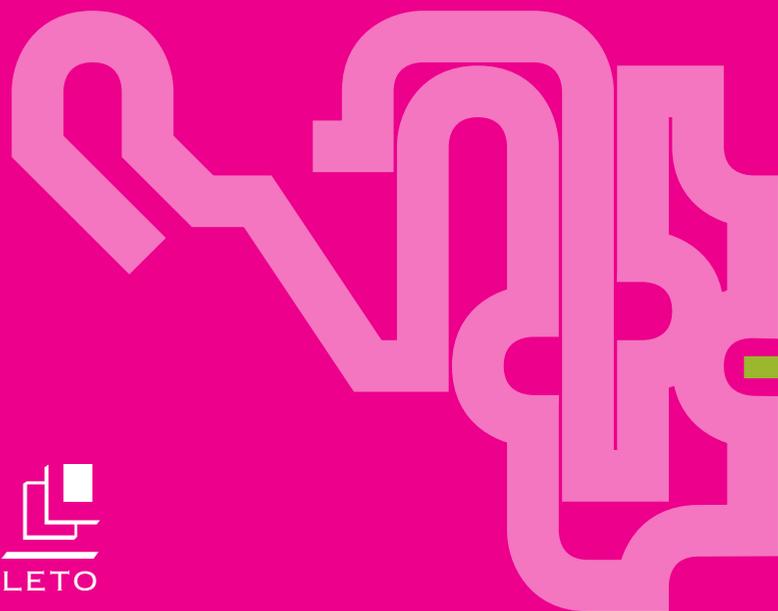


123

Respuestas
de RH



ISBN 978-607-405-001-1



9786074050011



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



“Mi Dirección es Efectiva porque Nuestra Empresa es cada vez Más Rentable”

La Experiencia y Profesionalismo de Adya me permite:

Simplificar mi Operación Interna

Absorben las Responsabilidades Patronales de nuestra plantilla, frente al IMSS y las demás dependencias gubernamentales.

Aprovechar mejor mi Staff Administrativo

Mi personal contable y administrativo están más desahogados, lo que los hace más eficientes.

Hacer más Eficiente mi Plantilla

Disminuyen la Rotación de Personal, evitando la distracción de recursos que eso representa.

Contratar el Personal Idóneo

Nos asesoran desde definir el perfil, hasta conocer la media de sueldos de mis vacantes, ofreciendo excelentes garantías de remplazo.

Análisis, Diagnóstico y Administración, S. A. de C. V. (ADyA) es una Empresa Mexicana con Amplio Conocimiento Fiscal y Laboral, lo que nos permite ofrecer **Servicios Altamente Atractivos y Confiables** en el Área de Recursos Humanos.

“Definitivamente ADYA es
Mi Mejor Opción en Recursos Humanos”

Podemos brindar un Eficiente Servicio en todo el País y contamos con Presencia en:

miembro de:

ASEMPERT

SUCURSAL NORTE
CIUDAD DE MÉXICO
ESTADO DE MÉXICO
TELS: (55) 2458-9248
3095-2380
gbautista@adya.biz

SUCURSAL NORESTE
MONTERREY N.L.
TELS: (81) 8647-1268
jmendoza@adya.biz

SUCURSAL
PACÍFICO CENTRO
PUERTO VALLARTA, JAL
TELS: (322) 224-7353
ccespedes@adya.biz

Su mejor opción en **recursos humanos**

¡Llámenos y aplicaremos un **Diagnóstico de sus necesidades, SIN COSTO!**



Lealtad

Conservamos al 87% de los clientes que nos compraron algún servicio en los últimos 3 años

NUESTRO
Distintivo

Un trabajo con buenas prestaciones sociales es más valorado por el trabajador

Cada elemento contratado por Adya recibe (sin costo para la empresa contratante):

- Seguro de Gastos Médicos
- Seguro de Vida

Administración de Nómina

Capital Humano de Mayor Calidad con Menor Compromiso para su Empresa

Reclutamiento y Selección de Personal

La Mayor Rentabilidad de su Inversión en Capital Humano

Estudios Socio Económicos

Conozca el verdadero entorno social, laboral y económico de cada candidato

Pruebas Psicométricas

Apoyamos la Eficiencia y Competitividad de su Empresa

Maquila de Nómina

Eliminamos sus necesidades y costos en Personal Administrativo y Equipo Informático

Head Hunting

El Talento Mejor Calificado para Cada Uno de sus Puestos Clave

CORPORATIVO
CIUDAD DE MÉXICO
informacion@adya.biz

Tels: (55) 3640.6360
(55) 3330.3930
(55) 5661.8123

 **Adya**
RECURSOS CORPORATIVOS

Porque tiene más beneficios
de los que te imaginas.

Nómina Banorte trabaja para ti.

Sujeto a cambios y condiciones de cada producto. Consulta www.banorte.com

La única que te presta:

- **6, 8, 12 ó los meses de sueldo que necesites**
- Te depositamos de **inmediato**
- Te prestamos a partir de la **primera quincena** que te depositen en Banorte

¿Y tú en dónde tienes tu Nómina?

Cámbiate a Banorte.

¿Cómo mejorar el
desempeño en la
administración de
los Recursos Humanos
de su organización?*

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

En **PricewaterhouseCoopers México** contamos con profesionales expertos en las distintas disciplinas que se requieren para una mejor administración del recurso humano y del cumplimiento de las obligaciones fiscales que le sean inherentes.

Actualmente el talento humano es el factor predominante para el éxito de los negocios; no permita que las fallas en su administración afecten su desarrollo y consolidación.

Nuestros servicios relacionados:



Asesoría de Negocios

- **Modelo de competencias.** Marco de referencia que se desarrolla para establecer los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se deben poseer a nivel organizacional y técnico; brinda los lineamientos generales para los procesos de reclutamiento, capacitación, medición del desempeño, remuneración y, en su caso, planes de sucesión de la organización.
- **Mejora de la gestión de RH.** Proceso que ayuda a diagnosticar la situación actual, diseñar e implantar mejoras y dar seguimiento a la transformación del reclutamiento, selección, capacitación, planes de desarrollo y evaluación del desempeño del recurso humano y del modelo cultural de la organización.
- **Administración del Cambio.** Actividades que garantizan el éxito de los cambios organizacionales, reconociendo el factor humano como la base para los cambios en las empresas. Proporciona herramientas para involucrar, preparar y motivar a todos aquellos afectados por el cambio, para que se puedan adaptar al nuevo ambiente de trabajo.
- **Outsourcing de Nómina.** Servicio que absorbe y simplifica la operación y el proceso para administrar el pago de sueldos y salarios de la organización, mediante sistemas tecnológicos adecuados para la realización de dicho proceso.

Impuestos y Servicios Legales

- **Contribuciones de Seguridad Social.** Cumplimiento de obligaciones fiscales, riesgo de trabajo, dictamen, capacitación, asesoría en materia de pensiones, revisión de autoridades, evaluación de planes de remuneración.
- **Servicios Legales.** Litigio, asesoría y asistencia legal en materia fiscal, leyes federales y locales, así como de seguridad social.
- **Asignados Internacionales.** Asesoría y apoyo en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de personas físicas que laboran fuera o en México y de su empresa.
- **Contribuciones Locales.** Emisión de dictámenes relativos al cumplimiento de obligaciones fiscales en el D.F., Guerrero, Chiapas y Nuevo León; así como diagnósticos en otros estados.



Contactos

Asesoría de Negocios

Verónica Rivera
Socia
veronica.rivera@mx.pwc.com
Tel. (55) 52636089

Cuauhtémoc Valadez
Socio
cuauhtemoc.valadez@mx.pwc.com
Tel. (55) 52635731

Impuestos y Servicios Legales

Héctor Manuel Castro Álvarez
Socio
hector.castro@mx.pwc.com
Tel. (55) 5863-6067

Francisco Javier Torres Chacón
Socio
francisco.javier.torres.chacon@mx.pwc.com
Tel. (55) 5263-8547

Visite nuestra página de internet: www.pwc.com/mx

Todos ellos...



D.F. **5002-3102**

Larga distancia sin costo **01 800-347-1111**

www.dentegra.com.mx

...ya usaron **Dentegra**

El seguro con más frecuencia de uso entre los empleados por estar encaminado a una necesidad real y constante de salud.

- *Más de 50 años de experiencia*
- *La más amplia red de dentistas calificados*
- *Más de 23 millones de asegurados en E.U.*
- *Prestación única extensiva a familiares*

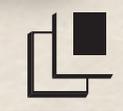


El seguro que seguro usarán





años



LETO

www.letto.com.mx



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Durante 61 años, nuestra organización se ha dedicado al desarrollo de los responsables de los recursos humanos en las organizaciones públicas y privadas de México. Éste es nuestro segundo esfuerzo editorial que esperamos sea de utilidad.

Atraer y retener a los mejores empleados, desarrollar una fuerza de trabajo, comprometida y capacitada, así como transitar por este terreno tan cambiante de nuevas leyes, puede causar dolores de cabeza, aun a los más avanzados expertos en Recursos Humanos.

Si usted no es un profesionalista con muchos años de experiencia, pero ocupa una posición en la que debe tomar decisiones, no es difícil que se haya hecho algunas preguntas. El objetivo de este libro es ofrecerle respuestas sobre estos temas. Por ello, esta publicación fue diseñada para:

- ▶ Directores de empresas con preguntas sobre Recursos Humanos.
- ▶ Gerentes que estén buscando orientación para sus actividades diarias.
- ▶ Ejecutivos de Recursos Humanos jóvenes o relativamente nuevos en el campo.

Este libro se deberá de convertir en un documento de consulta y referencia, principalmente para las empresas pequeñas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, o para las compañías medianas que no tienen especialistas o consultores disponibles.

Considero que será un elemento valioso sobre sus escritorios de trabajo para resolver preguntas concretas o áreas completas.

Lic. Pedro Borda H.

DIRECTOR GENERAL

*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó
alguna vez una decisión valiente.*

Peter Drucker



Iniciar una empresa siempre trae consigo un remolino de emociones, además de la aplicación de nuestras aspiraciones y sueños más profundos. Desde que ponemos en papel las metas y objetivos que pretendemos alcanzar, hasta que cerramos un trato con algún cliente, manejar una compañía se convierte en un reto y en toda una pasión.

Los éxitos vienen acompañados de grandes alegrías y de esfuerzos personales, sin dejar de lado a aquellos colegas que, durante la travesía, nos han apoyado y brindado su confianza. Por ello, mantener el orden y armonía de una organización es cosa seria. No sólo dependemos de nosotros mismos para mantener el barco a flote, también tenemos que reconocerle a nuestra gente su entrega y dedicación.

Saber las necesidades, gustos y costumbres de quienes día con día nos acompañan en esta odisea es la piedra angular en el buen funcionamiento de la empresa, pues sin el factor humano jamás podríamos cristalizar nuestros planes y más fervientes anhelos.

Si bien es cierto que en el camino podemos encontrar obstáculos, también tendremos la suerte de apoyarnos de alguna mano amiga que nos transmita su experiencia y conocimiento, pues las relaciones humanas, la diversidad, el éxito, las legislaciones, la tecnología y todos los aspectos que abarcan a una empresa son de gran relevancia.

Lo más importante de este viaje es que lo disfrutemos, que tengamos la certeza de que quienes se han puesto la camiseta estarán dispuestos a dar su mejor esfuerzo para conseguir lo que nos hayamos propuesto como equipo, porque al final del día los logros de uno se convierten en el éxito de todos.

Tomando en cuenta esto, Editorial Leto se complace en presentar este proyecto, que es el conjunto de conocimientos y experiencias de los directivos y ejecutivos de más alto nivel jerárquico de nuestro país. Sus aportaciones hicieron posible que este libro abarque los aspectos de mayor interés en los Recursos Humanos, enfatizando lo más importante de esta área: la gente que la conforma.

Al igual que todos los que laboramos en nuestra empresa, estoy seguro de que esta publicación no sólo rebasará sus expectativas, sino que también será todo un éxito. Le agradezco ampliamente al Lic. Pedro Borda, Director General de la AMEDIRH, y a la Lic. Lía Durán, Gerente de Mercadotecnia y Eventos, por su apoyo, entusiasmo y confianza. Asimismo le extiendo mi más sincero reconocimiento a todos los colaboradores, pues sin ellos esta publicación se habría quedado en palabras.

Stephan Porias N.

DIRECTOR GENERAL

TALENTO

1	Javier Millán Dehesa	Grupo Bimbo	16
2	Jorge Ponga Castro	Hewitt	17
3	Miguel A. Sánchez Cervantes	Cadbury Adams	18
4	Gabriela Velásquez Ferrán	Career Management	20
5	Gerardo González Rocha	Directo Consultores	21
6	Javier Calleja Pinedo	Nacional Monte de Piedad	22
7	Alberto del Castillo Román	Adecco	23
8	Fernando Fernández de Córdoba de la Barrera	Shore DHR International	24
9	Guillermo Soto Durán	Shore Consulting	26
10	Claudia Bravo Sarmiento	Manpower	27
11	Marco A. Campos Lobo	Malta Cleyton	28
12	Pedro D. Martínez Mejía	CEMEX	29
13	Daniel Soto Hernández	Monster	30
14	Diego Díaz de Cossio Duarte	Health Strategy	32
15	Eduardo Castellanos Campos	Caliper	33

DIVERSIDAD VS. CONTRATACIÓN POR AFINIDAD

16	Kirsha Carretero Rivera	IXE	34
17	AMEDIRH	AMEDIR	35
18	Louise Catán Veenman	Bimbo	36
19	Claudia C. Natividad Galeana	People Alliance	38
20	AMEDIRH	AMEDIRH	39
21	Claudia E. Anaya Mota	Gobierno de Zacatecas	40
22	Mercedes de la Maza de la Parra	Manpower	41
23	Isabel Suárez Lozano	IBM	42
24	Jesús Molina Robledo	Hewlett Packard	43
25	Miguel E. Aguilar Berumen	DELPHI	44
26	Luis A. Obregón González	Human Kind	45
27	AMEDIRH	AMEDIRH	46
28	Mario Borghino Ibarra	Borghino Consultores	47
29	AMEDIRH	AMEDIRH	48

TERCIARIZACIÓN

30	Mónica Flores Barragán	Manpower	50
31	Carlos Gallegos Ortiz	Adecco	51
32	Raúl Cerecedo Gallardo	Adya	52
33	Cristina Z. Gómez Benavides	PricewaterhouseCoopers	53
34	José D. Sáinz González	ADsourcing	54
35	Tomás G. Natividad Galeana	Natividad Abogados	56
36	AMEDIRH	AMEDIRH	57
37	AMEDIRH	AMEDIRH	58
38	Marco A. Martínez	AMECH	59
39	Fausto Muñoz Patiño	PAE	60
40	Sergio Gómez-Luengo	Kelly Services	62
41	Javier Moreno Padilla	Moreno Padilla y Asociados	64
42	Miriam Becerra Acosta	RE Ejecutivos	65
43	Samir de la Torre Abraham	Adecco	66
44	Adriana Alcalá Ruiz	Movistar	67

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

45	AMEDIRH	AMEDIRH	68
46	AMEDIRH	AMEDIRH	69
47	AMEDIRH	AMEDIRH	70
48	AMEDIRH	AMEDIRH	71
49	AMEDIRH	AMEDIRH	72
50	AMEDIRH	AMEDIRH	73
51	AMEDIRH	AMEDIRH	74
52	AMEDIRH	AMEDIRH	75
53	AMEDIRH	AMEDIRH	76
54	AMEDIRH	AMEDIRH	77

RELACIONES LABORALES

55	Hugo A. Araiza Vázquez	CEMEX	78
56	Tomás H. Natividad Sánchez	Natividad Abogados	79
57	Nuhad Ponce Kuri	Ibañez Parkman y Asociados	80
58	Fernando Yllanes Martínez	Bufete Yllanes Ramos	82
59	Luis M. Guaida Escontría	Guaida y Asociados	83
60	Alejandro Mora Gaytán	Liverpool	84
61	Manuel García Garrido	Ibañez Parkman y Asociados	85

AUDITORÍA Y ASESORÍA LABORAL

62	Alex Olhovich Pérez	Grupo Televisa	86
63	Renato Novoa Pérez	Ecolab	88
64	Araceli Yépez Roa	Ibañez Parkman y Asociados	89

65	Héctor M. Castro Álvarez	PricewaterhouseCoopers	90
66	Héctor J. Tovar Caloca	Tovar Consultores	91
67	Adriana Sánchez Carrillo	"Nueve días, S.C."	92
68	Esther González Borja	Televisa Regional	93
69	Arturo Alcalde Justiniani	Asesoría Jurídica Laboral	94
70	Carlos Morales y de la Vega	Industrias Man de México	95

IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL

71	Francisco J. Torres Chacón	PricewaterhouseCoopers	96
72	Felipe Sánchez Bautista	"Álvarez, Puga y Asociados"	97
73	Humberto Peña Manzano	"Linares, Beltrán y Asociados"	98
74	Victor M. Borrás Setién	INFONAVIT	99

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

75	Rocío M. Hernández Reyes	AON	100
76	Hugo R. Valverde Dickinson	Mercer	101
77	Ana Velázquez Duchanoy	Mercer	102
78	AMEDIRH	AMEDIRH	104
79	Ana Lilia Baños Villar	Deloitte	105
80	Fernando Márquez Lozano	Watson Wyatt	106
81	Alfredo Villas Carbó	AON	108
82	Karla G. Arnaiz López	Bank of America	109
83	Mónica B. Moreda Meneses	Cadbury Adams	110
84	Enrique Pérez Sámano	Hay Group	111
85	Guillermo Santos Pérez	G. Santos y Asociados	112
86	Eduardo Millán Solano	Everis	114
87	Pedro Guitérrez Castelán	GEN-T	115
88	Jorge A. de Regil Gómez	Baker & McKenzie	116

COMUNICACIÓN

89	Marco A. Murillo Soberanis	PEMEX	118
90	AMEDIRH	AMEDIRH	119
91	Marisol Espino González	Excellence	120
92	Diódoro Zúñiga Bello	Talento Humano	121
93	Guillermo C. de Wit Ibarra	Grupo Televisa	122
94	AMEDIRH	AMEDIRH	123

CULTURA

95	Jorge A. Jáuregui Morales	Bristol-Myers Squibb	124
96	Loida Ramos Galindo	Expand'art	126
97	Manuel Paredes Rivera	Henkel	127
98	AMEDIRH	AMEDIRH	128
99	Elías Sidaoui Silva	Genomma Lab	129

RESPONSABILIDAD SOCIAL

100	Felipe Cajiga Calderón	Cemefi	130
101	Luis M. Guerra Garduño	INAINE	131
102	Arsenio Díaz Escalante	FONACOT	132
103	Arturo Graue Lozano	KPMG	133
104	Jorge V. Villalobos Grzybowicz	Cemefi	134
105	AMEDIRH	AMEDIRH	135

NUTRICIÓN Y PRODUCTIVIDAD

106	Patricia L. Melfo Prada	ACCOR	136
107	Manuel Tendilla del Pozo	Sodexo	137
108	Felipe Domínguez Hernández	Novamedic	138
109	Héctor Bourges Rodríguez	INCMNSZ	140
110	Ana B. Pérez Lizaur	IBERO	141
111	Francisco A. Mijares Noriega	CANIRAC	142
112	AMEDIRH	AMEDIRH	143
113	Isaís González Cuevas	CROC	144

IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PARA RH

114	Rogelio Salcedo Villacampa	ERIAN	146
115	Carlos Rodríguez Torres	Human Factor	147
116	Thierry Gonnet Crabos	Adecco	148
117	Omar A. Gómez Pensado	OG Consultoría en Comunicación	149
118	José F. Hernández Obregón	GMP Sistemas	150
119	Alonso Sotelo Pérez	AMEDIRH	152
120	José E. Beltrán Manzano	"Linares, Beltrán y Asociados"	153
121	Sonia R. Ramírez Mendoza	AMEDIRH	154
122	Ana P. Nacif Siliceo	IBM	156
123	Miguel Cruz y Celis	SAP	158

NUESTROS EXPERTOS

Las preguntas de cada uno de los temas de este libro fueron redactadas por 13 expertos. Además, proporcionaron una respuesta del tema en el que participaron. Sin su apoyo, dedicación y experiencia no hubiera sido posible contar con los 123 cuestionamientos que plantea este libro.

Nuestro más sincero agradecimiento a:



Lic. Javier Millán Dehesa
Grupo Bimbo

TALENTO



Mtra. Kirsha Carretero
Rivera
IXE Grupo Financiero

DIVERSIDAD



Mtra. Mónica Flores
Barragán
Manpower

TERCIARIZACIÓN



Lic. Pedro Borda Hartmann
AMEDIRH

**CAPACITACIÓN Y
DESARROLLO**



Mtro. Hugo Araiza
Vázquez
Cemex

**RELACIONES
LABORALES**



Lic. Alex Olhovich Pérez
Grupo Televisa

**AUDITORÍA Y
ASESORÍA LABORAL**



C.P. Francisco J. Torres
Chacón
PricewaterhouseCoopers

**IMPUESTOS Y
SEGURIDAD SOCIAL**



Lic. Rocío M. Hernández
Reyes
AON

**COMPENSACIÓN Y
BENEFICIOS**



Mtro. Marco A. Murillo
Soberanis
PEMEX

COMUNICACIÓN



Mtro. Jorge A. Jáuregui
Morales
Bristol-Myers Squibb

CULTURA



Lic. Manuel Arango Arias

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL**



Mtra. Patricia L. Melfo
Prada
Accor Services

**NUTRICIÓN Y
PRODUCTIVIDAD**



Lic. Ana P. Nacif Siliceo
IBM

**IMPLEMENTACIÓN
DE SOFTWARE PARA
RH**

RE
EJECUTIVOS

Te ofrecemos
soluciones integrales para

Recursos Humanos



- Reclutamiento y búsqueda de ejecutivos
- Evaluación de perfiles
- Diccionario de competencias
- Proceso de inducción e integración a la empresa
- Administración de sueldos
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Diagnóstico de clima laboral
- Terapia individual a ejecutivos
- Diagnóstico organizacional
- Coaching
- Comunicación interna
- Outsourcing de nómina

Alfonso Esparza Oteo 144-703, Col. Guadalupe Inn,
México 01020, D.F. (55) 56635673, 56610454, 56625855

miriambecerraacosta@reclutamientoe.com • candidatos@reclutamientoe.com • empresas@reclutamientoe.com
www.reclutamientoe.com

0 0 1

¿QUÉ ASPECTOS INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?



En Grupo Bimbo creemos que una empresa será lo que sea su personal, y éste lo que sean sus jefes. En nuestra misión tenemos el propósito de ser una empresa altamente productiva y con una profunda orientación a la persona.

Estas declaraciones han influido en nuestra identidad y cultura organizacionales, y desde luego en la evaluación del desempeño, misma que existe desde hace décadas en la empresa y que con el tiempo ha tenido modificaciones de forma, aunque en el fondo hemos cuidado atender dos aspectos pilares: el cumplimiento de metas y el modo en que la persona se desempeña para lograrlas.

En nuestro proceso de desempeño calificamos a todo el personal en el logro de metas, buscando su alineación con las que se plantea

el equipo, el jefe directo y los superiores, además de los objetivos estratégicos y visión de la empresa. En este sentido, los puntos logrados por cada cabeza de área, dependerán -además de la evaluación de los clientes internos o externos-, del logro de las metas de cada uno de sus colaboradores, del equipo en su conjunto e incluso del resultado de otros grupos, lo que conocemos como el trabajo en redes.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de desempeño considera dos aspectos fundamentales, el primero corresponde a la definición y alcance de metas operativas o proyectos, el segundo a la forma de trabajar.

Nos interesa lograr resultados y al mismo tiempo la forma en que estos se consiguen. Por esta razón, el jefe es evaluado por sus habilidades de liderazgo: trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, integridad y sentido humano, entre otras. Los medios de evaluación incluyen: la valoración del jefe directo, evaluación de 360 grados, encuesta de satisfacción laboral e indicadores básicos de personal, tales como ausentismo, seguridad, permanencia y desarrollo.

En conclusión, los aspectos que influyen en dicha valuación, culminan con la fijación de planes concretos de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de cada colaborador y asegurar que la empresa cuente con el talento y liderazgo requerido para el presente y su crecimiento futuro.

Una empresa será lo que sea su personal, y éste lo que sean sus jefes.

Javier Millán Dehesa

DIRECTOR DE PERSONAL DE GRUPO BIMBO.



ESTUDIOS: Licenciatura en Filosofía y Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana.

¿CUÁNTO TIEMPO Y ESFUERZO INVIERTEN LOS DIRECTORES Y LA ALTA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO?

La definición del líder está cambiando radicalmente en las organizaciones. Actualmente no sólo son importantes los resultados, sino el cómo se llega a ellos y cómo se garantiza que se den de manera sostenida y sustentable. El líder se convierte en un ser inspirador tanto para la organización, como para la gente y los mercados. En el más reciente estudio de "Best Employers de América Latina", desarrollado por Hewitt, se preguntó a los Directores Generales:

¿QUÉ AFECTARÁ MÁS SU HABILIDAD PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DE NEGOCIO?

Asuntos de Capital Humano	43%
Condiciones económicas	23%
Marca corporativa	23%

¿CUÁLES SON SUS PRIORIDADES PARA EL AÑO SIGUIENTE?

Calidad de Liderazgo	36%
Mantener una fuerza de trabajo comprometida	43%

En la primera respuesta se marca el camino presente y futuro de la agenda de los líderes. La atracción, desarrollo y retención del talento no son únicamente un tema del área de Recursos Humanos, también es una prioridad de la Dirección General.

La segunda, refleja escasez de talento y un bajo compromiso de los colaboradores hacia las empresas. Por otro lado, indica una necesidad expresa de la fuerza de trabajo por contar con líderes más cercanos y capaces de transmitir la visión y planes de la organización.

El resultado, líderes que invierten más tiempo y calidad en seleccionar talento, así como en identificar y reconocer al personal de alto potencial. Además, deben estar cerca de ellos, exponiéndolos a proyectos y vivencias; pensando en su plan de carrera y comunicándoles que existen oportunidades en la empresa, en caso de mantener la pasión y los resultados.

El estudio de "Las mejores empresas para el desarrollo de líderes", cruza prácticas de liderazgo con resultados financieros del negocio para definir quiénes son las "Mejores Compañías Globales". Algunos hallazgos son:

- ▶ El 85% dice que el desarrollo de líderes es de mucha prioridad para la alta gerencia de la organización.
- ▶ Según el estudio, la alta gerencia, particularmente los CEOs y gerentes generales, encabezan los programas de desarrollo de líderes e invierten una cantidad de tiempo significativa en asuntos de liderazgo en todos los niveles.

En conclusión, el líder es vital en los resultados de la organización, su papel se extiende a desarrollar internamente el talento que conducirá los resultados futuros de manera responsable y sustentable. El talento requiere menos a las organizaciones de lo que las organizaciones requieren al talento.

85%

de la alta gerencia de las "Mejores Compañías Globales" dijo que invierte, por lo menos, el 20% de su tiempo en iniciativas de desarrollo de liderazgo.

Fuente: Las mejores empresas para el desarrollo de líderes, 2008.

Jorge Ponga Castro

DIRECTOR DE CONSULTORÍA EN TALENTO Y ORGANIZACIÓN DE HEWITT MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: AON Consulting, Grupo Financiero Banamex.

Hewitt

0 0 3

¿QUÉ ELEMENTOS INCLUYE LA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA?

59%

de los encuestados dijeron que la alta gerencia no invierte suficiente tiempo de calidad en el desarrollo del talento de la organización.

Fuente: The McKinsey Global Institute, 2008.

Hay que entender que las empresas se encuentran inmersas en procesos complejos, como la apertura global de los mercados, la conectividad y la expansión del conocimiento colectivo, la fortaleza decisiva de los consumidores, así como las grandes fusiones y adquisiciones. Todo ello ha dejado estragos en la forma en que se hacían los negocios; cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento; debe reconocer cuáles son sus áreas funcionales y dónde se vuelve más crítica, en cuanto a atracción y retención.

El responsable de dicha estrategia habrá de complementar su trabajo de campo con la definición clara y precisa de las competencias clave, tanto organizacionales como del perfil de comportamientos y habilidades del individuo.

¿Cómo se definen las competencias clave?

Dependerá de las prioridades del negocio o de las áreas de oportunidad. Se puede reforzar la construcción de las marcas; cautivar y retener a los consumidores y clientes; y ejecutar procesos de innovación. Éstas deben estar basadas en las capacidades de talento de la empresa y en sus roles clave.

¿Cómo determinar a los key roles o gente clave?

Son aquellos que aseguran el *drive*, al menos, en construcción de marcas, compromiso de consumidores y desarrollo de innovación. Así como los que, en caso de dejar una vacante, ponen en riesgo el resultado, el crecimiento o el nivel de *expertise* de la empresa.

Si ese fuera el caso, hay que analizar si está

identificado el reemplazo, si es parte de la organización y si está listo para ocupar la plaza. A este proceso se le conoce como *readiness*, es parte del plan de sucesión que toda Agenda de Talento debe tener y es un *input* en la estrategia de atracción.

Hay que tener en claro quién es el talento en riesgo de volar; es decir, aquel que de irse, puede causar repercusiones. Un ejemplo son los *hot zone*, que generan alto impacto tras su salida, por lo que se debe tener un plan para reducir la vulnerabilidad del negocio. Asimismo, debe existir la figura *best in class* que corresponde al talento que cumple con los requerimientos para entregar los resultados esperados.

En resumen, la estrategia de talento debe incluir lo siguiente:

1. Identificar a los *key roles* y validarlos.
2. Elaborar el *assessment* de talento para tener identificados los *gaps* y necesidades específicas.
3. Elaborar una matriz de riesgos potenciales de talento.
4. Diseñar un plan de sucesión.
5. Ratificar el talento disponible.
6. Tener un plan de atracción de talento para cubrir posiciones clave.

Cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento.

Miguel A. Sánchez Cervantes

VP DE RECURSOS HUMANOS DE CADBURY ADAMS MÉXICO, CARIBE Y CENTROAMÉRICA.

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: AeroMéxico, Pepsico, Michelin México.



Logística en Congresos



SERVICIOS

CENTROS DE CONVENCIONES

Selección, Negociación, Proyectos y Logística

EXPOSICIONES COMERCIALES

Proyecto, Diseño, Montaje, Comercialización y Operación

HOTELES

Selección, Negociación, Pre-Asignación, Recepción y Pagos

LÍNEAS AÉREAS

Negociación, Registro, Documentación y Carga

SISTEMA DE REGISTRO

Registro en línea, pre-registro, Registro en sitio, Control de pagos, Administración y Estadísticas

EQUIPO AUDIOVISUAL

Renta, Servicio Técnico y Montaje

TRADUCCIÓN SIMULTÁNEA

Selección, Equipo y Material de apoyo

CONFERENCIAS Y CIRUGÍAS VIA SATÉLITE

Equipo Técnico, Contratación y Enlace Nacional e Internacional

PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN EN MEDIOS

Entrevistas, Televisión, Radio, Prensa, Revistas Especializadas y Videos

SISTEMA DE RESERVACIONES

Reservación en línea, Aceptación de pago con tarjetas de crédito y Confirmación Inmediata

EDECANES

Selección, Supervisión y Operación

TRANSPORTACIÓN TERRESTRE

Autobuses, Minibuses, Camionetas y Limosine

EVENTOS ESPECIALES

Fiestas Tema, Decoración, Ambientación, Artistas y Shows

PROGRAMA DE ACOMPAÑANTES

Desarrollo, Operación y Supervisión

DISEÑO E IMPRENTA

Diseñadores Gráficos e Impresión

ARTÍCULOS PROMOCIONALES

Catálogos y Muestras

RECURSOS HUMANOS GRUPO PLUS

Coordinadores con experiencia y expertos en cada uno de los servicios que ofrecemos



Grupo Plus GFG, S.A. de C.V.

www.grupoplus.com.mx

Tels. 55 74 90 64, 55 84 17 63,

55 84 19 10

Simplemente, organización total

¿CÓMO MITIGAR LA SALIDA DE LOS EMPLEADOS CLAVE ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE UNA REESTRUCTURACIÓN?



veces como sea necesario, además hay que informar cómo se va a apoyar a los que sean desvinculados.

Durante el 2007 y el 2008, Lee Hecht Harrison entrevistó a más de 30 CEOs de empresas líderes en el mundo sobre las tendencias globales para la retención de talento. Los principales resultados indican:

- ▶ El verdadero compromiso es recíproco entre empleados y jefes (91.4%).
- ▶ El nivel de compromiso del empleado clave impacta los resultados financieros de la empresa (83%).
- ▶ La transparencia en la relación/comunicación jefe-empleado mejora el compromiso (70.4%).
- ▶ Retener a un empleado clave es el mayor reto que enfrentan las empresas (74.6%).

La forma en que una empresa maneja un proceso de esta naturaleza tiene un efecto sobre la retención de talento. Una vez que se anuncia un cambio, los primeros pasos que se deben seguir son:

- 1. Fortalecer la confianza en los directivos:** para que los directores y gerentes estén accesibles. Además, hay que explicar el criterio utilizado para determinar quién se va.
 - 2. Mantener la productividad:** preparar a los líderes para que motiven a los empleados y que la comunicación fluya abiertamente.
 - 3. Manejar los niveles de estrés:** hay que capacitar a los empleados para manejar el cambio y la transición y mejorar el trabajo en equipo.
 - 4. Cuidar a los empleados:** hay que responder todas las preguntas que tengan tantas
- a)** Planear todas las fases.
 - b)** Preparar a los líderes.
 - c)** Contar con un plan de retención de talento.
 - d)** Comunicar claramente la situación.
 - e)** Definir los servicios de *outplacement* que serán ofrecidos.
 - f)** Capacitar a los empleados que permanecen en la empresa, una vez concluido el proceso.

Se recomienda seleccionar una firma especializada en procesos de transición, con amplia experiencia y casos probados de éxito, que sea capaz de apoyarlo de principio a fin.

Gabriela Velásquez Ferrán

GERENTE DE VENTAS Y SOLUCIONES DE CAREER MANAGEMENT CONSULTANTS, SOCIO GLOBAL DE LEE HECHT HARRISON.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac.



¿CÓMO SE PUEDE DEFINIR UN PROCESO PARA LA INCORPORACIÓN DE LÍDERES QUE ASUMAN NUEVOS ROLES?



85%

de las organizaciones encuestadas en el sondeo de las 20 Mejores Empresas Globales, manifestó que el liderazgo debe estar alineado con sus estrategias de negocio.

Fuente: El Universal, 2007.

Un proceso se define como los pasos clave que añaden valor al resultado final. Por lo tanto, pensar en uno que incorpore modelos a seguir nos lleva a definir lo que es un líder como tal.

No es aquel que sobresale o al que los demás siguen, tampoco el que tiene un título de director, gerente, jefe o quien tiene muchos estudios. En esencia, un líder es aquel que puede captar y mejorar la realidad con un alto nivel de objetividad, todo lo demás es paja. El principal obstáculo para lograrlo es el autoengaño, pues será más fino entre más inteligente sea el guía.

De esta manera, hablar de un proceso para

Un líder es aquel que puede captar y mejorar la realidad con un alto nivel de objetividad.

la incorporación de líderes que asumen nuevos roles es hablar de seres humanos maduros y parados en la realidad. Quienes además, buscan un resultado que puede ser medido y cuantificado de manera objetiva, ya que la eliminación de la subjetividad es un punto clave. Otro asunto importante es que el líder se responsabilice de la labor de sus socios de trabajo simplemente por el rol que desempeña. Esto conlleva a la necesidad de preparar al líder en un programa que lo haga ser más consciente de sí mismo y de su comportamiento cotidiano.

El último punto se refiere a nuevos roles. Esto va encaminado a determinar la creatividad y flexibilidad del líder para salir de su rutina y de sus costumbres. Este tema es fundamental porque en una empresa se le puede pedir que realice nuevas tareas, pero puede suceder que no las lleve a cabo y continúe sólo con aquellas que se le habían asignado en el pasado.

Gerardo González Rocha

DIRECTOR GENERAL DE DIRECTO CONSULTORES.

ESTUDIOS: Doctorado en Comportamiento Organizacional y Humano por la Universidad de Newport.

HA FORMADO PARTE DE: ITESM, UIA.



0 0 6

¿QUÉ TAN BIEN DEFINIDAS Y EXPLÍCITAS DEBEN ESTAR LAS CONDUCTAS / COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA?

85%

de las empresas encuestadas creen que tener un banco de talento les permitirá ser exitosas en el futuro.

Fuente: 20 Mejores Empresas Globales, 2007.



Tomando en cuenta que las competencias se refieren a los comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito de una persona en el desarrollo de sus funciones, y que el liderazgo articula la cadena del negocio -la estrategia y su ejecución-, las competencias deben estar perfectamente definidas, deben ser claras, objetivas y medibles. De lo anterior dependerá que se puedan interpretar de la misma forma por los diferentes observadores y evitar que su percepción y evaluación se vuelva subjetiva.

Las áreas de Recursos Humanos tienen la

responsabilidad de dar a la empresa la lista de competencias que necesita desarrollar en sus líderes para conseguir el éxito en el cumplimiento de sus objetivos; depende de cada empresa enfatizar más unas competencias que otras.

Debido a esto, es necesario diseñar un sistema de evaluación que permita identificar las carencias y necesidades de desarrollo en sus líderes, para poder potenciar al máximo sus competencias. Actualmente, las empresas están cada vez más interesadas en evaluar no sólo los objetivos, sino también las aptitudes que están desarrollando sus empleados.

Las áreas de Recursos Humanos tienen la responsabilidad de proporcionar a la empresa la lista de competencias que necesita desarrollar en sus líderes para conseguir el éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Javier Calleja Pinedo

DIRECTOR DE FACTOR HUMANO DEL NACIONAL MONTE DE PIEDAD, I.A.P.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana, con especialidad en Alta Dirección Programa D-1 por el IPADE.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo Avolar, Grupo Modelo, Grupo PBG The Pepsi Bottling Group.



¿QUÉ TAN REFORZADAS Y APLICADAS DEBEN ESTAR LAS CONDUCTAS / COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA?

Actualmente, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que las componen. El capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose sobre los activos físicos y financieros, e incluso por encima de los demás intangibles.

Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las capacidades de los individuos. De ahí la importancia de su gestión, pues son las encargadas de generar la aptitud esencial que permita obtener las ventajas competitivas sostenibles.



Es así como la gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su

desarrollo. Se trata de una posibilidad para distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, así como una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo para el personal. Bajo esta perspectiva, y con la conjunción de los elementos que conforman a las competencias, es necesario dirigir los esfuerzos y

estrategias de la organización hacia la adquisición y desarrollo de talento.

Por tal motivo, la táctica a seguir se convierte, en un primer escenario, en una Gestión del Talento (individual); después en una Gestión del Compromiso (organizativo). Para lograrlo hay que reconocer cuál es la aportación de valor al recurso humano, así como medir y gestionar los facilitadores que refuerzan el compromiso de los talentos con los proyectos, lo que implica:



Estos elementos en conjunto nos llevan al hacer, es decir, a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de los individuos en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Alberto del Castillo Román

DIRECTOR DE SELECCIÓN Y CONSULTORÍA DE ADECCO MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Tecnológica de México.



better work, better life



¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER LA DISPONIBILIDAD DE TALENTO Y DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA PARA QUE SEA EXITOSA?

Hoy en día las empresas se enfrentan a una necesidad cada vez más demandante: contar con el talento adecuado que les permita asegurar el cumplimiento de sus objetivos de negocio, por lo que resulta de gran importancia tener una metodología clara y efectiva para conseguir al talento requerido, en el momento preciso y de acuerdo con las demandas específicas del mercado, producto y del negocio en sí. Dicha metodología deberá ser diseñada o adaptada de acuerdo a las condiciones y particulari-

dades de cada empresa, procurando cumplir con al menos tres características:

PLANEACIÓN

Cualquier requerimiento de talento de una organización deberá estar previamente definido y en completa congruencia con los objetivos y planes estratégicos que la empresa tiene establecidos a corto, mediano y largo plazo. Una organización que no conoce hacia dónde se dirige, difícilmente podrá identificar el talento que requiere.

MAPEO Y EVALUACIÓN

Es importante contar con un mapeo detallado de los atributos y habilidades técnicas y conductuales que presentan los colaboradores de la empresa, como resultado de una evaluación individual de los niveles de dominio que cada uno tiene en cada competencia y de acuerdo con el modelo que se muestra a la izquierda.

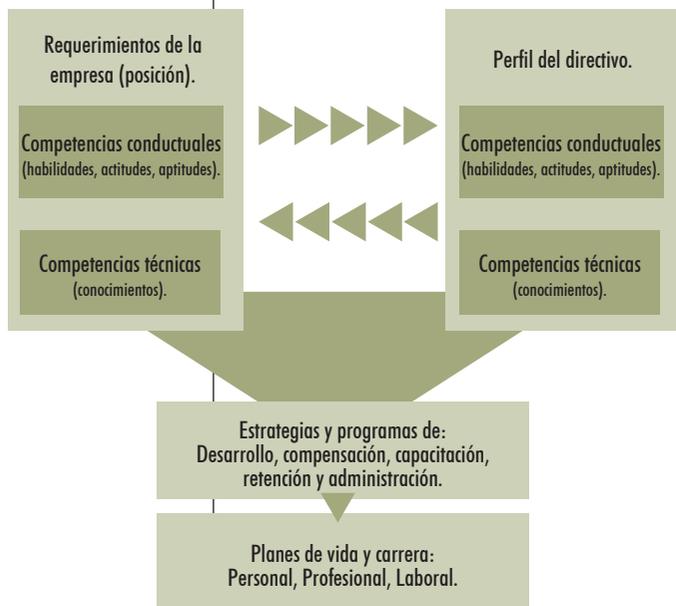
ADMINISTRACIÓN

Si la organización se enfrenta a un entorno tan dinámico como en el que actualmente se vive, es necesario tomar en consideración la importancia de la flexibilidad en los procesos de desarrollo de habilidades.

Por lo anterior, resulta de vital importancia establecer programas de administración y seguimiento de la evolución de los esfuerzos del desarrollo de talento.

La práctica que logra asegurar una disponibilidad de talento más efectiva y exitosa, radica en formalizar los procesos de su administración, desde su concepción, implementación y seguimiento a lo largo de la empresa.

GAP ANÁLISIS DE COMPETENCIAS



Fernando Fernández de Córdova de la Barrera

EXECUTIVE VICE PRESIDENT & MANAGING DIRECTOR DE SHORE DHR INTERNATIONAL.

ESTUDIOS: MBA por la Universidad de Kansas.

HA FORMADO PARTE DE: Deloitte, Liquid Carbonic.



SHORE



DHIR
Executive Search

The star you´re looking for.

Where to **FIND** them,
how to **SELECT** them
how to **ENGAGE** them.



The most experienced Executive Search firm in Mexico & the fastest growing executive search company in the US, together to deliver, world wide, best solutions for your High Level Executive Searches.

www.shore.com.mx tel: 5089 8800

¿DE QUÉ MANERA UNA EMPRESA IDENTIFICA A LOS ALTOS POTENCIALES Y QUÉ INFORMACIÓN REQUIERE PARA HACERLO?



Comúnmente en las organizaciones pareciera que puede detectarse fácilmente a los colaboradores con alto potencial, así como sus posibilidades de desarrollo y capacidad de ocupar posiciones de alta responsabilidad en un futuro. Esto debido a que son personas que tienden a sobresalir en relación con sus pares, que tienen un excelente desempeño, que demuestran un liderazgo positivo y un enfoque constante al logro de resultados.

Sin embargo, la efectiva detección de los altos potenciales debe complementarse con una metodología específica y con un sistema de evolución periódico de acuerdo con su desarrollo dentro de la organización y no simplemente basándose en los resultados individuales como normalmente se hace.

La mejor manera de detectar altos potenciales es utilizando una herramienta que permita, mediante la aplicación de cuestionarios específicos y una Matriz de Riesgo, identificar el grado de criticidad que presenta un colaborador de acuerdo con la contribución que tiene hacia los procesos y resultados del negocio, así como su nivel de vulnerabilidad de acuerdo con sus condiciones y posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

A la derecha se muestra un modelo de aplicación de una herramienta de Análisis de Criticidad y Vulnerabilidad de Puestos y Personas.

El modelo parte de un análisis específico de la criticidad de las diferentes áreas de la organización, los puestos que la comprenden y los ocupantes de cada uno de ellos, culminando con la obtención de los elementos requeridos

para el desarrollo de planes de retención, de carrera, de sucesión, de compensación, entre otros. Todo esto acompañado por un sistema de mantenimiento y monitoreo constante que favorezca su efectividad.

Para poder implementar una metodología de análisis de criticidad de puestos y personas, es importante que la organización cuente con un inventario actualizado de los roles y responsabilidades que cada colaborador tiene dentro de la compañía, así como los resultados obtenidos en su gestión y de ser posible un *Balanced Scorecard* personal alineado a la empresa.



Guillermo Soto Durán

DIRECTOR DE CONSULTORÍA DE SHORE CONSULTING GROUP.



ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad del Pedregal.

¿QUÉ MEDICIONES SE UTILIZAN PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE ALTO POTENCIAL?

La escasez ha propiciado una guerra por el talento que asegure el crecimiento y expansión de las empresas, generando así la necesidad de perfeccionar el proceso de selección para contar con el mejor personal.

En Manpower hay tres mediciones para evaluar la efectividad del proceso de selección de personal de alto potencial: la primera es la compatibilidad psicométrica con el puesto; la segunda se refiere al grado de desarrollo de competencias; la tercera tiene que ver con la metodología de las nueve cajas.

Las dos primeras son medidas dentro del proceso de selección y arrojan, en conjunto, un porcentaje de compatibilidad general con el puesto. En la tercera se realiza una comparación del potencial contra el desempeño real.

Una vez que se integra a una persona a la

empresa, se le asigna una posición dentro de las nueve cajas, partiendo de la base de que alguien con alto potencial estará, al inicio de su asignación, en el cuadrante 6: alto potencial/bajo desempeño, dado que debe tener una curva de aprendizaje.

A los seis meses se hace una primera medición, misma que integra los resultados de la evaluación del desempeño con el potencial general. Si se realizó una buena selección, esta persona debe posicionarse en el cuadrante 8 indicando que tiene: alto potencial/buen desempeño.

Una persona de alto potencial, debe ubicarse en menos de dos años en el cuadrante 9, convirtiéndose en una persona con: alto potencial/alto desempeño. Al llegar aquí, puede volver a entrar a un proceso de selección, sólo que esta vez será interno, específicamente para una promoción.

28%

de los reclutadores en México tienen dificultad para cubrir puestos.

Fuente: Paradoja de la Escasez de Talento, 2008.

Desempeño	4	7	9 Alto desempeño Alto potencial Talento superior
	2	5	8 Mediano desempeño Alto potencial Estrella creciente
	1	3	6 Bajo desempeño Alto potencial Nuevo en el puesto
	Potencial		

Una vez que se integra a una persona a la empresa, se le asigna una posición dentro de las nueve cajas.



Claudia Bravo Sarmiento

DIRECTORA DE GESTIÓN DE TALENTO PARA MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA.

ESTUDIOS: Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.
HA FORMADO PARTE DE: Comercial Mexicana, MVS.

0 1 1

¿QUÉ PLANES DE SUCESIÓN EXISTEN EN LAS ORGANIZACIONES Y CUÁLES SON LOS ELEMENTOS QUE INCLUYEN?

15%

de las organizaciones en nuestro país tienen programas que pudieran servir de base para tomar las decisiones inherentes a la sucesión de los puestos clave dentro de ellas. Sólo el 5% tienen un programa formal de sucesión.

Fuente: CNN Expansión, 2007.



En las organizaciones mexicanas se tiene toda la gama de opciones y métodos de sucesión para los puestos de decisión y mando. Desde luego, existen casos donde no hay este tipo de programas o en los que se realizan nombramientos espontáneos ante situaciones de urgencia en las que, sorpresivamente y por diferentes motivos, las compañías se quedan sin cabeza.

En un gran número de empresas familiares los hijos y parientes cercanos al director general, dueño y/o fundador del negocio, se involucran a temprana edad en las diferentes áreas de operación y, después de algún tiempo y con el crecimiento de la empresa, ocupan paulatinamente los puestos directivos -incluyendo la Dirección General una vez que el antecesor se ha retirado-.

Otras compañías con mayor estructura se ajustan a los números logrados y a sus programas de evaluación del desempeño. De acuerdo a los resultados que consistentemente vaya logrando determinado empleado, se va haciendo acreedor a puestos de mayor res-

ponsabilidad hasta llegar a asumir funciones directivas. En la mayoría de estos casos hay programas de entrenamiento, capacitación y actualización, proporcionales al avance que va teniendo la persona en la organización.

Otras compañías se ajustan a los números logrados y a sus programas de evaluación del desempeño.

Las empresas que cuentan con un programa formal de sucesión tienen herramientas y programas en operación para desarrollar un ejercicio anual de Planeación Estratégica de Recursos Humanos, tales como:

- ▶ Programa de desarrollo de egresados de carreras profesionales y posgrados (*trainees*).
- ▶ Programa de evaluación del desempeño.
- ▶ Hoja actualizada de datos educacionales y laborales del empleado.
- ▶ Documentos del Plan Estratégico de Recursos Humanos que incluyen:
 - ▶ Detección de empleados de alto potencial.
 - ▶ Planes de carrera.
 - ▶ Plan de movimientos futuros y reemplazos.
 - ▶ Planes de capacitación.
 - ▶ Planes de expatriación y repatriación.

Las corporaciones con estos programas están preparadas para afrontar cualquier movimiento -planeado o espontáneo-. De esta manera, evitan las crisis que pudieran comprometer sus resultados y/o su permanencia en el negocio.

Marco A. Campos Lobo

ASESOR DE PRESIDENCIA DE MALTA CLEYTON.



ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.
HA FORMADO PARTE DE: Unilever, General Motors, Warner Lambert.

¿QUÉ MEDICIONES PUEDE UTILIZAR UNA EMPRESA PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN?



Hay que entender a los planes de sucesión como la conclusión de un mapa de competencias desarrolladas o potenciales de un ejecutivo vs. las competencias requeridas en las diferentes vacantes de una empresa, y no a los procesos basados en experiencia y formación profesional que tradicionalmente se conocen como: planes de carrera.

La efectividad de los planes de sucesión se refleja en la velocidad de respuesta para ocupar una posición vacante.

Por lo tanto, un empleado con las competencias requeridas o potenciales podrá ser el sucesor en un puesto sin importar la antigüedad en la compañía o el puesto previo. Entre las herramientas o procesos que nos ayudan a determinar quiénes son los mejores candidatos para participar en planes de sucesión se encuentran:

- ▶ Conclusión de objetivos.
- ▶ Resultados de evaluación de competencias 360°.
- ▶ Paneles de revisión entre ejecutivos de un mismo nivel para conocer quién puede sucederlos considerando aspectos como: desempeño, acciones, experiencia, logros, entre otros.

Comúnmente se registra dicha información en herramientas o sistemas computarizados en los cuales se alinean tanto las competencias requeridas por la organización, como las de los candidatos a planes de sucesión, arrojando éstas su posición dentro de un marco de referencia establecido.

Por lo tanto, la efectividad de los planes de sucesión se verá reflejada en la velocidad de respuesta para ocupar una posición vacante dentro de la organización, en la rapidez de adaptación al puesto, en los resultados inmediatos, así como en el cumplimiento de objetivos en tiempo.

86%

de las empresas que participan en el informe sobre consejos de administración de Spencer Stuart reconoce que no tiene un plan de sucesión para el máximo ejecutivo ni para los altos niveles de dirección.

Fuente: <http://www.cincodias.com>, 2003

Pedro D. Martínez Mejía

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / RELACIONES LABORALES DE CEMEX.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.
HA FORMADO PARTE DE: Casa Cuervo, Playtex Mexicana, Intergamma de México.



0 1 3

¿QUÉ PROCESOS FORMALES DEBE DE TENER UNA EMPRESA PARA EDUCAR LÍDERES?

88%

de las PyMEs y corporativos que iniciaron una estrategia de *Recruitment Branding* a través de un *career site*, así como la correcta gestión y administración de talento con plataformas de tecnología apropiadas, incrementaron el nivel de conocimiento de la compañía ante su mercado laboral entre el 18 y 27% tan sólo en el primer año.

Fuente: Monster, 2008.

Ho y en día las empresas necesitan más y mejor talento, ya que no pueden ser organizaciones con algunas personas talentosas al frente de las áreas estratégicas de la compañía, sino que se requieren organizaciones completamente talentosas, con un fuerte liderazgo en todos los niveles. En otras palabras, el 90% del factor humano de una compañía debe tener el suficiente talento y liderazgo para desempeñarse al máximo y lograr objetivos en todos los niveles de la organización. El costo marginal de un empleado talentoso es dramáticamente menor con respecto al que representa un empleado sin el suficiente talento.

Pero, ¿qué pasa cuando una organización requiere educar líderes para ejecutar las estrategias futuras, de acuerdo con la visión a largo plazo de la compañía? Estas compañías deben crear procesos formales de desarrollo organizacional, que permitan implementar planes de vida y carrera junto con programas de capacitación en cada nivel de la empresa. Estos deben estar adecuados para el entrenamiento y desarrollo de líderes talentosos a través de las competencias necesarias que deban tener dentro de la compañía en un plazo de 10 años.

De acuerdo con los resultados del último estudio sobre Realidades, Retos y Tendencias en Recursos Humanos de la consultora global Mercer, uno de los tres retos globales más importantes al que las empresas se enfrentarán en la siguiente década, será el desarrollo de liderazgo global y talento en sus empleados.

Ahora, ¿todos los empleados de la plantilla actual de una organización se pueden desarrollar? Por supuesto que no, esto se debe a



que sus preferencias o visión de vida no están alineadas a la cultura organizacional de la compañía, por lo que el desarrollo buscado nunca llegará. Las empresas deben escuchar talento de largo plazo y el mejor método para iniciar es por medio del reclutamiento.

Otro factor de vital importancia es la retención de talento. Un recién graduado, en los siguientes 10 años de su carrera laboral, cambiará en promedio siete veces de trabajo. La importancia de buscar la educación de líderes propios para la compañía y lograr el liderazgo futuro que requiere es fundamental. Tener una visión a mediano y largo plazo le dará a la empresa el mapeo necesario del tipo de talento y liderazgo que necesitará en el futuro. A partir de la planeación, se deben diseñar y ejecutar los programas formales de desarrollo organizacional, que garanticen la continuidad en la atracción, retención y desarrollo de talento.

El costo marginal de un empleado talentoso es dramáticamente menor con respecto al que representa un empleado sin el suficiente talento.

Daniel Soto Hernández

COUNTRY MANAGER DE MONSTER MÉXICO.

monster México

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Anáhuac.



Alejandro es un ingeniero en sistemas con gran experiencia en programación de plataformas tecnológicas para aplicaciones SMS, MMS y WAP.

Una de sus grandes habilidades es contar buenos chistes en momentos de tensión.

ENCUENTRE EL TALENTO QUE NECESITA EN MONSTER MÉXICO.

monster[®] México

www.monster.com.mx

DIRIJA MÁS TRÁFICO HACIA SUS OFERTAS DE EMPLEO DESDE HOY

Para comenzar a gozar de las ventajas de Monster México o para más información, llame al (55) 9171 7541, escribanos a ventas@monster.com.mx o visite www.monster.com.mx.

¿QUÉ PRÁCTICAS PUEDE UTILIZAR UNA EMPRESA PARA DESARROLLAR LÍDERES Y ALTOS POTENCIALES ?

Lo fundamental es tener una planeación de los recursos humanos adecuada. Para esto, es necesaria la estructuración del personal, misma que puede definirse al momento de elaborar el presupuesto anual, como resultado de algún replanteamiento estratégico del negocio.

Por otro lado, se debe hacer un inventario de los recursos humanos, que incluya habilidades y competencias, perfiles requeridos por las diferentes divisiones de la organización, y de esta manera identificar las áreas de oportunidad de la compañía, de los diferentes departamentos y de las necesidades de desarrollo específicas de cada líder.

Es con base en esto que las organizaciones formulan sus planes de capacitación y desarrollo, en los que tienen que incluir programas de formación actitudinal, de desarrollo de habilidades de liderazgo, de perfeccionamiento de aptitudes y de formación técnica.

Resulta importante preguntarse: ¿a quién se puede considerar líder, alto potencial o persona clave?, ¿a los estrellas o los que tienen responsabilidades clave dentro de la organización? La respuesta es prestarle atención a

ambos grupos, tratando de que las estrellas se vayan colocando en las posiciones clave, precisamente a través de las acciones de desarrollo y capacitación.

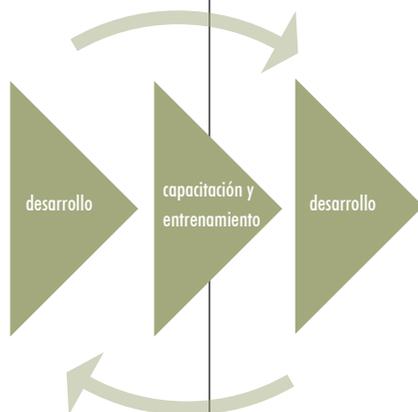
Los objetivos internos deben asegurar la identificación constante de talento, desarrollar líderes de alto potencial y equipos de trabajo, demostrar el interés y compromiso hacia el crecimiento individual de los empleados, atraer y retener al talento, y contribuir al mejoramiento constante del desempeño de la empresa y de su posición competitiva. No hay que olvidar el establecimiento de un sistema formal y estructurado de evaluación de desempeño que contemple la valoración de objetivos claros, realistas y medibles.

Los planes de sucesión son una herramienta indispensable y cada vez más completa, pues permiten y fuerzan a la organización y a sus líderes a hacer una revisión de sus líneas de reemplazo, de sus habilidades y necesidades.

Existen prácticas que contribuyen al desarrollo, esto mediante la exposición de los líderes a situaciones demandantes y complejas como la asignación a comités de alto nivel o a proyectos específicos, los programas de gerentes en entrenamiento, los posgrados, los seminarios externos, los juegos gerenciales, los programas de *coaching*, etc.

Lo anterior debe estar soportado por un trabajo que sea percibido como digno, por condiciones y ambientes de trabajo adecuados y atractivos, por un empleo que brinde estabilidad laboral, entre otras. De igual forma, es importante la existencia de opciones de flexibilidad: *flex time*, *part time*, oficinas virtuales, guarderías, códigos de vestimenta, entre otras.

Relación de capacitación y entrenamiento con desarrollo



Diego Díaz de Cossio Duarte

SOCIO DIRECTOR DE HEALTH STRATEGY MÉXICO, S.A. DE C.V.

¿QUÉ DESAFÍOS SE ENCUENTRAN CUANDO SE DESARROLLA TALENTO Y CÓMO SE ENFRENTAN?



La única forma de saber si un programa de desarrollo de talento ha sido exitoso es midiendo el impacto que el cambio de comportamiento de los individuos tiene en el logro de los objetivos de la organización. Invariablemente, el desarrollo de talento debe generar mejores resultados. Cualquier esfuerzo para mejorar el desempeño de las personas que no parta de esta premisa, se limita a la ejecución de programas llenos de buenas intenciones, pero alejados de las verdaderas necesidades de la empresa.

Desde esta perspectiva, los cuatro principales desafíos a los que se enfrenta una organización que desea involucrarse en un programa de desarrollo de talento son:

- 1. Identificar lo que realmente motiva a cada individuo:** cuando se conocen las características y motivaciones internas de las personas, asociadas a las competencias que exhiben o el potencial que tienen para mostrar otras, se pueden identificar las oportunidades que tienen para maximizar su desempeño.
- 2. Relacionar el conocimiento del potencial del individuo con los datos duros de sus evaluaciones de desempeño:** cuando se determinan las brechas que existen entre lo que debería hacer el individuo y lo que realmente hace, y su potencial para cerrarlas permite seleccionar las herramientas de desarrollo idóneas para ayudarlo a superarse.
- 3. Convencer al individuo de que el responsable de su desarrollo es él mismo:** una vez que se determina el potencial de la persona, así como, el camino que debe recorrer para llegar al nivel que se requiere, es necesario contar con su voluntad y compromiso para obtener cambios duraderos, a través de un plan de autodesarrollo.
- 4. Utilizar una metodología continua para la medición del cambio:** el crecimiento sólo se logra a través de un proceso continuo de esfuerzo-medición que permita evaluar el avance y garantizar la alineación permanente de los logros individuales con las metas de la empresa.

4

atributos clave comparten los empleados versátiles: son brillantes, flexibles, competentes y seguros.

Fuente: Caliper, 2007.

Eduardo Castellanos Campos

DIRECTOR DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE CALIPER ESTRATEGIAS HUMANAS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

CALIPER

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México.
HA FORMADO PARTE DE: PROSA-CARNET, Tambrands Dos Mil, Whitehall-Robbins.

¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE CONTRATAR BAJO LA ÓPTICA DE PROMOVER LA DIVERSIDAD Y CONTRATAR POR AFINIDAD?

.06%

de las empresas mexicanas han sido reconocidas como Empresa Incluyente.

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2007.

La diferencia entre estos conceptos radica principalmente en que la afinidad es contratar bajo juicios preestablecidos y gustos personales, mientras que la diversidad procura atraer talento y habilidades más allá de los prejuicios.

Hablar de diversidad no es más que aceptar que hay un mundo lleno de diferencias entre los seres humanos y es así como está conformado el mercado. Si se quieren tener oportunidades en éste, hay que abordarlo desde una perspectiva global. Todos tienen derecho al trabajo, a la igualdad de oportunidades y a ser respetados; ser diferentes unos de otros, no significa ser inferiores e inaceptables.

Para promover este principio han existido, tanto en el orden nacional como en el internacional, diversos instrumentos que hacen énfasis en este tema, desde el Artículo 4º de la Carta Magna, que habla de las Garantías Individuales, el 123 que se refiere al Derecho al Trabajo y la Previsión Social, hasta la Declaración Universal de los Derechos Humanos; sin embargo, no todas las naciones y empresas vigilan su cumplimiento y promoción.

Las diferencias fisiológicas o sociales de las personas no pueden establecer un concepto de relaciones desiguales. El valor de la diversidad de pensamientos, necesidades e ideas, talento o habilidades, debieran tener más peso que cualquier característica física o condición social. Un ejemplo claro de esto es la evaluación de la fuerza laboral existente en nuestro país: descartar el potencial del 51.8% de la población mexicana, representado por las mujeres, no puede ser un planteamiento económicamente racional.

Los programas y acciones que han estable-

cido las instituciones no han sido suficientes, sólo basta evaluar el número de personas consideradas como grupos vulnerables a los que se les han cerrado las puertas para integrarse en la fuerza laboral. Tal es el caso de las personas con discapacidad o adultos mayores, personas comprometidas y responsables, con igual o más talento y capacidad que cualquiera, pero que por sus características físicas, se les impide encontrar condiciones favorables y dignas de trabajo.

Ser diferentes unos de otros, no significa ser inferiores e inaceptables.

Oferta de empleo por género en México



- Hacen distinción por género
- No hacen distinción por género

Fuente: Asociación por la no discriminación por edad o género, S.C.

Sólo el 25% de las personas con discapacidad están ocupadas



- No empleadas
- Personas con discapacidad empleadas

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Kirsha Carretero Rivera

SUBDIRECTORA DE PROYECTOS DE CALIDAD DE IXE GRUPO FINANCIERO.



ESTUDIOS: Maestría en Responsabilidad Social Corporativa por la Universidad de Barcelona.
HA FORMADO PARTE DE: Crédito Real, GBM, Prime Telecom.

¿QUÉ RELACIÓN TIENEN LOS CONCEPTOS DE DIVERSIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Las organizaciones han comprobado que no pueden ignorar que las características del mercado están cambiando, sin embargo no siempre saben cómo actuar ante esto. La gestión de programas de diversidad se puede comparar hoy en día con el mismo nivel de importancia que tienen los esquemas de Responsabilidad Social Corporativa y el balance vida-trabajo.

Las ventajas de desarrollar un programa de diversidad se pueden resumir en:

- 1. Mejora la reputación e imagen:** los colaboradores perciben su empresa como una organización que entiende las necesidades del mercado y que busca un equilibrio financiero y humano. El mercado las apoya porque reconoce que van más allá de lograr un beneficio económico.
- 2. Fortalece los valores culturales:** fomenta la solidaridad, respeto, trabajo en equipo y ética.
- 3. Ayuda a atraer y a retener a las personas con talento:** la imagen de la organización se torna en "el" lugar de trabajo, donde los colaboradores desean permanecer y sus familias y amigos desean ingresar. Los candidatos son atraídos por la imagen de la organización.
- 4. Incrementa la motivación, efectividad, innovación y creatividad de los grupos de trabajo:** los colaboradores se sienten altamente motivados para lograr el objetivo de la organización, crean alternativas para reducir costos, trabajan sobre nuevos procedimientos, se tornan más productivos y colaboran en programas de Responsabilidad Social en apoyo a su comunidad.

Para dar inicio a un programa de diversidad, las organizaciones, además de analizar las ventajas internas y externas, deben decidir si requieren -y por qué motivo- un programa con estas características, que a su vez se relacionarán con esquemas de Responsabilidad Social.

Los beneficios indiscutibles de adoptar modelos de diversidad se relacionan con la mejora del clima laboral, con la reducción de la rotación, con el incremento de la productividad y con la fidelidad de los colaboradores, y se convierten en elementos altamente positivos en términos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://diversidadcorporativa.wordpress.com/tag/responsabilidad-social/>, <http://www.slideshare.net/cervino69/balanced-score-card-y-responsabilidad-social-corporativa/>.

100

corporaciones son las únicas que operan realmente en el mundo de forma global, aprovechando las ventajas que cada región ofrece para optimizar su gestión.

Fuente: Myrtha B. Casanov, 2007.



Los beneficios indiscutibles de adoptar modelos de diversidad se relacionan con la mejora del clima laboral, con la reducción de la rotación, con el incremento de la productividad y con la fidelidad de los colaboradores.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

¿CUÁLES SON LAS CLAVES DEL ÉXITO PARA LA INCLUSIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA?

1er.

distintivo de Empresa
Incluyente otorgado en
2006 a Bimbo por parte
de la STPS.

Fuente: Bimbo, 2008.

En el mundo empresarial se vive el diálogo y la apertura en el ámbito de la responsabilidad social, el cual ha generado significativos cambios en nuestra sociedad.

Bimbo busca distinguirse por su especial enfoque en los valores relacionados a la persona, la integridad del ser humano y el respeto a la individualidad como base para su desarrollo integral. En congruencia con esta filosofía y como parte fundamental de la visión de la empresa, inicia la inclusión de personal con discapacidad.

El proyecto se formalizó incluyendo personal en las plantas a nivel nacional en 2004. El primer paso para la integración fue la sensibilización del personal del área en donde se incorporó; el segundo, contar con expertos en el tema de la contratación para realizar una excelente vinculación de la discapacidad de la persona con el perfil del puesto; y el tercero, brindar igualdad de condiciones laborales.

Diversas instituciones, redes de vinculación y entidades gubernamentales colaboran con la empresa para apoyar objetivos comunes como son: la sensibilización, la selección y colocación, estudios de viabilidad y elaboración de nuevas políticas de inclusión.

Parte fundamental para el éxito de la introducción de personal con discapacidad es proveer la experiencia misma de trabajar con los demás en distintas áreas, facilitando así un cambio cultural dentro de la empresa. De esta manera, la experiencia directa permea en los diferentes departamentos de la empresa.

En 2008, Bimbo oficializa la contratación del personal con discapacidad laborando en

nómina directa en la empresa. Este mismo año, se plantea triplicar el número actual de colaboradores con discapacidad para brindar más oportunidades y contar con personal en cada una de las plantas.

Todas las organizaciones comparten la responsabilidad de impulsar el cambio hacia la apertura de conciencia, generar ambientes de trabajo accesibles y brindar más oportunidades. Esta transformación reside en fomentar el respeto hacia los demás, así como en la capacidad de poderse ver en el otro. Con apertura y respeto, se forman ambientes laborales incluyentes en donde cada individuo, con sus capacidades y talentos únicos, aporta a la empresa su trabajo particular. La capacidad de transformación a una nueva conciencia permitirá ver más allá de las limitaciones.



“Concede a tu espíritu el hábito de la duda, y a tu corazón, el de la tolerancia.”

G. C. Lichtenberg

Louise Catán Veenman

PROJECT MANAGER EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL DE LAS OFICINAS NACIONALES DE BIMBO, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Licenciatura en Educación y Arte por Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Holanda.
HA FORMADO PARTE DE: Universidad Iberoamericana, Muziektheater & Operahouse Amsterdam, Museo Nacional de Arte.



El Infonavit está más cerca de ti

Envía desde cualquier **teléfono celular**, un mensaje con tu **Número de Seguridad Social** al **30900** y de manera inmediata recibirás un menú interactivo que te permitirá conocer:

- El saldo de tu crédito
- El ahorro que tienes en tu fondo de vivienda
- Si tienes acceso a un crédito



Costo máximo
por mensaje

\$1.15

IVA incluido



Infonatel: 9171 5050 - 01 800 008 3900
www.infonavit.org.mx

Servicio disponible para usuarios Telcel, Iusacell, Movistar y Unefon. Costo por mensaje: \$1.15 IVA incluido para usuarios Telcel, \$1.00 IVA incluido para usuarios Movistar, Iusacell y Unefon. Aplica 10% de IVA en ciudades fronterizas. Responsable del servicio GB mobile. El operador no es responsable del contenido ni de la publicidad. Soporte a clientes: 01 800 006 4235 o en sosporte@gbmobile.com

0 1 9

¿EXISTEN PROGRAMAS INSTITUCIONALES QUE IMPULSEN EL DESARROLLO PROFESIONAL EXITOSO PARA AQUELLAS PERSONAS SUSCEPTIBLES A SER VULNERABLES (MUJERES, PREFERENCIA SEXUAL, DISCAPACIDAD, ETC.)?

25%

de las personas que tiene alguna discapacidad ha logrado encontrar un empleo.

Fuente: STPS, 2008.



Es importante reconocer que existen sectores de la población mexicana que son vulnerables. Esto representa una de las problemáticas sociales que demanda atención por parte de los sectores involucrados en su resolución -gubernamental, social y empresarial-. Se deben llevar a cabo acciones más reales, pues existen programas para atenderlos, aunque no han sido difundidos correctamente, por lo que nadie los conoce o ha oído hablar de ellos.

Es fundamental dar oportunidades de crecimiento y aprendizaje continuo a toda la población, sin importar las condiciones socioeconómicas, el nivel cultural, la preparación académica y/o las capacidades o habilidades diferentes que existan entre ellos. De esta forma se cumple con el compromiso social que se tiene con México y su desarrollo.

Hay que vincular los diferentes sectores -público, privado y gubernamental- para aumentar la posibilidad de brindar más y mejores ofertas laborales para la fuerza de trabajo hecha en México, no importando si cuentan con alguna discapacidad, rasgo so-

Hay que vincular los diferentes sectores -público, privado y gubernamental- para aumentar la posibilidad de brindar más y mejores ofertas laborales.

cial, preferencia sexual, o si son considerados adultos mayores.

Actualmente, existen programas institucionales a nivel federal y estatal que promueven la atención y mejora de la población que se considera en situación vulnerable, así como sitios que fomentan la inclusión de dichos sectores.

El objetivo principal es mejorar su calidad de vida, sus expectativas a futuro, además de trabajar en una cultura general de inclusión en los diferentes sectores laborales de esta sociedad.

La gente tiende a comparar a México con naciones que se han preocupado por desarrollar e implementar este tipo de esquemas, que buscan el desarrollo y el aprovechamiento de todos sus sectores a través de incentivos económicos, capacitación y programas especiales.

Por todo lo anterior, surgió la Ley de inclusión laboral para grupos vulnerables, emitida en el 2004 durante el mandato del ex presidente Vicente Fox Quesada. Sin embargo, ésta no se ha desarrollado ni explotado por falta de conocimiento por parte de las empresas y la sociedad. Es importante revisar esta Ley y brindar asesoría para que se genere el desarrollo y aprovechamiento del factor humano sin discriminar ni excluir.

Claudia C. Natividad Galeana

DIRECTORA GENERAL DE PEOPLE ALLIANCE.



ESTUDIOS: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Anáhuac.
HA FORMADO PARTE DE: GR Marketing International, Grupo Ece, Bacardi y Cía.

¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL QUE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES O DE PAÍSES DESARROLLADOS MUESTRAN UNA CLARA TENDENCIA HACIA LAS CONTRATACIONES BASADAS EN LA DIVERSIDAD Y MULTICULTURALIDAD?



Actualmente, los cambios en los gustos de los consumidores, sus necesidades y expectativas requieren que las organizaciones cuenten con colaboradores que las logren entender y cumplir. Por ello, el equipo de trabajo tiene que cubrir dichas exigencias. Para dar paso a este proceso es importante hacerse diversas preguntas, por ejemplo: ¿qué tipo de colaboradores deberá considerar una organización de elaboración de productos tecnológicos?, ¿sería el mismo perfil de colaboradores que se requieren para aquella dedicada a la producción de bienes de consumo?

Contar con colaboradores que logren entender las necesidades de los clientes, incrementa las posibilidades de acceso y éxito de las organizaciones en nuevos mercados. Las exigencias de los nuevos clientes estarán reflejadas en la planeación de la empresa que expresa la

La diversidad no es un término nuevo ni de moda, tampoco es un hecho aislado en la sociedad, es un proceso que crea valor agregado a las organizaciones.

diversidad y que estrechamente se vincula a programas de Responsabilidad Social.

La implementación de programas de diversidad debe incluir, en forma inicial, a los equipos de trabajo y, posteriormente, a sus consumidores, identificando tanto diferencias y similitudes de las personas, como el potencial en una organización y de los consumidores en el mercado.

La diversidad no es un término nuevo ni de moda, tampoco es un hecho aislado en la sociedad, es un proceso que crea valor agregado a las organizaciones, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro. Es esencial, sobre todo en aquellas organizaciones donde se administran plantillas constituidas por personas con talento, competentes y profesionales, pero diferentes en género, raza, edad, religión, capacidades físicas e incluso en preferencias sexuales.

Las empresas y organizaciones sensibles a programas de diversidad, igualdad y a las necesidades de las personas que las conforman, serán sostenibles y se mantendrán en los mercados globalizados.

La diversidad va más allá de las organizaciones, trastoca la política y gobernabilidad de los países. No es casualidad que las decisiones tomadas en torno a las mancuernas políticas de candidatos a la presidencia y vicepresidencia de los partidos Demócrata y Republicano de los Estados Unidos en la contienda 2008, incluya la combinación ideal para cubrir las diferentes expectativas de los votantes.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://www.prodiversitas.bioetica.org/cultural.htm>, <http://www.atlasdeladiversidad.net/jsp/index.jsp?id=34622>.

30%

es la diferencia de ingresos que puede llegar a existir entre mujeres y hombres.

Fuente: STPS, 2008.

¿DE QUÉ MANERA SE ENRIQUECEN LOS EQUIPOS DE TRABAJO AL ESTAR CONFORMADOS BAJO CRITERIOS DE DIVERSIDAD O POR AFINIDAD?

3

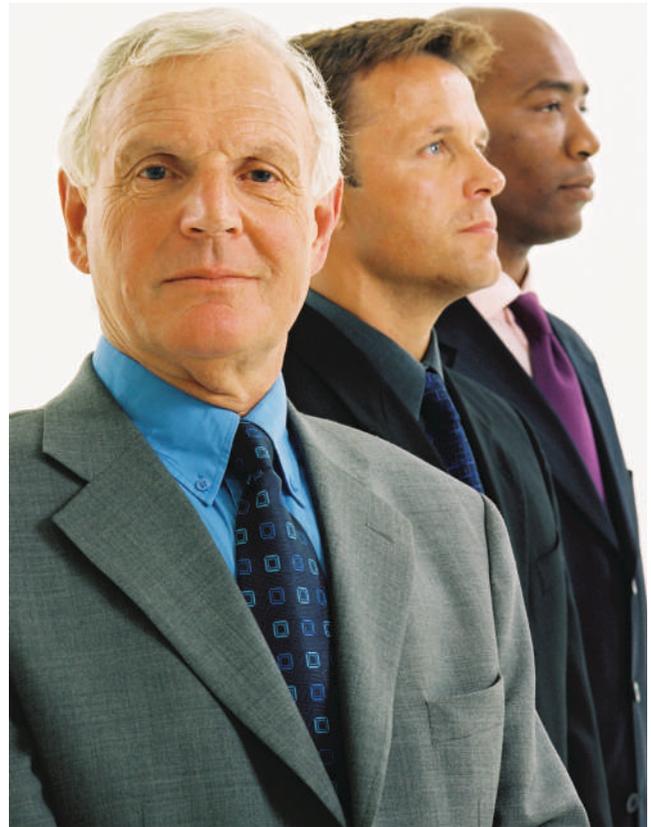
de cada 10 mujeres son discriminadas por estar casadas o tener hijos.

Fuente: STPS, 2008.

Si se parte del punto de vista en el que un equipo de trabajo se reúne con la finalidad de cumplir una meta planteada por alguna organización, se puede determinar que, si existe heterogeneidad entre los integrantes, la diversidad de ideas, discrepancia en cultura y forma de pensar, deriva en una serie de planteamientos diferentes que al discutirse generan soluciones para conseguir dicha meta, buscando eficientar tiempo, costos y recursos. Dada esta situación, se establece la capacidad de interacción y socialización entre los miembros del grupo, con la finalidad de mantener un ambiente que genere un clima adecuado para trabajar y que permita la fusión de ideas planteadas por los compañeros con distintas formas de pensamiento.

No se puede dejar a un lado que la diversidad entre los miembros de un equipo puede dar como resultado la pérdida de confianza entre sus integrantes, o que se presenten conflictos que debiliten al grupo y traigan consigo riesgos en el éxito de la tarea. Sin embargo, en la medida en que se respete la postura de cada uno de los integrantes y se trabaje en un ambiente de tolerancia, se dará la capacidad de interacción que resulte favorable y evite discriminación.

En un mundo globalizado como el de hoy, ha quedado de manifiesto que las organizaciones importantes han obtenido resultados destacados en la resolución de problemas generales, utilizando equipos multidisciplinarios. En contraste, los grupos altamente homogéneos que se conforman por afinidad, a pesar de encontrarse en un ambiente cómodo y de confianza, se caracterizan por una miopía organizacional que les impide analizar o cuestionar a profundidad una posible solución a los problemas.



Las organizaciones importantes han obtenido resultados destacados en la resolución de problemas generales, utilizando equipos multidisciplinarios.

Claudia E. Anaya Mota

SECRETARIA TÉCNICA DEL CONSEJO PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA DISCRIMINACIÓN EN EL ESTADO DE ZACATECAS.

ESTUDIOS: Maestría en Ciencias por la Universidad Autónoma de Zacatecas.

HA FORMADO PARTE DE: Instituto para la Mujer Zacatecana, Comisión Estatal para la Integración Social de las Personas con Discapacidad.



¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA INCORPORACIÓN DE APARTADOS ESPECÍFICOS QUE CONTEMPLAN POLÍTICAS DE DIVERSIDAD Y SANCIONEN LA DISCRIMINACIÓN EN LAS EMPRESAS?

Desde el año 2003 se promovió en México una nueva cultura laboral, que buscaba, entre otras cosas, generar políticas de diversidad y procedimientos que sancionaran la discriminación. Fue así como surgieron distintos mecanismos con los cuales el gobierno, las empresas e instituciones pudieron informarse adecuadamente sobre la importancia de estos temas.

El primero fue el Modelo de Equidad de Género, del Instituto Nacional de las Mujeres, en el cual se contempla la creación de acciones afirmativas y a favor del personal para generar una situación de igualdad entre hombres y mujeres en el empleo. Gracias a esta iniciativa un buen número de empresas ejecutan activamente este modelo de autogestión y se

cubrieran con el perfil del puesto vacante, sin importar su edad o condición física. Adicionalmente, a principios del 2008, la Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación, lanzó su reconocimiento por una cultura de la no discriminación.

La importancia de conocer todas estas iniciativas es adquirir conciencia sobre la existencia de distintas opciones en las cuales nos podemos apoyar para instaurar en nuestras empresas, políticas que eviten la discriminación y fomenten un ambiente diverso, así como reconocer que en nuestras manos está trabajar a favor de la inclusión laboral de hombres y mujeres quienes, con sus distintas cualidades, enriquezcan el clima organizacional, amplíen el

2

mil adultos mayores y personas con discapacidad han sido contratados por más de 200 empresas mediante el programa Caminemos Juntos de la Fundación Manpower

Fuente: Fundación Manpower, 2008.

En el 2005, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creó el reconocimiento Empresa Incluyente.

someten anualmente a auditorías para demostrar sus avances en la inclusión laboral de mujeres.

En el 2005, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social creó el reconocimiento Empresa Incluyente para impulsar en las empresas la contratación de personas con discapacidad y adultos mayores. Con éste, muchas corporaciones institucionalizaron sus políticas de integración laboral y de no discriminación, abriendo sus puertas a todas aquellas personas que



espectro de candidatos disponibles para cubrir nuestras vacantes y tengan todo el derecho de participar activamente en un empleo adecuado a sus habilidades, experiencia y escolaridad.

Mercedes de la Maza de la Parra
DIRECTORA EJECUTIVA DE FUNDACIÓN MANPOWER MÉXICO, A.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Internacionales por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

HA FORMADO PARTE DE: Casa de la Amistad para niños con Cáncer IAP, Embajada de México en Irlanda.



0 2 3

¿ES VÁLIDO ESTABLECER CUOTAS DE GÉNERO, RAZA, RELIGIÓN Y GRUPOS VULNERABLES, COMO MEDIDA PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD?

1.8%

de la población mexicana -un millón 800 mil personas- padece alguna discapacidad.

Fuente: INEGI, 2008.

La diversidad en las empresas debe comprender todas las características que hace únicos a los individuos; esto incluye a todos y no excluye a nadie.

Una de las principales particularidades que tendría que estar presente en la fuerza de trabajo de las organizaciones es el talento y la diversidad. Lograr el máximo potencial de la fuerza de trabajo es una prioridad de negocio, fundamental para el éxito y competitividad en el mercado.

Cualquier actividad relacionada con contrataciones, entrenamiento, compensación, promoción, transferencias, salidas, actividades sociales y recreativas, generadas por las empresas, se deben llevar a cabo sin algún tipo de discriminación por raza, color, religión, género, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, edad o cualquier otra característica que propicie una distinción como individuos.

La diversidad en el ámbito corporativo se re-

fiere a entender, respetar, valorar y acomodarse a las diferencias humanas y culturales, para así maximizar el potencial y la contribución del capital humano.

El concepto de diversidad no debe concebirse ni implementarse como una cuota, no es tampoco un tema de privilegiar a grupos específicos, vulnerables o minoritarios; lo que se debe buscar es entender las razones por las que existen e identificar las barreras que se enfrentan durante su desarrollo. Es importante enfocarse en lo que, como empresa, se puede llevar a cabo para eliminar dichas barreras, generar un ambiente de trabajo libre de discriminación y potencializar al máximo las capacidades.

No es un tema de métricas, el objetivo es contar con empleados talentosos y con competencias desarrolladas, y proveer un ambiente de trabajo que maximice las capacidades y los motive a contribuir al éxito de la organización y de sus clientes.



Isabel Suárez Lozano

GERENTE DE EDUCACIÓN, GRUPOS DE TALENTO Y DIVERSIDAD DE IBM.



ESTUDIOS: Licenciatura en Informática por la Universidad Anáhuac.

HA FORMADO PARTE DE: Consultoría y Capacitación Computacional, Bitnet, S.A. de C.V.

¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD Y HACER FRENTE A LA DISCRIMINACIÓN?

Se requiere de un programa, una filosofía y un marco de referencia sobre el tema de diversidad. De igual manera se necesita el involucramiento y aceptación de los líderes de la compañía y que estos prediquen con el ejemplo. Otra propuesta consiste en tener políticas claramente definidas sobre cada uno de los temas del mismo.

Se debe contar con una política muy detallada sobre las conductas esperadas por todos los empleados.

En lo referente a discriminación, se debe contar con una política muy detallada sobre las conductas esperadas por todos los empleados sobre este tema y las consecuencias que traería si se llegara a fallar. También, que de manera continua se hable, se evalúe y se presenten los avances relacionados con el programa de diversidad.

Además, es necesario establecer métricas específicas para valorar este programa de manera periódica, e involucrar a los empleados en la generación de ideas e iniciativas alrededor de dicha estrategia.

Adicionalmente, contar con una política de "puertas abiertas" que permita a los empleados reportar aquellas situaciones que vayan en contra de lo establecido, así como tener y cumplir con una política de igualdad de oportunidades para todos los integrantes.



30%

de los puestos directivos en los sectores público y privado son ocupados por mujeres.

Fuente: La Jornada, 2007.

Jesús Molina Robledo

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE HEWLETT PACKARD.

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: NCR de México.



i n v e n t

0 2 5

¿SE DEBE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN TRANSVERSAL DE DIVERSIDAD Y EQUIDAD A LO LARGO DE TODA LA ORGANIZACIÓN, CUANDO SE HABLA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

50%

de los puestos del gobierno central de España es ocupado por mujeres.

Fuente: Myrtha B. Casanova, 2007.

Por supuesto que se debe hacer este análisis transversal para determinar, de manera positiva, la variable de género para combatir la segregación horizontal y vertical que sufren las mujeres en el mercado de trabajo.

La segregación horizontal se refiere al mantenimiento de una división en el mercado laboral, en virtud de la cual las mujeres se concentran mayoritariamente en los sectores de actividad que tienen menor consideración social y, en general, peores condiciones de trabajo. Esto refleja las barreras que presenta el mercado laboral para que las mujeres accedan a los puestos de mayor responsabilidad en las empresas. Atajar estos problemas debería ser también una responsabilidad social de las empresas.

Combatir la segregación requiere de la elaboración y puesta en marcha de nuevos modelos de gestión empresarial, así como de la promoción de acciones para la adquisición de habilidades de liderazgo, negociación y gestión, como estrategias que vayan más allá de la mejora de los perfiles profesionales de las mujeres, promoviendo modelos adecuados de cambio cultural en el entorno laboral, en los centros de trabajo y en las organizaciones. En definitiva, es necesario poner en evidencia y modificar las actitudes culturales que se encuentran en la base de la discriminación.

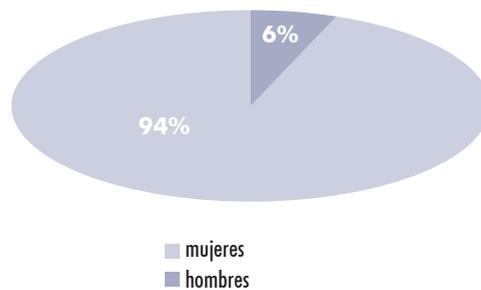
Por lo anterior, es urgente que las empresas se encaminen precisamente a definir y desarrollar soluciones integradas en un modelo proactivo, que sirva para la creación de nuevos esquemas empresariales conformados por mujeres, e insertos en sectores de actividad tradicionalmente masculinos, así como para el

desarrollo de modelos de gestión que garanticen la participación del género femenino en el mercado de trabajo.

Algunas organizaciones internacionales y la propia OIT están proponiendo tres grandes enfoques para este plan:

1. Creación de empresas de "economía social", promovidas por mujeres, a través de procesos de formación y facultamiento en sectores tradicionalmente masculinos.
2. Desarrollo de modelos de gestión empresarial socialmente responsable que favorezca la participación de las personas, independientemente de su género, en todos los sectores de actividad productiva.
3. Impulso de modelos de desarrollo económico basados en la participación del gobierno, de las compañías de profesionales y de los organismos empresariales, esto mediante la generación de un cambio de mentalidad en los agentes encargados de la orientación y formación profesional.

PUESTOS DE DIRECCIÓN



Miguel E. Aguilar Berumen

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE DELPHI.

DELPHI

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Zacatecas.
HA FORMADO PARTE: IMSS, JIAPAZ, Ayuntamiento de Zacatecas.

¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN REQUIERE EL PERSONAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ENTREVISTAR A PERSONAS CON ALGUNA DISCAPACIDAD?

Actualmente, la responsabilidad social ha cobrado gran importancia y se ha convertido en un aspecto que se involucra en la definición de la estrategia de las compañías. La totalidad de las actividades diarias son tocadas por este concepto y los procesos de reclutamiento y selección no son la excepción.

Lo más importante es que los procesos de reclutamiento y selección, en cualquiera de sus fases, no se vean sesgados por prejuicios.

La importancia de ellos radica en encontrar a la persona idónea para desempeñar la labor que su empresa requiere, por lo que en todos los casos es importante basar dichos procesos en las competencias que los candidatos tienen y pueden usar a favor de las labores que desarrollarán.

En México existen casi 400 mil personas con discapacidad con alguna ocupación, de los cuales el 2% son profesionistas y el 3.8% se emplean como oficinistas, por lo que puede resultar cada vez más común que estén en busca de una oportunidad laboral (INEGI, 2000). Ante este panorama, es importante brindar herramientas al personal de reclutamiento y selección para que pueda enfrentar este tipo de situaciones.

Brindar capacitación en temas como el conocimiento y la aplicación de entrevistas objetivas que permitan diferenciar las capacidades intelectuales de las físicas, así como en la elaboración y/o análisis de un perfil de puesto, resultan de gran utilidad para detectar qué tipo de vacantes pueden ser ocupadas por personas con alguna discapacidad.

Lo más importante es que los procesos de reclutamiento y selección, en cualquiera de sus fases, no se vean sesgados por prejuicios y estén basados siempre en criterios de competitividad, aptitudes y actitudes.

98%

de las personas con discapacidad carecen de empleo.

Fuente: www.benavente.edu.mx, 2006.



Luis A. Obregón González

DIRECTOR DE DESARROLLO DE NEGOCIO DE HUMAN KIND.

ESTUDIOS: Licenciatura en Psicología Industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: Intergen, Cemex, Sabritas.



0 2 7

¿ES NECESARIO QUE LAS EMPRESAS AVANCEN TECNOLÓGICAMENTE DE LA MANO DE LOS PROGRAMAS DE DIVERSIDAD PARA SOBREVIVIR EN EL MERCADO?

70%

será el déficit de directores y ejecutivos que, en el horizonte de 2016, necesitará el mundo corporativo entre los 30 y 48 años.

Fuente: Institute for Industrial Engineering (Fraunhofer IAO), 2007.

La movilidad de la población mundial, los avances tecnológicos y la globalización, la decadencia económica y social de algunos países menos desarrollados, las oportunidades de movilidad, de conocimiento, y de educación en países más avanzados, han provocado que nuestra sociedad esté compuesta por personas y hábitos de consumo diferentes, que necesitan tanto trabajar y buscar oportunidades de desarrollo social, como complementar sus necesidades de orden económico.

En la dirección de las organizaciones que incluyen una combinación de diferentes generaciones, la estandarización de los procesos productivos y de comunicación implican un reto si no se logran a través del uso de la tecnología. Por otra parte, si la organización no logra entender y cubrir las necesidades de sus consumidores, tenderá a desaparecer.

El problema de las organizaciones que aún no consideran los avances tecnológicos aunados a programas de diversidad, surge cuando la posibilidad de acceder a las oportunidades laborales y sociales en igualdad de circunstancias se ve obstaculizada por la falta

El lado positivo de la tecnología, aunado a programas de diversidad, surge cuando ésta fomenta que las personas aprendan a trabajar en equipo.

de equidad al momento de la selección, promoción laboral, favoritismos y escasez de liderazgo. Otro inconveniente llega cuando las diferencias culturales o generacionales entre colaboradores dificultan el trabajo en equipo, porque aun cuando individualmente estén capacitados para desempeñar un trabajo -al no ser capaces de hacerlo en equipo y bajo un liderazgo formal o informal- provocarán no sólo una falta de productividad, sino de competitividad.

El lado positivo de la tecnología, aunado a programas de diversidad, surge cuando ésta fomenta que las personas aprendan a trabajar en equipo, aunque sea de forma distinta, así como a reinventar, transformar, crear o mejorar nuevos procesos a través de la interacción directa con personas que piensan diferente. Esto permite a las empresas adaptarse, ser más flexibles, resolver de forma efectiva los problemas y tomar decisiones de forma rápida, lo que redundará en una cultura corporativa más sólida.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://www.arearh.com/software/tecnologia.htm>, <http://www.idg.es/computerworld/articulo.asp?id=172603>, www.learningreview.com.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¿QUÉ TIPO DE ACCIONES DEBE REALIZAR UNA EMPRESA CUANDO ALGUNO DE SUS EMPLEADOS DECIDE REALIZARSE UNA OPERACIÓN TRANSEXUAL Y CAMBIA DE IDENTIDAD EN EL GÉNERO?

La diversidad es un principio del que se está tomando más conciencia en la sociedad en que vivimos. Por ello, esta tendencia comenzará a tener mayor influencia en la forma de pensar de los empleados de la organización. La discriminación no es bien vista por las sociedades que aceptan la igualdad de género.

Muchas empresas aún tienen políticas tradicionales restrictivas, no sólo por la diversidad de género, sino también por una apariencia física llamativa. Tal es el caso de las personas que tienen un peso excedido, que son discriminadas por su aspecto.

Las organizaciones poco a poco deberán aceptar esta igualdad de género, pues de lo contrario promueven una cultura discriminatoria, que afectará su capacidad para seleccionar personas de buen nivel que pudieran sentirse rechazadas por las costumbres discriminatorias de las empresas. Las organizaciones deberán comprender que la contratación está relacionada con la capacidad de la persona para cumplir con el perfil del puesto.

Se contratan habilidades, nivel intelectual, especialización, actitudes, inteligencia y aspiración de éxito personal y profesional. Mientras las conductas respondan a las políticas de las organizaciones y cumplan con las condiciones que la Ley Federal de Trabajo incluye en sus artículos, la empresa tendrá que aceptar dicha

diversidad en sus filas de empleados.

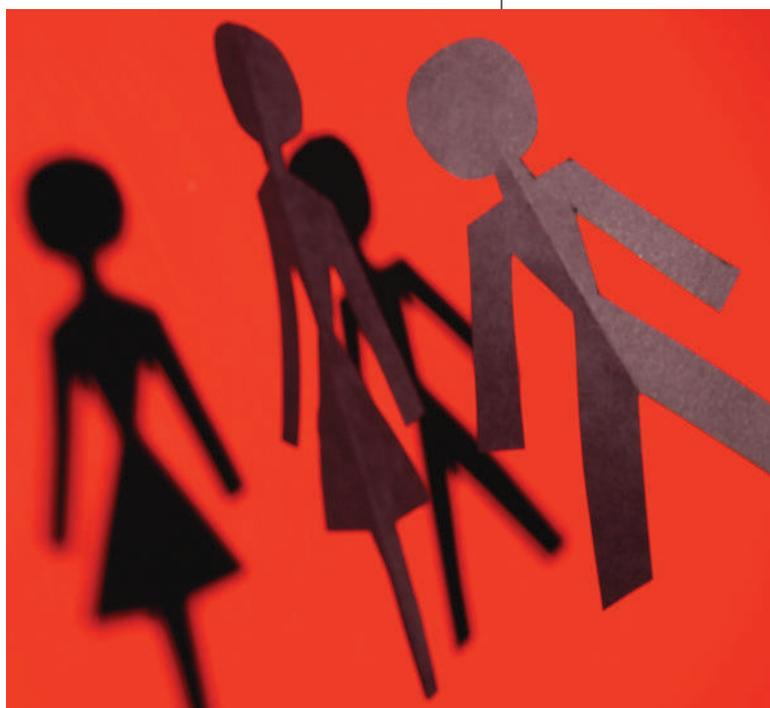
La compañía que se resista a la nueva conciencia social en la que se vive, tendrá limitaciones para encontrar en el mercado gente capaz, no sólo por las discrepancias en las tendencias de género, sino también por las divergencias con relación a las políticas discriminatorias de las empresas.

El mundo está cambiando y la igualdad en género, apariencia física, color, raza, etc., es una tendencia imposible de detener, dado que la diversidad es un derecho natural en nuestra sociedad globalizada.

12

estados de nuestro país cuentan con una Ley local para prevenir y eliminar la discriminación; 11 más están trabajando en ello.

Fuente: CONAPRED, 2008.



Es más importante la capacidad profesional que las definiciones de la vida personal.

Mario Borghino Ibarra
PRESIDENTE FUNDADOR DE BORGHINO CONSULTORES.

ESTUDIOS: Maestría en Mercadotecnia por la Michigan State University.



¿CÓMO SE INICIA UN PROGRAMA DE DIVERSIDAD SIN QUE SE VEA AFECTADO EL RITMO DE LA ORGANIZACIÓN?

2%

de los puestos de toma de decisión en el mundo corporativo de los países desarrollados está ocupado por mujeres.

Fuente: Myrtha B. Casanova, 2007.

El desafío de los programas de diversidad es disminuir las diferencias negativas e incrementar las ventajas que supone. Para ello, es necesario identificar cómo se va a enfrentar la diversidad, si realmente existe, y si las personas tienen conciencia de ello, o si realmente es un tema que no interfiere en las relaciones internas.

Antes de dar marcha a cualquier programa de diversidad se debe responder a preguntas como:

- ▶ ¿Qué es la diversidad para la Dirección General de la organización y para Recursos Humanos en especial?
- ▶ ¿A qué se refiere cuando se habla de ella?
- ▶ ¿Realmente es posible la diversidad en las empresas?
- ▶ ¿Se está preparado como organización para iniciar este tipo de programas?

Saber administrar y aceptar las diferencias culturales para reconocer sus ventajas no se reduce a comprender qué es. Se trata de una necesidad estratégica para las compañías, porque la diversidad es hoy una cuestión de Empresas Socialmente Responsables. Si se omite o bien se da inicio sin estar verdaderamente convencido, la empresa corre el riesgo de sufrir conflictos y tensiones internas, incluso irreversibles.

Para iniciar un programa de diversidad, se debe contar con el apoyo de la Dirección General y la colaboración de los pares, prácticas y políticas que faciliten la equidad en la promoción interna y el desarrollo profesional de las personas, basándose en el esfuerzo y en las capacidades de cada uno de ellos, dejando de lado los estereotipos o prejuicios personales.

Para iniciar a un programa de diversidad, se debe contar con el apoyo de la Dirección General y la colaboración de los pares.

Se debe tomar conciencia de cuál es el marco cultural, qué se busca como empresa y como directivos. Cómo funcionaría el equipo de trabajo si se incorporan profesionales de distintas generaciones, con diferentes culturas y que dominen diversas competencias. ¿Se tiene la capacidad de crear un sistema de comunicación y de colaboración interna que permita a las personas acercarse entre ellas para compartir sus códigos sociales, religiosos, intelectuales y emocionales, para que en el momento del trabajo en conjunto su interacción se desarrolle de una forma fluida?

Fuentes utilizadas por el autor: <http://platea.pntic.mec.es/~jpascual/vida/vegetal/biodveg.htm>, <http://www.orientared.com/atendiv.php>



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Al igual que tú, somos personas de altos vuelos



HACIENDO LA DIFERENCIA

61 años

de experiencia brindando productos y servicios para la ejecución de la administración del factor humano en las organizaciones. Agrupamos a más de 6,000 ejecutivos de Recursos Humanos que reciben nuestra información y pertenecen a más de 800 empresas.

**CONGRESO ANUAL DE
RECURSOS HUMANOS**

COMITÉS DE TRABAJO

**REVISIONES SALARIALES Y
CONTRACTUALES**

**SERVICIO DE BECARIOS
Y ADULTOS TRABAJANDO**

BOLSA DE TRABAJO

EVENTOS

BARRA DE CONSULTORÍA

**VENTA DE LIBROS Y
MANUALES**

NEWSLETTER ACTUALIDAD RH



Tenemos diferentes alternativas para ti
www.amedirh.com.mx

Informes:
Tel: (55) 5140 2244

0 3 0

¿QUÉ ES LA TERCIARIZACIÓN?

93%

de las empresas de los EUA emplea algún tipo de trabajador de manera complementaria. En dichas compañías el motivo primordial por el que recurren a fuerza laboral externa es la necesidad de empleados con talento y flexibilidad.

Un 73 por ciento considera la necesidad de atraer “talento especializado” como una razón “muy importante” o “algo importante” para el empleo de la fuerza laboral complementaria.

Fuente: American Management Association, 2000.

Durante los últimos años el mundo laboral ha evolucionado rápidamente y los empleadores han adaptado sus estrategias de administración del talento para hacer frente a las necesidades cambiantes de sus organizaciones. La contratación de funciones diferentes al giro y esencia del negocio, a través de empresas externas especializadas en dichas actividades, ha sido una tendencia con gran popularidad durante la última década. Actualmente es común que las organizaciones busquen identificar nuevas formas para incrementar la eficiencia dentro de ellas.

Justamente en estas tendencias se encuentra el término terciarización; el cual se refiere a las actividades propias del área de Recursos Humanos de una empresa, como son: el reclutamiento, selección, evaluación, compensación, administración del capital humano y varios temas vinculados a la relación entre la compañía y el trabajador. Estas actividades son llevadas a cabo por un tercero, logrando una mayor eficiencia en tiempos, costos y logística.

Las empresas de terciarización se caracterizan por realizar sus procesos basados en altos estándares de calidad, asimismo cuentan con solvencia moral y financiera para actuar bajo esquemas estrictamente apegados a la legislación vigente. Esto garantiza que se respeten los derechos y beneficios de los trabajadores, incluidos la seguridad social, sueldos y prestaciones. De igual manera, realizan el pago de las cuotas a instituciones gubernamentales como: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el INFONAVIT. Además,



presentan un esquema que da flexibilidad a la inversión y seguridad sobre la contratación de los empleados, tanto para la compañía usuaria del servicio como para el trabajador.

De lo anterior, se puede concluir que la terciarización representa un beneficio claro de generación de empleo formal por medio del cual se perciben las prestaciones marcadas por la ley y se retienen las cuotas fiscales y de seguridad social que se establecen en la legislación vigente.

Las empresas de terciarización se caracterizan por realizar sus procesos basados en altos estándares de calidad.

Mónica Flores Barragán

DIRECTORA GENERAL DE MANPOWER MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA.

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: Banca Quadrum, Plastifin, Manpower.



¿CUÁL ES EL SUSTENTO LEGAL DE LA TERCIARIZACIÓN?



El concepto de terciarización lo podemos entender también como *staffing* o relaciones laborales triangulares. Este mecanismo es utilizado por las empresas a fin de optimizar sus recursos, ser más eficientes para cubrir su demanda de productos y/o servicios y así elevar su calidad en un mundo que cuenta con un mercado cada vez más competitivo.

Para poder referirse al marco o sustento legal de una contratación hay que entender que se trata de un contrato individual de trabajo, y es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra una labor personal subordinada mediante el pago de un salario.

Conforme a la Ley Federal del Trabajo, la contratación de un empleado por parte de una empresa se puede realizar bajo el esquema básico de tres tipos de contratos:

1. Por obra determinada que consiste en el señalamiento de una tarea específica, esto cuando así lo exija su naturaleza.
2. Por tiempo determinado cuando lo requiera el trabajo que se va a prestar, o bien si se tiene por objeto sustituir temporalmente a otro empleado.
3. Por tiempo indeterminado.

Las condiciones de trabajo se deberán de hacer constar por escrito por lo que toda empresa deberá de dar a sus empleados un ejemplar del contrato que hayan firmado.

5

años tardó en crecer al 312% la colocación de personal bajo el sistema de terciarización.

Fuente: www.senado.gob.mx, 2007.

Carlos Gallegos Ortiz

GERENTE JURÍDICO LABORAL DE ADECCO MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad Anáhuac del Sur.
HA FORMADO PARTE DE: Zamora Ureña y Abogados, Grupo Cifra, Profuturo GNP Afore.

Adecco

better work, better life

0 3 2

¿QUÉ ES LA FLEXISEGURIDAD?

70

mil millones de euros
invertirán los estados
miembros de la Unión
Europea, de 2007 a 2013,
para implementar la
flexiseguridad.

Fuente: <http://www.laboris.net>, 2008.



Es un estado de bienestar con un modelo de política proactiva del mercado laboral. Se trata de una combinación de fácil contratación y salida (flexibilidad para las empresas) y altos beneficios para los desempleados (seguridad para los trabajadores).

Fue implementado por primera vez en Dinamarca por el Primer Ministro Poul Nyrup Rasmussen en 1990. Más allá del dilema entre flexibilidad laboral y seguridad de los trabajadores, este concepto recoge la preocupación por armonizar formas de trabajo flexibles con garantías de protección social. Un ejemplo de este modelo es el excepcional desempeño de Dinamarca en relación con el empleo. De 2003 a 2005 los daneses lograron recortar la nómina pública casi un 1%, lo que aumentó el empleo del sector privado en 3.7%.

Las estimaciones para 2006 sugirieron que podrían generarse cerca de 34 mil empleos en el sector privado. Aunque no se le pudo adjudicar todo el crédito al gobierno danés, muchos economistas vierten exagerados elogios a

la llamada flexiseguridad, que aparece como un nuevo término clave en el debate sobre el futuro de los mercados laborales y en el desarrollo de políticas sociales.

A pesar de que se trata de una práctica muy admirada en el extranjero, no es fácil de copiar, ya que está basada en un hábito centenario de dialogar entre patrones y sindicatos, el cual no se exporta con facilidad a otros países que buscan un remedio rápido. Además, hay que tomar en cuenta las limitantes que pueden existir entre las empresas y los sindicatos de los países en vías de desarrollo, debido a que pueden dificultar su empleo.

Fuentes utilizadas por el autor:
http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?IdDoc=905
<http://www.elpais.com/articulo/servicios/Flexiseguridad>
<http://www.jornada.unam.mx/2006/10/17/031n1eiu.php>

Este concepto recoge la preocupación por armonizar formas de trabajo flexibles con garantías de protección social.

Raúl Cerecedo Gallardo

DIRECTOR DE OPERACIONES DE ADYA, S.A. DE C.V.


RECURSOS CORPORATIVOS

ESTUDIOS: Licenciatura en Economía por la Universidad Autónoma Metropolitana.
HA FORMADO PARTE DE: Adecco, Kelly Services, PAE.

¿LOS PATRONES QUE SE DICTAMINEN POR CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO NO ESTARÁN SUJETOS A LA OBLIGACIÓN DEL ARTÍCULO 75 DE LA LEY DEL IMSS?



La Ley del Seguro Social en su artículo 75, así como el artículo 18 de su propio Reglamento, establecen que las empresas que se inscriban por primera vez en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o que cambien su actividad, deberán autodeterminar la clase que les corresponda (Clase I - 0.54355% a Clase V – 7.58875%), para efectos del pago de la prima en la rama del Seguro de Riesgos de Trabajo, basados en la peligrosidad a la que están expuestos sus trabajadores, conforme al catalogo de actividades y ramas industriales, establecido en el artículo 196 del Reglamento de la Ley, en materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF).

Por otro lado, si el Instituto determina que lo manifestado por el patrón -en lo relativo a su clasificación- no se ajusta a lo dispuesto por la Ley éste hará la rectificación que proceda conforme a lo que establecen los artículos 29 y 30 del RACERF, principalmente cuando:

- I Lo manifestado por el patrón en su inscripción no sea lo adecuado.
- II Por omisión o imprecisión del patrón en sus declaraciones.
- III Al comunicar el patrón cambio de activi-

dad, incorporación de nuevas actividades, compra de activos o cualquier acto de enajenación, arrendamiento, comodato o fideicomiso traslativo; cambio de domicilio, sustitución patronal, fusión o escisión.

- IV Cuando exista solicitud patronal manifestando desacuerdo con su clasificación.
- V Cuando se derive de una corrección o de un dictamen emitido por Contador Público Autorizado (CPA).

Para efectos de lo antes mencionado, y en respuesta específica al tema que ocupa, la rectificación de la clase a un patrón, en virtud de lo señalado en la fracción V citada, cuando la rectificación de la Clase derive de un dictamen de CPA -basado en lo revelado en el anexo V del mismo-, surtirá sus efectos a partir de la fecha de la entrega de los resultados de dicho trabajo al Instituto.

Para concluir, los patrones dictaminados obligatoria o voluntariamente por CPA, tienen la obligación legal de auto determinar la clase que les corresponde para efectos del Seguro de Riesgos de Trabajo al momento de inscribirse al IMSS, teniendo la obligación de notificar al propio Instituto de los cambios que posteriormente tenga en sus actividades.

Cristina Z. Gómez Benavides

GERENTE SENIOR DE IMPUESTOS Y SERVICIOS LEGALES DE PRICEWATERHOUSECOOPERS.

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad del Valle de México.
HA FORMADO PARTE DE: Centro Asturiano de México, S.C.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

ADEMÁS DE LA TERCIARIZACIÓN, ¿QUÉ NUEVAS PRÁCTICAS SE ESTÁN UTILIZANDO EN EL PAÍS Y EN QUÉ CONSISTEN?

15%

de las empresas europeas recurren al *offshore*. El Reino Unido es el país que más lo utiliza, seguido de Alemania.

Fuente: Forrester Research Inc., 2007.

Más que nuevas prácticas o tendencias las empresas de este sector tendrán que enfocarse en la especialización, tanto de los distintos sectores de la industria del país, de personal, de perfiles de puestos específicos y conocimiento, como de los procesos operativos de los clientes.

El mercado mexicano muestra una tendencia positiva para los siguientes años en el área de terciarización. El mercado actual busca socios de negocio que ofrezcan soluciones integrales con alto grado de especialización y con un menor costo.

Se han adoptado distintas prácticas derivadas de la especialidad antes descrita:

Business Process Outsourcing (BPO): consiste en la relocalización de funciones de procesos de negocios, en proveedores de servicio externos, usualmente con menores costos. Hoy muchas de las funciones comunes de las empresas se externalizan, de modo que éstas se puedan concentrar en su negocio.

Knowledge Process Outsourcing (KPO): es la subcontratación por parte de una empresa de aquellas funciones de mayor valor y procesos intensivos en conocimiento.

Partnering: se trata de evolucionar de un contratista a un socio de negocio, ofreciendo servicios de clase mundial, experiencia certificada, mejores prácticas e información tecnológica que lleven una relación a largo plazo basada en la confianza, participando en la estrategia y buscando beneficios mutuos, no a través de la gente sino con la gente. Para ser socio de negocio hay que estar involucrado con la empre-



sa y la estrategia, hay que llevar una relación de confianza con la compañía para orientarse a los objetivos y para saber en qué momento y cómo hay que apoyarse.

Offshoring: consiste en subcontratar servicios de empresas localizadas en países cuya mano de obra es más económica que en el país en el que se sitúa la compañía que terciariza el servicio. Según datos de Forrester Research Inc. la primera razón para elegir esta opción -en el 86% de los casos- es el ahorro. A medida que el cliente adquiere experiencia con este modelo su motivación va cambiando hacia la calidad del trabajo hecho -75% después de 2 años trabajando bajo este modelo-.

Fuente utilizada por el autor: <http://www.forrester.com/>

El mercado mexicano muestra una tendencia positiva para los siguientes años en el área de terciarización.

José D. Sáinz González

DIRECTOR GENERAL DE ADSOURCING.



ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad Intercontinental.

- Tercerización de personal temporal o permanente
- Reclutamiento y Selección
- Estudios Socioeconómicos
- Maquila de Nómina

Homero 633, Col. Polanco, México, D.F. 11550
Tel/Fax: (55) 5250-8006

Certificaciones: SGC ISO 9001:2000;, EMA, Deutscher Akkreditierungs Rat

www.adsourcing.com.mx



REDUCE TUS COSTOS DE NÓMINA



FINGERTEC
www.fingertec.com.mx



Software para control de asistencia y control de acceso

encuentra estos productos en:
ventas@inalarm.com.mx
5354-5670



0 3 5

¿CÓMO SERÍAN CLASIFICADAS LAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN?



La legislación del trabajo vigente permite la subcontratación de personal –*outsourcing*– en cualquier actividad productiva, a personas y empresas que cuenten con elementos propios y suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

Esta figura, que es una tendencia del empleo mundial y contribuye al incremento de las funciones especializadas, hace más dinámica la operación, lo que permite a la empresa: afrontar la competencia y las innovaciones tecnológicas, elevar los niveles de competitividad, reducir los gastos en el reclutamiento y selección de personal, y evitar la espera de la curva de aprendizaje.

La terciarización es sumamente utilizada por las empresas y lo seguirá siendo cada vez más, sin embargo, han proliferado organizaciones que la utilizan indebidamente, y que a través de simulaciones jurídicas evaden o eluden el cumplimiento de obligaciones laborales de los patrones en favor de los trabajadores. De esta ma-

nera, afectan los derechos de seguridad social y lo relativo a previsión social, situación que debe evitarse, combatirse e incluso sancionarse.

Las legislaciones laboral, del seguro social y fiscal, están siendo objeto de proyectos de reforma, para evitar que se lastimen los derechos de los trabajadores y los ingresos de las autoridades. Con ello, se pretenden incorporar medidas que permitan la protección de los derechos de los trabajadores y el legítimo interés de los empleadores de encontrar mecanismos que favorezcan la competitividad y productividad de los centros de trabajo.

Por otra parte, en materia de seguridad social, la clasificación de las organizaciones en el seguro de riesgos de trabajo de empresas, que mediante un contrato de prestación de servicios realizan trabajos con elementos propios en otro lugar, son catalogadas de acuerdo a la actividad más riesgosa que realicen los trabajadores, según el artículo 19 del Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización:

Artículo 19. Para efectos de este Capítulo, aquellas personas físicas o morales, que mediante un contrato de prestación de servicios, realicen trabajos con elementos propios en otro centro de trabajo, serán clasificadas de acuerdo a la actividad más riesgosa que desarrollen sus trabajadores, de conformidad a lo consignado en el Catálogo de Actividades establecido en este Reglamento.

Lo anterior no afecta a los empleados o a las empresas que contrata los servicios.

Tomás J. Natividad Galeana

SOCIO ENCARGADO DEL ÁREA DEL SEGURO SOCIAL DE NATIVIDAD ABOGADOS, S. C.

ESTUDIOS: Maestría en Derecho Comunitario Europeo por la Universidad Complutense de Madrid, España.
HA FORMADO PARTE DE: Goodrich, Riquelme y Asociados.



¿CUÁL ES LA TENDENCIA EN OTROS PAÍSES RESPECTO A LA TERCIARIZACIÓN O OUTSOURCING?

La tendencia del crecimiento es inevitable y parte del estilo de vida. Las empresas son sujetas de reducciones y el enfoque a la especialización de cada una las lleva a evitar procesos que no sean propiamente de su ramo.

Parte de las funciones de capacitación y desarrollo están siendo entregadas a las empresas de terciarización a pasos agigantados. En parte es porque los niveles directivos de las empresas no siempre piensan que capacitación y desarrollo contribuyen a las utilidades.

Algunos ejecutivos creen que pueden controlar mejor los costos, la calidad y la efectividad, usando expositores externos. La terciarización está siendo usada para cualquier tipo de programa, actividad, servicio o función. En los extremos ya hay muchos ejemplos donde la terciarización puede invadir toda el área de capacitación y evaluaciones.

El caso de Dupont es uno de los ejemplos más citados, en 1993 iniciaron un ambicioso plan de reingeniería para ser una empresa global utilizando a sus empleados. Su reducción en costos se planeó en dos billones de dólares. Todas las áreas de la empresa fueron analizadas, incluyendo la de capacitación y desarrollo.

La tendencia está enfocada en ese camino. Una encuesta realizada mostró que el 4.49% de cinco seguía esta dirección.

En la actualidad, el tema del *outsourcing* ha atraído la atención de las revistas de Recursos Humanos. Una encuesta con 1,750 ejecutivos de esa área, determinó qué servicios eran los que daban las organizaciones de terciarización. Los resultados demuestran que el 46% de los directivos señalaron a la capacitación



como principal servicio, mientras que 40% identificó a los programas de entrenamiento y desarrollo como prestaciones clásicas.

El tema es de tanta actualidad en el mundo que se están organizando conferencias y seminarios. A continuación se muestran algunos de los beneficios de la terciarización:

- ▶ Incrementar la eficiencia de la función de capacitación.
- ▶ No hacer reajustes en el personal.
- ▶ Obtener la opinión y trabajo de consultores.
- ▶ Reducir gastos de operación para contrarrestar los aumentos en los precios de los productos.
- ▶ Incrementar el impacto en entretenimiento.
- ▶ Ahorrar tiempo.
- ▶ Realizar más procesos.
- ▶ Tener flexibilidad al momento de actuar.
- ▶ Focalizar los procesos claves.
- ▶ Acceder a servicios de calidad internacional.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).

¿CÓMO SE PUEDE CONTRATAR A LA EMPRESA DE TERCIALIZACIÓN ADECUADA?



En el ámbito laboral, uno de los temas más recurrentes es cómo contratar al mejor para el trabajo. Si se selecciona adecuadamente, es más seguro recibir calidad y eficiencia, así como la seguridad y garantía de que se cumplirá con las leyes.

Hay tres prácticas que pueden ayudar al proceso de selección:

1. **Comunicando claramente los objetivos y metas de la empresa:** esto permite al proveedor alinear su trabajo más eficientemente.
2. **Siendo metódico en el proceso de selección:** asegurándose de que el proveedor entienda las necesidades y objetivos. Hay que buscar una relación a largo plazo, si el cambio es continuo, entonces se convertirá en algo perjudicial para todos.
3. **Definiendo previamente el criterio de evaluación, que debe incluir:** costos, antecedentes, historial de éxito, estabilidad de la empresa y experiencia específica en su industria.

Incluso antes de solicitar un presupuesto, hay que realizar un diagrama de flujo para los procesos de distribución que está intentando terciarizar. Para ello, hay que identificar el flujo detallado de productos y de información de principio a fin, mostrando todos los *inputs* y los *outputs*, tanto de la propia empresa, como de aquella a la que se va a contratar.

Algunas razones por las que las compañías deciden contratar a expertos en *outsourcing* son:

- ▶ **Factores de costo:** la empresa reconoce que hay alguien más que se dedica a proveer un

servicio con una estructura operacional o de capital tal que le permite reducir los costos. Algunos ejemplos son servicios de limpieza, publicidad, impresión, confitería, etc.

- ▶ **Regulaciones:** la empresa no tiene volumen suficiente para realizar ciertas actividades, cumpliendo con las leyes o regulaciones gubernamentales, como en el caso de las auditorías, seguros médicos, despachos de aduana, transporte o seguros.
- ▶ **Agilidad de respuesta:** alguien lo hace más rápido, aunque sea o no más barato, como los servicios de fotocopiado, de correo, de fabricación de prototipos, o subcontrataciones relacionadas con la falta de capacidad.
- ▶ **Contradicción con la función principal de la empresa:** algunas tareas evitan que la compañía se concentre en ciertos temas o hacen que se combinen las actividades clave con las funciones que las contradicen. Actualmente se terciarizan: la administración de depósitos, los servicios de oficina, el reclutamiento de recursos humanos, el soporte técnico, la distribución y los servicios de marketing.

La economía global está basada en la información y algunas de las herramientas de este nuevo orden son:

- ▶ Reestructuraciones continuas.
- ▶ Organizaciones planas.
- ▶ Equipos interfuncionales.
- ▶ Mediciones del rendimiento enfocadas hacia el cliente.
- ▶ Costeo por actividad (*Activity Based Costing*).
- ▶ Alianzas estratégicas.
- ▶ *Supply Chain Management*.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

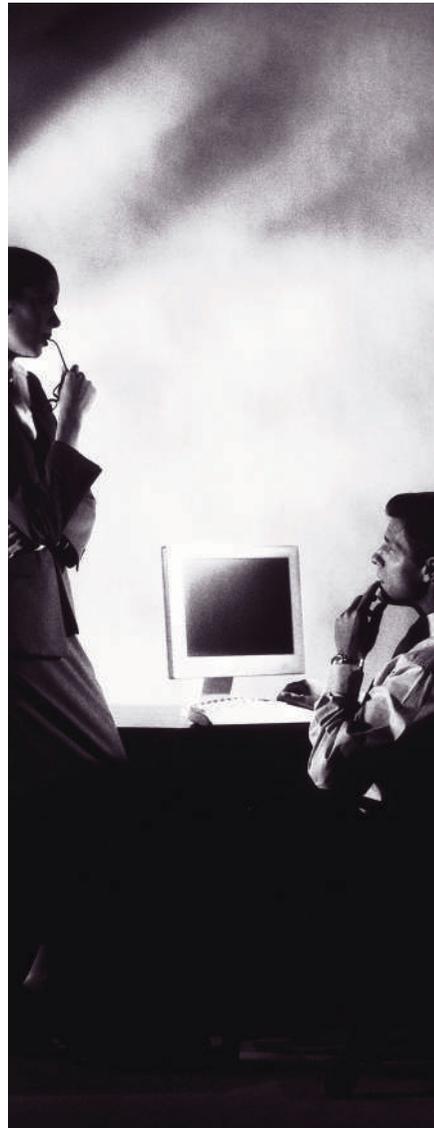
¿CÓMO IDENTIFICAR A UNA EMPRESA DE TERCIARIZACIÓN QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES, LABORALES Y FISCALES?

En la actualidad, existe en el mercado una gran diversidad de empresas físicas y morales que ofrecen los servicios de terciarización, por ello es importante identificar que la empresa que se va a contratar cumpla con los requisitos fiscales, laborales y constitucionales que marca la ley, por lo anterior es importante solicitarle la siguiente documentación:

- ▶ Acta Constitutiva de la Empresa.
- ▶ Registro Federal de Causantes.
- ▶ Registro Patronal.
- ▶ Registro de la Empresa ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como lo dispone el Reglamento de Agencias de Colocación vigente.
- ▶ Dictamen presentado ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- ▶ Dictamen Fiscal presentado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ▶ Dictamen presentado ante el INFONAVIT.
- ▶ Una relación de los clientes que maneja.

Es muy difícil saber el número exacto de empresas de terciarización que existen en México, ya que no hay estadísticas confiables para ello, pero se estima que, en el área metropolitana de la Ciudad de México, coexisten alrededor de 170 y, a nivel nacional, más de 700.

Es importante identificar que la empresa que se va a contratar cumpla con los requisitos fiscales, laborales y constitucionales.



16

asociados de este tipo tiene la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), mismos que cumplen con todos los requisitos que establece la Ley.

Fuente: AMECH, 2008.

Marco A. Martínez

DIRECTOR DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE EMPRESAS DE CAPITAL HUMANO (AMECH).

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana.
HA FORMADO PARTE DE: Beecham de México, Gillette de México, Cia. Medicinal La Campana.



¿CUÁLES SON ALGUNOS EJEMPLOS DE BENEFICIOS APORTADOS POR LAS EMPRESAS DE TERCIARIZACIÓN NACIONALES E INTERNACIONALES?

10

millones de dólares se ahorra el Continental Bank de Estados Unidos desde que “privatizó” su área de procesamiento de datos.

Fuente: Harvard Business Review, 1995.

La terciarización se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios. El esquema que utiliza implica lo siguiente:

- a) Compromiso de una alianza estratégica, donde el cliente ofrece al proveedor información clave y trascendental de su negocio, con el objetivo de que pueda hacer su trabajo adecuadamente.
- b) El proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente y buscar la manera de crecer juntos. Su objetivo es buscar que el usuario se concentre en sus verdaderas áreas de trabajo, y pueda acceder a otras especialidades.

BENEFICIOS

La implementación de la terciarización está en aumento porque apoya a las organizaciones a desarrollar sus ventajas competitivas:

- a) Reduce y controla los costos operativos.
- b) Permite que las empresas tengan acceso a habilidades de clase mundial.
- c) Provee estabilidad de la gestión.
- d) Libera recursos internos para otros propósitos.
- e) Comparte riesgos, pues el proveedor se convierte en un socio estratégico.
- f) Da garantía en los servicios.
- g) Mejora el enfoque estratégico de la organización.
- h) Genera eficacia en las funciones realizadas por empresas externas.



- i) Brinda mayor rentabilidad.
- j) Su valor radica en el conocimiento y la masa crítica.
- k) Permite a las organizaciones mantenerse flexibles.
- l) Potencializa las capacidades distintivas de una empresa.

EN EL MUNDO

GE perfecciona y administra la ciencia, se dedica a su *core business* y es la organización que obtiene el mayor número de patentes en Estados Unidos.

El papel protagónico de Procter & Gamble en la industria de los productos empacados se remonta a los años 30, cuando formalizó su enfoque de administración de la marca.

Toyota es la compañía más rentable del mundo, su éxito descansa sobre su inimitable capacidad de involucrar a los empleados dentro de la búsqueda incesante de eficiencia y calidad.

Se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios.

Fausto Muñiz Patiño

DIRECTOR GENERAL DE PAE.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.



No cargues con tu empresa, hazla crecer.

Con los servicios que PAE te ofrece puedes dejar de preocuparte por procesos que solamente le producen a tu empresa una pérdida de tiempo y esfuerzo. Deja en nuestras manos tus preocupaciones para que sólo te enfoques en lo que te interesa.

ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MAQUILA DE NÓMINA ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS



México, D.F.: Insurgentes Sur #1898, Mezzanine, Piso 3 y 4, Col. Florida. C.P. 01030. Tels.: 5980 4700 / 5980 4701.

Otras sucursales: Estado de México, Monterrey, Acapulco, Guadalajara, Villahermosa, Veracruz, Ciudad Juárez, Mérida, Tijuana

0 4 0

¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DEL SECTOR DE TERCIALIZACIÓN EN MÉXICO?, ¿CUÁL ES EL CRECIMIENTO ESPERADO, ASÍ COMO SUS RETOS Y OPORTUNIDADES?

20%

se espera que crezca anualmente la terciarización como industria en los próximos tres años.

Fuente: Outsourcing Institute, 2007.

Podemos esperar un continuo crecimiento y que haya una mayor adopción de estos esquemas de negocio por parte de las empresas mexicanas, pues es una práctica común a nivel mundial, principalmente porque brindan la flexibilidad de satisfacer tanto necesidades de producción como de administración del capital humano. De este modo se puede mantener una plantilla de personal que cubra las demandas del negocio.

No hay que perder de vista que la terciarización permite a las empresas enfocarse 100% en su objetivo primordial. La tendencia mundial es que aquellas actividades no prioritarias queden en manos de organizaciones especializadas en su desarrollo, algunos ejemplos

car flexibilidad en todos los sentidos, un claro ejemplo de este concepto es una empresa recién llegada a un país, que renta sus edificios, equipos de cómputo y automóviles, y mantiene una pequeña plantilla de personal contratada por su cuenta -comúnmente directivos- y el resto a través de una empresa de terciarización.

RETOS

1. Hacer que los clientes potenciales o empresas usuarias no sólo vean los beneficios estratégicos, sino que también sean conscientes de la importancia de contratar a compañías legalmente establecidas, que operen bajo la normatividad actual y que cumplan con sus obligaciones tributarias.
2. Disminuir el número de empresas de terciarización que no proporcionan seguridad social, utilidades, aguinaldos, capacitación, condiciones de trabajo seguras y salubres y, en ocasiones, que ofrecen empleos en los que se denota la precariedad y violación de los derechos fundamentales del trabajador.
3. Alinear los derechos de los empleados con las nuevas formas de organización del trabajo.
4. Apoyar a las empresas a través de flexibilidad en la contratación de los recursos humanos, pero sin lesionar los derechos de los trabajadores.



son: los centros de atención telefónica, áreas de Tecnologías de Información y Recursos Humanos, entre otros.

Actualmente, la globalización obliga a bus-

La terciarización permite a las empresas enfocarse 100% en su objetivo primordial.

Sergio Gómez-Luengo

V.P. PARA AMÉRICA LATINA DE KELLY SERVICES.

**KELLY
SERVICES**

ESTUDIOS: Maestría en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

HA FORMADO PARTE DE: UPS, Grupo Posadas, SC Jonson.



01 800 72 KELLY

www.kellyservices.com.mx

KELLY

- Reclutamiento y selección de personal temporal.
- Administración de personal.
- Evaluaciones psicométricas y estudios socioeconómicos.

KellySelection®

- Reclutamiento y selección de personal permanente.
- Soluciones personalizadas.
- Servicio con enfoque consultivo.

KELLY IT RESOURCES

- Servicio enfocado a personal IT.
- Evaluaciones técnicas.
- Servicio especializado.

Para mayor información contactar con: alemair@kellyservices.com



Ejército Nacional 579 Piso 5
Col. Granada
México, D.F, 11520
Tel.: 9159-6800

Más de **60** años haciendo bien las cosas
alrededor del mundo

0 4 1

¿QUÉ SANCIONES IMPLICA PARA UNA EMPRESA CONTRATANTE Y PARA UNA EMPRESA PROVEEDORA DE TERCIALIZACIÓN EL HECHO DE NO CUMPLIR CON LA NORMATIVIDAD VIGENTE EN MÉXICO?

30%

se llegan a ahorrar las empresas en gastos administrativos utilizando el sistema de *outsourcing*.

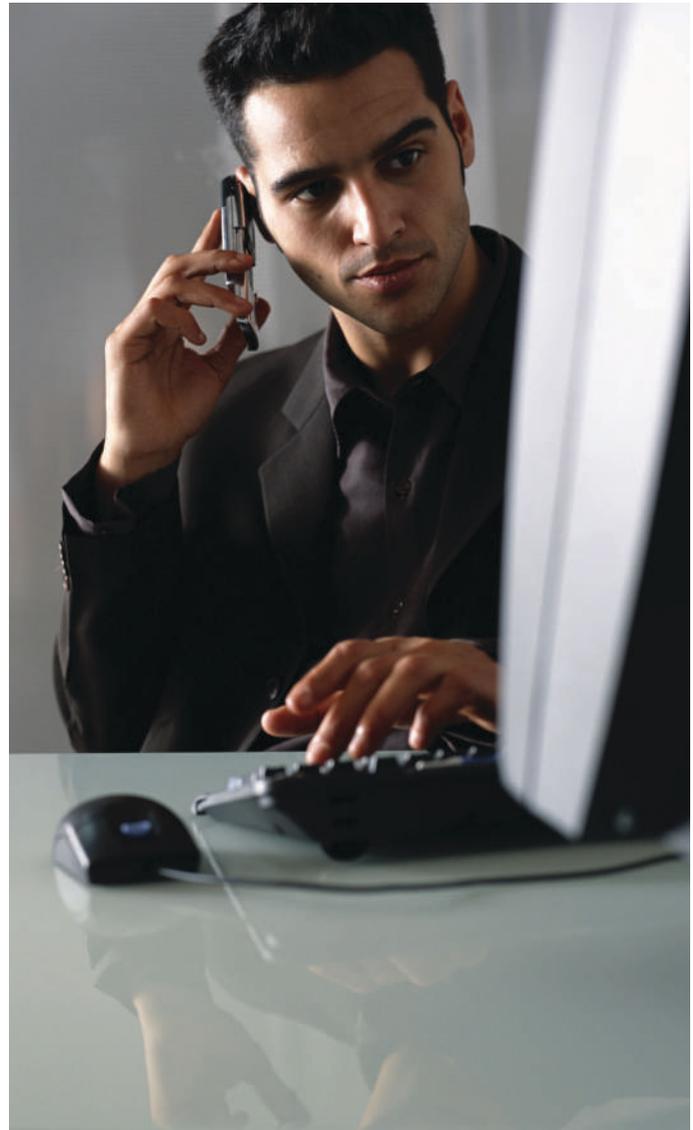
Fuente: Outsourcing Institute, 2007.

La indebida terciarización de la figura del *outsourcing* o *staffing*, como en la actualidad se usa, ha propiciado que las autoridades de seguridad social -que son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT)-, lleven a cabo revisiones constantes a las empresas dedicadas a esta actividad, así como a quienes las contratan.

Más aun, existen dos iniciativas que modificarían la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social, la primera para eliminar la llamada intermediación y la segunda para solicitar mensualmente informes espejo de los datos de los trabajadores que brindan servicios. Además, las empresas prestadoras deben entregar constancias de días trabajados y el nombre del beneficiario. Estos proyectos se tienen que realizar de manera secuencial y no para afectar al empleo.

Esto último es grave, toda vez que afectará a ramos de la industria nacional como las prestadoras de servicios, las maquiladoras, la industria de la construcción, entre otras. Esto también complica la actividad propia del empleo con excesivas cargas administrativas.

Existen dos iniciativas que modificarían la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social.



**MORENO
PADILLA**



ASOCIADOS, S.C.

Javier Moreno Padilla

DIRECTOR DE LA FIRMA LEGAL MORENO PADILLA Y ASOCIADOS.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la UNAM y Licenciatura en Relaciones Industriales por la UIA.
HA FORMADO PARTE DE: COPARMEX, Instituto Mexicano del Seguro Social, Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

¿CUÁL ES EL IMPACTO DE LA TERCIARIZACIÓN EN LA GENERACIÓN DE EMPLEOS FORMALES EN EL PAÍS Y EN SU ECONOMÍA?

La terciarización o *outsourcing* es un tema polémico para los trabajadores. Actualmente se le considera como una herramienta para mejorar el negocio de las empresas y minimizar los costos en los que la contratación de empleados se refiere.

Son muchas empresas las que recurren a este modelo de gestión contractual, justificado desde la parte económica del negocio.

Se trata de un tipo de contrato legal en donde la responsabilidad de la contratación es de un tercero y la empresa para la cual se contrata al empleado es responsable de la supervisión del desempeño del mismo.

La terciarización ha permitido a empresas de toda índole reducir costos y abrir nuevas fuentes de trabajo debido a que las cargas sociales se absorben por un tercero, que mediante ese proceso cobra un tipo de comisión. Este tipo de relación profesional es global, es decir, de uso común en la mayoría de los países y para diferentes niveles de desempeño. En la mayoría de ellos está legislado.

Un ejemplo de cómo se ha legislado en el mundo podría ser, la circular de la Comisión Federal de Bancos de Suiza que apunta: "... una empresa practica un *outsourcing*... cuando encarga a otra, de manera independiente y

duradera, una prestación de servicios esenciales para la actividad de la empresa..." (*Circulaire de la Commission Fédérale des Banques*, 2002).

Otro tema importante a destacar es el de las responsabilidades de la empresa que ofrece el servicio de terciarización:

- a) Contratar personal calificado para desarrollar el trabajo que se le encomiende.
- b) Mantener la confidencialidad de la empresa-cliente en lo que se refiere a procesos y puntos esenciales del negocio.
- c) Verificar la honestidad de los empleados que contrate para salvaguardar los bienes de las compañías.
- d) Cooperar a través de la mejor gestión en la contratación del personal que ofrece a su cliente con los resultados del negocio.

Visto de este modo, la terciarización impacta de manera positiva en la generación de empleos formales en el país, siempre y cuando se manejen bajo las normas legales y cada trabajador conserve sus garantías laborales.

Por último, para generar empleo formal bien remunerado es necesario que se tenga la visión del salario del ejecutivo como una inversión y no como un gasto. Con ello, se puede mostrar a quienes trabajan en la organización que la misión compete a todos y que sólo tiene un fin: el éxito de la empresa.

La terciarización impacta positivamente en la generación de empleos formales en el país, siempre y cuando se maneje bajo las normas legales.

2.4 millones de trabajadores en México desempeñan algún tipo de función bajo esta modalidad.

Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2007.



Miriam Becerra Acosta
DIRECTORA GENERAL DE RE EJECUTIVOS.

ESTUDIOS: Maestría en Psicoterapia Gestalt por el Instituto Humanista en Psicoterapia.

RE
EJECUTIVOS

0 4 3

¿QUÉ REPRESENTA A NIVEL PERSONAL SER EMPLEADO POR UNA EMPRESA DE TERCIARIZACIÓN?

800

es el número aproximado de empresas de terciarización que operan en México.

Fuente: Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS), 2008.

De manera introductoria, es posible entender los principios de una organización de terciarización como una impulsora de la competitividad laboral, no sólo a nivel nacional, sino también de forma internacional.

El apoyo que una compañía de este tipo representa para los diferentes sectores laborales se traduce en una fuente de soluciones integrales del negocio. Tomando esto en cuenta y trabajando por estos principios, es totalmente satisfactorio colaborar en pro del crecimiento y competitividad laborales, fomentando una ideología que acrecienta los múltiples beneficios que mejoran la productividad de las organizaciones.

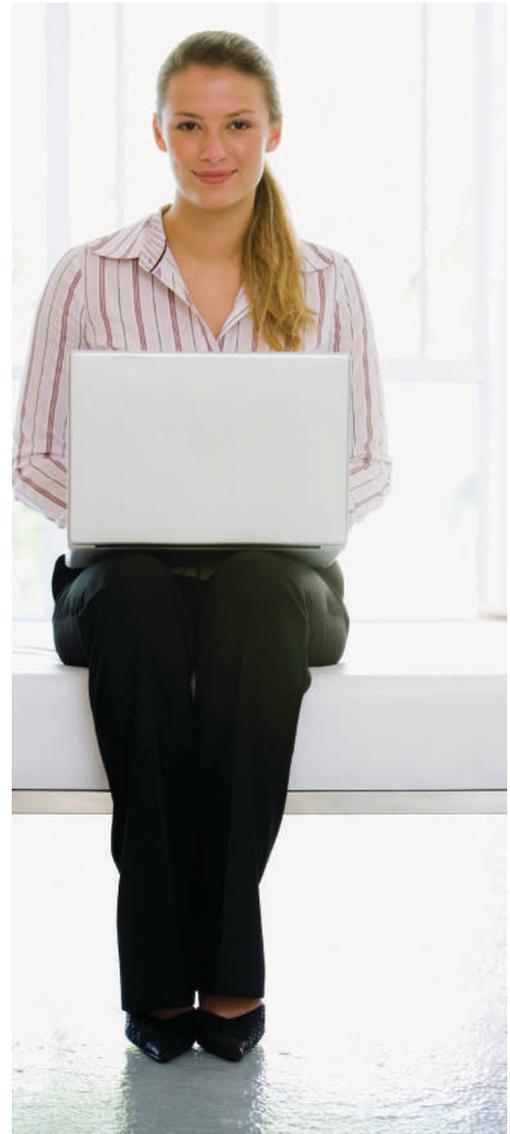
Pertenecer a una empresa de terciarización promueve el interés por valorar las capacidades del talento, rompiendo esquemas de trabajo y evaluación, dando importancia a parámetros particulares entre el empleado y la organización, así como los diferentes beneficios que conlleva la especialización.

Es necesario tomar en cuenta las diferentes culturas organizacionales, los valores, los criterios y las diversas soluciones a los

Ser parte de una empresa de terciarización, es cumplir con metas reales de crecimiento y colaborar con la competitividad del país.

problemas. Tampoco se pueden dejar de lado las discrepancias, los consejos, la definición y planeación de estrategias, las reestructuraciones, el planteamiento de objetivos, la inteligencia, la audacia, el contacto directo, etc.

Es así que se vuelve una lista interminable de características que hacen única y vital la convivencia y colaboración que existe día a día. Una organización de terciarización hace la diferencia, ya que mejora y optimiza los recursos humanos. Ser parte de una empresa de terciarización, es cumplir con metas reales de crecimiento y colaborar con la competitividad del país.



Samir de la Torre Abraham

MARKETING MANAGER DE ADECCO MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad por la Universidad de la Comunicación.

HA FORMADO PARTE DE: Young & Rubicam México (Philip Morris), OfficeMax México.

Adecco

better work, better life

0

4

4

¿QUÉ DIFICULTA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA TERCIALIZACIÓN EN UNA EMPRESA Y CÓMO SE PUEDEN SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS MÁS FRECUENTES AL CONTRATAR EL SERVICIO?

El dinamismo de la economía obliga a las empresas a ajustar sus estructuras casi de manera permanente. Esto no se refiere a reducir personal sino a ubicar a la gente en donde más se necesita, respondiendo a los cambios y tendencias del mercado. Hoy en día gran parte del quehacer del área de Recursos Humanos transcurre entre la identificación y fidelidad de las personas talentosas y la disminución de plantillas; es decir, reducciones en algunas áreas y al mismo tiempo, reclutamiento y retención en otras.

Ambos aspectos obligan a ser más selectivos y precisos que antes. Aun en épocas de recortes las compañías tienen que hacer grandes esfuerzos en la retención. Los errores pueden ser muy caros tanto en términos económicos como de capital intelectual.

Uno de los principales problemas en esta dinámica es identificar a los empleados que son o no necesarios en un momento específico. Existen muchos y muy eficientes métodos para hacerlo, sin embargo, una adecuada identificación y/o selección no elimina todos los riesgos al ubicar a una persona en determinada posición, se debe considerar también el ajuste a la cultura, el entendimiento de las funciones, etc. Es aquí que contar con una empresa de terciarización se vuelve estratégico, lo

que se refleja tanto en una disminución como en una predictibilidad en costos de operación y administración.

Tener servicios altamente especializados en suministro de personal, procesos de evaluación, empleados temporales, entre otros, permite al área de Recursos Humanos despreocuparse de estos procedimientos para enfocarse en las funciones fundamentales. Por otra parte, la posibilidad de tener contacto y trabajar con empleados externos por algún tiempo, antes de contratarlos, ayuda a conocerlos mejor y a pronosticar sus posibilidades. El resultado que se obtiene es mayor precisión y ahorro de esfuerzos.

La terciarización bien utilizada puede convertirse en un recurso estratégico para cualquier organización, pues ayuda a focalizar los esfuerzos y a obtener ahorros importantes. No es extraño que este sector crezca de manera notable cada año en el mercado nacional.

600

mil trabajadores son ubicados por la empresa Manpower en diversas organizaciones.

Fuente: Diario El Porvenir.

La terciarización bien utilizada puede convertirse en un recurso estratégico para cualquier organización.



Adriana Alcalá Ruiz

DIRECTORA DE GESTIÓN DE TALENTO Y RECURSOS HUMANOS DE TELEFÓNICA MOVISTAR MÉXICO Y CENTROAMÉRICA.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.
HA FORMADO PARTE DE: HSBC.



¿QUÉ CLASE DE ENTRENAMIENTO DEBIERA DARSE EN EL PRIMER DÍA DE UN EMPLEO?

21

días es el tiempo recomendado para elaborar el primer reporte de desempeño del nuevo colaborador por parte del jefe inmediato.

Fuente: www.capital-humano.net, 2007.

Un recorrido por el área de trabajo, presentación con los que serán sus compañeros y tarjetas de identificación, mostrar dónde se encuentran los servicios de baños, lugares de entrada y salida, así como las reglas o políticas generales, son fundamentales para el nuevo colaborador.

- ▶ Revisar a fondo la descripción del puesto, sus objetivos, alcances, así como las metas a corto plazo.
- ▶ Proporcionar detalles sobre el área de

trabajo, como uso de teléfonos, clave de acceso para la computadora, uso de copadoras, etc.

- ▶ Explicar los términos comunes que se usan en la industria o compañía.
- ▶ Terminar el papeleo necesario para la contratación y formas, así como los días de pago.
- ▶ Planear una comida con su jefe inmediato y/o compañeros para resolver preguntas.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¿ES NECESARIO CONTAR CON UN SISTEMA ESTRUCTURADO DE ORIENTACIÓN?

Podría pensarse que sólo debe establecerse en empresas medianas o grandes. A pesar de ello, un programa de orientación o inducción es tan beneficioso que en realidad no importa el tamaño de la organización.

Un programa de inducción estructurado permite ofrecer información sistemática y evitar confusiones, mismas que pueden acarrear grandes costos sobre políticas, metas, procedimientos y beneficios a los empleados.

Los nuevos colaboradores tendrán la oportunidad de relacionarse y conocer a otros empleados en la misma situación, aunque de diferentes áreas. Los trabajadores que son expuestos a sistemas estructurados, aprenden que su compañía tiene intenciones de invertir en su desarrollo y enviar un mensaje consistente de la cultura que impera en ella.

Los procesos de inducción pueden ser de varias formas:

- ▶ Formales o informales.
- ▶ Hacia una persona o grupo específico.
- ▶ Aplicables a menos de un mes transcurrido, después de la contratación y su ingreso.
- ▶ Mediante conceptos como esfuerzos en mercadotecnia y muestras de la publicidad.

Un programa de inducción estructurado permite ofrecer información sistemática y evitar confusiones.

- ▶ A través de una revisión de la historia, estructura, organigrama y, con más clara identificación, del departamento donde estarán ubicados.

Si se tiene, es útil entregar el manual de inducción para referencia posterior de los nuevos empleados.



4

tipos de cambio de comportamiento puede ofrecer un programa de capacitación: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes, desarrollo de conceptos.

Fuente: Arrula Adriana Carribero, 2002.

¿CÓMO SE PUEDE ESTAR INFORMADO DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN QUE SE OFRECEN EN EL MERCADO?

30%

y hasta 50% más económica resulta ser la educación y capacitación a distancia, en comparación con la modalidad presencial.

Fuente: Gabriela Mercado, 2007.



Un análisis de detección de necesidades de preparación es el primer paso para conocer qué tipos de programas existen.

Frecuentemente, las empresas implementan la capacitación porque detectan necesidades específicas. Sin embargo, se debe notar que no todas las exigencias son susceptibles de ser satisfechas mediante dicho proceso.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se puede hacer internamente o con la contratación de un consultor. Al llevar a cabo una encuesta de análisis para cualquier forma de preparación, se deben poner en acción las respuestas a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es la necesidad del negocio para la capacitación? Identificar los puntos específicos y metas. Describir las formas de medición que indicarán si la capacitación fue exitosa.
- ▶ ¿La empresa ha llevado capacitación en esta área en el pasado? Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál fue el resultado y por qué?

▶ ¿La capacitación se realizará únicamente en e-learning? Las empresas que se dedican a ofrecer productos de e-learning proclaman que sus productos son más rápidos, más baratos y más productivos que los métodos tradicionales de capacitación.

Las herramientas basadas en la web son muy efectivas para algunos tipos de aprendizaje, pero el Internet está lejos de convertirse en una opción a mediano plazo. Los cursos en línea son los mejores para enseñar conceptos básicos y habilidades técnicas.

Antes de buscar proveedores, es recomendable hacer una lista de objetivos y criterios a utilizar para la evaluación. También se aconseja solicitar cursos de prueba, y posteriormente tomar la decisión y elaborar un plan muy vendedor del proyecto a realizar.

Se debe notar que no todas las exigencias son susceptibles de ser satisfechas mediante dicho proceso.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

0

4

8

¿QUÉ ES COACHING?

Se trata de una práctica, una disciplina y una metodología que usa varias herramientas para ayudar a las personas a apreciar más allá de lo que tienen como visión habitual.

Se puede definir el *coaching* como la relación entre el entrenado o “coachado” y su *coach*, donde el segundo enseña al primero a desarrollar las competencias que no conocía, y así pueda convertirse en un elemento más efectivo para sí mismo en la realización de sus acciones y en apoyo a las de los demás.

Aquí se puede conseguir que los involucrados desarrollen todo el potencial personal que tienen y separen sus propias expectativas, acciones y resultados.

El término *coach* proviene del francés, y significa carruaje, que por definición es el vehículo o medio de transporte que lleva a una o más personas de un sitio a otro.

En otro sentido, como ya se estableció en la definición mencionada anteriormente, implica ayudar al individuo para llegar a otro sitio de sus capacidades.

El término es mejor conocido en diversas actividades deportivas porque el *coach* está viendo y dirigiendo desde afuera el desempeño de uno o varios jugadores, dependiendo si se trata de una partida individual o de grupo.

Hoy en las empresas, el término está convirtiéndose rápidamente en algo sumamente necesario, ya que permite transmitir conocimientos para que otro tenga la capacidad de resolver nuevas situaciones o problemas por sí mismo, gracias a las experiencias y enseñanzas de su *coach*.

20

a 25 mil pesos cuesta un programa de *coaching* y suele durar entre tres y seis meses.

Fuente: El Universal, 2007.

Se puede definir el coaching como la relación entre el entrenado o “coachado” y su coach, donde el segundo enseña al primero a desarrollar las competencias que no conocía.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

0 4 9

¿POR QUÉ EL COACHING SE ESTÁ VOLVIENDO TAN ACTUAL Y EFECTIVO?

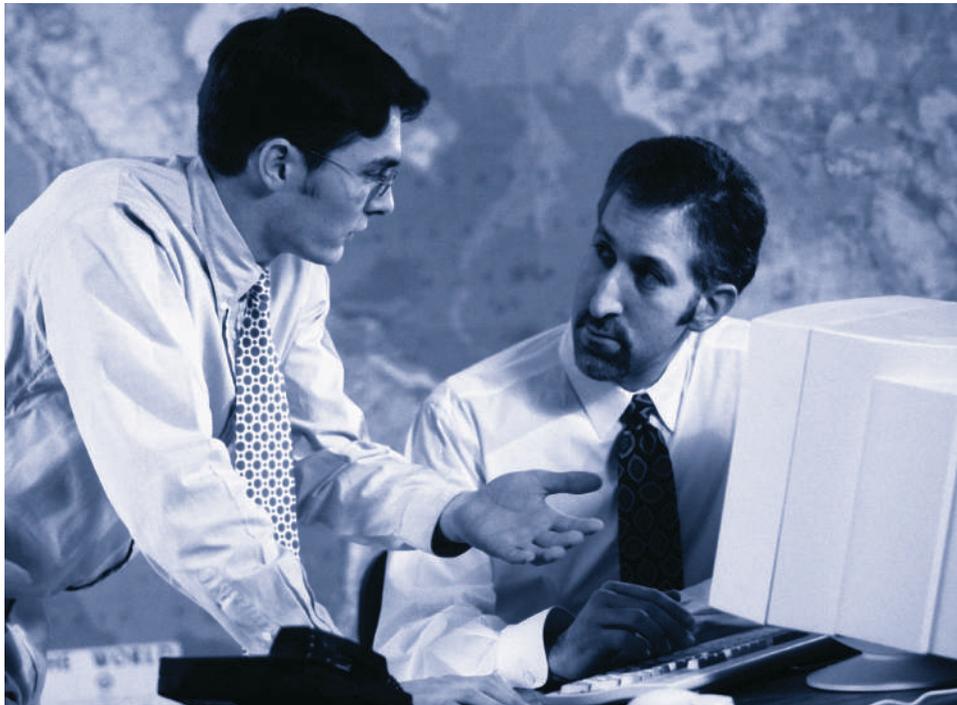
20

mil *coaches* empresariales se desarrollan en Estados Unidos, según la Federación Internacional de *Coaches*.

Fuente: El Economista, 2008.

Para el ejecutivo que busca el éxito personal dentro de su organización, es una forma eficiente y rápida de lograrlo, ya que ofrece:

- ▶ **Feedback o retroalimentación:** es un apoyo individual dando retroinformación constante y objetiva -desde el exterior de las situaciones- que ayuda a mejorar el desempeño.
- ▶ **Reflexión:** es importante ver que muchas personas inteligentes y responsables poco se detienen a analizar las fallas de alguna acción para así aprender de los errores cometidos.
- ▶ **Soporta el cambio personal:** estos programas sirven a la alta dirección, ya que ofrece un cambio estructurado para mejorar las relaciones interpersonales y otorgar un nuevo aire cultural a toda la organización.
- ▶ **Incrementar los resultados:** los problemas interpersonales, en muchas ocasiones, son trabas para realizar procesos de trabajo. En este caso, el *coaching* ayuda a que se escuchen las voces de todos los sectores involucrados y así conseguir la coordinación y manejo de las confusiones.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¿QUÉ TIPO DE FORMATO SE PUEDE SUGERIR PARA EVALUAR UN CURSO O TALLER?

Fecha: _____
 Nombre del programa: _____
 Nombre del instructor: _____
 Nota: favor de calificar circulando el número que mejor refleje su opinión siendo:

1. No llenó mis expectativas.
2. Cumplió con mis expectativas.
3. Excedió mis expectativas.

CONTENIDO

Se entendió claramente.	1	2	3
Cumplió con los objetivos.	1	2	3
Material entregado.	1	2	3

FACILITADOR O INSTRUCTOR

Bien preparado y experto.	1	2	3
Contestó las dudas y preguntas.	1	2	3
Mantuvo el interés de los asistentes.	1	2	3

PRESENTACIÓN

Bien presentada y organizada.	1	2	3
Los apoyos visuales fueron bien usados.	1	2	3
El salón fue confortable.	1	2	3

Por favor conteste las preguntas lo más específico posible:

¿Cuál aspecto fue el más interesante? _____
 ¿Qué es lo que menos le gustó?, ¿por qué? _____
 ¿Recomendaría este curso o taller a otros? _____

Sí _____ No _____

¿Qué otros temas le gustaría que se presentaran? _____

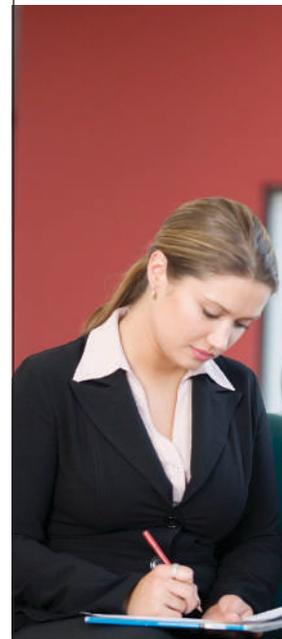
¿Otros comentarios? _____

Gracias por compartir con nosotros sus puntos de vista y observaciones, son muy importantes.

48%

de los gastos puede ser ahorrado por las empresas si utilizan la tecnología para proporcionar cursos a sus empleados.

Fuente: II Congreso Internacional "Aprender con Tecnología", 2005.



¿EL EJECUTIVO MODERNO DEBE TENER UN PENSAMIENTO DIFERENTE POR SER EXITOSO EN LOS NEGOCIOS ACTUALES?

3

son los ámbitos a los que hacen referencia las dimensiones del pensamiento estratégico: satisfacción de las necesidades del consumidor; logro de ventaja competitiva; y capitalizar las fortalezas de la empresa.

Fuente: Empresas y Empresarios, 2008.

Sí, definitivamente los gerentes deben tener un pensamiento estratégico. Tienen que obtener y rodearse de grandes cantidades de información y después, analizar eficientemente esta gran masa de datos y con ello conseguir lo necesario para la toma de decisiones profundas.

En adición, en esta época de rápido cambio, los gerentes deben ser creativos y hábiles para mantenerse delante de su competencia.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Los ejecutivos de alto nivel deben considerar una gran cantidad de factores internos y externos para resolver problemas y tomar decisiones. Requieren identificar situaciones críticas y estratégicas con largos resultados y poder priorizar con qué equipos pueden contar para el logro de los mismos. Deben tener la capacidad de usar la información que proporciona el mercado y sus competidores en la toma de decisiones, así como reconocer las oportunidades para lograr el éxito y poder focalizar sus decisiones en áreas críticas, como clientes, calidad, Recursos Humanos, etc.

ANÁLISIS DE LOS HECHOS

La obtención de información debe ser consistente en muchas áreas y factores. Se deben percibir las relaciones entre diferentes temas y obtener, cuando sea necesario, información de fuentes seleccionadas.

INNOVACIÓN

Es fundamental generar nuevas ideas, no pararse en un solo sitio. Es necesario reconocer los nuevos enfoques de cada situación.



Algunas preguntas para guiar este nuevo pensamiento son:

- ▶ ¿Se anticipa a los pensamientos de otros?
- ▶ ¿Usa alguna idea estratégica para que sus planes sean aceptados?
- ▶ ¿Usted y su equipo cercano de colaboradores hacen tormenta de ideas?
- ▶ ¿Puede enumerar las fuerzas y debilidades de sus principales competidores?
- ▶ ¿Previamente piensa en cómo mejorar las utilidades y su participación en el mercado?
- ▶ ¿Habitualmente piensa cómo los cambios políticos o de legislación pueden afectar su trabajo y su organización?

Definitivamente los gerentes deben tener un pensamiento estratégico.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¿QUÉ DEBEN HACER LAS EMPRESAS PARA DESARROLLAR Y RETENER A LOS MEJORES EMPLEADOS?

Las organizaciones deben enfocarse en tres acciones que están íntimamente ligadas entre sí, esto con la finalidad de desarrollar y retener a los mejores empleados de la empresa:

1. Manejar el talento.
2. Capacitar para mejorar el desarrollo del liderazgo.
3. Administrar el balance entre vida y trabajo.

Muchos empleados de alto talento eventualmente se vuelven líderes, es por eso que se deben desarrollar en ellos técnicas de liderazgo. Al mismo tiempo, los líderes fuertes deben retener, motivar y desarrollar personas con talento. Esto es una realidad, particularmente en mercados emergentes como México -debido a que el talento es escaso, estos elementos reciben otras ofertas de empleo- de ahí que las empresas deban asegurar que estos colaboradores se encuentren motivados y con posibilidades de desarrollo en sus puestos actuales.

Construir competencias en los tres temas mencionados anteriormente y llevarlos a la práctica es crucial para las empresas, de forma tal que puedan generar una ventaja basada en su gente. En una encuesta que se llevó a cabo recientemente entre 17 países, 11 de ellos consideran el desarrollo de talento como un asunto crítico.

Para mejorar e incrementar el desarrollo en el liderazgo, se recomienda empezar con una

Los líderes fuertes deben retener, motivar y desarrollar personas.

evaluación de los tipos de liderazgo necesarios. Un puesto puede requerir de fuertes habilidades en negociación, mientras que en otro se puede necesitar el desarrollo de habilidades motivacionales.

Una vez que la empresa detecta claramente qué habilidades requiere, puede compensar las necesidades con las que tiene su equipo de trabajo.

Aquí, la función de Recursos Humanos juega un papel muy importante para los gerentes de línea.

Para desarrollar líderes, las compañías deberán proveer *coaching* efectivo de sus niveles más altos de la organización y retroinformación de 360 grados a toda la organización.



3

3 categorías agrupan las competencias globales necesarias para describir a un líder de nivel superior: habilidades técnicas; habilidades cognoscitivas; y competencias demostrativas de inteligencia emocional.

Fuente: Mariana Menchaca, 2003.

0 5 3

¿ES CONVENIENTE CONTAR CON UNA CULTURA FUERTE DE DESARROLLO?

5

son las prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Fuente: Jim Kouzes y Barry Posne, 1999.

Existen culturas organizacionales muy diversas en todo momento. La mayoría de las que son exitosas lo reflejan con un alto liderazgo en los niveles ejecutivos.

En un estudio de 10 casos analizados, se descubrió que el cambio inició cuando un nuevo ejecutivo fue nombrado para dirigir la organización. En todos los casos, estos individuos ya tenían una carrera de éxitos logrados previamente, así como capacidad probada.

Ellos sabían cómo lograr un cambio y que las cosas se llevaran a cabo. En sus nuevos puestos lo volvieron a hacer, aunque a mayor escala e impacto. Cada líder compartió un nuevo equipo y estableció una visión y objetivos.

Cada uno de ellos fue lo suficientemente convincente con sus grupos de trabajo y otros individuos para obtener de ellos un firme compromiso y una nueva dirección, misma que energizó a toda la organización de forma precisa para lograr que las cosas sucedieran. Literalmente, cientos o miles de personas apoyaron para alcanzar el cambio en estrategias, productos, estructuras, políticas, perfiles de personal y cambio de la cultura.

Estos casos son: General Electric, Nissan, Pepsi Cola, American Express, Xerox, IBM y British Airways.

En México, el caso más familiar es Jack Welch, conferencista en varias ocasiones y cuyos logros en GE fueron muy mencionados. El mercado creció de 12 millones de dólares a 60 billones de dólares en tan sólo 10 años.

Para 1990, GE era menos burocrática y apoyaba más las decisiones y desarrollo de liderazgo. Usó menos abogados, menos empleados de control y menos rescisiones tedio-

La mayoría de las culturas exitosas lo reflejan con un alto liderazgo en los niveles ejecutivos.

sas de resultados. Hoy la compañía está altamente comprometida con la productividad y la excelencia para los accionistas. Externamente se encuentra más enfocada a sus clientes. La conclusión fue un incremento en las utilidades y las acciones al doble.

Actualmente, las compañías exitosas hablan de un liderazgo competente y bien desarrollado en los diferentes niveles jerárquicos de las empresas.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

DENTRO DE UNA CAPACITACIÓN, ¿SE PODRÍA SUGERIR, PREVIO AL PROGRAMA, UNA LISTA DE CHECK UP PARA EL ENTRENADOR?

Cuatro a seis semanas antes del programa:

- ▶ Fijar la fecha para el mismo.
- ▶ Reservar un salón y el equipo que se usará: pizarrón, proyectores, componentes de cómputo, cuadernos, distribución del salón, personificadores, lápices o plumas, marcadores, horario para servicio de café, comidas y recesos.
- ▶ Informar a los participantes la fecha, horario y lugar.
- ▶ Enviar oportunamente el material de lectura o proyección.
- ▶ Pedir copias suficientes del material, dependiendo del número de participantes.
- ▶ Tener la certeza de que el instructor tenga todas las guías de trabajo.

Algunos días antes del taller:

- ▶ Revisar las notas y efectuar cualquier cambio necesario.
- ▶ Confirmar con los asistentes su presencia.
- ▶ Ratificar el equipo y espacios necesarios.
- ▶ Revisar todos los entregables.

En el día del inicio del programa:

- ▶ El instructor debe llegar, cuando menos, una hora antes del inicio formal de la sesión.
- ▶ Se tiene que hacer una prueba de todo el equipo a utilizar.
- ▶ Al terminar, insistir en que se llenen las evaluaciones de cada participante.

Tres días después del curso:

- ▶ Es necesario dar seguimiento a los asistentes, en caso de que haya surgido cualquier duda.
- ▶ Hacer un resumen de los participantes, para los supervisores.
- ▶ Generar un índice de los temas y subtemas que se tocarán, para su fácil localización, no necesariamente por artículo y poniendo el número de página.



1980

es el año en el que, por decreto presidencial, se modificó la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153, incluyéndole la legislación vigente en materia de capacitación y adiestramiento.

Fuente: www.organiza.com.mx, 2008.

0 5 5

¿QUÉ ELEMENTOS DEBE TENER UNA ESTRATEGIA LABORAL ALINEADA AL MODELO DE NEGOCIO?



- 1. Esquema laboral y sindical definido:** el tipo y enfoque de sindicato debe determinarse según la operación, requerimientos operativos y valores de la organización.
- 2. Básicos laborales:** debe cumplirse con el marco regulatorio -Contrato Individual y Colectivo, reglamento de trabajo, aspectos de seguridad e inspecciones-, condiciones de seguridad, instalaciones físicas, control administrativo, cumplimiento fiscal, habilidades de supervisión necesarias, capacitación básica y específica. Si existe *outsourcing* deberán establecerse las operaciones y el fin de éste, así como el cumplimiento del marco legal por parte de los contratistas.
- 3. Monitoreo:** en el centro de trabajo y en el entorno. Se tiene que determinar y seguir de cerca a los factores internos y externos que puedan afectar la continuidad operativa.
- 4. Inventario de personal:** debe incluir el expediente personal, récord en el trabajo, educación, intereses, conformación familiar, tendencias políticas, necesidades, condiciones y forma de vida.
- 5. Programas de entrenamiento:** para los supervisores, los representantes sindicales y los trabajadores.
- 6. Planes de desarrollo sindical:** con el fin de mantener un esquema tanto productivo, como de superación.
- 7. Prácticas laborales mínimas:** como comunicación de rumbo y objetivos, reuniones periódicas con el sindicato, un nivel óptimo de cumplimiento de los acuerdos, indicadores de relación laboral y programa de eventos de trabajo.
- 8. Agenda laboral al sindicato:** el rol deseable del sindicato e incluye la presencia en los centros de trabajo, los indicadores de desempeño de líderes, el involucramiento en el negocio, las reuniones de revisión y de planeación, el *checklist* de temas mínimos a tratar, y los valores y acuerdos comunes para la atención de casos típicos o repetitivos.
- 9. Esquemas de productividad:** también conocidos como esquemas de flexibilidad real, que establecen no proporcionar bonos por asistencia o puntualidad.

Hugo A. Araiza Vázquez

DIRECTOR DE RELACIONES LABORALES DE CEMEX.



ESTUDIOS: Maestría en Desarrollo Organizacional por el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades.

HA FORMADO PARTE DE: Warner Lambert, Sara Lee y AeroMéxico.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS A CONSIDERAR PARA ESTABLECER UN ESQUEMA DE PRODUCTIVIDAD?

Elevar la productividad del trabajo en México es preocupación común de los sectores productivos y del gobierno federal. Ante el fracaso de las experiencias anteriores, institutos, comisiones nacionales, mesas de trabajo, grupos multidisciplinarios, ponerse de acuerdo en cómo lograrla sigue siendo el gran reto.

Hay que considerar los factores externos que pueden afectar los resultados de la organización.



Todo inicia con la falta de coincidencias en la definición de lo que debe entenderse por productividad, la forma de medirla y los mecanismos más equitativos para determinar un reparto justo de sus resultados.

Hoy la STPS y los sectores productivos, están intentándolo de nuevo, los ejes del análisis se basan en tres premisas: la bilateralidad (empresa/sindicato) en la toma de decisiones, la corresponsabilidad en los esfuerzos y los logros, y el reconocimiento al esfuerzo de los involucrados en la mejora de la productividad.

EL CONCEPTO

En una economía de mercado una definición sencilla es: hacer más o lo mismo, de mayor calidad, con los mismos recursos o con menos. La tesis adoptada por el sector em-

presarial, es descriptiva: la productividad debe entenderse como el resultado del desempeño individual o de grupo de los trabajadores, adicionado al que normalmente se lleve a cabo, con los elementos disponibles en la empresa, sin incluir en ello, lo que provocan los cambios tecnológicos, el número de personal empleado, el aumento de la inversión productiva o de la jornada normal de trabajo.

LOS PRINCIPIOS

Si se establece, debe ser por acuerdo entre las partes de la relación laboral a través del instrumento que elijan. No necesariamente tiene que estar vinculada al salario, ni a sus incrementos. Se sugiere que no sea un esquema rígido, sino flexible, tomando en cuenta a cada empresa y a cada realidad. Hay que considerar los factores externos que pueden afectar los resultados de la organización, como la caída del mercado, la paridad, fuerza mayor o caso fortuito, entre otros; por ello, si los resultados se afectan por causas externas, el reparto de los beneficios debe variar.

Un esquema de productividad no debe revertirse en contra de la empresa, por lo que debe definirse una temporalidad específica, dejar abierta la posibilidad de pactos que permitan la modificación o terminación de los esquemas acordados -cuidando los valores superiores como el empleo y la subsistencia de la empresa-.

También hay que determinar las áreas que comprenderá, referirse prioritariamente a las mejoras en la producción en las prácticas operativas, a la eficiencia tecnológica, a la calidad, innovación, seguridad e higiene.

40%

de mayor productividad tienen las empresas que cuentan con alguna certificación de calidad.

Fuente: BSI Group, 2007.

Tomás H. Natividad Sánchez

SOCIO DIRECTOR DE NATIVIDAD ABOGADOS, S. C.

ESTUDIOS: Doctorado en Filosofía del Derecho e Investigación Jurídica por la Universidad Panamericana.

HA FORMADO PARTE DE: COPARMEX, CONASAMI, UP.



¿ES POSIBLE EL USO DE LA FIRMA ELECTRÓNICA AVANZADA (FIEL) PARA EL CONTROL DE PROCEDIMIENTOS DE PERSONAL?



Suele ser común que las leyes vayan un paso atrás de la realidad y de los avances tecnológicos, es por ello que la regulación para estos no es del todo expedita. La materia laboral en nuestro país es una de las menos dinámicas, la Ley Federal del Trabajo actual -que entró en vigor el 1 de mayo de 1970- ha sufrido únicamente dos reformas hasta la fecha. Como consecuencia de lo anterior, no hay disposiciones aplicables al día a día en las relaciones laborales. Un ejemplo de esto es la falta de regulación alguna en materia laboral respecto del uso de medios electrónicos, como el de la Firma Electrónica Avanzada (FIEL).

Ésta se encuentra regulada por los artículos 89 y 97 del Código de Comercio, así como por el artículo 17 D del Código Fiscal de la Federación. El Sistema de Administración Tributaria (SAT) la ha definido como un conjunto de datos que se adjuntan a un mensaje electrónico, cuyo propósito es identificar al emisor del mismo como autor legítimo de éste, tal y como si se tratara de una firma autógrafa. En este sentido y por sus características, brinda seguridad a las transacciones electrónicas, pues con su uso se puede identificar al autor y verificar que no haya sido modificado.

De esta manera, se considera que su uso sería posible para el control de procedimientos de personal, siempre y

cuando se cuiden ciertos aspectos, por no existir una regulación en materia laboral. Lo anterior, toda vez que los documentos firmados electrónicamente con la FIEL son considerados como suscritos con firma autógrafa.

En este sentido, y con fundamento en una tesis aislada en materia constitucional, su uso permite identificar al emisor de un mensaje como su autor legítimo, garantiza la integridad del documento produciendo los mismos efectos que las leyes otorgan a los documentos con firma autógrafa, teniendo el mismo valor probatorio. Lo anterior, en razón de que la FIEL está vinculada a un certificado expedido por el SAT, en el que constan los datos del registro respectivo (Semana Judicial de la Federación y su Gaceta XXVI, 2007).

Cabe destacar que en términos del artículo 17 de la Ley Federal del Trabajo y al no ser clara la supletoriedad señalada en dicho precepto, cabría a la interpretación el uso o no de la FIEL en esta materia, por lo que al no existir regulación clara, sería discutible la admisión o no de dichos documentos en un procedimiento.

Por lo anterior, su uso podría ser discrecional en las relaciones obrero-patronales siempre y cuando, entre otros requisitos, el trabajador tenga conocimiento de ella, que exista constancia de su recepción y que sea de uso exclusivo de los trabajadores.

La FIEL está vinculada a un certificado expedido por el SAT, en el que constan los datos del registro.

Nuhad Ponce Kuri

ASOCIADA DEL ÁREA CORPORATIVA DE LA FIRMA IBÁÑEZ PARKMAN Y ASOCIADOS, S.C.



ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad Panamericana.

HA FORMADO PARTE DE: SAI Consultores, S.C.

**“Alcance Mundial en soluciones de
Outplacement y Consultoría en Liderazgo”**

**LEE HECHT
HARRISON**
Global Partner



**CAREER
MANAGEMENT
CONSULTANTS**

LÍDERES EN REESTRUCTURAS EXITOSAS.

www.cmcareer.com www.lhh.com

Av. Constituyentes 117 - 4º Piso Col. San Miguel Chapultepec México, D.F. 11850 Tel: (55) 5089 8860

0 5 8

¿CUÁL ES EL NUEVO ENFOQUE A SEGUIR EN LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO?

28

huelgas estalladas y 333 demandas de Titularidad de Contratación Colectiva fueron tramitadas en 2007. En comparación de las 39 huelgas y 589 demandas que se realizaron en 1997.

Fuente: STPS y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, 2007.



Durante la primer parte del siglo pasado se vivió, por un lado, el desarrollo del sector empresarial -en muchos de los casos incipiente- y, por el otro, la organización para efectos de lucha y reivindicación de los derechos de los obreros a través de los sindicatos, persiguiendo así cada cual, sus propios objetivos.

Si bien es legítimo que desde entonces y hasta ahora los sectores productivos tengan sus propios intereses, lo cierto es que los golpes de la nueva realidad, proveniente de la globalización, la necesidad de ser competitivo, y para ello productivo y profesional, han generado objetivos comunes para los trabajadores y los empleadores.

En este nuevo entorno, es indispensable involucrar a los trabajadores y a sus organizaciones sindicales en el desarrollo e identificación de problemas de las empresas e industrias, a través de la información, así como de la participación activa, formando equipos de trabajo

El nuevo enfoque es lograr el equilibrio en un estado de armonía.

productivos y competitivos.

Son tiempos de sumar, de evitar confrontaciones y de buscar mecanismos para hacer de los trabajadores, en todos los niveles, mejores personas a través de la formación, la capacitación e incluso del adiestramiento.

Todo esto se ha venido dando, de alguna manera, en forma natural en los centros de trabajo y está reflejado en la reducción del número de conflictos colectivos, de tal manera que el reto es llevar a cabo las mismas acciones de manera programada, con objetivos claros y definidos, de la mano de los trabajadores y de las organizaciones sindicales. El nuevo enfoque es lograr el equilibrio en un estado de armonía.

Fernando Yllanes Martínez

DIRECTOR GENERAL DEL BUFETE YLLANES RAMOS.

BUFETE
YLLANES
RAMOS S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad Nuevo Mundo.

HA FORMADO PARTE DE: Comisión Jurídica de la CONCAMIN, Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México, Comisión Laboral del Consejo Coordinador Empresarial.

¿CUÁLES SERÍAN LOS MÍNIMOS A LOGRAR EN LA REFORMA LABORAL EN ASPECTOS NO PROCESALES?

El sector privado está buscando esta reforma laboral desde hace casi 18 años, aunque sin éxito alguno debido a la oposición que ha enfrentando con los sindicatos emergentes y con los partidos políticos.

Será la voluntad y la responsabilidad de nuestros legisladores la que dicte la última palabra.

Ahora se vuelve a abrir una ventana de oportunidad, a través de la cual sería posible lograr ciertas adecuaciones y cambios en la legislación laboral. Obviamente los obstáculos y complicaciones que van más allá del campo legislativo siguen estando presentes. Por ello, lo que los sectores, gobierno federal, empleadores y sindicatos tradicionales han convenido y propuesto, es buscar una modernización que sea viable y pueda ser lograda a través de las complejas etapas de negociación.

De esta manera, los mínimos a lograr en los aspectos no procesales son los siguientes:

- 1. Flexibilidad en los esquemas y formas de contratación, como se señala en la propuesta actual, en la que se contemplan tres tipos de contratos:** de trabajo sujeto a un periodo de prueba, para capacitación inicial y por temporada.
- 2. En materia de sindicatos:** la rendición de cuentas de los dirigentes sindicales a sus agremiados, la eliminación de la cláusula de exclusión, la transparencia e información pública, y los nuevos requisitos para

los contratos colectivos de trabajo por parte de los sindicatos.

- 3. En razón de los despidos:** la posibilidad del empleador de dar el aviso formal de despido justificado al trabajador por medio de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- 4. La incorporación del concepto o característica de subordinación:** esto en la definición de los agentes de comercio, como trabajadores de la empresa a la cual prestan sus servicios.

Desde luego que existen muchas más adecuaciones que, de ser aprobadas, resultarán en una legislación laboral más flexible y acorde con los actuales retos de competitividad y productividad laboral que el entorno de globalidad requiere. Pero será la voluntad y la responsabilidad de nuestros legisladores la que dicte la última palabra.



220

iniciativas de Reforma Laboral, provenientes de diversos sectores, se habían presentado ante el Congreso hasta mayo del año en curso.

Fuente: STPS, 2008.

Luis M. Guaida Escontría

SOCIO DIRECTOR DE LA FIRMA DE ABOGADOS GUAIDA Y ASOCIADOS.

ESTUDIOS: Posgrado en la Universidad de Harvard.

gll guaida y asociados abogados

0 6 0

¿CÓMO EXPLICAR A LOS TRABAJADORES Y SINDICATO QUE NO HAY POR QUÉ INCREMENTAR EL SALARIO O DAR PAGO ALGUNO POR EL AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE MEJORAS EN TECNOLOGÍA E INVERSIONES?

30%

mejoró su productividad y entrega de mercancía la cadena de productos farmacéuticos Farmacias del Ahorro, gracias a la implementación de la tecnología de ojos y manos libres de Vocollet en sus almacenes.

Fuente: NetlogistiK, 2007.

El incremento de la productividad es un cambio en las tecnologías de productos, como el paso de sistemas de producción y consumo masivo a técnicas de personalización de servicios apoyados por computadoras. Por lo que la labor del hombre se ve controlada por los modelos que se implementan, generando una resistencia al cambio.

Esto no es nuevo, Douglas McGregor en su libro *el Lado Humano de la Empresa* concluye que el hombre tiene una resistencia natural a ser controlado. Por lo que su interacción con los modelos de productividad crean resistencia en caso de no recibir un beneficio inmediato (salario).

Las formas de negociar con el colaborador y el sindicato son:

1. Explicar cómo la tecnología apoyará su labor cotidiana y que es necesaria para la permanencia de la organización en un entorno cada vez más competitivo.
2. Demostrar que si la función o el puesto de trabajo no ha cambiado, no debe de recibir una remuneración adicional a menos que incremente su productividad o cambien sus metas.

3. Mostrar que las variaciones que se presenten serán en beneficio tanto de ellos, como de la fuente de trabajo.

4. Involucrar a los empleados a través de objetivos claros que sean definidos y negociados en conjunto, generando el autocontrol.

5. Implementar modelos de desarrollo de personal, con lo cual tengan acceso a otras responsabilidades, logrando un crecimiento personal y económico.

6. Implementar sistemas de incentivos ligados directamente a estándares de productividad, con metas adicionales al trabajo que ya realizaban.

7. Generar una cultura de productividad en la organización, reconociendo a los colaboradores que logren los incrementos más significativos.

Así lo demuestran estudios realizados por Peters y Waters en su libro *En busca de la Excelencia*; en el cual, con sus investigaciones que cubren a más de 200 empresas en los Estados Unidos y Europa, confirman que las compañías que han involucrado a los empleados como parte de su filosofía básica crean un modelo exitoso de negocio.



Alejandro Mora Gaytán

DIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS DE LIVERPOOL.



ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
HA FORMADO PARTE DE: AMEDIRH, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

¿CÓMO MANEJAR FORMALMENTE LAS INQUIETUDES DEL PERSONAL EN CASO DE QUE LA EMPRESA NO REPARTA PTU Y EN LUGAR DE ELLO OTORGUE BONOS DISCRECIONALES?



El pago de las utilidades es una obligación establecida en la Ley, por lo que no es discrecional de la empresa el cubrir la misma ni el establecer condiciones adicionales para su pago.

El derecho de los trabajadores de percibir una participación en las utilidades de las empresas se encuentra contenido en el artículo 123 Constitucional, fracción IX, así como en los artículos 117 a 127 de la Ley Federal del Trabajo, de lo que se puede desprender que dicho derecho obrero es una obligación, que no puede ser renunciado por los trabajadores, ni tampoco compensado por el patrón al entregar alguna otra prestación o beneficio.

Por otro lado, suele ser común que algunas empresas -en una forma de "sustitución" al be-

neficio de la PTU- entreguen a sus trabajadores, buscando privilegiar la productividad, bonos o compensaciones sujetas a resultados o evaluaciones de desempeño, siendo que, a la luz de la Ley Federal del Trabajo, la práctica anterior resulta ser ilegal, ya que en estricto sentido cuando exista como prestación el pago de un bono, deberían darse al trabajador ambos beneficios.

En este contexto, se sugiere que en caso de que los trabajadores manifiesten sus inquietudes en relación con la forma en que deba de cubrirse el PTU y el bono, lo que la empresa puede aclarar es la forma en que procede su pago, es decir, que la compañía establezca que sólo bajo determinadas condiciones procede la liquidación del bono y una de estas formas puede ser señalando lo siguiente: "en los años (ejercicios) en los que no existiere utilidad a repartir -en términos de lo previsto por la Ley Federal del Trabajo- el empleado tendrá derecho a percibir un bono anual por productividad sujeto a la valoración que sobre su desempeño realice la empresa, para aquellos ejercicios en los que sí existiere utilidad a repartir, el trabajador tendrá derecho a recibir la misma, mas no el bono anual de productividad".

Es indispensable recordar que el pago de las utilidades es una obligación establecida en la Ley, por lo que no es discrecional de la empresa el cubrir la misma ni el establecer condiciones adicionales para su pago, por ello se aconseja analizar, mediante la debida asesoría, qué espacios flexibles se pueden encontrar con el fin de incentivar a los trabajadores cumpliendo con la Ley.

Fuente utilizada por el autor: De Buen, N. (1999). De recho Procesal de Trabajo. Porrúa. México.

67

mil es el número aproximado de asesorías sobre derechos laborales que se brindaron en el periodo enero-julio.

Fuente: STPS, 2008.

Manuel García Garrido

SOCIO DEL ÁREA LABORAL DE LA FIRMA IBÁÑEZ PARKMAN Y ASOCIADOS, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

0 6 2

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA LABORAL Y CÓMO SE LLEVA A CABO?



A través de la auditoría laboral, es posible detectar desviaciones a las obligaciones legales y contractuales, así como a la aplicación y cumplimiento de las políticas y procesos internos. Además, se pueden implementar estrategias para la prevención y/o corrección.

Es recomendable que los reportes de las desviaciones y recomendaciones sean entregados a la máxima autoridad del área que se haya revisado.

La definición de auditoría en su contexto teórico es la revisión, análisis y examen periódico que se efectúa en los procesos, sistemas y mecanismos administrativos, así como en los métodos de control interno de una organización, con el objeto de determinar opiniones con respecto a su funcionamiento. En este sentido, las auditorías pueden hacerse sobre cualquier tipo de actividad. Originalmente surgieron de la necesidad de las empresas por validar su información económica.

Considerando que, por lo general, la tarea de Relaciones Laborales es la parte “dura” de la actividad de Recursos Humanos, se puede decir que la revisión objetiva y sistemática del cumplimiento de las obligaciones legales que estén ligadas a la función laboral, así como la aplicación de la normatividad interna de las empresas y la forma de gestionar -por parte de los ejecutivos con sus colaboradores- se convierte en una tarea fundamental en las organizaciones.

No existe un formato rígido para aplicar una auditoría laboral, se puede establecer desde un simple comparativo con el “deber ser” y mediante preguntas abiertas del estado de la operación. Por ejemplo, una empresa cuyo proceso de contratación dice que los colaboradores de nuevo ingreso tienen que entregar copia de su IFE como identificación oficial, deberá tener el 100% de dichos documentos al momento de realizar una revisión; en caso de no ser así, se indicará el porcentaje de desviación y una recomendación para su corrección en el reporte correspondiente.

Las auditorías laborales se podrán realizar en periodos de entre 12 y 24 meses, con la posibilidad de requerir la intervención del auditor para algún tema en particular. Es recomendable que los reportes de las desviaciones y recomendaciones sean entregados a la máxima autoridad del área que se haya revisado para garantizar el compromiso y cumplimiento de las estrategias desplegadas para su corrección.

Alex Olhovich Pérez

VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS DE GRUPO TELEVISIÓN.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Laborales por la Universidad Iberoamericana.
HA FORMADO PARTE DE: Avantel, Grupo Financiero InverMéxico.



DE TODAS NUESTRAS TRANSMISIONES,
ÉSTA ES LA MÁS IMPORTANTE...



CREDIBILIDAD INTEGRACIÓN INNOVACIÓN ÉTICA RENTABILIDAD
CREDIBILIDAD INTEGRACIÓN INNOVACIÓN ÉTICA RENTABILIDAD PROFESIONALISMO LIDERAZGO
LIDERAZGO RECONOCIMIENTO COMUNICACIÓN RELACIÓN HUMANA
CREDIBILIDAD INTEGRACIÓN INNOVACIÓN ÉTICA RENTABILIDAD PROFESIONALISMO LIDERAZGO RECONOCIMIENTO COMUNICACIÓN RELACIÓN HUMANA
LIDERAZGO RECONOCIMIENTO COMUNICACIÓN R

...LA TRANSMISIÓN DE
NUESTROS VALORES.

0 6 3

¿POR QUÉ ES RELEVANTE AUDITAR LOS PROCESOS LEGALES RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS?

29%

aumentaron los conflictos laborales en el primer trimestre de 2008 con respecto al año anterior.

Fuente: STPS, 2008.

En esta época, donde los aspectos laborales y legales juegan un papel fundamental ante los conflictos de intereses o malos manejos, es clave contar con procedimientos, códigos específicos y auditorías de manera interna que permitan demostrar, evaluar y analizar las situaciones y acciones, con el fin de buscar una mejor práctica, comprensión y equidad en los procedimientos hacia la aplicación y control de los colaboradores de una compañía.

La auditoría de los procesos legales de una compañía, ligados con Recursos Humanos, debe realizarse de forma continua, o al menos una vez al año, ya que cada proceso o situación es diferente, donde los tiempos, documentos y fundamentos legales deben coincidir siempre, o al menos estar acorde a las necesidades o exigencias de la institución que requiera o solicite cualquier tipo de información.

Además, permite confirmar y ser congruente con la visión y valores, donde se verifique que la información interna de una compañía se esté realizando de forma adecuada y con los fines perseguidos, pues los planes de solución, mejora continua o toma de decisiones deben

demostrar que los resultados son satisfactorios en beneficio de una comunidad o de un ambiente laboral.

Cabe señalar que hoy en día, o al menos durante los últimos años, se ha visto o encontrado un mayor número de casos donde la problemática laboral o legal crece a diario en términos de malos manejos o conflictos. Lo anterior, impide avanzar hacia un desarrollo constante, quizá por falta de programas integrales, de seguimiento a la cultura y a los valores de las empresas, así como a métricas que permitan evaluar y revisar de manera continua los aspectos jurídicos o procedimientos internos de cada organización.

La importancia de auditar los procesos legales de una compañía, ligados con Recursos Humanos, debe realizarse de forma continua, o al menos una vez al año.

Renato Novoa Pérez

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE ECOLAB.

ECOLAB®

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México.
HA FORMADO PARTE DE: Boehringer Ingelheim Promeco, Grupo Warner Lambert, Laboratorios Farnmoquin-Rudefsa.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE AUDITAR LA GESTIÓN DE PERSONAL?

Para una empresa es importante planear sus propios lineamientos con el fin de cumplir sus objetivos específicos, para su buen funcionamiento y lograr que mejoren los rendimientos, de forma tal que se alcance la satisfacción de toda la plantilla. Esto permite obtener la calidad y la cantidad de personal necesario, a fin de evitar complicaciones, como problemas entre los empleados, demandas a la organización, complicaciones con el sindicato, etc.

A lo largo de estas décadas ha incrementado la desorganización en las empresas, lo cual ha llevado al renacimiento de una forma de administrar al personal llamada *outsourcing*. Ésta puede definirse como “la subcontratación o terciarización de los procesos”, y se entiende como el acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con el objetivo de reducir costos y evitar la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

De esta manera, los grandes ramos empresariales han contemplado esta práctica porque las empresas de *outsourcing* les ofrecen múltiples beneficios administrativos, laborales y financieros. Entre ellos se encuentran los siguientes:

1. Disminución de costos de producción.
2. Elaboración de productos de mayor calidad.
3. Reducción de tareas rutinarias, como entrevistas o selección de personal.
4. Obtención de mayores ingresos.
5. Flexibilidad en la planificación de planes de trabajo.
6. Seguridad y confianza.



7. No invertir tiempo en el control de prestaciones pendientes de otorgar, como vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades, etc.
8. Disminución en el pago de nómina.
9. Aplicación del talento y recursos de la organización en áreas claves.

Las desventajas del *outsourcing* son:

- a) Estancamiento en la innovación por parte del proveedor externo.
- b) Desconocimiento de nuevas tecnologías por parte de la empresa.
- c) No obtener resultados esperados por la organización.
- d) Pérdida de control en la producción.
- e) Alto costo en el cambio de proveedor, en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- f) Pérdida de control en la calidad de servicios.

Fuentes utilizadas por el autor: Müller, E. (1990). *Diagnóstico de Relaciones Laborales*. Trillas; *Práctica Fiscal, Laboral y Legal-Empresarial*. Año XVIII. Agosto 2008.

Araceli Yépez Roa

ABOGADA LABORAL DE LA FIRMA IBAÑEZ PARKMAN Y ASOCIADOS, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad del Valle de México.
HA FORMADO PARTE DE: Ibañez, Maroto, Schriver y Hoffman, Buenfil y Hoffman.

¿CÓMO SE REALIZA LA EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE TRABAJO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE HACERLA INTERNAMENTE?

270

millones de accidentes en el trabajo y 160 millones de casos nuevos de enfermedades profesionales se presentan cada año a nivel mundial.

Fuente: OIT, 2008.

Invertir en proyectos de prevención y capacitación en aspectos de seguridad en el trabajo es la manera más efectiva de reducir accidentes. Sin embargo, esta actividad debe evaluarse periódicamente para asegurar su efectividad.

En este sentido, los aspectos básicos a considerar para realizarla deben de:

- 1. Identificar el peligro:** ¿hay posibilidad de que se produzca algún accidente?, ¿de qué forma afecta en el desempeño?
- 2. Definición de las personas:** ¿quiénes participan regularmente en la diligencia?, ¿qué otras personas pueden estar expuestas al riesgo?, ¿se requiere alguna capacitación o característica especial?

El establecimiento de programas de evaluación de riesgos, incluyendo la capacitación, permitirá asegurar que los trabajadores apliquen las medidas preventivas establecidas.

- 3. Eliminación del riesgo:** si se modifican la forma de operar, los instrumentos, herramientas y/o ropa de trabajo, ¿se eliminaría el peligro?
- 4. Probabilidad del riesgo:** ¿cuáles son las posibilidades de que ocurra y qué tan grave puede ser?
- 5. Controles:** definición y seguimiento de las medidas preventivas establecidas, así como la determinación de la necesidad de cambios o adiciones.
- 6. Registro:** de la evaluación de los riesgos y adecuaciones.
- 7. Actualización:** en caso de que se hagan cambios de personal, de equipo de trabajo, de procedimientos, de lugar de trabajo, etc.

El establecimiento de programas de evaluación de riesgos permitirá asegurar que los trabajadores apliquen las medidas preventivas, que los riesgos se eliminen o reduzcan, que se acoten los accidentes, que se disminuya la rotación de personal, que haya una mejora en el ambiente laboral y en la imagen ante la sociedad y las autoridades, y que se reduzcan las cargas fiscales de la seguridad social.



Héctor M. Castro Álvarez

SOCIO DE IMPUESTOS Y SERVICIOS LEGALES, ESPECIALIDAD EN SEGURIDAD SOCIAL DE PRICEWATERHOUSECOOPERS.

¿QUÉ CIRCUNSTANCIAS HACEN INMINENTE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA LABORAL?

La auditoría laboral, independientemente de ser la técnica más eficaz para el control del cumplimiento de la legislación en materia laboral y una forma efectiva de verificar que la gestión de Recursos Humanos está siendo realizada en forma adecuada, constituye en sí misma una excelente herramienta de diagnóstico.

La auditoría deberá ser un proceso sistemático y perfectamente documentado, realizado de manera objetiva, imparcial y por alguna instancia ajena a la empresa.

Mediante las auditorías laborales es posible identificar vicios administrativos, ya sea por omisión o por desviación de los procedimientos establecidos. El incremento en el número de demandas individuales, las quejas sindicales por violaciones al contrato colectivo, la inconformidad del personal con los procedimientos de control, la rotación de personal, el abandono del empleo, la elevación de la incidencia de riesgos de trabajo y las inconformidades por errores en el pago de las nóminas, entre otros indicadores, son circunstancias que nos muestran la necesidad inminente de realizar una auditoría laboral.

Ésta deberá ser un proceso sistemático y perfectamente documentado, realizado de manera objetiva, imparcial y por alguna instancia ajena a la empresa. El objetivo principal es



analizar, identificar y señalar riesgos y responsabilidades. A menudo puede percibirse como una medida orientada a buscar culpables, sin embargo, debe ser vista como un diagnóstico encaminado a corregir desviaciones y a prevenir posibles riesgos que puedan afectar la estabilidad, el clima laboral y los recursos económicos de la empresa.

La auditoría laboral plasma la situación real de la empresa en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales, jurídico-laborales y de seguridad social, además de detectar irregularidades y alternativas de mejora en los procedimientos y prácticas administrativas.

El resultado de este ejercicio de autocrítica empresarial se traduce en un compromiso de carácter social mediante el cumplimiento de las obligaciones patronales y una mayor satisfacción e involucramiento del personal con las medidas y procedimientos de control establecidos.

Héctor J. Tovar Caloca
SOCIO DIRECTOR DE TOVAR CONSULTORES, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
HA FORMADO PARTE DE: Grupo Unilever, Warner Lambert, Malta Texo de México.

Tovar
Consultores S.C.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE CONTAR CON LA ASESORÍA DE DESPACHOS LABORALES EXTERNOS?



Cada área del derecho evoluciona durante su ejercicio: los criterios de autoridades, las modificaciones a los textos, las tendencias e incluso las interpretaciones específicas de los Tribunales Federales, por lo que se vuelve necesario contar con el apoyo de expertos en la materia, quienes se actualizan de la mejor forma, viviendo el derecho laboral día con día.

Adicionalmente, al estar expuestos a negociaciones colectivas, individuales y al litigio laboral, los abogados dedicados a esa rama del derecho conocen a sus colegas y a los funcionarios que colaboran con las autoridades, lo que favorece que las soluciones fluyan en menor tiempo para el beneficio de la empresa.

En el caso de que exista un departamento legal en la compañía, éste debe de contar con expertos en determinadas materias, pues el abogado interno, aunque también sea perito,

suele necesitar el respaldo de una decisión objetiva, que no conozca al empleado y pueda velar por los intereses de la empresa, sin las contemplaciones propias del compañero del abogado titular que lleva el litigio. Esto es incluso más significativo si la empresa debe esperar autorizaciones de sus directivos en otros países para ejecutar cualquier acuerdo, en cuyo caso los despachos expertos en materia laboral pueden proporcionar precedentes de otras empresas que sean sus clientes, enriqueciendo la visión de los ejecutivos a cargo de la toma de decisiones.

El abogado interno, aunque también sea perito, suele necesitar el respaldo de una decisión objetiva.

Adriana Sánchez Carrillo

SOCIA PROPIETARIA DEL DESPACHO NUEVE DÍAS, S.C.

DESPACHO
NUEVE DÍAS, S.C.

ESTUDIOS: Doctorado en Nuevas Tendencias en Derecho Privado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

HA FORMADO PARTE DE: Glaxo SmithKline, Kraft Foods, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES ASPECTOS QUE CUBRE LA ASESORÍA LABORAL INTERNA?

En una empresa, la asesoría laboral debe de llevarse a cabo bajo el estricto cumplimiento y apego a las leyes en materia laboral, pues su ejecución es parte esencial y fundamental para lograr un buen equilibrio entre los factores de la producción, así como para proporcionar certeza en la implementación de cualesquiera de los actos jurídicos, y la prevención de posibles conflictos que se llegaran a suscitar en las relaciones obrero-patronales.

Como parte de la estrategia, es importante desarrollar la normatividad y cumplimiento de las leyes laborales y capacitar a todos los departamentos para que generen criterios y estándares de aplicación en el análisis y solución de conflictos laborales. Estos aspectos involucran a todas las áreas de la empresa, desde la planeación, la prevención, la administración y la ejecución, hasta la evaluación de los riesgos que puedan ocurrir, para implementar las mejores estrategias para el logro de los objetivos

La asesoría laboral debe incluir un constante

y continuo acercamiento a sus clientes en donde les provea no sólo de ayuda para dirimir demandas y conflictos ante las autoridades en materia laboral, sino también de apoyo para procurar que las relaciones entre la compañía y el sindicato sean sanas.

Algunos de los principales aspectos de la asesoría laboral interna son:

- ▶ Establecer los lineamientos a seguir en materia laboral.
- ▶ Dirigir, orientar y capacitar a todas las áreas de la empresa en cuestión de trabajo.
- ▶ Verificar y evaluar el cumplimiento, adecuación y aplicación de normas y procedimientos.
- ▶ Asesorar de manera preventiva y correctiva sobre los problemas en el empleo.
- ▶ Orientar en conflictos de índole colectivo e individual.
- ▶ Apoyar en el establecimiento de estrategias para los cierres de empresa y la reingeniería de los procesos.
- ▶ Gestionar y asesorar a todas las áreas sobre contratación y gestión de los recursos humanos, optimizando los bienes económicos y minimizando sus riesgos.
- ▶ Dominar la creación y desarrollo de las últimas técnicas de gestión de Recursos Humanos en la empresa.
- ▶ Guiar y asesorar a los trabajadores, a sus sindicatos o beneficiarios sobre los derechos y obligaciones derivados de las normas de trabajo, de prevención y de seguridad, así como sobre los trámites, procedimientos y órganos competentes ante los cuales tienen que acudir para hacerlos valer.



Esther González Borja

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE TELEVISA REGIONAL.

ESTUDIOS: Maestría en Recursos Humanos por la Universidad ISEE, Paris, Francia.
HA FORMADO PARTE DE: Grupo Inovamed, Grupo Tribasa, Universidad Iberoamericana.

99

mil es el número aproximado de asesorías laborales que dio la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a los empleados que lo solicitaron.

Fuente: STPS, 2007.

¿QUÉ VENTAJAS TIENE LA ACTUALIZACIÓN LABORAL DE LOS ORGANISMOS SINDICALES?

La modernización laboral, entendida como un proceso integral, es fundamental para apoyar el desarrollo productivo y la mejora en la calidad de vida. Por ello, urge la realización de un diagnóstico y de una agenda de cambios a partir de una actitud autocrítica y honesta.

Advirtiendo que hay diversas realidades por región y sector productivo, se puede decir que el modelo laboral mexicano se ha mantenido al margen de las transformaciones necesarias, debido al temor de un cambio y a los intereses que están en juego. La corrupción, el control y la simulación son prácticas comunes; la prueba más palpable es el número de contratos colectivos celebrados al margen de la voluntad de los trabajadores, además de las dificultades para organizarse libre y democráticamente. La responsabilidad de este atraso es compartida: las empresas tienen temor a tratar con los sin-

dicatos -buena parte de los líderes entienden el sindicalismo como un negocio y obviamente se oponen a todo cambio-, el Estado consiente estas prácticas y las justifica en aras de mantener una supuesta paz laboral.

Una auténtica modernización requiere de una nueva visión del modelo laboral, compatible con las experiencias más exitosas en otras partes del mundo, en paralelo con políticas públicas de derechos humanos y del avance democrático de la sociedad. Sindicatos decentes con trabajadores que puedan elegir libremente a sus representantes mediante voto secreto y universal, transparencia total en los procesos sindicales como base de una rendición de cuentas; contratación colectiva entendida como diálogo responsable para favorecer un alto desarrollo productivo que mejore sensiblemente salarios, calidad de vida y favorezca la previsión social. Un Estado que apoye con su política económica la creación de empleos formales y de calidad, que actúe como árbitro imparcial y confiable, que garantice la seguridad jurídica y promueva la concertación por rama y sector.

Una auténtica modernización requiere de una nueva visión del modelo laboral, compatible con las experiencias más exitosas en otras partes del mundo.



Asesoría
Jurídica
Laboral

Arturo Alcalde Justiniani

CONSULTOR LABORAL Y TITULAR DEL DESPACHO ASESORÍA JURÍDICA LABORAL.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana y Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ASESORAR LABORALMENTE A LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL NEGOCIO?



En general, las áreas funcionales desconocen el aspecto laboral porque consideran que las relaciones laborales las debe manejar únicamente el departamento de Recursos Humanos, sin embargo, las relaciones laborales son los nexos que se dan en el trabajo. Quienes realmente los manejan día a día son los supervisores o responsables de departamento a través del trato diario entre el jefe, como representante del patrón -artículo

11 de la Ley Federal del Trabajo- y los subordinados, de ahí la necesidad del conocimiento de algunos aspectos legales que rigen estas relaciones.

Como política general, las organizaciones se deben asegurar de que las relaciones laborales se conduzcan armónicamente. En la práctica, son los supervisores y jefes quienes proporcionan la calidad a este respecto. Aunque no sólo ser un buen jefe es suficiente, se tiene que ser un buen líder y saber trabajar en equipo, creando así una relación de confianza, respeto, cordialidad y justicia a través del cumplimiento y aplicación de las normas legales que la regulan.

Como consecuencia, si el supervisor y/o el jefe tratan bien a los trabajadores, el resultado será que se eliminará el 80% de los problemas laborales, por ello es importante la participación del área operativa, pues ayudará a prevenir y evitar posibles conflictos.

Las áreas funcionales desconocen el aspecto laboral porque consideran que las relaciones laborales las debe manejar únicamente el departamento de Recursos Humanos.

Carlos Morales y de la Vega

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS MAN DE MÉXICO, S.A DE C.V.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

HA FORMADO PARTE DE: Universidad Autónoma Metropolitana.



0 7 1

¿QUÉ PATRONES SE ENCUENTRAN OBLIGADOS A DICTAMINAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES PATRONALES, POR CPA, PARA EFECTOS DEL IMSS E INFONAVIT, Y CUÁLES SON LOS BENEFICIOS LEGALES QUE SE LES OTORGAN?

13

mil 188 dictámenes para efectos del IMSS fueron presentados en 2007. El 49% de ellos (6,532) fueron presentados sin salvedades (diferencias pagadas, derivadas de la revisión).

Fuente: IMSS, 2008.

La Ley del Seguro Social y el Reglamento de la Ley, en materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización (RACERF), establecen que los patrones que cuenten con un promedio anual de 300 trabajadores o más -considerando todos sus registros patronales en el ejercicio fiscal inmediato anterior- están obligados a dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), por Contador Público Autorizado (CPA). Los patrones que no se encuentren dentro del supuesto referido, podrán optar por el citado dictamen de manera voluntaria.

La Ley señala que los jefes que presenten el dictamen no serán sujetos de visitas domiciliarias por el ejercicio dictaminado, excepto que se haya presentado con abstención de opinión, con opinión negativa o con salvedades. Por otro lado, el RACERF aclara que, cuando el IMSS revise el dictamen y éste encuentre irregularidades, podrá ejercer sus facultades de comprobación. Se indica también que, a los patrones dictaminados, el Instituto no les emitirá cédulas de liquidación por diferencias derivadas del procedimiento de verificación de pagos, excepto en las ramas del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez.

Para efectos del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), no se contempla el dictamen obligatorio. La Ley y el Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT contemplan que cualquier patrón podrá optar por dictaminar por CPA el cumplimiento de sus obligaciones ante el Instituto.

Adicionalmente, mencionan que los patro-

nes dictaminados voluntariamente, no serán sujetos de visitas domiciliarias por el ejercicio dictaminado y los anteriores a éste, excepto que exista denuncia específica de un trabajador, o que el Instituto al revisarlo encuentre irregularidades en su formulación. Se aclara que tampoco emitirá cédulas de diferencias derivadas del sistema de verificación de pagos.

Hay que efectuar las retenciones correspondientes de forma correcta.



Francisco J. Torres Chacón

SOCIO DE IMPUESTOS Y SERVICIOS LEGALES, ESPECIALIDAD EN SEGURIDAD SOCIAL DE PRICEWATERHOUSECOOPERS.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo Peñoles, Grupo Bachoco.

¿CUÁLES SON LOS CONCEPTOS DE PAGO DE NÓMINAS QUE SE HACEN A LOS TRABAJADORES, QUE NO SON GRAVADOS PARA EFECTOS DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA?

Dentro de las Disposiciones Generales de las Personas Físicas contenidas en el título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, se encuentra el artículo 109. Éste contiene los conceptos, límites y condiciones para considerar como exentos algunos ingresos de las personas físicas. Dado que las exenciones de dicho artículo se refieren a diversos Capítulos del Título IV, a continuación se enuncian los que se refieren específicamente a los ingresos de los trabajadores:

- I** Prestaciones a trabajadores que perciben un Salario Mínimo General.
- II** Indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedad.
- III** Jubilaciones y pensiones.
- IV** Reembolso de gastos médicos.
- V** Prestaciones de seguridad social.
- VI** Diversos conceptos de previsión social.
- VII** Aportaciones de vivienda o casa proporcionada a trabajadores.
- VIII** Los provenientes de cajas y fondos de ahorro.
- IX** Aportación patronal al IMSS.
- X** Ingresos por separación.
- XI** Gratificaciones, primas y PTU.
- XII** Ingresos de extranjeros.
- XIII** Viáticos.

En la relación que antecede, están incluidos los conceptos que se entregan mediante el pago de la nómina ordinaria, así como los que se otorgan a terceras personas. Los conceptos de la nómina de trabajadores que no son gravados por el Impuesto Sobre la Renta son los contenidos en las fracciones I, II, IV, VI y XI. Para

determinar el Impuesto Sobre la Renta a retener a los trabajadores, el artículo 113 de la ley correspondiente dispone lo siguiente:

Artículo 113. Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo estarán obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.

La retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario, la siguiente

Tarifa

De aplicar la tarifa a la totalidad de ingresos obtenidos, sin disminuirle la parte exenta de los mismos, se caería en una aplicación parcial de la Ley en perjuicio del contribuyente. El Impuesto Sobre la Renta que se debe retener a los trabajadores es aquel que se calcula sobre una base compuesta por la totalidad de ingresos obtenidos, pero disminuidos de los montos exentos expresamente señalados por la Ley en el artículo 109.

MECÁNICA DE CÁLCULO DEL I.S.R. A RETENER

Totalidad de ingresos obtenidos.	8,000
Importe de los conceptos exentos.	2,000
Base de impuesto.	6,000
Impuesto determinado.	442
Menos subsidio al empleo.	295
Impuesto sobre la renta a retener.	147

49.5

50.96 y 52.59 son los tres montos de salarios existentes en nuestro país, de acuerdo al área geográfica.

Fuente: CONSAMI, 2008.



Felipe Sánchez Bautista

DIRECTOR DE PLANEACIÓN FISCAL DE ÁLVAREZ, PUGA Y ASOCIADOS.

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública, con Especialidad en Fiscal por la Universidad Regional del Sureste.

ÁLVAREZ PUGA & ASOCIADOS
BUSINESS & TAX LAWYERS

0 7 3

¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR POR LOS PATRONES PARA DETERMINAR CORRECTAMENTE LOS DESCUENTOS Y ENTEROS DE LAS AMORTIZACIONES, RESPECTO DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS POR EL INFONAVIT A LOS TRABAJADORES?

De acuerdo con el Art. 46 del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT, es obligación de los patrones cumplir con el descuento para el pago de amortizaciones por créditos de vivienda, otorgados por dicho Instituto a los trabajadores. Es de suma importancia efectuar las retenciones correspondientes de forma correcta, evitando con esto asumir costos adicionales por la mala determinación de los descuentos efectuados a los trabajadores.

A continuación se muestra la forma en que se debe realizar el cálculo de las amortizaciones, por cada uno de los tipos de descuento que el INFONAVIT utiliza.

DESCUENTO UTILIZANDO UN PORCENTAJE DEL SDI DEL TRABAJADOR

El INFONAVIT ya no otorga créditos utilizando este tipo de descuento, pero como aún existen algunos vigentes, se muestra la fórmula para calcular dicha retención:

$$\text{Descuento (d)} = \text{Salario Diario Integrado del trabajador (a)} * \text{Porcentaje de descuento (b)} * \text{días trabajados en el bimestre a pagar (c)}$$

BIMESTRE MAYO - JUNIO 2008						
NSS	Empleado	Sueldo Diario	(a) SDI	(b) % desc.	(c) Días trabajados	(d) Desc.* y monto bimestral
82-88-25-50-20-1	Julio Pérez	200	209.04	25%	61	3,187.86

Descuento utilizando factor de veces el salario mínimo del DF.

Éste es el que el INFONAVIT usa en la actuali-

dad al otorgar créditos a los trabajadores, su cálculo es muy sencillo, pues se vuelve una cuota mensual fija que se actualiza cada año con el incremento al salario mínimo. Para realizarlo se tiene que utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Descuento (d)} = \text{Factor de pago (a)} * \text{Salario mínimo diario del Distrito Federal (b)}$$

BIMESTRE MAYO - JUNIO 2008				
NSS	Empleado	(a) Factor VSMDF	(b) Salario mínimo DF	(d) Desc.* y monto a enterar bimestral
82-88-25-50-20-1	Julio Pérez	25.3216	52.59	1,331.66

+El descuento al trabajador se efectúa en cada uno de sus pagos de nómina correspondientes.

Para ambos cálculos hay que aumentar al resultado ocho pesos que debe pagar el trabajador por concepto de seguro de vivienda.

El pago de estas amortizaciones será por mensualidades vencidas mediante la liquidación bimestral, que el patrón se encuentra obligado a presentar a más tardar los días diecisiete del mes siguiente en que corresponda el pago.

Una herramienta que hoy en día podemos utilizar para cerciorarnos de que un nuevo trabajador tiene crédito otorgado por parte del Instituto, y con esto programar dentro del sistema de nómina el descuento correspondiente, es el portal: <http://www.infonavit.org.mx:5052/PrecalificacionTradicionalWeb/Servlet/OCI.TAX.Controlador.Precalifica>.

Hay que efectuar las retenciones correspondientes de forma correcta.



Humberto Peña Manzano

SOCIO-DIRECTOR DE LINARES, BELTRÁN Y ASOCIADOS, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

¿CUÁLES SON LOS CONCEPTOS DE PAGO DE NÓMINAS, QUE NO SON INTEGRABLES AL SALARIO BASE DE COTIZACIÓN, PARA EFECTOS DEL IMSS E INFONAVIT?

El salario base de aportación se integra con los pagos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o beneficio que se entregue al trabajador por su trabajo, en términos de lo dispuesto por el artículo 29 en su fracción II de la Ley del INFONAVIT, 5-A fracción XVIII y 27 de la Ley del Seguro Social y 68 de la Ley Federal del Trabajo. Se excluyen como integrantes de este salario base, los siguientes conceptos:

- I Los instrumentos de trabajo.
- II El ahorro, si se integra por un depósito semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año.
- III Las aportaciones adicionales que el patrón dé a sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
- IV Las aportaciones al INFONAVIT que cubran los patrones; las cuotas al IMSS que estén obligadas a cubrir las empresas; y las participaciones de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

V La alimentación y la habitación, cuando el trabajador pague por cada una de ellas como mínimo el 20% del salario mínimo general diario que rija en el D.F.

VI Las despesas en especie o en dinero, si su importe no rebasa el 40% del salario mínimo general diario vigente en el D.F.

VII Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de aportación.

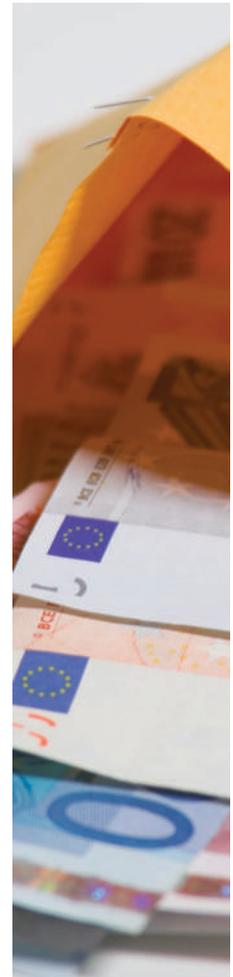
Las cantidades contribuidas para fines sociales, es decir, las entregadas para constituir fondos de un plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezca la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR).

El tiempo extraordinario no debe exceder de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana. Las cantidades que excedan de los porcentajes establecidos en las fracciones VI, VII y IX se integrarán al salario base, y para que los conceptos mencionados se excluyan del salario base, deberán estar registrados en la contabilidad del patrón.

INGRESOS ANUALES POR CONCEPTO DE APORTACIONES*

enero-diciembre 2001	\$ 26,004
enero-diciembre 2002	\$ 27,623
enero-diciembre 2003	\$ 29,684
enero-diciembre 2004	\$ 31,017
enero-diciembre 2005	\$ 33,227
enero-diciembre 2006	\$ 36,403
enero-diciembre 2007	\$ 99,986

*Presentación Realizada por el Director General en el Foro Nacional de Especialistas en Seguridad Social. 2 de julio de 2008.



Víctor M. Borrás Setién

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES (INFONAVIT).

ESTUDIOS: Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
HA FORMADO PARTE DE: Grupo Financiero BBVA-Bancomer.



0 7 5

¿QUÉ ELEMENTOS CONSIDERA QUE DEBEN INTEGRAR LA REMUNERACIÓN TOTAL?



COMPENSACIÓN

Esto incluye el pago fijo (sueldo base), pagos garantizados y el pago no garantizado (pago variable). También incorpora incentivos a corto y largo plazo, siendo estos elementos tradicionales de una remuneración, buscando la atracción y retención de talento como pieza clave del éxito del negocio.

BENEFICIOS

Básicamente son un apoyo para los empleados y familiares, e incluyen programas tradicionales como seguridad social, pensiones, gastos médicos, seguro de vida, dental y para automóvil, por mencionar a los más representativos.

Por lo general, estos beneficios no son otorgados en efectivo, sin embargo sí representan un ahorro para el trabajador.

CALIDAD DE VIDA

Este tema ha cobrado mayor auge en los últimos años y se refiere a las prácticas de calidad

de vida que la empresa establece para mejorar el balance vida-trabajo de los empleados. Dentro de éstas se encuentran: los horarios flexibles, el servicio de guardería y otras prácticas para las madres de familia, *wellness*, por mencionar sólo algunas.

DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

El desempeño incluye la alineación de los objetivos organizacionales e individuales con el fin de alcanzar el éxito de la empresa, siendo éste un punto clave para el manejo de talento.

El reconocimiento es la manera en la que la empresa destaca a los trabajadores por sus logros, comportamiento y metas alcanzadas. Además, es necesario para reforzar el valor del desarrollo del desempeño, y para brindar una comunicación y retroalimentación positivas.

OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA

Estos conceptos están enfocados en motivar y comprometer a los trabajadores buscando, por medio de sus habilidades, talento y metas, mejores puestos en la organización. De esta manera, la empresa y el empleado se benefician de dicha relación simbiótica.

Algunos ejemplos son: oportunidades de coaching, planes de sucesión, planes de capacitación, entre otros.

Rocío M. Hernández Reyes

DIRECTOR ADJUNTO EN CONSULTORÍA DE CAPITAL HUMANO DE AON.

AON

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad del Valle de México.
HA FORMADO PARTE DE: Intergamma, Corporación Integral de Comercio Exterior S.A. de C.V.

¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN QUE DEBERÍA SER UTILIZADA PARA DAR A CONOCER EL TOTAL REWARDS?

Hay tres principales tendencias globales que tienen implicaciones para la planeación de *Total Rewards*. La primera tiene que ver con la escasez de habilidades, experiencia y conocimientos disponibles para las organizaciones, así como con los cambios globales en la demografía de los colaboradores. La segunda trata sobre el creciente interés de una fuerza laboral cada vez más diversa y que demanda planes de carrera y condiciones de trabajo distintos. Finalmente, la tercera abarca el continuo incremento de los costos de empleo.

Las compañías exitosas tendrán una mejor oportunidad para atraer, contratar y retener al talento. Esto requiere ir más allá de la planeación de compensación tradicional, es decir, desarrollar una estrategia de *Total Rewards* que reconozca una amplia interpretación de la compensación total con un especial atractivo para los empleados:

- a) **Compensación:** sueldo base, compensación fija, incentivos a corto y largo plazo.
- b) **Beneficios:** planes de salud, planes de retiro, programas de vida y trabajo.
- c) **Plan de carrera:** administración de desempeño, orientación, capacitación y desarrollo de carrera, evaluación de talento y planeación de seguimiento.

El desarrollo de una estrategia de *Total Rewards* para lograr una ventaja competitiva requerirá de los líderes en Recursos Humanos:

1. Segmentar y recompensar a los empleados, de acuerdo con la creación de valor.

2. Entender las preferencias de los trabajadores para desarrollar el concepto de *Total Rewards*.
3. Ofrecer paquetes de compensación atractivos, no necesariamente en efectivo, para segmentos apropiados.
4. Maximizar el rendimiento del incremento en gasto laboral, mediante la diferenciación del sueldo, basado en el desempeño.
5. Revisar y renovar su estrategia de *Total Rewards*.

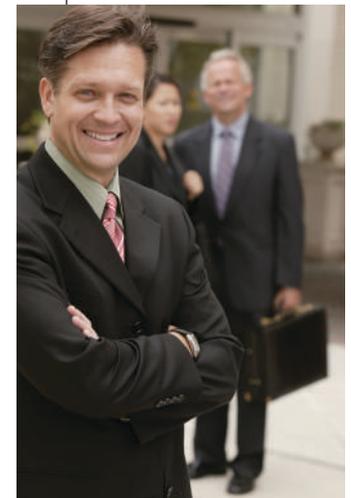
Las organizaciones no pueden cosechar todos los beneficios de una estrategia de *Total Rewards* bien diseñada si los empleados no están conscientes de todos los elementos ofrecidos. Los líderes en Recursos Humanos del Norte y Sudamérica utilizan al menos tres medios para comunicarse con los empleados, particularmente si han modificado sus estrategias de *Total Rewards* durante los últimos tres años. Los métodos más populares incluyen reuniones individuales, comunicados personalizados originales y presentaciones para empleados hechas con el equipo de liderazgo (Mercer).

El desarrollo de una estrategia de *Total Rewards* que esté diseñada para los diferentes segmentos de la fuerza laboral es todo un reto. Sin embargo, para las organizaciones que den los pasos necesarios para entender mejor a su equipo de trabajo, la recompensa será indiscutible. El resultado es un programa de *Total Rewards* que no sólo dirige el desempeño, sino que también ayuda a mantener los costos de Recursos Humanos sustentables.

66%

de las compañías están adoptando un enfoque integral que incluye, no sólo la compensación y los beneficios en su mezcla de *Total Rewards*, sino también oportunidades de carrera y convenios de trabajo alternativo.

Fuente: *Total Rewards SnapShot* de Mercer, 2008.



Hugo R. Valverde Dickinson

DIRECTOR DE SOLUCIONES DE CAPITAL HUMANO DE MERCER EN MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

MERCER

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN PARA EL PERSONAL HIGH POTENTIAL?

30%

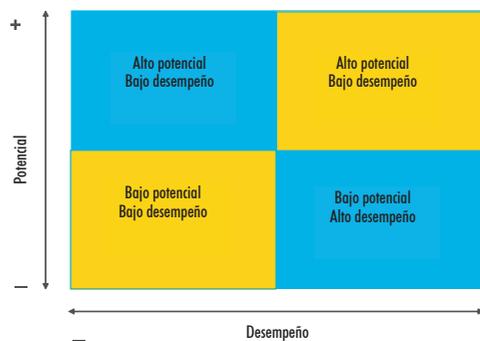
de las empresas tienen establecidas estrategias de compensaciones a nivel mundial para sus profesionales de primera línea.

Fuente: Grupo Conocimiento y Dirección, 2008.

Cada vez es más común escuchar sobre el personal de alto potencial y de los tratamientos diferenciados que se les otorgan, y es que la posibilidad de encontrar este talento es bajo, por lo que debe ser cuidado y administrado de la mejor manera.

Es frecuente la confusión entre personal de alto desempeño y personal de alto potencial, sin embargo, estamos hablando de cosas distintas: el primero obtiene resultados más altos que la media de su grupo; el segundo tiene alta probabilidad de crecer en una organización hasta llegar a ocupar niveles jerárquicos de mandos medios y altos. Este personal tiene características especiales que lo hacen diferente del resto y lo coloca por encima en las posibilidades de ascenso.

La confusión se debe a que generalmente el personal de alto potencial también tiene un alto desempeño, pero es importante enfatizar que no toda la gente que tiene buen desempeño tendrá alto potencial de crecer en la organización.

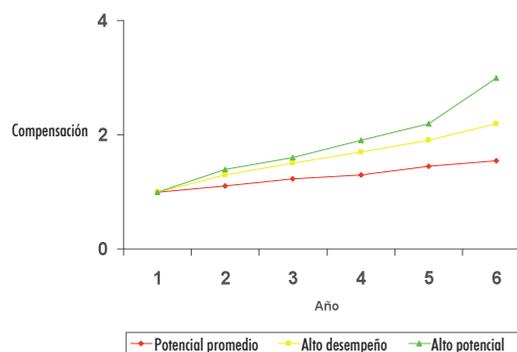


Hay que entender que este tipo de personal tendrá que diferenciarse del resto de la organi-

zación, tanto en su tratamiento como en su compensación. Aquí algunas recomendaciones:

- **Incrementos más altos que al resto del personal:** dado que crecerán más rápido dentro de la estructura que el promedio, siempre existirá una carrera entre el sueldo y la jerarquía o responsabilidades organizacionales, con lo cual el salario deberá crecer también mucho más rápido.
- **Aumentos más frecuentes:** se recomienda otorgar al menos dos incrementos al año a este segmento del personal, ya que es difícil que se autoricen incrementos por ejemplo del 50%, es más fácil dar un 22.5% en el primer semestre y un 22.5% en el segundo, el efecto al final será el mismo.
- **El sueldo deberá administrarse en la parte alta del tabulador:** es común que el objetivo de pago de este segmento sea el Q3, esto permitirá que la compensación de los ocupantes de alto potencial se encuentre generalmente por encima del promedio.

DIFERENCIAS EN LA COMPENSACIÓN



Ana Velázquez Duchanoy

SUBDIRECTORA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DE MERCER.

MERCER

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.



MENTE SANA EN CUERPO SANO

TE OFRECEMOS EL MEJOR
FAMILY WELLNESS CENTER DE MÉXICO
PARA TODOS TUS EMPLEADOS
A UN PRECIO PREFERENCIAL

PAGO ÚNICO DE
\$3,000
Y MANTENIMIENTO
\$1,600

Atención y ventas corporativas:

04455 4145 3408

04455 4145 3409

04455 4145 3411

04455 4145 3412

Sports
WORLD

WWW.SPORTSWORLD.COM.MX

¿POR QUÉ SE CONSIDERA QUE LAS PRESTACIONES CONTINUÁN SIENDO UN FACTOR DETERMINANTE EN LA SELECCIÓN DE UN EMPLEO?

23%

de los empleados beneficiados por un plan de incentivos y compensaciones se siente motivado, 19% hace mejor su trabajo y 18% está más satisfecho con su empleo.

Fuente: Accor Services e IPSOS-BIMBSA, 2008.

Las prestaciones entendidas como cualquier complemento ligado al pago económico a los colaboradores son distintas según las leyes laborales que se determinen en cada país; sin embargo, en todos los casos es un factor importante para la atracción de personal.

Pueden ser de distinta índole, pero en México, para fines prácticos, se pueden dividir entre las marcadas por la Ley Federal de Trabajo -seguridad social, ahorro para el retiro, INFONAVIT, reparto de utilidades, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, etc.- y las que de manera adicional otorgan las empresas -vales de despensa y comida, porcentaje adicional al 25% de prima vacacional, bono por resultados, días libres con goce de sueldo, seguros de vida y gastos médicos mayores, descuentos en los productos de la compañía, entre otros-.

En todos los casos, la importancia de las prestaciones, además de estar legalmente instituidas, reside en mantener la equidad en su otorgamiento de acuerdo a los diferentes niveles de la organización y financieramente beneficiar a la empresa. Algunas compañías distinguen prestaciones entre personal sindicalizado o de confianza, sin embargo la clave del éxito y del mantenimiento de las prestaciones adicionales es comunicarlas y adaptarlas a quienes van dirigidas, así como informar las condiciones bajo las cuales son otorgadas.

Las prestaciones en general protegen el ingreso económico de los colaboradores y sus familias y por otro parte, retienen, comprometen y motivan a los elementos valiosos para lograr los objetivos planteados por la organización.

Probablemente los seguros de vida y de gas-

tos médicos mayores no serán valorados por un recién egresado y joven colaborador, que difícilmente podría considerar su ingreso en un hospital; sin embargo, esta prestación seguramente será apreciada por un empleado de mediana edad, cuya experiencia le ha obligado a desembolsar dinero de su propia cartera para atenderse a sí mismo o a su familia, en un hospital particular.

Fuentes utilizadas por el autor: www.unicef.org/spanish/about/employ/index_benefits.html, www.novec.com, <http://www.refugeenet.org>

Las prestaciones en general protegen el ingreso económico de los colaboradores y sus familias.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA PARA COMPENSAR POR COMPETENCIAS?

Los programas de reconocimiento para empleados tienen un efecto tremendo en la disposición para realizar un esfuerzo adicional. Sin embargo, algunas compañías consideran estos programas como un gasto, debido a que se tiene dificultad para vincular los costos en salarios con resultados específicos del negocio: sin información del Retorno de Inversión de los esquemas de compensación, es difícil considerarlos como algo distinto.

Carecer de información relativa a estos esquemas de remuneración, perdiendo la oportunidad de cuantificar su impacto, es perder la posibilidad de generar mayor valor para los accionistas. Se requiere de un nuevo enfoque para mejorar los programas de compensación

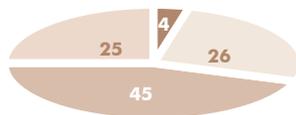
y que sean vistos como una inversión para fomentar el alto desempeño.

El Retorno de Inversión de los programas de compensación sólo es posible si se consideran para su diseño tres aspectos fundamentales: la percepción del personal de los sistemas de compensación, cómo afecta esta percepción su comportamiento (competencias) y cómo los cambios de comportamiento inciden en el desempeño del negocio.

Este enfoque conductual es totalmente diferente a los programas tradicionales de compensación, en los que se usan indicadores externos para determinar esquemas salariales de acuerdo a lo que ofrecen otras compañías, definir programas de remuneración con base en la referencia de mercado limita su definición, manteniéndolos además desalineados a las necesidades reales del negocio.

Las compañías que se interesan en mejorar el Retorno de la Inversión en sueldos, requieren de un análisis integral y profundo de tres temas centrales: objetivos estratégicos de la compañía; talento que se requiere para alcanzar dichos objetivos; y sistemas efectivos de reconocimiento al personal para atraer, retener y comprometer a los empleados.

Entender estos aspectos permite realizar esquemas de compensación a la medida de las necesidades del negocio y también de las de la propia fuerza laboral, focalizando los esfuerzos de remuneración en donde puedan generar mayor valor. Aunque el reconocimiento no monetario al personal es más difícil de cuantificar financieramente, puede tener un impacto significativo en el compromiso y productividad de los empleados.



- **Muy efectivos:** somos capaces de identificar de manera inmediata el impacto de nuestros programas de compensación en el negocio.
- **Efectivos:** podemos identificar el impacto pero tenemos faltantes de información.
- **Poco efectivos:** existen fallas significativas en la información con la que contamos.
- **No efectivos:** nuestros programas son más reactivos que proactivos si consideramos las necesidades de la compañía y los empleados.

Este enfoque conductual es totalmente diferente a los programas tradicionales de compensación.

Ana Lilia Baños Villar

DIRECTORA DE CAPITAL HUMANO DE DELOITTE MÉXICO.

ESTUDIOS: Maestría en Educación por la Universidad Anáhuac.
HA FORMADO PARTE DE: Hay Group, Mercer Management Consulting.

60%

de los profesionales en Recursos Humanos encuestados considera que no cuentan con las herramientas requeridas para evaluar de manera efectiva el impacto de los programas de reconocimiento.

Fuente: Deloitte, 2006.

Deloitte.



¿QUÉ FACTORES MOTIVAN EL DESEMPEÑO Y EL COMPROMISO DEL TALENTO Y CÓMO ESTÁN LIGADOS A LA COMPENSACIÓN?

53%

de las empresas tiene definida la estrategia de compensación para sus mandos intermedios.

Fuente: Grupo Conocimiento y Dirección, 2008.

En el caso de México, las empresas invierten mucho en programas de capacitación para su personal. Sin embargo, las organizaciones no son muy exitosas en el diseño de programas de competencias y desarrollo, mediante los cuales los empleados conozcan su nivel de carrera y los requisitos para acceder al siguiente nivel. La organización debe asegurarse de dar vida y continuidad a dicho programa para que no pierda credibilidad y se convierta en un elemento de desmotivación.

De acuerdo a los resultados de un estudio realizado por Watson Wyatt, las prácticas más comunes de retención de personal son:

- a) Manejo del estrés.
- b) Salario Base.
- c) Oportunidades de promoción.
- d) Equilibrio trabajo-vida personal.
- e) Oportunidades de desarrollo de carrera.
- f) Relación supervisor-gerente.

Los niveles adecuados de número de personal, la asignación clara de prioridades y un programa de capacitación efectivo pueden mitigar el estrés de los empleados y mejorar el

equilibrio trabajo-vida.

El nivel de remuneración sigue siendo el más importante en el concepto de atracción de talento. Los incentivos de largo plazo juegan un papel muy importante para la retención y compromiso de directivos del primer nivel organizacional.

Los programas de sucesión de talento protegen además a la organización al disminuir el costo de inducción de nuevo personal y mejorar la continuidad del negocio.

Para los empleados, saber que sus directores están interesados en su bienestar es sumamente importante para sentirse comprometidos con la organización y fundamental para su permanencia. Algunos aspectos que contribuyen a esto, sin tener que hacer grandes inversiones son: jornada reducida los viernes, horarios flexibles, vestimenta casual, balance vida-trabajo, entre otros.

Las empresas que han sido capaces de generar y mantener niveles de desempeño y de compromiso por encima del promedio, se han traducido en mejores resultados en el desempeño financiero del negocio.

Fuente utilizada por el autor: Jugar para Ganar en la economía global, Watson Wyatt 2007/2008.

FACTORES DE ATRACCIÓN

	Compañía	Todos los empleados	Empleados altamente comprometidos	Empleados con alto desempeño
Sueldo Base	2	1	2	3
Oportunidades de desarrollo de carrera	1	3	1	2
Reputación de la compañía	3	4	6	4
Cultura de la compañía	4	12	8	11
Naturaleza del trabajo	8	2	3	1
Seguridad en el empleo	5	8	7	10
Balance de vida-trabajo	8	5	5	5
Oportunidades de ascenso	5	6	4	6

Fuente: Watson Wyatt.

FACTORES DE RETENCIÓN

	Compañía	Todos los empleados	Empleados altamente comprometidos	Empleados con alto desempeño
Sueldo Base	2	1	2	1
Oportunidades de desarrollo de carrera	3	4	5	4
Oportunidades de ascenso	1	3	3	3
Relación con su supervisor (a) / gerente	4	6	8	8
Nivel de estrés	6	2	1	2
Balance de vida-trabajo	5	5	4	6

Fuente: Watson Wyatt

Fernando Márquez Lozano

CONSULTOR SENIOR HUMAN CAPITAL GROUP WATSON WYATT WORLDWIDE.



ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac.
HA FORMADO PARTE DE: Loreal, Glaxo-SmithKline, Gillette.



5 y 6 de diciembre
El Teletón lo haces Tú

www.teleton.org

0 8 1

¿CUÁLES HAN SIDO LOS BENEFICIOS ACCIONARIOS PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO?

70%

de los empleados que reciben pensiones, primas vacacionales, créditos hipotecarios y para automóviles son altos ejecutivos.

Fuente: Marcelo Natalini, 2008.



Los programas de acciones pueden constituir una parte muy atractiva de la compensación, especialmente para el personal ejecutivo. En una muestra de 100 empresas, esta prestación es otorgada por cerca del 40% de las mismas. La gran mayoría de las organizaciones que otorgan este beneficio ofrecen el mismo plan que tienen en la casa matriz.

Estos programas tienen varios beneficios en los que se puede ligar el desempeño del ejecutivo y condicionarse a su permanencia en la empresa, constituyendo una herramienta de compensación variable diferida que estimula una mejor actuación y retención del talento. En promedio, son tres años para ejercer el derecho de venta de las acciones otorgadas.

Dentro de los diferentes programas, el de acciones simuladas o *phantom stocks* es uno de los más otorgados, dado que representa al personal elegible las mismas ventajas econó-

micas que las acciones regulares, con la diferencia de que no se proporciona propiedad de la empresa y consecuentemente no se tienen derechos de votación.

Para obtener el valor de las acciones, se utiliza el método de Black & Scholes, con el cual se determina el beneficio de estos planes. El impacto económico que reciben los empleados con dichos programas puede ser considerable: para los puestos de Directores Generales representa un 35% del sueldo base anual, mientras que para los Directores de Área significa el 22% y para los Gerentes el 15%.

Fuente utilizada por el autor: Banco de Datos AON.

En una muestra de 100 empresas, esta prestación es otorgada por cerca del 40% de ellas.

Alfredo Villas Carbó

DIRECTOR DE CONSULTORÍA ACTUARIAL Y EN CAPITAL HUMANO DE AON.

AON

ESTUDIOS: Executive MBA por la Universidad de Austin, Texas
HA FORMADO PARTE DE: Consultores Asociados de México, S.A.

¿QUÉ PROGRAMAS DE FORMACIÓN PATRIMONIAL SE HAN IMPLEMENTADO PARA DIRECTORES DE PRIMER NIVEL?

Entre los retos de una organización se encuentra la atracción y retención de talento, donde la compensación juega un papel importante. Sin embargo, es indispensable alinear los programas de compensación, para lograr un balance entre la retención y atracción con el interés de los inversionistas. Es por ello que dichos programas deben ir orientados al desempeño del ejecutivo.

¿Cómo lograr este alineamiento?, es aquí donde se presentan los programas de compensación para ejecutivos, enfocados al pago de incentivos de acuerdo al desempeño, en donde una parte de la compensación variable se realiza a través de opciones.

La mayoría de los incentivos pagados por ese medio están sujetos a obtener el bene-

ficio a largo plazo -promesa de pago hasta tres años-. Estos programas, si bien están enfocados a lograr alinear la compensación en función del desempeño, también logran el objetivo de retención.

Básicamente, dentro la compensación total de un ejecutivo en México se encuentra:

Compensación fija: salario base, aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro y vales de despensa; estos dos últimos con beneficio fiscal.

Compensación variable: en donde encontramos los bonos por desempeño y el PTU.

Beneficios: usualmente se incluye seguro de gastos médicos, seguro de vida y plan de retiro. Muchas compañías agregan el pago de membresías de club y asignación de autos propiedad de la compañía.

Incentivos de largo plazo: aquí es donde encontramos el pago de opciones.

Claudia Álvarez, Directora de Watson Wyatt, menciona, en un estudio basado en la competitividad de la compensación el porcentaje, que cada uno de estos factores representa dentro de la compensación total en México, como se muestra en la tabla de la izquierda.

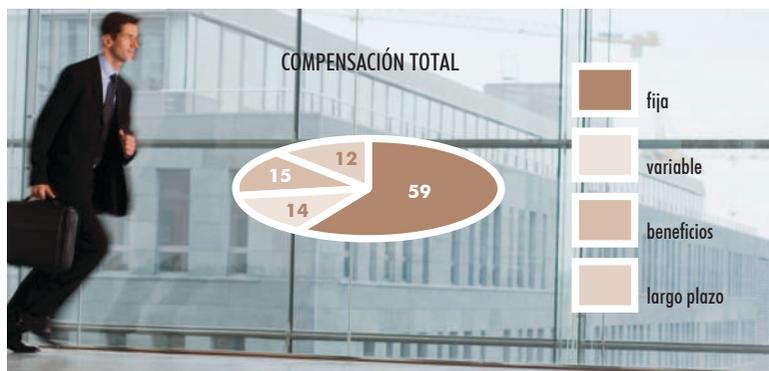
La tendencia actual en muchas organizaciones es que la compensación variable vaya incrementando su porcentaje de integración. De forma tal que en las empresas con un enfoque a resultados, la compensación variable sea un factor con el mismo peso que la fija.

En la actualidad, los programas de compensación deben ser muy creativos, ya que el desafío de retención es muy grande en un mundo global tan competido.

75%

de mayor ingreso reciben los CEOs de compañías con alto nivel de desempeño en comparación con los de empresas con bajo desempeño.

Fuente: Watson Wyatt, 2008.



Los programas de compensación deben ir orientados al desempeño del ejecutivo.

Karla G. Arnaiz López

VP RECURSOS HUMANOS DE BANK OF AMERICA, MÉXICO.

ESTUDIOS: Maestría en Administración de Negocios por la Universidad de Texas en Austin.

HA FORMADO PARTE DE: Bank of Boston, Zapata S.A.



0 8 3

¿QUÉ ESTRATEGIAS SE HAN IMPLEMENTADO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS?

15

veces es la diferencia salarial entre los directivos de una empresa y un analista de primer ingreso.

Fuente: Vanguardia, 2007.



Hoy en día las empresas enfrentan un reto común: hacer más con menos. Menos gente, menos prestaciones, menos tiempo, menor costo de materiales y de obra; con este paquete de recursos, tienen que ganar más mercados, más clientes, gente más talentosa y mayores ingresos. Es un gran reto para la creatividad, la colaboración y la visión de los dirigentes de una empresa.

La estructura legal y laboral de un país no es un campo ávido para la innovación, requiere de osadía, negociación, confianza y flexibilidad, entre otras habilidades, para generar un cambio.

Ante estas circunstancias, la propuesta es crear un modelo laboral que permita incrementar sueldos en un rango suficiente para generar un ambiente de satisfacción para accionistas y trabajadores. El modelo consiste en: diseñar una fórmula relacionada con el desempeño del negocio y de los trabajadores que defina el porcentaje de incremento salarial y, por otra parte, firmar un convenio para revisar prestaciones cada seis años.

Con el diseño de la fórmula, que ponen en juego indicadores financieros, así como de desempeño de los trabajadores -como la seguridad, el servicio al cliente o la productividad-, los empleados pueden revisar mes a mes cómo es que se van desempeñando en las métricas definidas y cómo su incremento salarial es impactado. De esta manera, se logra no sólo la alineación del esfuerzo de los trabajadores a las iniciativas de la empresa,

sino que también se migra hacia una filosofía de ganar-ganar: obtener un mayor incremento salarial, pues la compañía incrementó su desempeño financiero y productivo.

La fórmula también permite alejarse de la sombra de indicadores poco controlables como la inflación, las revisiones salariales de la industria o del estado, para centrarse en aquellos que se pueden controlar y que hacen la diferencia tanto para trabajadores, como para los accionistas.

El convenio de revisión de prestaciones cada seis años, es un reconocimiento a la colaboración de las partes involucradas y construido sólo a base de confianza. Permite a los trabajadores desempeñarse con la tranquilidad de que sus prestaciones no sufrirán modificaciones en el vertiginoso ambiente de cambio y reducción. Igualmente, permite a los socios y accionistas realizar una planeación estratégica con la seguridad de que el costo de la mano de obra y del producto no se tendrá que replantear cada año.

El modelo es una estrategia de sumar confianza, propuestas, voluntades; y restar defensas, miedos, burocratismo, de forma que se igualen esfuerzos, beneficios para las entidades sindicales, estatales o federales, empresariales y familiares.

La propuesta es crear un modelo laboral que permita incrementar sueldos en un rango suficiente para crear un ambiente de satisfacción.

Mónica B. Moreda Meneses

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO NoLA DE CADBURY ADAMS.

ESTUDIOS: Maestría en Administración por la Universidad de las Américas, Puebla.

HA FORMADO PARTE DE: Camino Real, Hilaturas Parras.

Cadbury

¿CÓMO SE INVOLUCRA A LAS DEMÁS DIRECCIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS RESPONSABILIDADES Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN?

Tradicionalmente, en el área de Recursos Humanos se piensa que los responsables de las direcciones cuentan con pocos elementos para evaluar las diferentes alternativas que existen en materia de compensación y beneficios. Al estar concentrados en su propia dirección, no tendrían una visión amplia de lo que es mejor para la organización. Sin embargo, siendo que dichas direcciones gestionarán los planes y estrategias de pago, su

participación es clave para el éxito.

El departamento de Recursos Humanos debe proporcionar a los directores los diagnósticos de la situación de compensación de sus áreas, demostrando, con datos y análisis bien fundamentados, cuáles son las alternativas de mejora y así presentar el abanico de posibilidades que abarcan no sólo la compensación económica, sino también los beneficios de cualquier otro elemento que incida en la motivación del empleado. (ver Gráfica 1)

Esto requiere un cambio en el paradigma, tanto en el área de Recursos Humanos, como en las distintas direcciones, ya que, como lo muestra una encuesta reciente realizada por Hay Group con la Universidad de Loyola, ambas partes tienen una idea contraria sobre la corresponsabilidad que existe en esta materia: por un lado, Recursos Humanos piensa que las direcciones de línea no están preparadas; por el otro, éstas sienten que Recursos Humanos no les provee del soporte que necesitan.

70%

de los CEOs piensa que sus directores de línea no son efectivos al comunicar a sus colaboradores cómo está estructurado su paquete de compensación.

Fuente: Reward Program Effectiveness Survey de Hay Group y Loyola University, 2007.

El área de Recursos Humanos debe proporcionar a los directores los diagnósticos de la situación de compensación de sus departamentos.

	EJEMPLOS	ELEMENTOS	DEFINICIÓN
Intangibles	Estilo de vida Estilo de trabajo Crecimiento y desarrollo	Recompensa emocional	Compensación total
	Comedor / guardería Autos Club	Beneficios activos	
Tangibles	Retiro Servicios de salud Vacaciones	Beneficios Pasivos	Compensación directa
	Acciones Bonos por desempeño	Incentivos a largo plazo	
	Incentivos anuales Bonos	Corto plazo variable	Total efectivo
	Sueldo base Horas extras	Efectivo	

Gráfica 1

Los gerentes de línea en la organización son efectivos para:



El éxito en la implantación de las estrategias de compensación radicará, en gran medida, en la forma en que ambas partes se combinen.

Enrique Pérez Sámano

SOCIO DIRECTOR DE LA PRÁCTICA DE COMPENSACIONES PARA MÉXICO Y CENTROAMÉRICA DE HAY GROUP.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad La Salle.
HA FORMADO PARTE DE: Banca Serfin, Celanese Mexicana, Coca Cola Export.



0 8 5

¿CUÁL ES EL MODELO DE COMPENSACIÓN PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO FORMADOS POR PERSONAL SINDICALIZADO?

78%

de la empresas estadounidenses y canadienses hicieron cambios en su estrategia de compensaciones en los últimos tres años.

Fuente: <http://www.smtmexico.org>, 2008.



Equipo de Alto Desempeño (EAD) implica, en los diversos enfoques del tema, varias ideas comunes y distintivas de los mismos, como: un modelo de trabajo autodirigido, con la autonomía necesaria para organizarse y definir normas y modos de operación para lograr un objetivo común; operando bajo un estilo de liderazgo integrador, que facilite la toma de decisiones y la resolución de los conflictos propios de la acción emprendida, con altos estándares de exigencia, bajo métricas claras, autodefinidas, sujetas a redefinición periódica (Lipman-Blumen, J. & Leavitt, Harvard Deusto Business Review, 2000).

Gran parte de la literatura aborda a estos equipos en escenarios de nivel profesional o gerencial, siendo una de sus modalidades la de EADs integrados por personal sindicalizado.

Un modelo de compensación asociado a los resultados de los EADs es un imperativo dentro de los mecanismos de reconocimiento y estímulo para sus integrantes. No importa si se trata de Equipos de Alto Desempeño abocados a solución de problemas u optimización, o enfocados

al logro de objetivos de producción, los resultados siempre aportarán un valor marginal que podrá ser compartido con quienes lo generaron. El porcentaje que se comparte dependerá de las circunstancias específicas del objetivo. El rango va de entre el cinco y 20 por ciento del marginal generado, mismo que podría ser una pauta a evaluar para este reconocimiento.

En el diseño, el incentivo debe crecer en función del nivel de superación de la meta base, de forma tal que se ofrezcan “estímulos crecientes a beneficios crecientes”. El reparto entre los integrantes del grupo deberá responder a la cultura que tienen este tipo de equipos de trabajo: todos aportan; el compromiso es común; aunque los roles son distintos, el resultado es de todos, y por tanto incentivable en las mismas proporciones.

Los resultados siempre aportarán un valor marginal que podrá ser compartido con quienes lo generaron.

Guillermo Santos Pérez

DIRECTOR GENERAL DE G. SANTOS Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo Hay Asociados, S.A de C.V., Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C., Dirección General de Ecología (SAHOP).

Nuestra experiencia en consultoría...

Toda una experiencia.

Múltiples empresas de todos tamaños y diferentes sectores han confiado en los conocimientos que tenemos acumulados en G Santos y Asociados, por una práctica exitosa en diversas áreas del manejo de Recursos Humanos a la que sumamos la atención personalizada de nuestros socios.

■ *Programas de Compensación Variable*

■ *Diagnósticos de Compensación*

■ *Diseño de Tabuladores y sus Estrategias de Implementación*

Contáctenos, y con gusto le enviaremos un CD demostrativo de nuestro exclusivo sistema VALÚA®, un programa que permite generar y administrar las descripciones y perfiles de sus puestos, definiendo sus grados de manera confiable, efectiva e inmediata.



Santos
y Asociados S.A. de C.V.
consultores en recursos humanos

Más recursos... *más humanos.*

www.gsantos.com
consultas@gsantos.com
5590-9514

Nuestros clientes abarcan PYMES, grandes corporativos, gobiernos estatales e instituciones universitarias.

Seguros | Fianzas | Beneficios para Empleados | Consultoría Actuarial y en Capital Humano

AON
El corredor de seguros No. 1 en el mundo
www.aon.com



“Retener el talento y prevenir riesgos en su empresa es una tarea que sólo el líder en consultoría puede lograr”

En Aon contamos con el mayor nivel de experiencia en el mercado mexicano, el cual nos permite elaborar planes enfocados a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.

Pregunte a Aon qué es lo que puede hacer por usted.

Llámenos al (55) 5395.1409 o escribanos a: mx_ventas@aon.com.mx

Aon Consulting: Beneficios para Empleados, Servicios Actuariales, Capital Humano, Fianzas, Diseño de Esquemas de Afianzamiento. Aon Risk Services: Múltiple Empresarial, Responsabilidad Civil, Transportes, Rotura de Maquinaria, Aviación, Aeroespacial y Marítimo, Consultoría en Prevención de Riesgos y Continuidad del Negocio, Líneas Especiales, Seguro de Crédito, Seguro de Fidelidad (Crime / 888), Responsabilidad Civil de Consejeros y Funcionarios (D&O).

Aon México | Blvd. Manuel Ávila Camacho No. 1, pisos 3, 4 y 13 | Polanco | 11560 México, D.F.
Cancún, Cd. Juárez, Chihuahua, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tampico, Tijuana y Torreón.

0 8 6

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA FLEXIBILIDAD DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN EN PERIODOS DE BAJA INFLACIÓN?

9

de cada 10 jóvenes considera importante o muy importante el balance trabajo-vida personal.

Fuente: Generation Y, Deloitte, 2007.

Baja inflación supone poco margen de maniobra en cuanto a remuneración por el trabajo realizado si sólo existe el salario como herramienta. Esto impide que se puedan hacer grandes diferencias por desempeño, así como cubrir las expectativas de los empleados con el riesgo de perder talento y valor como compañía. Sin embargo, tiene un efecto positivo, al forzar una adaptación a modelos más imaginativos y flexibles para atraer y retener a los mejores profesionales.

Hay factores externos que influyen en la capacidad de las organizaciones para retener talento. Una vez fijadas estas condiciones exógenas, pueden y deben ser las políticas de gestión de personas las que hagan la diferencia y otorguen una ventaja competitiva en cuanto a capacidad de atracción.

Flexibilidad implica contar con más elementos que el salario para remunerar el trabajo de un empleado, y con mayor capacidad de elegir dentro del paquete de compensaciones, por ejemplo, si el trabajador quiere hacer líquido el importe destinado a su seguro de vida, a las jornadas flexibles o al tipo de carrera que quiere tener.

Las nuevas generaciones están menos dispuestas a sacrificar su vida personal por una carrera profesional más agresiva. Las Políticas de Conciliación sube enteros en la valoración global de la retribución y puede hacer la diferencia para que un candidato se decida sobre su futura empresa. Igualmente, cobran relevancia los modelos de compañías más abiertos y participativos, más afines con la mentalidad de los jóvenes que se educaron con Internet, que los modelos jerárquicos. Los profesionales también valoran su carrera como algo diferencial, por el crecimiento salarial que lleva asociado, y por la realización personal y vocacional que supone. Las empresas que dispongan de la capacidad de ofrecer una carrera personalizada, con distintos niveles de exigencia en cuanto a incertidumbre, estrés y velocidad de carrera, serán los que mejor puedan competir por un abanico mayor de profesionales.



Un esquema flexible de remuneración permite a las empresas adaptar mejor la compensación global al desempeño de cada persona y, sobre todo, adecuarla a las expectativas de cada uno.

Las nuevas generaciones están menos dispuestas a sacrificar su vida personal por una carrera profesional más agresiva.

Eduardo Millán Solano

SOCIO DIRECTOR GENERAL DE EVERIS.

everis

ESTUDIOS: Ingeniería en Telecomunicaciones por la Universidad de Alcalá de Henares.

¿QUÉ TANTO SATISFACE EL PROGRAMA DE BENEFICIOS LAS DIVERSAS NECESIDADES DE SUS EMPLEADOS (SOLTEROS, CASADOS, EN EDAD DE RETIRO, ETC.)?



Las empresas se han esforzado en ampliar los planes de beneficios para continuar siendo competitivos en el mercado de trabajo.

En la esfera empresarial se vive un ambiente competitivo laboral que quiere promover mejores condiciones remunerativas y de beneficios para generar mayor compromiso y motivación con la organización. En esta era de empresas flexibles, destacan un gran número que deciden trabajar en función de los beneficios y aspiraciones profesionales. Los programas de beneficios son todos los gastos asignados fuera de salarios, y su objetivo es crear y estimular la moral e integración de los empleados para cubrir sus diversas necesidades. Los beneficios más sobresalientes son:

Servicios a los empleados que incluyen vivienda, comida, recreación, provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamos, exá-

menes médicos, seguros colectivos, seguros para la vejez, seguro social, cuidados médicos, pagos de períodos de descanso, almuerzo, vacaciones, días festivos, ausencias por razones personales, riesgo de enfermedad, desempleo, incapacidad permanente, vejez, muerte, compensaciones por algún accidente de trabajo, seguro de vida, asesorías financieras, familiares, de reubicación laboral, legales; así como convenciones, reuniones, fiestas, guarderías, escuelas para los hijos, subsidios de transporte y educación a los empleados según sus necesidades.

También se encuentran los seguros de hospitalización, planes para cirugías, visitas al oculista o al odontólogo, contra enfermedades físicas o mentales y prestaciones a la mujer embarazada. A su vez, las de retiro proporcionan planes de pensión, de ahorro o el pago de utilidades para el individuo.

Las empresas se han esforzado en ampliar los planes de beneficios para continuar siendo competitivas en el mercado de trabajo, por lo tanto, hay que estar informado y aprovechar todos los programas que ofrecen.

70%

de las empresas que ofrecen beneficios por arriba de los que marca la Ley, aseguran que sus trabajadores tienen una gran lealtad hacia ellos, en comparación con 46% de los emprendedores que no ofrecen beneficios.

Fuente: Metlife Inc., 2007.

Pedro Gutiérrez Castelán
GERENTE ZONA SUR NACIONAL DE GEN-T.

ESTUDIOS: Licenciatura en Psicología por la Universidad Pedagógica Nacional.
HA FORMADO PARTE DE: Mex Game, Tribasa.





¿QUÉ RESULTADOS PUEDEN OBTENER LAS ORGANIZACIONES A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS?

84%

de las empresas tienen establecidas estrategias de compensaciones a nivel mundial para sus directivos.

Fuente: Grupo Conocimiento y Dirección, 2008.

Estos beneficios son siempre positivos, pues complementan en todos los casos la contraprestación salarial en la relación de trabajo.

Dichos beneficios cambian en forma notable, pues su contenido, valor, frecuencia, destino, entre otros, varían por muchas razones. El común denominador de esta variante es que el costo que el beneficio representa para la empresa sea deducible y pueda ser manejado adecuadamente dentro de la contabilidad del empleador, pues de no ser así, la ganancia para la empresa desaparece y deja de ser útil en los procesos de compensación.

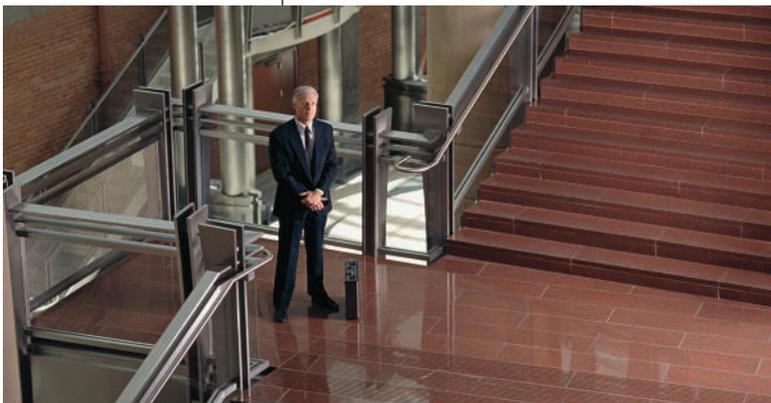
Los beneficios han variado históricamente en una amplia gama, desde entregas en especie, hasta esquemas más sofisticados de elementos con un valor monetario, como son los vales de despensa, de gasolina, fondos de ahorro, etc.

mientos bajo la consigna de que, lo entregado al trabajador a cambio de su labor es remuneración al trabajo personal, que es objeto de gravamen sobre la renta de las personas físicas y por lo mismo conllevan la aplicación de tablas impositivas. En otras palabras, los beneficios, para ser útiles para el empleador y sus trabajadores, deben reunir los requisitos fiscales de ser deducibles para las empresas y no acumulables al ingreso de los trabajadores.

El estilo peculiar de la negociación colectiva en México fue buscando la entrega de una serie de beneficios que, a través del contrato colectivo, se convertían en obligaciones patronales y se consideraban gastos deducibles.

Con la aparición del IETU, surgió un gran cuestionamiento sobre las bondades del sistema de beneficios laborales, pues la existencia de un impuesto único a las empresas elimina de alguna manera los principios de deducibilidad y por lo mismo, resta atractivo económico a los beneficios que se otorgan. Por otro lado, la superación del viejo esquema, que busca que los contratos colectivos otorguen más sueldo, y que está haciendo que ciertas prestaciones desaparezcan para cubrirse como salario -tendencia atractiva pues beneficia a las dos partes-, es uno de los objetivos del gobierno federal, del IMSS, del INFONAVIT y en general de la política en recaudación tributaria.

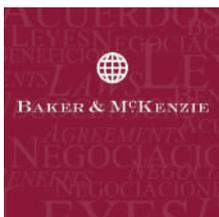
Por lo anterior, resulta especialmente útil estudiar a fondo las repercusiones actuales de los conceptos de beneficio, para poder proponer un nuevo concepto de retribución más acorde con las tendencias existentes, en donde los beneficios posibles se otorguen favoreciendo a las dos partes.



En la medida en que se fue haciendo más sofisticada la contabilidad y más recaudatoria la política fiscal, se fueron regulando estos otorga-

Jorge A. de Regil Gómez

SOCIO PRINCIPAL DE BAKER & MCKENZIE, S.C.



ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México.
HA FORMADO PARTE DE: Despacho Goodrich, Dalton, Little y Riquelme, Despacho Martínez, Laffan y Comella, Despacho de Regil, Laffan e Igartúa.

¿Sabías que puedes dar a tus empleados el beneficio del Crédito Fonacot?

El INSTITUTO FONACOT otorga crédito accesible a empleados de Centros de Trabajo afiliados, con un sueldo mensual a partir de un salario mínimo en adelante para la adquisición de bienes y servicios de calidad.

Las empresas privadas, entidades federativas, ayuntamientos, municipios, dependencias y organismos públicos que deseen incorporar a sus trabajadores al beneficio del crédito FONACOT, podrán solicitar su afiliación como Centro de Trabajo.

VENTAJAS Y BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

- Les ofrece la mejor tasa de interés.
- No se requiere enganche o aval ni fiador.
- Pueden ejercerlo en más de 20,700 puntos de venta en todo el País.
- La oferta de productos y servicios que ofrecen los establecimientos y cadenas comerciales afiliadas son de alta calidad y pueden adquirirlos a través de su tarjeta FONACOT.
- Es un derecho que les corresponde por Ley.
- Descuentos por nómina.
- Si dos o más miembros de la familia son sujetos de crédito FONACOT, pueden sumar su capacidad de crédito para obtener mayor capital.

REQUISITOS

- 1 Contar con dos años de antigüedad de establecida y al menos ocho trabajadores, o bien diez años de antigüedad de establecida y más de tres trabajadores.
- 2 Estar regulada por alguna de las Leyes en materia de Trabajo, reglamentarias de los apartados "A" y "B" del artículo 123 constitucional y que, asimismo, se encuentren en los supuestos previstos en el artículo 8º de la Ley que crea al "Instituto de Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores".
- 3 Indicar el régimen de seguridad social ante el cual se encuentran inscritos sus trabajadores, ya sea IMSS, ISSSTE o el que corresponda.

VENTAJAS PARA EL CENTRO DE TRABAJO

- El crédito FONACOT es una prestación para tus trabajadores que no te causará ningún costo.
- Fomenta la permanencia y lealtad del trabajador en el empleo, crea un mejor ambiente de trabajo y la consecuente elevación de la productividad.

DOCUMENTACIÓN

- Los documentos a presentar, según el tipo de Centro de Trabajo, pueden consultarse en la página de internet del INSTITUTO FONACOT o comunicarse al Centro de Atención Telefónica.
- El Centro de Trabajo que desee afiliarse, presentará su documentación en original para cotejo y copia para el expediente, en el momento de la visita que le realizará el representante del INSTITUTO FONACOT a su empresa.
- El INSTITUTO FONACOT se reserva el derecho de afiliarse y mantener el registro de Centros de Trabajo, de acuerdo con la información recabada por el Buró de Crédito.



Vivir Mejor

INFORMES:
01800 705 51 00

www.fonacot.gob.mx

www.stps.gob.mx

GOBIERNO
FEDERAL



STPS

El trámite es gratuito.



¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA COMUNICACIÓN COMO UN ELEMENTO PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA?

68%

de las pérdidas de clientes en las empresas se da por desatenciones en la comunicación.

Fuente: Dr. Edgar Eslava Arnao, 2008.

La comunicación es el elemento fundamental para cumplir con los resultados del negocio, ayuda a identificar la realidad y relación con un grupo, transmite aportaciones de manera efectiva en los equipos de trabajo y crea sinergias entre personas y departamentos; en conjunto, es el vínculo entre los individuos, la organización, la sociedad y el entorno.

Para lograr los resultados en una organización, la comunicación debe utilizarse principalmente desde tres perspectivas:

- 1. Como elemento primordial para hacerse de información:** en un mundo globalizado, donde la velocidad de respuesta es la clave del éxito en los negocios, las empresas necesitan mecanismos ágiles de adaptación al cambio, lo que implica a su vez tener personas que cuenten con las competencias para responder a los nuevos retos.
- 2. Organizacional:** es un proceso que cubre desde el personal modesto, hasta los niveles directivos, y permite mantenerlos informados sobre los aspectos relevantes de la empresa.
- 3. Interpersonal:** la comunicación humana es fundamental para la evolución de las sociedades y es especialmente crítica para lograr el éxito. Una mala comunicación entre personas obstruye el éxito grupal y, por ende, el de la organización.

Por otra parte, es muy importante aprovechar las nuevas tecnologías, ya que permiten ampliar en cantidad y calidad la información disponible para la toma de decisiones empresariales.

La mayoría de las organizaciones cuentan con

sistemas que permiten tener un adecuado flujo de información. Sin embargo, aún es necesario incorporar un programa prioritario, orientado a desarrollar las capacidades de los directivos para comunicar la estrategia.

Una empresa puede tener claramente definida su visión, misión y sus objetivos estratégicos, pero si no son adecuadamente comunicados por los líderes a todo el personal, los esfuerzos realizados se diluyen y los resultados logrados no tienen el impacto deseado.

Por otro lado, si los directivos cuentan con habilidades de comunicación, liderazgo, motivación y de relaciones humanas, y están conscientes de que una de sus responsabilidades primordiales es la de la comunicar y explicar a detalle la estrategia de negocio y los resultados esperados de los colaboradores, se logra direccionar el rumbo e imprimir la velocidad requeri-

Las nuevas tecnologías permiten ampliar la información disponible para la toma de decisiones empresariales.

da para lograr las metas comprometidas

Lo anterior posibilita la suma de esfuerzos hacia objetivos comunes, y sobre todo para la búsqueda de acciones que mejoren los procesos y promuevan iniciativas innovadoras y creativas.

Por todo esto, es de vital importancia que el plan de negocios tenga dentro de las iniciativas estratégicas el desarrollo de las habilidades directivas, considerando a la comunicación como el elemento fundamental para el logro de los resultados de la empresa.

Marco A. Murillo Soberanis

SUBDIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS DE PEMEX.

ESTUDIOS: Maestría en Administración por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.



¿CÓMO PREPARAN LAS ORGANIZACIONES EL RETIRO POR EDAD DE UN COLABORADOR?

Cuando las organizaciones logran con éxito este proceso, los colaboradores incrementan su compromiso y aseguran su lealtad hacia la organización.

Cuando un colaborador llega a la edad de retiro -60 a 65 años-, su partida de la organización es inminente. Por esta razón, deben existir programas integrales de retiro como apoyo al colaborador.

Para ello, se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿cómo enfrentará la organización la partida de un colaborador clave?, ¿está preparada con algún elemento previamente capacitado o considera que, una vez que se retire dicho empleado, buscará en el mercado laboral alguien que lo sustituya?

Es común encontrar que las empresas que no prevén el retiro de un colaborador, provoquen contingencias en los equipos de trabajo que se sienten desarticulados al hacerles falta uno de sus elementos y que, adicionalmente, los desmotiva al sentir que la empresa no previó o no valoró adecuadamente a un compañero.

¿Cómo enfrentará el colaborador su cambio de vida?, ¿son sus lazos familiares suficientemente fuertes para sentirse valorado, albergado y protegido en su familia?

Es importante apoyar al colaborador que se retira no sólo en el aspecto económico, sino también en el psicológico y en el físico, so-

bre todo si consideramos que la expectativa de vida se ha incrementado en los últimos 20 años. Es importante que este proceso se lleve a cabo estratégicamente, disminuyendo las responsabilidades, cargas y jornadas de trabajo paulatinamente.

Por lo anterior, se deben desarrollar planes de retiro integrales que vigilen ambos aspectos: por un lado, para identificar al sustituto de la persona que se retira y establecer en forma conjunta los planes de capacitación necesarios para lograr, en corto plazo, un acoplamiento-desplazamiento en forma adecuada; y por el otro, auxiliando al colaborador en retiro en los aspectos económicos y psicológicos, iniciando con la parte financiera, y posteriormente apoyándolo a lograr que la transformación en su



ritmo de vida incluya el reencuentro con su familia y con las actividades físicas adecuadas.

Cuando las organizaciones logran con éxito este proceso, los colaboradores incrementan su compromiso y aseguran su lealtad hacia la organización.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://www.imss.gob.mx>, <http://www.metabase.net/docs/pgr/02064.html>.

840

mil millones de pesos sumaron los ahorros de pensión de los trabajadores en enero.

Fuente: Consar, 2008.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

0 9 1

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y CÓMO IMPACTAN EN UNA ORGANIZACIÓN?

1978

es el año en el que las universidades latinoamericanas comenzaron a incluir la comunicación organizacional en sus programas de comunicación.

Fuente: Razón y Palabra, 2003.

La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia, sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes, se corre el riesgo de que se presenten malos entendidos, comunicación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas, aplicación de criterios personales mal interpretados, etc. Todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

El primer obstáculo es no reconocer que existen obstáculos, lo cual va de la mano con la falta de conciencia de la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. Se cree que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír. En realidad es extremadamente complejo y representa un reto manejar la comunicación eficientemente.

Se cree que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír

- ▶ Dar por hecho que la manera de percibir las situaciones es igual para todos.
- ▶ Convencerse de que se está en lo correcto y que los demás están equivocados.
- ▶ Creer que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, la de la persona.

A estas limitantes se suman algunas distorsiones en la comunicación como:

Generalización: se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.

Eliminación: omisión de información.

Distorsión: transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

Otro obstáculo de la comunicación es considerar que sólo el emisor de los mensajes es el actor activo. Urge entender que escuchar es tan activo como hablar.

Otra dificultad consiste en olvidar que un 90% de la comunicación depende de aspectos no verbales. Descuidar estos rasgos implica una incongruencia que sugiere en el oyente una actitud insegura del hablante.

Para superar estas barreras, la formación grupal, el *coaching* y la retroalimentación personalizada pueden constituir un buen programa de intervenciones. El impacto organizacional de una inadecuada comunicación se refleja principalmente en la productividad, seguido de la confusión de equipo y esfuerzos duplicados al no comprender metas, instrucciones, objetivos, prioridades, entre otros.

Las principales barreras que se presentan son:

- ▶ Creer que lo comunicado es tan claro para los demás como lo es para la persona.
- ▶ Pensar que todos dan el mismo significado a las palabras.



Marisol Espino González

DIRECTORA GENERAL DE EXCELLENCE CAPACITACIÓN EJECUTIVA, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Mercadotecnia por la Universidad Anáhuac.

excellence
CAPACITACIÓN EJECUTIVA

¿CÓMO CONTRIBUYE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS PARA ESTIMULAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN?

El nivel de comunicación en una organización determinará el éxito o el fracaso de las estrategias de negocio. El activo más importante de toda empresa es su talento humano, entendido como el conjunto de capacidades y aptitudes del colaborador al servicio de la empresa, en aras de lograr tanto riqueza económica, como social. Por ello, conseguir un nivel óptimo de riqueza en una empresa, depende del grado de fluidez en los procesos de comunicación, sin los cuales las estrategias de negocio no podrían ser ejecutadas.

El talento humano requiere de creatividad e innovación para reinventarse cada día. La empresa, a su vez, insta de una constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, crecer ante mercados saturados mediante el lanzamiento de más y mejores productos y servicios.

Sin talento no hay comunicación, y sin comunicación no hay creatividad e innovación.

Es un reto para el directivo mejorar o rediseñar los procesos de comunicación, a fin de que las estrategias de negocio sean perfectamente entendidas y llevadas a cabo en los tiempos y bajo los lineamientos establecidos.

Para que un ejecutivo pueda cumplir con la misión de comunicador, debe apuntar hacia tres objetivos:

- ▶ Comprender la estrategia de negocio de manera global y desde la perspectiva de cada área de la empresa.
- ▶ Mantener relaciones de contacto, tanto ver-

ticales como horizontales, asegurándose de que todos los colaboradores entiendan la parte de negocio que les corresponde.

- ▶ Medir los resultados para asegurarse de que la empresa se dirija por el rumbo trazado, reforzando o renovando procesos y personas.

Podrá haber capacidad de creación e introducción de novedades, pero sin una transmisión fluida y ordenada, puede perderse el foco del negocio. Si todos los procedimientos están claros, podrá obtenerse el impacto deseado.

La creatividad colectiva es el reflejo de la efectividad en la comunicación de las estrategias bajo esquemas claros de liderazgo.

También es necesario un estilo conductual, consistente y flexible, para lograr el objetivo común: comunicando lo correcto se contribuirá al éxito en las propuestas innovadoras de negocio. Para que las ideas puedan tener cabida, es necesario que se perciban como coherentes, diferentes, objetivas y que transmitan confianza y compromiso. La pérdida de confianza y las prácticas autoritarias y minoritarias, pueden poner en riesgo las convicciones y las costumbres dominantes, repercutiendo en los procesos de comunicación.

Por lo tanto, si la comunicación es un factor clave para la ejecución de estrategias de negocio, luego entonces hay que asegurarse de que el talento humano sea lo suficientemente apto y calificado para reinventarse cada día. Sin talento no hay comunicación, y sin comunicación no hay creatividad e innovación. La función de la comunicación en la empresa debe ser clave, enlazando ideas con personas. Éste es el desafío: Inteligencia Organizacional.

1990

fue la década en la que las empresas mexicanas comenzaron a trabajar en el desarrollo de la comunicación organizacional.

Fuente: Revista Latina de Comunicación Social, 2002.

Diódoro Zúñiga Bello

DIRECTOR GENERAL DE LA REVISTA TALENTO HUMANO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Derecho por la Universidad Panamericana.

HA FORMADO PARTE DE: AOL, Pegaso, Alestra.



¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIALES Y CUÁL ES SU EFECTIVIDAD?

2

mil 600 contenidos diferentes de información electrónica es a lo que está expuesto en un año un empleado que cuenta con una computadora asignada, lo que representa 3.56 veces más información de la que recibe un trabajador que no cuenta con ella.

Fuente: Dirección de Comunicación Interna Grupo Televisa, 2007.

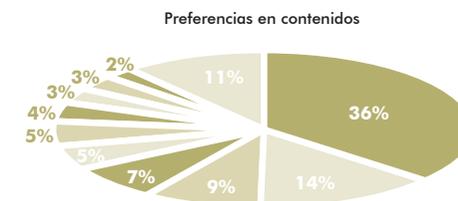
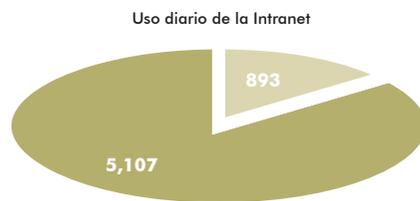
Con el objetivo de hacer llegar de manera eficiente la información necesaria e interesante para los colaboradores, es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación interna basada, antes que nada, en la segmentación de las diferentes audiencias internas. Ésta se deberá realizar considerando distintas variables como: la accesibilidad a medios electrónicos, las ubicaciones de trabajo, los niveles de puestos, los participantes en proyectos o programas específicos, entre otras.

El hecho de tener claros los diferentes segmentos de la audiencia interna permitirá desarrollar los mecanismos de comunicación más adecuados en cada caso. No se puede pensar en la efectividad de un medio de comunicación sin relacionarlo con un segmento específico; por ejemplo, se podría suponer que los medios electrónicos como la intranet o los sistemas de correo electrónico pueden ser muy eficientes, sin embargo, si por la naturaleza del negocio, sólo un porcentaje muy bajo de la

población de empleados tiene acceso a este tipo de medios, entonces resulta que el canal no es tan eficiente como se creía.

La efectividad de los mecanismos de comunicación también depende, en un grado superlativo, de la calidad de los contenidos. En Televisa se conoce la expresión “el contenido es el rey”, lo que significa que se debe entender la naturaleza y las necesidades de información de los diferentes segmentos de las audiencias internas para producir los contenidos que estén alineados a sus intereses y por consiguiente, les sean atractivos.

En resumen, la efectividad de un medio de comunicación interna depende del segmento al que esté dirigido y del contenido de la información. Esto que suena sencillo, generalmente requerirá del desarrollo permanente de nuevos medios, así como de la constante generación de contenidos alineados a una estrategia institucional de comunicación y a los intereses de las diferentes audiencias internas.



Comedor	36%
Beneficios	14%
Solicitudes electrónicas	9%
Avisos y comunicados	7%
Intercambios	5%
Noticias corporativas	5%
Videogalería	4%
Cumpleaños	3%
Centro de búsqueda	3%
Somos Televisa	2%

Los medios electrónicos permiten generar información enfocada a entender las eficiencias del medio y de los contenidos.

Guillermo C. de Wit Ibarra

DIRECTOR DE BENEFICIOS AL PERSONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA DE GRUPO TELEvisa.

ESTUDIOS: Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: Andersen Consulting, Digital Equipment Corporation, Capital Humano y Sistemas.



¿CÓMO SE INVOLUCRA RECURSOS HUMANOS EN LA ÉTICA DE LAS ORGANIZACIONES?

Toda actividad empresarial tiene como objetivo la obtención de dos beneficios: el primero enfocado hacia la búsqueda de un fin en sí mismo, y el segundo enfocado a un fin social; es decir, que a la vez que se obtiene un beneficio, se trata de satisfacer una demanda existente con aquello que se produce, sin olvidar el objeto social para el cual fue creado.

¿Qué es lo que hace que una decisión sea buena o mala? La respuesta inmediata es que en cuanto más contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones es mejor, no obstante, esta respuesta carece de valor práctico, puesto que nada dice acerca de si cumple con los fines sociales para los cuales fue diseñada.

Para orientar correctamente las decisiones en cualquier organización, es necesario que Recursos Humanos contribuya con el equipo directivo en el uso de modelos que permitan la toma de decisiones óptimas, alineadas a los valores de la misma.

La condición necesaria y suficiente para que una organización exista es que cuente con un conjunto de personas que se encuentren motivadas por pertenecer a ella y que estén enfocadas en la misión, los valores y los objetivos.

En todos los componentes de una organización pueden encontrarse tres tipos básicos de motivaciones, mismos que residen fundamen-

talmente en la responsabilidad de la función de Recursos Humanos:

1. Extrínseca: aquella por la que se espera recibir algo a cambio del trabajo realizado -obtener un pago económico de acuerdo a lo pactado-.
2. Intrínseca: cuyo atractivo reside en la acción misma, con independencia de los resultados -ver concluido con éxito el trabajo realizado y haberlo alineado a la estrategia de la organización-.
3. Trascendente: se basa en la satisfacción producto de realizar una acción por los beneficios que implican para otras personas -participar en programas de Responsabilidad Social dirigidos por Recursos Humanos-.

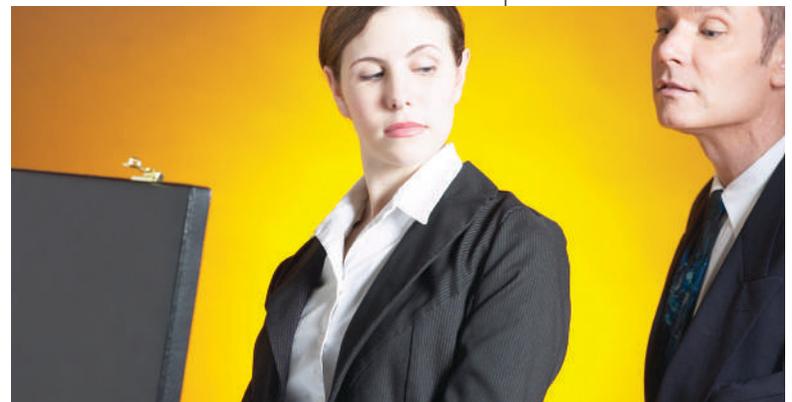
Fuentes utilizadas por el autor: De Larramendi, H. (1996). *La ética como elemento determinante del éxito empresarial en Globalización y gobierno de las empresas*. Servicio de Estudios BBV. España; Pérez, J. (1996). *Dirección y liderazgo en Globalización y gobierno de las empresas*. Servicio de Estudios BBV. España.

92

empresas fueron premiadas como las más éticas del mundo por la revista Ethisphere. Entre ellas destacan: Natura, Toyota y L'Oreal.

Fuente: <http://www.icio-clarin.com>, 2007.

En todos los componentes de una organización pueden encontrarse tres tipos básicos de motivaciones.



0 9 5

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA CON UNA CULTURA AVANZADA EN INNOVACIÓN, DIVERSIDAD Y COMPETITIVIDAD DE CLASE MUNDIAL?

62%

de los empleados está moderadamente comprometido con su organización, el 14% lo está altamente y el 24% no lo está.

Fuente: Towers Perrin Global Workforce Study, 2007.



Cultura es entendida como la interacción cotidiana de los conocimientos, valores y actitudes prevalentes entre los integrantes de una empresa como organización social.

Toda corporación que se considere altamente competitiva o avanzada, requiere destacar, entre sus atributos, una cultura impulsora de la creatividad e innovación continuas. El fomento a la diversidad y una pasión manifiesta de sus integrantes la hará cada día más competitiva a los ojos de sus clientes y consumidores.

Lo anterior nos lleva a ubicar el término diversidad como un concepto de inclusión que implica respetar y promover la aceptación de las diversas formas de pensamiento e interpretación del mundo, aplicado al trabajo en las empresas.

Las organizaciones que lideran sus mercados, generalmente son aquellas en las que los principales componentes generadores de una cultura de innovación, diversidad y competitividad de clase mundial interactúan de una forma armonizada (American Management Association, 2007).

Asimismo, las empresas que competitivamente destacan a nivel global son las que responden positivamente a la pregunta: ¿tomamos decisiones acerca de nuestra gente con el mismo rigor y análisis como aquellas relacionadas con nuestras inversiones, clientes, productos y tecnología?

Uno de los factores clave en la determinación de qué tan exitosas son las empresas -en cuanto a lograr una cultura sustentable de innovación, diversidad y competitividad- es qué tanto logran el compromiso de sus empleados. Una encuesta realizada por Towers Perrin muestra cinco factores emocionales y cuatro

racionales para lograr el compromiso de los empleados.

EMOCIONALES

1. Me intereso genuinamente en el futuro de mi organización.
2. Me siento orgulloso al decirle a otros que trabajo en mi empresa.
3. Mi trabajo me proporciona un sentido de logro personal.
4. Recomendaría trabajar en mi compañía a un amigo.
5. Mi organización me inspira a dar mi mejor esfuerzo en el trabajo.

RACIONALES

1. Entiendo cómo mi área contribuye al éxito de mi empresa.
2. Comprendo cómo mi rol se relaciona a los objetivos y metas de la organización.
3. Estoy dispuesto a aportar un esfuerzo adicional para contribuir al éxito de mi compañía.
4. Estoy personalmente motivado para ayudar a que mi organización sea exitosa.

COMPONENTES INTERACTIVOS DE ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO



Jorge A. Jáuregui Morales

DIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS DE BRISTOL-MYERS SQUIBB DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Maestría en Orientación y Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana.

HA FORMADO PARTE DE: Unilever-BestFoods Latinoamérica basado en Nueva York.

APLAUSO, APLAUSO, APLAUSO,



Haz tu evento en Papalote.

Quizás no lo sabías, pero tú puedes organizar cualquier tipo de evento para tu empresa, en las instalaciones de Papalote • Museo del Niño. Puedes utilizar la Megapantalla, el Domodigital, nuestro Jardín Maya, el Gran Patio y el Centro de Realidad Virtual para darle diversión y originalidad a tu evento. Llámanos al: 5237 • 1725, pide informes y costos.

www.papalote.org.mx

¿QUÉ FACTORES CLAVE DE ÉXITO TIENE UNA EMPRESA CON UN CAMBIO CULTURAL DE VANGUARDIA, CONSIDERANDO LOS RETOS DE LA BÚSQUEDA DE LA ARMONÍA ENTRE CALIDAD DE VIDA Y TRABAJO?

88%

de las personas que tienen antecedentes de formación musical cuentan con un postgrado, y el 83% gana más de 150 mil dólares al año.

Fuente: Reuters Life, 2007.

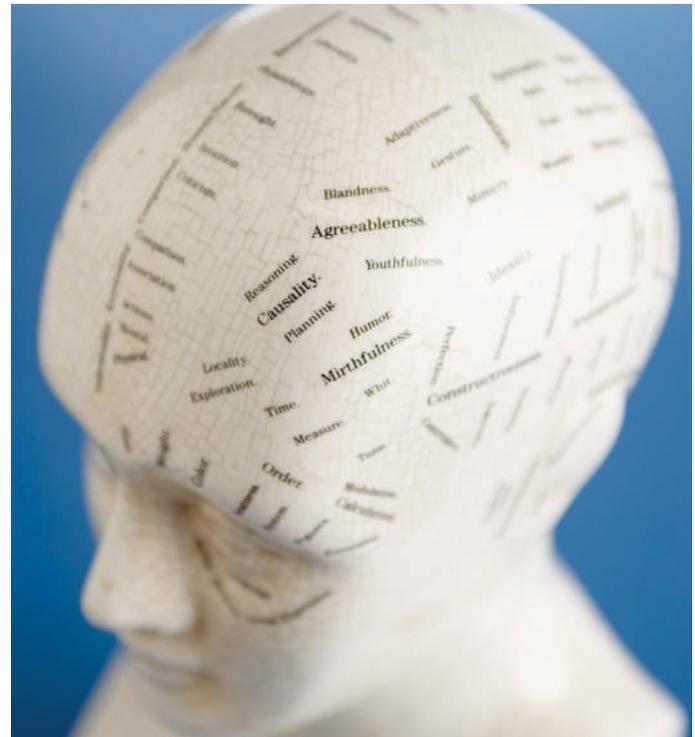
Vincular al sector empresarial con la colectividad de la cultura y el arte, como una estrategia asertiva de integración que permita establecer lazos emotivos de los trabajadores hacia sus instituciones y contribuya a la alineación de los valores organizacionales en beneficio de la calidad de vida laboral, es el tema de boga en México, y primicia en la capacitación empresarial de vanguardia a nivel internacional.

Esto consiste en innovar los procesos de formación para el desarrollo integral de los trabajadores, bajo un enfoque humanista y de responsabilidad social a partir de las experiencias estéticas, con la implementación de actividades sensitivas y creativas de valor superior que enriquezcan los sistemas de inteligencia organizacional que, por muchos años, se han orientado hacia el predominio de las faenas administrativas, financieras y tecnológicas.

Con la visión de que el ambiente organizacional implica una atmósfera psicológica que modela actitudes y conductas que deben traducirse en acciones coherentes con la filosofía empresarial deseada, apta para las necesidades de un aprendizaje emergente de la era globalizada, y en preeminencia con la ética por la búsqueda armónica entre trabajo y calidad de vida.

La inclusión del arte y la cultura como eje de la capacitación laboral, parte de una base científica sustentada en la interconexión de los hemisferios cerebrales -derecho: holístico y creativo; izquierdo: analítico y de lenguaje-, para mejorar la capacidad inteligible. Algunas encuestas demuestran que las personas con antecedentes de una formación musical tien-

den a tener mayor educación y mejores ingresos. Parte del éxito se debe a que la música, como otras disciplinas artísticas, incrementa la capacidad de compromiso, orden, constancia, intolerancia a los errores y el trabajo en equipo de los individuos.



Vincular al sector empresarial con la colectividad de la cultura y el arte es el tema de boga en México.



Loida Ramos Galindo

DIRECTORA GENERAL DE EXPAND'ART.

ESTUDIOS: Diplomado en Historia del Arte y Artes Plásticas por la Universidad Intercontinental.

HA FORMADO PARTE DE: Antiguo Colegio de San Ildefonso, Universidad Intercontinental.

¿CUÁLES SON LAS MÉTRICAS DE UNA EMPRESA CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COMPETITIVA DE CLASE MUNDIAL?



Es casi imposible pensar en una organización de clase mundial que no posea una cultura perfectamente definida, pues actualmente es considerada un pilar fundamental en las estructuras. En pocas palabras, la Cultura Organizacional es el conjunto de comportamientos de los individuos en una corporación, ésta da como resultado el perfil característico que distinguirá a la misma.

En este sentido, tendríamos que considerar a todos aquellos indicadores que muestren cómo el conjunto de valores de la organización y sus comportamientos individuales contribuyen al logro de su misión y visión. Algunos ejemplos podrían ser:

Índices de satisfacción del personal: la evaluación se realiza mediante la aplicación de un cuestionario que proporciona niveles de bienestar y motivación.

Capacidad y estilos de liderazgo: este elemento se mide con un cuestionario de evaluación (tradicionalmente 360 grados) enfocado a las capacidades de liderazgo.

Estabilidad en la organización: los indica-

dores pueden ser: Índices de rotación absoluta y relativa con la competencia, edad media, remuneración según competencia y antigüedad, rotación de *Key players*, etc.

Capacidad de innovación de la organización: se toma en cuenta la edad media de los individuos en la organización, su formación, heterogeneidad, e histórico de sugerencias de ideas realizadas e implantadas.

Tipología del personal: tradicionalmente se usan porcentajes de personas clave, fijas, temporales o subcontratadas, y con formación o carreras técnicas.

Nivel de competencia de las personas: los indicadores comunes son, la desviación entre las competencias disponibles en la organización y las requeridas para el logro de su misión y visión, versatilidad de los equipos, índices de rotación horizontal, cambios de actividad o años de experiencia.

Trabajo en equipo: la medida de estas capacidades puede realizarse mediante un cuestionario de equipo. En grupos consolidados se puede evaluar y medir su eficacia a través de indicadores de éxito en los objetivos.

Satisfacción del cliente: se recaba la información del análisis de resultados de satisfacción, tales como extensión o continuidad en la firma de contratos de servicios y/o convenios hechos por el cliente.

Estos son sólo algunos ejemplos y pueden variar dependiendo de la capacidad específica de la organización. Su aplicación es una fuente de mejora y eficiencia de la organización.

Fuente utilizada por el autor: Euroforum. Medición del capital intelectual. Modelo Intellect.

80

es la década en que surgió el concepto de Cultura Organizacional, posteriormente las empresas se interesaron en ella.

Fuente: Dra. Blasa Celerina Cruz, 2007.

Manuel Paredes Rivera

GERENTE DE DESARROLLO HUMANO DE HENKEL MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: Laboratorios Pfizer, S.A. de C.V., Celanese Mexicana, Mc Donald's.



¿CÓMO IDENTIFICAR A UN WORKAHOLIC Y DE QUÉ FORMA SE LE PUEDE AYUDAR A LOGRAR UN EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO?

50%

se reduce el potencial de un trabajador a causa de un gran aumento en los niveles de estrés con manifestaciones importantes de angustia e intranquilidad.

Fuente: Mark, Smith-Palliser, 2002.

El acelerado ritmo de las organizaciones por obtener los resultados requeridos, y la indiscutible necesidad humana de lograr y mantener un trabajo que permita desarrollarse, ha llevado a olvidar lo importante que es conseguir el equilibrio entre la vida y el trabajo.

El empleo es un medio de transformación, de realización y de creación de valores del hombre. Se trata de un elemento esencial en la calidad de vida de cualquier individuo, donde consigue satisfacer factores fisiológicos y económicos, a través de la relación con otras personas, además le permite admirar su obra al concluirla.

Cuando el trabajo se vuelve una necesidad vital del individuo, y el puro placer por la obra que realiza se convierte en su motivación, se olvida de su entorno y su pensamiento se focaliza en el trabajo en la oficina, relegando otros aspectos de su vida, incluyendo los círculos sociales a su alrededor. Su conciencia se funde con sus actos y se pierde la noción del tiempo y del espacio.

Sobrepasar los límites de satisfacción por el trabajo ejecutado y olvidarse del resto del contexto, conducen al individuo a demandarse a sí mismo metas más allá de las mismas que la organización requiere.

En estos niveles de exigencia, lograr el equilibrio no es siempre fácil. Los colaboradores que presentan este síntoma se han convertido en *workaholics*. Las organizaciones deben de apoyarlos, sobretodo si se trata de elementos clave, esto se debe a que de su trabajo dependerán los resultados que obtenga el resto del equipo.



Algunas estrategias de apoyo pueden ser:

1. Obligarlos a establecer horarios de entrada y salida, así como de comida, sin posibilidad, en el último caso, de conectarse a Internet ni comunicarse vía telefónica.
2. Ayudarlos a priorizar actividades, estableciendo una lista de tareas a realizar por día.
3. Apoyarlos en participar en actividades sociales con el resto de los colaboradores.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://tuvida.aol.com>, <http://www.apuntesgestion.com/2007/11/01/workaholics>.

La necesidad de lograr y mantener un trabajo que implique desarrollo, ha llevado a olvidar la importancia de conseguir el equilibrio vida-trabajo.

ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

¿CUÁLES SERÁN LOS CAMBIOS CULTURALES MÁS CRÍTICOS DE LAS EMPRESAS PARA LOS SIGUIENTES 10 AÑOS?



48%

de los empresarios mexicanos reconocieron sentirse más estresados de lo que se sintieron el año pasado.

Fuente: <http://www.etimes.com.mx>, 2007.

Entendiendo que la cultura es la identidad que expresa la organización, sea cual sea su dimensión, uno de los factores que indiscutiblemente influirá, será la capacidad de innovar, es decir:

- ▶ Ver las oportunidades que los otros no ven.
- ▶ Hacer que las cosas y situaciones sucedan al ritmo de las necesidades de los clientes y consumidores.
- ▶ Determinar qué hay que hacer para anticiparse a los cambios y cómo se debe administrar desde este enfoque.

Uno de los factores que influirá será la capacidad de innovar.

El *management* debe ser capaz de generar una dinámica que vincule la filosofía con las creencias individuales, preservando los valores y reorientando estos a la búsqueda de incre-

mentar la rentabilidad en vísperas de fomentar la equidad de género, dotando de fórmulas que modifiquen las prácticas de entendimiento, sustentando esto por la diversidad de pensamientos que en variadas ocasiones marcan las grandes distancias entre el modo de idear y el de activar, entre el "top" de la compañía y los niveles ejecutores.

Otro de los grandes factores que influirán en los cambios culturales será, sin lugar a dudas, el balance de vida: encontrar que el día a día en las demandas estratégicas y operativas no desvinculan la disponibilidad de tiempo entre las demandas y las opciones de las personas para enfrentar el virus de las épocas actual y futura, llamado estrés laboral y capaz de distorsionar cualquier realidad por virtual que ésta sea.

Una encuesta mostró que cinco de cada 10 empresarios o líderes de negocios en México sufren de estrés al dirigir su empresa y pasar más tiempo en ésta sin la posibilidad de descanso (Grant Thornton, 2007).

Elías Sidaoui Silva

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE GENOMMA LAB INTERNACIONAL.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

HA FORMADO PARTE DE: Teva Farmacéuticas México, Industrias Resistol.



Genomma Lab
Internacional

1 0 0

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

274

es el número de empresas que operan en México con el distintivo ESR a la Empresa Socialmente Responsable otorgado por AliaRSE.

Fuente: Cemefi, 2008.

Hasta hace relativamente poco tiempo, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se entendía como una forma de generar utilidades y cumplir con la ley. Hoy, esto no es suficiente ni aceptable.

A nivel mundial, coexisten definiciones que dan una idea amplia de la RSE, pero que aún la presentan indistintamente como sinónimo de filantropía, ética del negocio, responsabilidad ambiental o ciudadanía corporativa. Ninguno de estos conceptos por sí mismos son capaces de explicarla integralmente, aunque son elementos fundamentales de la misma.

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en su dimensión interna, como externa, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando el respeto por los valores y desempeño ético, la calidad de vida de su comunidad interna, la vinculación con las comunidades y el uso sustentable de los recursos y el medio ambiente, contribuyendo así al bien común (Coparmex, Consejo Coordinador Empresarial, Confederación Usem, Concamin, Impulsa, Concanaco, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Canacindra, Compite y Cemefi).

Esta visión permite a la empresa minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos; e incrementar su competitividad a través de la confianza como base de su negocio.

En su dimensión interna, la RSE se enfoca en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, con-

siderando la equidad y la justicia. Se espera que genere utilidades y se mantenga viva y pujante. Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de todos los participantes con el fomento de la calidad de vida en el trabajo.

Esto es relevante en la gestión del capital humano y, por tanto, una de las principales responsabilidades de cualquier empresa que brinda beneficios como: la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; balance de vida personal y laboral; el impacto positivo en la eficiencia y productividad, relaciones obrero-patronales y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

PRINCIPALES REPERCUSIONES DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN LA EMPRESA

- ▶ Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (*stakeholders*).
- ▶ Mejora la relación con vecinos y autoridades.
- ▶ Contribuye al desarrollo de las comunidades y al "bien común".
- ▶ Aumenta la visibilidad en la comunidad empresarial.
- ▶ Mejora la Imagen Corporativa y fortalece la reputación de la empresa y de sus marcas.
- ▶ Refuerza la lealtad del consumidor.
- ▶ Mejora las habilidades para atraer y retener empleados: genera lealtad y sentido de pertenencia en el personal.

Fuente: Cemefi, 2006.



Felipe Cajiga Calderón

DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y PROMOCIÓN DE FILANTROPÍA DEL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA, A.C. (CEMEFI).

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Internacionales con especialidad en Política Internacional por la UIA.

HA FORMADO PARTE DE: Fundación José Cuervo, Fundación de Apoyo Infantil Región Centro Save the Children México, Universidad Iberoamericana.



¿QUÉ ES UNA EMPRESA VERDE?

De acuerdo con el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sustentable, creado por un grupo de empresarios con influencia global a raíz de la publicación del Informe Brundtland de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en 1987, una empresa verde es aquella que cumple con los siguientes paradigmas:

“Hay muchas maneras positivas de hacer negocios que marquen una diferencia en las vidas de los pobres —no mediante la filantropía, sino a través de iniciativas que ayuden a construir nuevos mercados.”

Kofi Annan

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
Es una decisión estratégica y un conjunto de prácticas empresariales basadas en principios éticos apegados a la legalidad. La implementación de la responsabilidad social parte del cumplimiento del régimen legal, logrando óptimas condiciones internas y concretándose en el aporte al desarrollo sustentable del país. También se llevan a cabo la adaptación de valores y transparencia, el involucramiento de actores internos y externos, que toman en cuenta a toda la cadena productiva y que velan por el cumplimiento de respeto al ambiente.

El concepto de Oportunidades de Negocios para Reducir la Pobreza demanda un esfuerzo adicional y un cambio significativo en la manera en que se hacen los negocios. Este proyecto del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), es un esfuerzo precisamente para hacer eso. La mayoría de las empresas están compitiendo por una minoría de clientes potenciales, ignorando a un mercado durmiente significativo. El WBCSD cree que sus miembros y los de la Red Regional, pueden y deberían estar al frente de esfuerzos que acerquen a los pobres al mercado, y por ende, aliviar la pobreza e incrementar la prosperidad y la oportunidad para todos. Estas son las líneas principales del proyecto:

Modelos empresariales: “aprender compartiendo” para identificar los aspectos necesarios para que las empresas diseñen sus propias estrategias empresariales.

Condiciones marco: crear las capacidades en las empresas para trabajar con los gobiernos nacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), e instituciones multilaterales para mejorar las “reglas del juego” y promover la creación de riqueza en los países en vías de desarrollo.

Comunicaciones e involucramiento: asegurar que el potencial de crecimiento de los negocios responsables se entienda profundamente dentro de las empresas miembro, para relacionar a las empresas como una fuerza positiva en la lucha contra la pobreza.

Proyectos pilotos: ofrecer muestras de “aprender haciendo” en el campo de los negocios, de forma que puedan ser replicadas.

200

empresas están afiliadas al World Business Council for Sustainable Development con el fin de ayudar al desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social.

Fuente: WBCSD, 2007.

Luis M. Guerra Garduño

PRESIDENTE DEL INSTITUTO AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES ECOLÓGICAS, A.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Química por la Universidad Nacional Autónoma de México
HA FORMADO PARTE DE: Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable, Merck-México, Consejo de Recursos Naturales no Renovables.



1 0 2

¿QUÉ VALOR TIENEN LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA EN LA EMPRESA?



para quienes forman parte de ella. Covey menciona que el elemento catalizador de la acción coordinada es la coincidencia y firmeza de creencia de los integrantes de una organización con un valor o fin superior.

El logro de los propósitos de prestigio, liderazgo o económicos sólo se legitiman en la medida en que favorecen la tarea primordial que una organización se ha comprometido a cumplir, adoptando los principios, valores y conductas que dan estructura al CC.

Los enunciados de un código son de carácter general; los principios y valores que lo constituyen son concebidos como criterios orientadores para facilitar la toma de decisiones razonables y promover una convivencia armónica, esperando que su práctica cotidiana enriquezca al individuo personal y profesionalmente.

Es así que, el valor de un CC es permitir que la organización elija de manera consciente cómo quiere que se rija de forma propositiva su vida interna, y con base en ello, logre generar cultura mediante la congruencia de las decisiones diarias con los valores elegidos.

“El trabajo es un escenario en el que cada ser humano despliega su conciencia. Cuando está orientado hacia valores últimos, el trabajo se vuelve una obra de arte, de amor y de libertad”.

F. Kofman.

En las instituciones públicas que se rigen bajo los principios de Gobierno Corporativo y que pretenden ser Socialmente Responsables, el Código de Conducta (CC) constituye la carta que, al incorporar la misión, visión y política de calidad, sienta las bases para el compromiso y la toma de conciencia de que las acciones que se llevan a cabo en la vida institucional tienen repercusión directa o indirecta en la vida de otras personas. Al respecto, las compañías de nuestro tiempo son depositarias de responsabilidades y compromisos ante la sociedad, a cambio de los beneficios que de ésta obtienen (Csikszentmihalyi, 2004).

Un Código de Conducta es un fundamento que inspira y refleja los ideales del comportamiento en las acciones y decisiones cotidianas en una organización, asimismo se constituye en un marco de referencia e identificación

Arsenio Díaz Escalante

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO FONACOT.



ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Escuela Bancaria Comercial.
HA FORMADO PARTE DE: Naciona Financiera, Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México.

¿CÓMO SE ESTABLECE UN PROGRAMA DE VOLUNTARIOS EN LA EMPRESA?

Las acciones empresariales enfocadas al apoyo y contribución en el crecimiento de distintos sectores de la sociedad, han tomado gran fuerza en los últimos cinco años. Aun cuando esta nueva visión lleva una década en México, su auge apenas comienza, por lo que cada vez se destinan un mayor número de esfuerzos para ayudar a la comunidad, el medio ambiente y la calidad de vida. Lo anterior permite a las compañías convertirse en Empresas Socialmente Responsables.

La fórmula es incrementar la participación de los empleados y la de las compañías a través del voluntariado.

Esta labor es resultado de la orientación que las organizaciones gestionan con sus colaboradores para trabajar conjuntamente en actividades de apoyo social, motivando y dando surgimiento al voluntariado corporativo.

Es posible que un número de empleados participe, de manera individual y en su tiempo libre, de forma permanente o temporal en entornos relacionados, con la educación, el deporte o durante alguna contingencia o desastre.

Sin embargo, es necesario que las compañías generen planes de voluntariado empresarial en donde la suma de acciones individuales y corporativas redunden en un impacto de alto nivel en nuestra sociedad.

Un programa de este tipo tiene como objetivo facilitar la movilización del talento, del

tiempo y la energía de los recursos humanos de una empresa en favor del desarrollo social de las comunidades con quienes la empresa interactúa. Esto puede instrumentarse con:

- a) El desarrollo de una clara estrategia sobre los entornos a apoyar.
- b) La creación de lineamientos y políticas que determinen las condiciones del programa, así como las instituciones participantes.
- c) Especificando qué parte del tiempo, laboral o libre, el colaborador destinará al trabajo de ayuda.

De esta manera, se consolidan los esfuerzos y proyectos personales de los empleados y los de la empresa, sumándose en una relación ganar-ganar.

No hay que perder de vista esta nueva manera de hacer tangible el deseo de tener comunidades en óptimo desarrollo. La fórmula es incrementar la participación de los empleados y la de las compañías a través del voluntariado.



500

voluntarios a nivel nacional sumó KPMG en 2007; mismos que contribuyeron en alrededor de 50 fundaciones e instituciones a través de los diferentes programas y formas de participación con los que cuenta la empresa.

Fuente: KPMG México, 2007.

Arturo Graue Lozano

DIRECTOR NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DE KPMG, CÁRDENAS DOSAL.

ESTUDIOS: Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

HA FORMADO PARTE DE: Banamex Citigroup, Avantel, CIE.



1 0 4

500

es el número aproximado de empresas que han participado en el diagnóstico de RSE de 2000 a 2008.

Fuente: Cemefi, 2008.



¿QUÉ ES EL DISTINTIVO ESR?

El Distintivo ESR es un reconocimiento que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía a las empresas que asumen la cultura de la Responsabilidad Social en su estrategia de negocios y que la desarrollan a través de sus políticas y prácticas de actuación cotidiana.

Para poder alcanzar este reconocimiento, las empresas deben someter cada año su gestión a un proceso de evaluación sustentado en 120 indicadores de responsabilidad social en los ámbitos ético, laboral, ambiental y comunitario.

La finalidad del Distintivo ESR es fortalecer la cultura de la responsabilidad social mediante el establecimiento, adopción y difusión de estándares de desempeño empresariales a través de un proceso que comprende:

- ▶ Declaración firmada por el Director General.
- ▶ Adopción del Decálogo de Empresa Socialmente Responsable.
- ▶ Documentación de los indicadores.
- ▶ Análisis y validación del equipo técnico.
- ▶ Decisión del comité de evaluación.
- ▶ Otorgamiento del Distintivo ESR en una ceremonia pública.
- ▶ Retroalimentación a la empresa.

Los capítulos e indicadores que se toman en cuenta para este diagnóstico, se relacionan di-

rectamente con cuatro lineamientos estratégicos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE):

1. **Calidad de vida en la empresa:** condiciones laborales, balance trabajo-familia, capacitación, desarrollo, respeto a la diversidad y seguridad laboral, entre otros.
2. **Vinculación y compromiso con la comunidad:** acción, balance e inversión social, voluntariado corporativo, desarrollo de proveedores, alianzas intersectoriales, incidencia en la política pública, grupos de interés, mercadotecnia y promoción del consumo responsables.
3. **Cuidado y preservación del medio ambiente:** cultura ecológica, capacitación, programas y políticas ambientales, inversión sustentable, instalaciones, entradas y salidas de recursos, manejo del impacto ambiental, control de la cadena productiva y ahorro de recursos naturales, entre otros.
4. **Ética empresarial:** alineación estratégica -misión, visión, valores y códigos de buen gobierno y de conducta-, cultura de respeto, prácticas anticorrupción, prevención de negocios ilícitos, transparencia y legalidad.

En la última edición de 2008, 274 empresas alcanzaron el Distintivo ESR; este año se otorgó por primera vez la insignia a cuatro organizaciones ejemplares de Centroamérica y el Caribe.

EVOLUCIÓN DEL DISTINTIVO ESR								
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Número de indicadores.	80	155	146	126	120	120	120	120
Número de empresas participantes.	28	42	74	103	140	155	210	520
Número de empresas con el Distintivo ESR.	17	28	42	61	84	124	174	274

Jorge V. Villalobos Grzybowicz

PRESIDENTE EJECUTIVO DEL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA, A.C. (CEMEFI).

ESTUDIOS: Maestría en Comunicación y Desarrollo por la Universidad Iberoamericana.

HA FORMADO PARTE DE: Fomento Cultural y Educativo, A.C., Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica, Universidad Iberoamericana.



¿CÓMO SE VINCULAN LAS ORGANIZACIONES, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS?

Responsabilidad Social define un nuevo vínculo entre las empresas y la sociedad. Consiste en acciones del sector empresarial, generalmente comandadas por el área de Recursos Humanos, destinadas a apoyar la resolución de problemas sociales y ambientales en las comunidades de las cuales forman parte.

A pesar de que los programas de Responsabilidad Social no son una obligación de las empresas y que puede generar gastos iniciales en su operación, es una realidad que estas acciones aumentan la reputación y ofrecen beneficios tanto cualitativos como cuantitativos a las organizaciones:

- 1. Crea fidelidad en los clientes:** una empresa considerada socialmente responsable aumenta la imagen positiva que tienen sus colaboradores y clientes, logrando que estos últimos prefieran a las organizaciones que realizan acciones filantrópicas y estimulan el voluntariado.
- 2. Atrae inversionistas:** las empresas líderes en estos programas son frecuentemente destacadas en los medios de comunicación y recomendadas a los fondos de inversión.
- 3. Mejora la relación con su entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad:** publicar información honesta y precisa, así como emprender acciones socialmente comprometidas mejora la imagen de la empresa frente a la sociedad.
- 4. Reduce costos operativos:** al llevar acciones de reducción de contaminantes, reciclaje, disminuir las emisiones de gases, entre otros, se disminuyen gastos innecesarios.
- 5. Posiciona y diferencia la marca frente a la competencia:** llevar a cabo acciones de responsabilidad social le otorgará a los productos un valor agregado por sobre los de la competencia.
- 6. Permite acceder e influir positivamente en los líderes de opinión:** una empresa que destine parte de su presupuesto en acciones sociales o ambientales y no esconda información, será destacada en los medios de comunicación y permitirá influir positivamente en los líderes de opinión.
- 7. Incrementa los niveles de satisfacción, pertenencia y compromiso de los colaboradores:** los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades.

Fuentes utilizadas por el autor: <http://www.comunicar.org.ar/responsabilidad3.htm>, http://www.mtas.es/inshi/ntp/ntp_643.htm, <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/articulos/beneficios.html>.



ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).

1 0 6

¿CÓMO INFLUYE LA ALIMENTACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS?

20%

de la productividad laboral de los países se ve reducida por la mala alimentación.

Fuente: International Labour Organization, 2006.

La alimentación es uno de los factores más importantes que influyen en el bienestar de las personas e impacta directamente en el desarrollo potencial de su trabajo. Por ende, también repercute en la productividad de las empresas y en la disminución de los accidentes laborales.

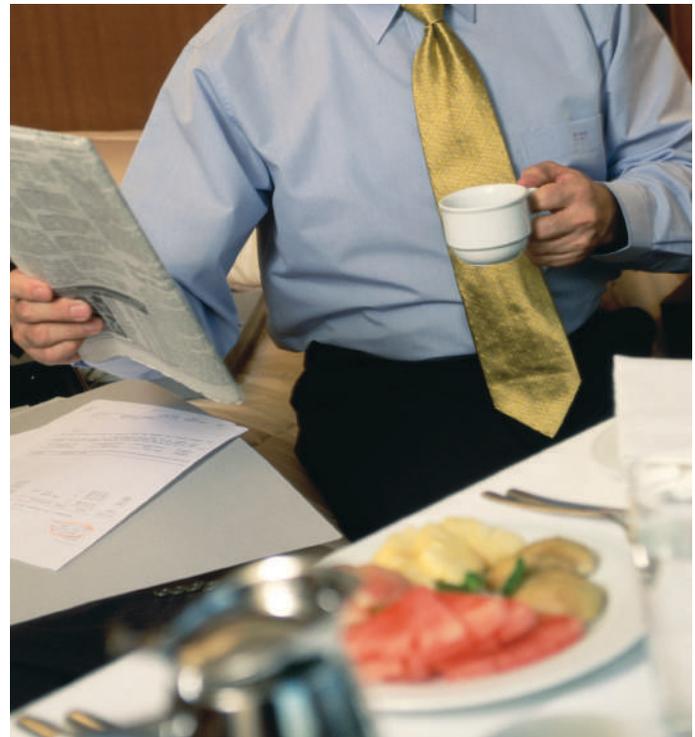
Diversos organismos internacionales se han dado a la tarea de investigar de qué manera la alimentación determina la productividad de los colaboradores en sus unidades de trabajo. Christopher Wanjek, catedrático de la Universidad de Harvard y autor del libro *Food at work*, asegura que, de acuerdo a investigaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el aumento del 1% en el consumo de kilocalorías (kcal) de un trabajador resulta en el incremento de 2.27% de la productividad laboral general.

Otro estudio revela que si cada persona aumenta la ración diaria promedio de energía a 2,770 kcal -con los nutrientes adecuados-, podría incrementar la tasa promedio de crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) en casi un 1% anual (Arcand, 2001).

Más recientemente, la OMS informó que una alimentación adecuada (mediante la fortificación de los alimentos) podría elevar los niveles de productividad nacional en un 20% (OMS, 2003).

La alimentación juega un papel fundamental en el trabajador pues se traduce en una mejor salud y mayor capacidad de retención y aprendizaje; pero fundamentalmente, en mayor productividad. A su vez, esto propiciará mayor competitividad y, por lo tanto, mayores ingresos a las empresas.

La falta de provisión de alimentos seguros y nutritivos, y de las calorías adecuadas en el lugar de trabajo, constituye una oportunidad perdida en los países en desarrollo. Si las deficiencias en alimentación se mantienen, se acentúan los rezagos sociales.



Si las deficiencias en alimentación se mantienen, se acentúan los rezagos sociales.

Patricia L. Melfo Prada

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE ACCOR SERVICES MÉXICO.

ESTUDIOS: Maestría en Recursos Humanos por la USR, Venezuela.

HA FORMADO PARTE DE: Accor Services Venezuela, Mabe Venezuela, Lafarge.

ACCOR
Services

¿CÓMO SE PUEDE MEDIR UNA BUENA NUTRICIÓN CON ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS?



El binomio nutrición-productividad mejora la calidad de vida del empleado y su rendimiento laboral. Un trabajador bien alimentado producirá más y mejor. Estudios de la OMS revelan que una nutrición adecuada puede aumentar los niveles de productividad en un 20% (OMS, 2003). A su vez, la OIT señala que un aumento de 1% en las kilocalorías se traduce en el incremento del 2.27% de la productividad laboral general. Dicho organismo ha destacado la importancia del descanso y la nutrición en los trabajadores, pues disminuye enfermedades, previene accidentes de trabajo e incrementa la productividad.

Una nutrición inadecuada da lugar a pérdidas de productividad de 20% en todo el mundo.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006, mostró que entre las enfermedades relacionadas con una alimentación deficiente están la hipertensión arterial, la arterosclerosis, y la diabetes mellitus, las cuales provocan gran ausentismo laboral.

Es necesario coordinar acciones en las Secretarías de Salud y Nutrición, y del Trabajo y Previsión Social, así como en las empresas, para la creación de programas enfocados a mejorar el estado nutricional de los mexicanos y sus familias.

Una nutrición inadecuada da lugar a pérdidas de productividad del 20% en todo el mundo. Casi un billón de personas padece desnutrición, y más de esa misma cantidad tienen sobrepeso o sufren de obesidad (OMS, 2004). La alimentación balanceada es la clave para una buena salud, de ahí que se impulsen alternativas como los vales de comida para mejorar la alimentación de los trabajadores, pues además de ser un producto versátil, es un instrumento que fomenta el apoyo a su economía con beneficios fiscales y administrativos.

Los vales de comida, además de coadyuvar a que los empleados se tomen el tiempo para tener una comida más sana y dentro de su horario de trabajo, permiten a las empresas conformar una plantilla satisfecha, dedicada y productiva.

Con una población bien alimentada, los gobiernos se benefician en términos de una mayor recaudación proveniente del aumento de la productividad y de la reducción en los costos de salud para los adultos. Por otro lado, una apropiada nutrición infantil asegura futuras generaciones de trabajadores sanos.

52%

de los ejecutivos de Recursos Humanos considera que la mala alimentación es uno de los factores por los que sus trabajadores tienen bajo rendimiento.

Fuente: AMEDIRH, 2008.

Manuel Tendilla del Pozo

DIRECTOR GENERAL DE SODEXHO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Actuaría por la Universidad Anáhuac.
HA FORMADO PARTE DE: Banco Santander, Banca Quadrum, Bancomer.

Sodexho®

1 0 8

¿DE QUÉ MANERA LAS PRESTACIONES SOCIALES CONTRIBUYEN AL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS?

6.4%

del PIB nacional se destinó a gastos de salud en 2007.

Fuente: Secretaría de Salud, 2007.

Una definición de Seguridad Social ampliamente aceptada es la siguiente:

Protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causas de enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte. También es la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a los familiares con hijos (Blanco, 1998).

Cada país y cada sociedad deben, por obligación moral e histórica, crear lo que a su alcance cultural y económico consideren posible. En México, las prestaciones sociales son obligatorias pero, ¿por qué el 70% de las empresas en nuestro país realizan gasto doble, además de prestaciones privadas? y ¿por qué

sólo el 24% de estas personas, doblemente aseguradas, usa en promedio dos veces en su vida las prestaciones públicas?

No hay que quedarse impávido ni con los brazos cruzados, es necesario reflexionar y elegir correctamente aquellas que más se apeguen al valor primordial para lo que fueron creadas. Pagar por pagar es un desperdicio y un ahorro mal entendido, pero pagar inteligentemente hace de una prestación una verdadera arma competitiva en Recursos Humanos.

Las prestaciones creadas para mantener la salud de los trabajadores, su integridad, su máximo potencial como individuos y emparejar las mismas oportunidades para su desarrollo profesional, personal y de productividad, sólo son analizadas para su renovación y esperando que el costo sea cada vez menor. En un mundo cambiante se debe ser profesional, romper paradigmas y mejorar. Se tiene que estar alerta al elegir un esquema de compensaciones, pues debe ser funcional y estratégico. No se trata de satanizar a las sociales, sino conocerlas a fondo, mejorarlas o combinarlas; una participación mixta entre las privadas y las públicas, ¿sería interesante?

Nunca se pueden olvidar los principios básicos de la Seguridad Social Integral: universalidad, solidaridad, integralidad, unidad, participación, autofinanciamiento y eficiencia.

Pagar inteligentemente hace de una prestación una verdadera arma competitiva en Recursos Humanos.



Felipe Domínguez Hernández

DIRECTOR COMERCIAL DE NOVAMEDIC SEGUROS DE SALUD, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Médico en Otorrinolaringología por el Colegio Nacional de Médicos Militares de la Ciudad de México.





Comprometidos con la salud empresarial



Seguros

- ORO C200 (Plan Oro C200)
- Novamedic Salud Global (Gastos Médicos Mayores y Menores)

Sistemas Preventivos Empresariales

- Check ups
- Exámenes de Admisión
- Exámenes Periódicos
- Pláticas Preventivas
- Campañas de Detección

Planes Complementarios a Gastos Médicos Mayores (Preventivos)

- Gastos Médicos Menores (Plan Consultas)
- Plan Dental y Visión
- Call Center Médico 24 hrs. (con la más alta tecnología)

Planes de Administración

- Administración Total o Parcial de Siniestros
- Auto administración - Cash Flow
- Administración de Planes Integrales
- Ingresos Hospitalarios y Servicios (A escala nacional)

Llámenos y un Ejecutivo de Cuenta acudirá con usted para que en conjunto desarrollemos el mejor esquema de compensaciones en salud idóneo para su empresa.

Tel.: 91 500 512

Fuera del D.F.: 01 800 200 0098

Arquímedes No. 130 3er. piso Col. Polanco C.P. 11560 México, D.F.

www.novamedic.com

¿POR QUÉ LA NUTRICIÓN DEL FACTOR HUMANO ES CONSIDERADA UNA INVERSIÓN SOCIAL?

17%

de la productividad de un país en vías de desarrollo se pierde por una dieta inadecuada.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo, 2006.

En el ámbito laboral se considera, en efecto, que la nutrición es una "inversión social" porque desde hace varias décadas se sabe que las enfermedades asociadas con la mala nutrición pueden reducir el rendimiento, la asistencia y la productividad, y favorecer accidentes. Las pérdidas por estas causas son enormes y el ahorro que se tendría al evitarlas también lo sería. Además, mejoraría la relación que hay entre empleadores y trabajadores, lo que no es un logro desdeñable.

Sin embargo, la nutrición es mucho más que eso y tiene las siguientes implicaciones:

- a) Constituye el pilar central de dos bienes fundamentales para el ser humano: la vida y la salud, cuya importancia va mucho más allá de consideraciones económicas.
- b) Es sustento indispensable para el cuerpo: comer es un estímulo placentero para los sentidos, un medio de vinculación social y de satisfacción artística, un elemento central de ritos, ceremonias y celebraciones, una herramienta para mantener y fortalecer el sentido de identidad y una de las formas principales de expresión cultural.
- c) Lo mismo las deficiencias que los excesos alimentarios ocasionan varias de las enfermedades que más afligen a la humanidad y cuyo costo es colosal (desnutrición, anemia, obesidad, diabetes, hipertensión, ciertos cánceres y otras). Se calcula que hasta 45% de la carga de morbilidad y 60% de la de mortalidad en el mundo se deben a la mala nutrición, por si fuera poco las cifras van en aumento.

El empleador no es el responsable primario

El ser humano es más que una máquina y la nutrición es un factor de seguridad social y de salud.

de la salud y alimentación de sus trabajadores, pero sí es corresponsable de ellas y, por diversas razones, el lugar de trabajo es idóneo para mejorar la nutrición de los empleados. Los programas de apoyo alimentario suelen tener resultados excelentes y ser muy rentables tanto para los patrones (1.5 a 6 veces la inversión), como para el trabajador y la sociedad.

En suma, el ser humano es más que una máquina y la nutrición es un factor de seguridad social y de salud.

Fuente utilizada por el autor: *Food at Work*, OIT, 2005



Héctor Bourges Rodríguez

DIRECTOR DE NUTRICIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS MÉDICAS Y NUTRICIÓN SALVADOR ZUBIRÁN.

ESTUDIOS: Doctorado en Nutriología por el Instituto Tecnológico de Massachusetts.



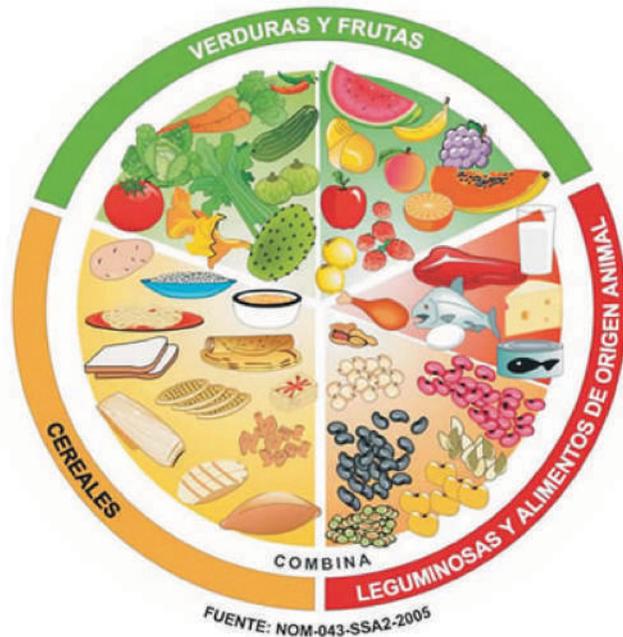
¿CON QUÉ HERRAMIENTAS CUENTAN LAS EMPRESAS PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL?

La situación en materia de alimentación y nutrición de los adultos entre 30 y 60 años en México muestra una población cuya esperanza de vida al nacer es de 68 años en hombres y 72 en mujeres (2000), pero con graves problemas de sobrepeso y

obesidad -71.9% en mujeres y 66.7% en hombres (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2006)-, esto se traduce en factores de riesgo para las enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes y cáncer. Estas condiciones de salud tienden a disminuir la calidad de vida y los años de productividad.

La situación en la salud de los mexicanos se debe a los cambios y al abandono de los patrones tradicionales de alimentación (selección de alimentos precocinados, desprecio a la preparación de ellos, comidas en casa y en familia, etc.); a la actividad sedentaria por las condiciones urbanas que se han establecido; así como a la genética.

Estos resultados deben invitar a las empresas a ofrecer a sus trabajadores un servicio de alimentos que contemple menús completos, equilibrados, adecuados, variados e inocuos. Los servicios de alimentos dentro de las empresas son un medio estratégico para la educación nutricional (Norma Oficial Mexicana, Servicios Básicos de Salud, 2005). Los trabajadores pueden adquirir paulatinamente buenos hábitos de alimentación, a través del consumo diario de platillos ricos en verduras y frutas, preparados con aceites vegetales y alimentos de origen animal con bajo o moderado contenido de grasa, ricos en fibra y en hidratos de carbono complejos. Es importante la variedad de platillos y que la presentación de los mismos sea atractiva. El área de comedor de las empresas puede ofrecer al comensal información sobre la dieta correcta, El Plato del Bien Comer es una herramienta atractiva y didáctica que puede ayudar a las personas a planear sus alimentos día a día.



La situación en la salud de los mexicanos se debe a los cambios y al abandono de los patrones tradicionales de alimentación.

Ana Bertha Pérez Lizaur

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

ESTUDIOS: Maestría en Ciencias de la Salud por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex). Nutrióloga certificada por el Colegio Mexicano de Nutriólogos, A.C. HA FORMADO PARTE DE: Ogali, Consultoría en Nutrición.

30%

se incrementa el rendimiento escolar en las personas que a temprana edad recibieron una buena alimentación, lo cual tiene una relación directa con el ingreso per cápita de dichos individuos.

Fuente: Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá, 2006.

1 1 1

¿DE QUÉ MANERA PUEDEN APOYAR LAS EMPRESAS A LAS FAMILIAS EN SU ALIMENTACIÓN Y CÓMO PUEDEN ASEGURAR QUE UN PORCENTAJE DE LO RECIBIDO POR LOS EMPLEADOS SEA DESTINADO A ESTO?

14%

de la población económicamente activa (6 millones de trabajadores), reciben vales de comida y despensa.

Fuente: www.senado.gob.mx, 2007.

Una limitante para el desarrollo económico y social de México es la baja productividad de su mano de obra.

Una dieta deficiente reduce la habilidad de los trabajadores y la eficiencia de la producción, disminuyendo la oferta de trabajo y aumentando, a su vez, el ausentismo. Esto también eleva el índice de licencias médicas.

Del nivel de consumo (poder adquisitivo) depende el valor nutritivo de los alimentos adquiridos e ingeridos. La alimentación adecuada de la población mexicana, en especial de su fuerza de trabajo, es un factor básico en el rompimiento del círculo vicioso de la pobreza.

Sin embargo, hoy en día 23 millones de trabajadores reciben sólo cinco salarios mínimos o menos. Esto promueve que dichos empleados y sus familias se nutran de manera deficiente o recurran al ambulante para alimentarse, con los consecuentes riesgos para su salud y sus capacidades productivas.

Mejorar el estado nutricional de la fuerza laboral del país y las familias, además de prevenir enfermedades vinculadas con la alimentación, requiere de una estrategia específica.

Un Programa de Alimentación para el Trabajador Mexicano y su Familia, sería un instrumento útil para mejorar tanto la nutrición del trabajador, como su ciclo de beneficios socio-económicos derivados, siendo beneficioso también para su familia, el empleador, el gobierno y la sociedad en general.

Los restaurantes se presentan como un lugar de grandes oportunidades para que los trabajadores tengan acceso a una comida saludable.

En el sector restaurantero participan estable-



cimientos de todo tipo: cocinas económicas y loncherías; establecimientos de nivel medio; grandes cadenas de restaurantes; servicios de banquetes y comedores industriales.

El número de establecimientos, sumando los clasificados dentro del sector -alrededor de 250 mil establecimientos-, y contemplando los que operan dentro de hoteles, escuelas, hospitales y otros, se eleva a 460 mil centros de oferta de alimentos preparados.

Estamos convencidos de que los restaurantes nacionales son un medio idóneo para poner en marcha un programa que apoye la alimentación, sana y nutritiva, de los trabajadores y sus familias. Tenemos la capacidad y queremos tener la oportunidad de servir a los trabajadores nacionales.

Una dieta deficiente reduce la habilidad de los trabajadores y la eficiencia de la producción.

Francisco A. Mijares Noriega

PRESIDENTE DE LA CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS (CANIRAC).

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo Modelo.



¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES EN MÉXICO EL TEMA DE LA ALIMENTACIÓN EN LA CLASE TRABAJADORA Y CUÁL ES SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD?

A continuación se muestra una pequeña parte de la encuesta que AMEDIRH mandó realizar:

METODOLOGÍA

La selección de la encuesta fue de empresas medianas y grandes del Distrito Federal y las entrevistas se realizaron a los responsables de las áreas de Recursos Humanos.

En total, se incluyeron a 216 organizaciones en la encuesta.

Perfil del entrevistado y la empresa:

- ▶ 63% medianas
- ▶ 37% grandes

Género:

- ▶ Mujeres 64%
- ▶ Hombres 36%

Edad:

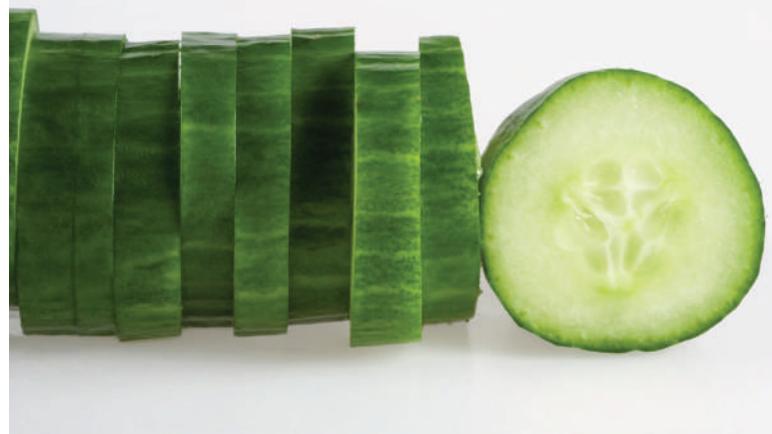
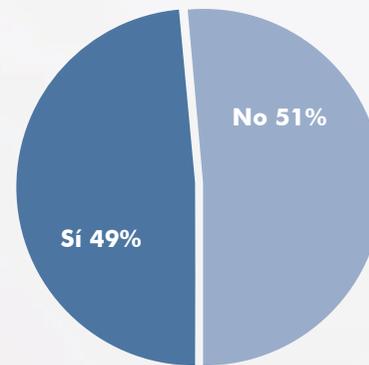
- ▶ 20 a 25 años: 14%
- ▶ 26 a 35 años: 42%
- ▶ 36 a 45 años: 27%
- ▶ 56 años o más: 4%

Las personas entrevistadas en un 52% afirmaron que el bajo rendimiento de los trabajadores está relacionado con la alimentación.

Respecto a si una Ley de apoyo alimentario ayudaría, el 84% respondió afirmativamente. El 77% opinó que la Ley Alimentaría mejoraría la productividad. La principal problemática que los responsables de Recursos Humanos ligan con el capital humano es el alto ausentismo, mismo que se tradujo en un 36%.

SERVICIO DE COMEDOR EN LAS EMPRESAS

¿En su empresa ofrecen servicios de comedor a los empleados / trabajadores?



1 1 3

¿CÓMO GARANTIZAR QUE TODOS LOS EMPLEADOS TENGAN ACCESO AL DERECHO BÁSICO DEL SER HUMANO: LA ALIMENTACIÓN?

52

es el lugar que ocupa México en el Índice Global de Competitividad en 2007-2008. En 1999 se situaba en el lugar 33.

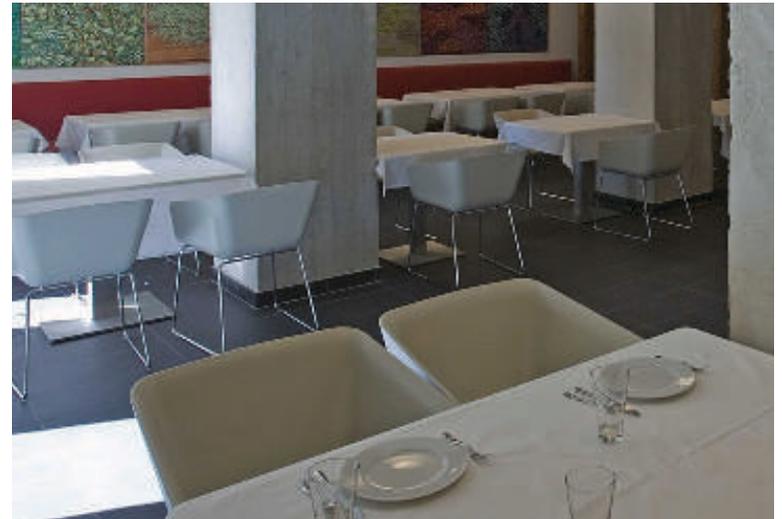
Fuente: Foro Económico Mundial, 2008.

La competitividad de una economía nacional depende, en gran medida, de la productividad de sus empresas. Éstas, para mantener vigencia en la disputa por los mercados, deben diseñar estrategias destinadas a abatir costos y a elevar la productividad. En este contexto, las habilidades productivas de los trabajadores y su capacidad de adaptación a los sistemas de producción están sustentadas, en buena parte, en el estado general de su salud. Ésta, a su vez, está influida directamente por el nivel de consumo.

La magnitud y calidad del consumo de los trabajadores dependen de su nivel de ingresos; sin embargo, éste aún es bajo en México. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (INEGI, 2006), el 30% del gasto total de las familias se destina a la alimentación, siendo éste el renglón más importante en el consumo de la familia obrera. La mala nutrición afecta de manera contundente el desempeño de los trabajadores, lo cual incide en la economía a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, eleva los costos de operación del sector salud y el de las instituciones de seguridad social, afecta el desarrollo de los niños y reduce el rendimiento de las empresas.

La productividad se eleva al invertir recursos en el desarrollo de los trabajadores y sus familias. Las aportaciones al capital humano no son gastos, son inversiones con una tasa de retorno óptima.

Resulta necesario un Plan Nacional de Alimentación para los Mexicanos que incluya al menos: nutrición para los trabajadores durante la jornada, diseñando los aparatos de sustento



fiscal para su financiamiento; apoyo a la alimentación de las familias, a través de un programa de distribución de despensas, también con un tratamiento fiscal especial; sustento en las escuelas, estableciendo los mecanismos de financiamiento en el largo plazo; así como orientación experta para el consumo alimentario, que contemple una campaña permanente en los medios de comunicación.

Se deben impulsar un conjunto de reformas legislativas para hacer exigible el derecho a la alimentación, estableciendo claramente su reglamentación.

Las aportaciones al capital humano no son gastos, son inversiones con una tasa de retorno óptima.

Isaías González Cuevas

SECRETARIO GENERAL DE LA CONFEDERACIÓN REVOLUCIONARIA DDE OBREROS Y CAMPESINOS.



Comprender el valor del tiempo requiere de asistencia.

Desde hace 16 años somos el líder en el diseño, desarrollo e integración de soluciones tecnológicas para el control de personal.

- Tiempo y asistencia
- Credenciales
- Comedores
- Visitantes
- Accesos
- Videovigilancia

Nuestra experiencia es reconocida por líderes

- Chrysler
- L'Oréal
- Grupo LALA
- Grupo Modelo
- Grupo México
- Banco de México
- Canal Once
- Grupo Nacional Provincial
- Hospital General de México
- SEMARNAT



www.humfac.com
info@humfac.com
T. (+52) 55. 5211 0403

1 1 4

¿QUÉ PRIORIDAD OCUPA LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DENTRO DE LAS INICIATIVAS DE TRANSFORMACIÓN DE RH DE LAS EMPRESAS?

35%

se reducen las labores administrativas y 65% incrementa la cantidad y calidad de información de los consumidores cuando una empresa cuenta con un sistema ERP.

Fuente: CNN Expansión, 2007.

El uso de la tecnología de información ha complementado el rol del profesional de Recursos Humanos y es una de las mega competencias requeridas para agregar valor en el negocio. Dave Ulrich y el RBL Group (2008) analizaron la tendencia del uso de tecnologías de información en el profesional de Recursos Humanos a nivel mundial y encontraron que, en general, el uso de la tecnología ha mejorado el impacto en el negocio de manera significativa.

El uso de los sistemas de información de Recursos Humanos, como parte del ERP (*Enterprise Resource Planning*) corporativo, es clave para evitar duplicidades, altos costos y sostener el crecimiento del negocio. La automatización más común es la de los sistemas "duros" o administrativos -nómina, beneficios, costo de personal y/o control de asistencia-, con proveedores que funcionan en distintas plataformas, como SAP, Oracle, PeopleSoft, Meta4, entre otros.

Los sistemas más elaborados o "soft" para gestionar los temas humanos estratégicos, son fundamentales para la transformación de la organización, como los métodos para gestionar talento, el compromiso, el conocimiento y

la capacitación y el desarrollo. La intranet es un poderoso canal para integrar y gestionarlos en la empresa.

Estas plataformas bien implementadas, pueden ser una fuente para la obtención de ventajas competitivas, además existen varios esquemas para su implementación: el desarrollo propio (*insourcing*), el esquema mixto, con desarrollos internos y la adquisición de sistemas especializados, y la administración externa o BPO (*Business Process Outsourcing*). La filosofía de la empresa, y la visión de la cabeza de Recursos Humanos, dictarán el enfoque más adecuado. En cualquier caso, se deberá lograr la reducción de costos, habilitar a los líderes con la información oportuna de sus colaboradores, así como facilitar la correcta toma de decisiones sobre el personal y el talento.

Compañías como P&G, General Motors, Unilever, 7 Eleven y muchas más, han optado por el BPO como una solución en la cual Recursos Humanos establece la visión, los entregables, los indicadores clave de servicio, mientras un tercero competente se encarga de la implementación y el mantenimiento del software, el hardware y las comunicaciones, lo cual permite al ejecutivo de Recursos Humanos dedicar más tiempo a la estrategia y a la gestión de lo más importante: el talento humano.

Las plataformas bien implementadas, pueden ser una fuente para la obtención de ventajas competitivas.



Rogelio Salcedo Villacampa

PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO DE ERIAC CAPITAL HUMANO.



ESTUDIOS: Maestría en Desarrollo de Recursos Humanos y Organización por el Manhattanville College.
HA FORMADO PARTE DE: CEMEX, L'Oreal, PepsiCo.

¿EXISTE ALGÚN SISTEMA INTEGRADO O UN PLAN ESPECÍFICO PARA AVANZAR HACIA UNA MEJOR INTEGRACIÓN DE DATOS Y HERRAMIENTAS?

Seleccionar al personal, aplicar evaluaciones psicométricas, organizar la nómina, registrar la asistencia, así como revisar liquidaciones y requisiciones, entre otras tareas, no es fácil. Por ello, resulta necesario contar con herramientas que permitan su ejecución con poco esfuerzo y en menor tiempo.

La fuerza motriz del departamento de Recursos Humanos de una organización recae en su capital humano, que cuando se vale de sistemas automatizados reduce el tratamiento manual de las operaciones, minimizando errores.

Es así que la integración de desarrollos tecnológicos aumenta la eficacia, dado que se traduce en mayor rentabilidad y competitividad. Indudablemente, el uso de software trae consigo un cambio en la forma de trabajo, ya que los procesos son más homogéneos y con acciones fáciles se pueden conocer datos y estadísticas muy valiosos sobre el personal.

Las opciones en el mercado son amplias, pero lo importante para iniciar un proyecto de este tipo es analizar las necesidades de cada organización, y así elegir el mejor sistema que se encargue de satisfacerlas.

Para la óptima instalación de un sistema integrado, es necesario considerar la trayectoria, seriedad y soporte técnico de la compañía que lo pone en marcha. Las de más alto potencial no sólo ofrecen soluciones para control y administración de personal, también instrumentan servicios como control de acceso y comedores. Incluso soluciones en línea que permiten la aplicación de evaluaciones para candidatos y empleados, así como la interpretación de exámenes.

Las compañías que requieren estos servicios deben procurar un cambio organizacional previo, durante y después de la implementación, buena disposición del personal hacia el proyecto, así como la óptima capacitación para manejar los sistemas, porque el área de Recursos Humanos es responsable del éxito al aplicarlos de manera correcta.

En ocasiones se cree que la inversión en tecnología para el departamento de Recursos Humanos sólo es un privilegio para las grandes compañías, sin embargo, los beneficios de estas herramientas también pueden cuantificarse en las PyMEs, ya que existen aplicaciones empresariales al alcance de todos los presupuestos.

En síntesis, los sistemas integrados permiten al área de Recursos Humanos profesionalizarse, crecer dentro de la organización, obtener más resultados y de mejor calidad en tiempos que antes no eran posibles.

40%

de las actividades de los departamentos de Recursos Humanos están relacionadas con la administración de personal, de ahí la importancia de contar con el software que haga eficiente esa labor.

Fuente: Mercer 2007.



Carlos Rodríguez Torres

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE HUMAN FACTOR.

ESTUDIOS: Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

HA FORMADO PARTE DE: Mancera Ernest Young, S.C., Baker & McKenzie, S.C.



1 1 6

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE NUEVO TALENTO? Y ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE EL USO DE FUENTES TRADICIONALES DE RECLUTAMIENTO Y EL DE APOYADAS POR TECNOLOGÍA?

El éxito de una organización dependerá directamente del talento humano que pueda atraer y/o desarrollar. Por esta razón, el hallazgo de nuevos colaboradores es un desafío continuo para la mayoría de las empresas. En materia de contratación, el mejor escenario se da cuando se conocen con anticipación las necesidades con base en un crecimiento planeado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las contrataciones res-

El éxito de una organización dependerá directamente del talento humano que pueda atraer y/o desarrollar.

mental para disminuir los costos asociados a la ausencia, atracción y detección del talento.

Hoy en día se ha incorporado la tecnología a los departamentos de Recursos Humanos para cumplir con tales cometidos:

Atracción de talento: los *job boards* son la fuente de atracción más utilizada para la cobertura de posiciones que demandan niveles de preparación académica de preparatoria hacia adelante. A diferencia de las fuentes tradicionales, el nivel de respuesta que tiene para entregar postulantes es de algunos minutos después de la publicación. Sin embargo, esto no quita el trabajo que hay que hacer de *screening*, pues la gran mayoría de los postulados no cumple con el perfil publicado.

Evaluación de talento: es común que la aplicación, calificación e interpretación de las evaluaciones psicométricas ya no se realicen en papel, en cambio se hacen con programas especializados o aplicaciones online que realizan dicho trabajo y que permiten agilizar la entrega de la información para la toma de decisiones. Bajo este rubro podemos encontrar evaluaciones que permiten determinar el grado de competencias de un candidato; incluso algunos ya admiten evaluar al candidato en circunstancias similares a las que encontrará en el desempeño de su puesto.

ponden a peticiones urgentes de reemplazo que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En ambos casos, obtener respuestas productivas, eficientes y rápidas resulta funda-



Thierry Gonnet Crabos
DIRECTOR GENERAL DE ADECCO MÉXICO.

Adecco

better work, better life

ESTUDIOS: LT and Hotel Management, Toulouse, Francia.

HA FORMADO PARTE DE: Accor Mexico Group, Intercontinental Hotels France, Lucien Barriere Hotels and Resorts.

¿CUÁLES SON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE SE EMPLEAN EN LAS EMPRESAS PARA IMPULSAR ESQUEMAS DE TRABAJO FLEXIBLES EN BENEFICIO DE UN MEJOR BALANCE VIDA-TRABAJO?

En el pasado las computadoras portátiles eran exclusivas de los altos ejecutivos de las empresas, pero hoy en día cada vez más corporaciones han decidido brindar esta herramienta tecnológica a todos sus empleados.

La tecnología puede favorecer en gran medida el balance de vida de la gente, siempre y cuando se aplique de manera apropiada, pues representa un paso hacia la futura implantación de modelos de trabajo a distancia, evitándole a los empleados que viven en las grandes urbes, el pesado tránsito y el tiempo perdido detrás del volante. Adicionalmente, esto también ofrece un beneficio inmediato a los padres de familia, que en circunstancias de enfermedad de sus hijos, solían pedir permiso para ausentarse del trabajo; dicha situación ya no resulta un inconveniente total, debido a que ahora pueden realizar sus labores vía remota, con la ayuda de una conexión a Internet.

La tecnología puede favorecer en gran medida el balance de vida de la gente, siempre y cuando se aplique de manera apropiada.

Es sumamente importante entender el significado de “emplear la tecnología de manera adecuada”, debido a que la asignación de computadoras portátiles también le puede abrir la puerta a una jornada de trabajo más extensa, que se puede ver reflejada en las horas en que el empleado debería dedicar a su

familia, al entretenimiento o al descanso. Lo anterior no siempre es culpa de los gerentes de las compañías, en algunas ocasiones el mal entendimiento de la responsabilidad y el deber, hace que los empleados salgan a todas partes cargando su laptop, incluyendo en sus vacaciones.

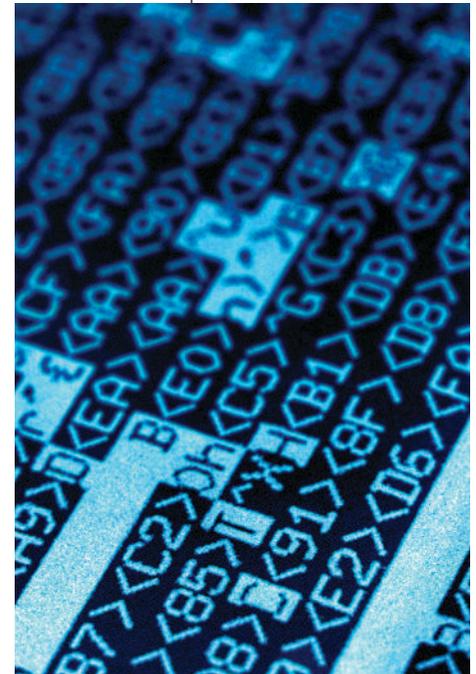
De igual forma, las empresas están migrando a plataformas tecnológicas que permiten hacer más eficiente su modelo de operación, tales como SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, SSA Global Technologies, entre otras. Una vez más, si la eficiencia lograda se traduce en que los empleados salgan del trabajo a la hora señalada, se hablará de otro triunfo en este tipo de avances aplicados al balance de vida del colaborador.

La tecnología puede ser un valioso aliado para las empresas que han identificado el balance trabajo-vida como un arma de retención de su talento clave. Sin embargo, el éxito depende tanto de la gerencia -que debe brindar un enfoque responsable- como de los propios empleados, porque nunca falta el *workaholic* que en lugar de aprovechar la tecnología para mejorar su calidad de vida, se convierte en un esclavo de la misma. Es por esto que hay que dejar para ocasiones pertinentes el uso de las PDAs y de la Blackberry.

90%

de los encuestados en el estudio “*Balanced Diet?*” dijeron sentirse obligados a revisar sus PDAs de manera regular y casi compulsivamente.

Fuente: MIT, 2007.



Omar A. Gómez Pensado

DIRECTOR GENERAL DE OG CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.



¿EXISTE UN PLAN ESPECÍFICO EN MARCHA PARA EL E-LEARNING Y PARA LOS MODELOS VIRTUALES DE DISTRIBUCIÓN DE CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EJECUTIVOS Y EMPLEADOS?

38%

de las compañías de América Latina utiliza sistemas *e-learning* para capacitar y entrenar a sus empleados, mientras que el 24% estaría muy inclinado a hacerlo en el futuro.

Fuente: <http://www.elearningamericalatina.com>, 2007.

El *e-learning* es considerado como la adaptación del ritmo de aprendizaje del alumno y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje, independientemente de horarios o lugares geográficos. Para muchas compañías significa el ahorro del costo de traslado y alojamiento mientras toman cursos de capacitación. Por ello, este nuevo concepto permite que parte de ese periodo se



traslade al tiempo propio del empleado.

El *e-learning* se está posicionando como la forma predominante de capacitación para el futuro, razón por la que actualmente ocupa un lugar destacado y reconocido dentro de las organizaciones.

Hoy en día existen soluciones tecnológicas accesibles que contemplan el concepto de *e-learning*, conjugándolo con otros procesos relacionados al desarrollo del factor humano.

Las empresas que ya están utilizando este elemento virtual han obtenido beneficios directos principalmente en temas como: optimización del tiempo, mejora en la calidad de la capacitación, reducción de costos a mediano o largo plazo, mayor motivación del personal, mejor administración y control de los procesos relacionados, entre otros.

En resumen, las empresas latinoamericanas están incorporando soluciones de *e-learning* a sus programas de capacitación corporativos en forma progresiva y cada vez más comprometida, señalando que la capacitación virtual no sólo debe proveer mayor especialización a sus recursos humanos, sino brindarles la posibilidad de aprender a aplicar las nuevas tecnologías a sus actividades laborales, aportando valor en materia de productividad y éxito empresariales.

El e-learning se está posicionando como la forma predominante de capacitación para el futuro

José F. Hernández Obregón

SOCIO FUNDADOR Y DIRECTOR GENERAL DE GMP SISTEMAS.

ESTUDIOS: Ingeniería Física por la Universidad Iberoamericana.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo TESS.





SOLUCIONES TECNOLÓGICAS DE NÓMINA Y RECURSOS HUMANOS.



10 años de experiencia, más de 400 implantaciones exitosas en todos los sectores de negocio y ser una empresa 100% mexicana, nos ha permitido ofrecer las mejores Soluciones Tecnológicas para la gestión de Nómina y Recursos Humanos: OPEN HR V7.0 y HUMANET HR INFORMATION CENTER.



Open HR v.7.0® es un sistema integral de Administración de Recursos Humanos y Procesamiento de Nómina que ofrece una propuesta innovadora en el mercado. Nuestro sistema le permite afrontar su operación diaria de manera integrada a la estrategia organizacional, ya que tienen la versatilidad de adecuarse a los requerimientos específicos de su organización mediante la parametrización de la aplicación.

Humanet HR Information Center® es una suite de aplicaciones web de autogestión y colaboración, aplicadas al área de Recursos Humanos que trabaja conjuntamente con Open HR v.7.0®.

La integración de estas poderosas herramientas, incrementa la capacidad de análisis de la información en tiempo real, al agilizar los procesos y facilitar el acceso a la información de la empresa y del personal en cualquier momento y desde cualquier lugar.



Soluciones para las áreas de su organización

Procesamiento de Nómina - Cliente servidor y vía Web

- Incidencias
- Seguridad Social
- Impuestos (SAT)
- Cálculo
- Finiquitos
- Aguinaldo
- PTU



Desarrollo Organizacional

- Capacitación
- Plan de Carrera
- Evaluación de desempeño - competencias(360°)
- Sueldos y compensaciones



Planeación Estratégica de RH

- Organigramas.
- Control de Plazas.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Headcount.
- Presupuestos.
- Reclutamiento y Selección.
- Psicometría.
- Tablero de Indicadores.



Administración de Personal

- Control de Préstamos.
- Administración de Caja de Ahorro.
- Control de documentación (workflow).
- Relaciones Laborales.
- Seguridad e Higiene.
- Control de Asistencia
- Control y seguimiento de tareas.
- Administración de Proyectos.



Autogestión y Servicios al Personal

- Kiosco de Servicios.
 - Recibos electrónicos
 - Control de vacaciones
- Encuestas.
- Base de Conocimientos.




TRANSFORMANDO LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO



¿EN QUÉ MEDIDA EL SERVICIO A LOS EMPLEADOS SE PUEDE REALIZAR A TRAVÉS DE QUIOSCOS, CALL CENTERS, PORTALES, ETC.? Y ¿QUÉ IMPACTO TIENE EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

125

quioscos de Atención Segura de Información, Servicios y Trámites a Empleados (ASISTE) se han instalado a nivel nacional. Durante el periodo 2003-2007 se realizaron 7'519,430 consultas. La operación del módulo ASISTE ha generado un ahorro económico a la empresa por un poco más de 386 millones de pesos.

Fuente: PEMEX, 2007.

El rol de Recursos Humanos en las empresas se ha transformado en los últimos 10 años, de tal forma que la apremiante necesidad de integrarse estratégicamente con las otras áreas de la empresa ha demandado mayor tiempo y esfuerzo de quienes están al frente o como responsables de la dirección, administración y obtención de resultados.

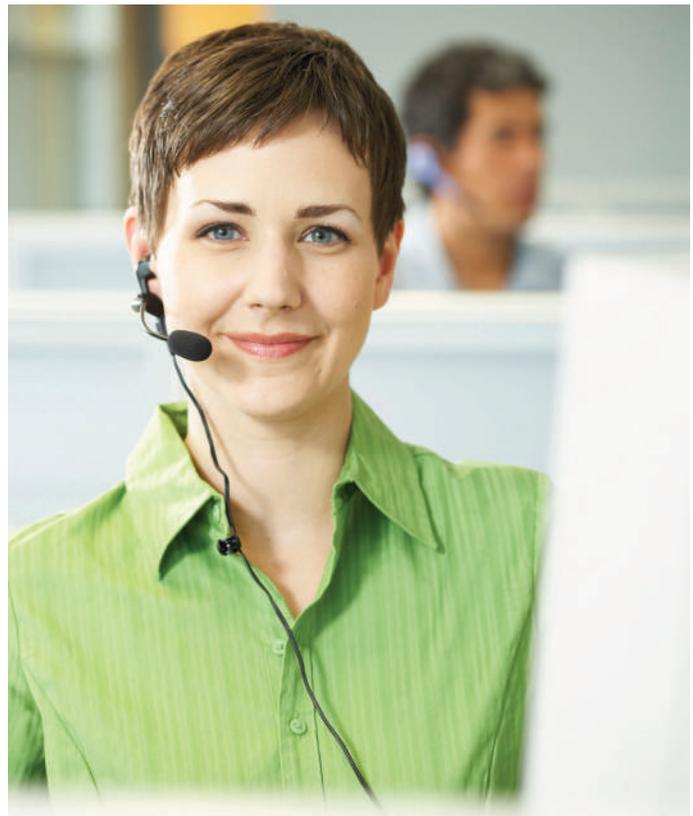
La necesidad de mantenerse cerca de la gente y la atención personalizada hacia ellos, a través de estos medios, dependerá de la infraestructura tecnológica de la organización y de la inversión que esté dispuesta a realizar. Sin embargo, esta función indudablemente afronta el reto de cubrir las siguientes necesidades:

1. Proporcionar información de todos aquellos procedimientos, prestaciones, funciones, trámites, constancias y cualquier otra clase de situación que directamente satisfaga la necesidad de los colaboradores y clientes prioritarios de Recursos Humanos.
2. El involucramiento de quienes están al frente de las áreas de Recursos Humanos, en tareas que en forma parcial separan la atención directa hacia sus clientes.

De ahí la necesidad de contar con un modelo mixto oferta-demanda de servicios que impere en la sociedad de consumo actual. Al utilizar quioscos, portales y *call centers*, Recursos Humanos optimiza sus procesos y ofrece un mejor servicio a los colaboradores, traduciéndose en reducción de costos, de tareas administrativas y en el incremento del valor de la función de Recursos Humanos, volcando su esfuerzo a tareas

de mayor valor agregado y satisfacción, pues se reducen los tiempos de espera.

Al utilizar quioscos, portales y call centers, Recursos Humanos optimiza sus procesos y ofrece un mejor servicio a los colaboradores.



Alonso Sotelo Pérez

GERENTE DE ATENCIÓN A CLIENTES Y CUENTAS ESPECIALES DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).

ESTUDIOS: Licenciatura en Mercadotecnia por la Universidad Tecnológica de México.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

¿CUÁLES SON LOS MODELOS UTILIZADOS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA NÓMINA Y CUÁL ES LA ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS HERRAMIENTAS PARA GENERARLA?

Se puede automatizar el proceso de nómina, logrando con ello un abatimiento en los costos administrativos.

Los modelos utilizados por las empresas son variados y están basados principalmente en el tipo de herramienta que utilizan para llevar a cabo el proceso de la nómina. Los instrumentos más simples que existen en el mercado generalmente se utilizan sólo para procesar la nómina y llevar el acumulado de percepciones y retenciones, pero no cuentan con la suficiente estructura o confiabilidad para la determinación de las variables o ligas a los sistemas del IMSS a través de Internet. Lo anterior provoca que se tenga que realizar un gran trabajo manual, así como utilizar controles diferentes al del sistema de nóminas.

Cuando las herramientas utilizadas por las empresas son sistemas ERP, los modelos se vuelven más sofisticados, pues las interfaces que existen entre los diferentes módulos del sistema permiten desarrollar modelos que optimizan de forma importante el proceso. Si se piensa en un sistema que ligue un sitio web para reclutar personal por medio de la bolsa de trabajo en Internet, los datos del candidato a contratar son capturados por él mismo, de ahí seguirá toda la ruta hasta su contratación. En caso de que se tuviera el módulo de control de tiempo y asistencia, las faltas, premios de asistencia o puntualidad, horas extras, entre otros, serán determinados automáticamente y enviadas al módulo de nómina para su cálculo. Estos son ejemplos simples de cómo se



puede automatizar el proceso de nómina, logrando con ello un abatimiento en los costos administrativos.

Es muy importante que siempre se tenga contratada la actualización e implantación de las versiones que vayan liberando al proveedor de la herramienta, esto propiciará la renovación en materia fiscal y en cuotas al IMSS. Generalmente, las nuevas versiones ayudan a contar con información adicional por lo que eliminan los procesos manuales.

Con respecto al tiempo y recursos que ocupa del área de Recursos Humanos en el proceso de nóminas, sigue siendo alto y demanda medios importantes, lo anterior siempre estará ligado directamente al tipo de herramienta con la que cuente. Es importante señalar que desgraciadamente en muchas organizaciones los recursos asignados a estos procesos no cuentan con la experiencia, conocimiento y habilidades suficientes en el manejo de las leyes involucradas en el tema, generando contingencias importantes a la compañía que, en muchas ocasiones, no son conocidas por la gerencia y se descubren hasta que hay una revisión por parte de la autoridad, lo que provoca que el costo de dichas deficiencias sea mayor al de los recursos asignados al proceso inicial.

José E. Beltrán Manzano

DIRECTOR DE OPERACIONES DE LINARES, BELTRÁN Y ASOCIADOS, S.C.

ESTUDIOS: Licenciatura en Contaduría Pública por la Escuela Superior de Comercio y Administración.



1 2 1

¿DE QUÉ FORMA LAS EMPRESAS PUEDEN APROVECHAR REDES SOCIALES U OTROS MODELOS DE COLABORACIÓN SURGIDOS DE INTERNET PARA LA PROMOCIÓN DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL?

37

años es la edad promedio de la Población Económicamente Activa (PEA) hasta el primer trimestre de este año.

Fuente: INEGI, 2008.

Ante la globalización de los mercados, las organizaciones integran constantemente avances tecnológicos que les permiten reducir tiempos y costos de producción, lograr resultados financieros positivos, expandir sus mercados y crear nuevas formas de trabajo. Estos cambios requieren crear espacios que permitan la interacción de sus equipos de trabajo con la misma rapidez que exigen los procesos, utilizando sistemas de comunicación como Internet, Intranet, videoconferencias, blogs corporativos y/o capacitación en línea, que impacten la otra cultura empresarial.

Los colaboradores -provenientes de generaciones, países y culturas diferentes- se comunican, comparten conocimientos, establecen estrategias, resuelven problemas y autocapacitan con apoyo de la tecnología. Las empresas por su parte, proveen las herramientas tecnológicas necesarias, motivando la competitividad, creatividad e intercambio de ideas, enfrentando diferencias generacionales.

Del total de colaboradores en las organizaciones, el 40% aprendió a usar y a adecuar las herramientas tecnológicas para recortar procesos, tanto de trabajo como de pensamiento, de manera empírica, autodidacta o en aulas de capacitación. Colaborar en una empresa,

implicaba un “para siempre”, horarios de oficina extendidos, interacción persona a persona, juntas y viajes de trabajo para establecer acuerdos y estrategias.

Es a través de la tecnología que las generaciones convergen en las organizaciones.

Por otro lado, las nuevas generaciones cuentan con una competencia tecnológica más desarrollada. Internet les permitió el acceso a un mundo donde la frontera del conocimiento no tiene límite, desarrollaron un pensamiento sistémico y su forma de comunicación está basada en la tecnología –emails, videoconferencias, chats, blogs, podcasts-. El trabajo se convierte en una opción para lograr el balance vida-trabajo, por lo que las reuniones y la oficina virtual son de uso frecuente.

Es a través de la tecnología que estas dos generaciones convergen en las organizaciones, quienes a su vez desarrollan las herramientas necesarias para lograr equipos de trabajo comunicados, enfocados y capacitados eficientemente.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DE TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Costos	Impersonal
Reducción de Tiempos	Costoso cuando no se cuenta con la tecnología adecuada
Durabilidad	Requiere contar con procesos de trabajo bien definidos
De fácil acceso para todas las generaciones	

Sonia R. Ramírez Mendoza

SUBDIRECTORA DE OPERACIONES DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (AMEDIRH).

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.
HA FORMADO PARTE DE: Tesorería de la Federación, Universidad Anáhuac del Sur, Compañía Mexicana de Aviación.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

INTEGRAL MANAGEMENT SCHOOL

Escuela Integral de Gerencia:



Más de cinco años aplicando una metodología diferenciadora, sistemática y programada, dedicada al desarrollo profesional de Empresarios, Directores Generales, Directores de área, Gerentes Generales, Gerentes de Área, Personal clave dentro de la organización; que toman decisiones y son responsables de implementar y alcanzar metas corporativas en habilidades gerenciales y modelos actuales del Management.

- Basados en programas de alto reconocimiento internacional.
- Las técnicas más avanzadas de pedagogía.
- Metodología diferenciadora, sistemática y programada.
- Enfocados a la Productividad y Competitividad Organizacional, Mejores Prácticas del Management, Alineación de la Organización e Impulso a las Empresas.

Desarrolle las habilidades necesarias para dominar las últimas tendencias del Management y enfrentar el reto competitivo del mercado a través de:

- Desarrollo y Comunicación Organizacional.
- Desarrollo Humano y Administración del Cambio.
- Negociación, Marketing y Ventas.
- Equipos de Alto Desempeño y Liderazgo.
- Alineación Estratégica y Management.

INTEGRAL MANAGEMENT CONSULTING

Tel. 91712280, Tel y Fax. 51351364

Blvd.. Manuel Ávila Camacho No. 36, Piso 10

Torre Esmeralda II

Col. Lomas de Chapultepec, C.P 11000, México D.F

imc@integralmc.com.mc

www.integralmc.com.mc

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA
Y BALANCED SCORECARD



Programa a través del cual sus empresa vive un proceso de transformación y alineación multidireccional en los ámbitos claves de la organización.

- Fortalezca sus Empresa.
- Afiance el compromiso y lealtad de sus ejecutivos clave.
- Incremente la participación de todas las áreas en los resultados de la compañía.
- Alinee estratégicamente:
 - La estrategia, la visión y la filosofía.
 - Los objetivos y metas corporativos.
 - La información.
 - Las capacidades y acciones.
 - Los valores y comportamientos.
 - El equipo.
 - El liderazgo y La tutoría.
 - La remuneración y compensaciones.
- Establezca un sistema de medición de indicadores práctico y sencillo pero efectivo.

INTEGRAL MANAGEMENT CONSULTING

Tel. 91712280, Tel y Fax. 51351364

Blvd.. Manuel Ávila Camacho No. 36, Piso 10

Torre Esmeralda II

Col. Lomas de Chapultepec, C.P 11000, México D.F

imc@integralmc.com.mc

www.integralmc.com.mc

BENEFICIOS para sus empleados,
PRODUCTIVIDAD para su empresa.

ACCOR
Services

Accor Services

Diseña, desarrolla y gestiona soluciones innovadoras para todo tipo de empresas.

- Mejore el desempeño de su empresa
- Controle sus gastos y su presupuesto
- Aumente el poder adquisitivo de sus colaboradores

Productos para el bienestar de sus empleados:

Ticket
Alimentación[®]
Electrónico

Ticket
Restaurante[®]

Ticket
Compliments

Ticket
Vale Despesas[®]

Ticket
Uniforme[®]

Contrátelo hoy en: www.accor.com.mx

- Cd. de México (55) 5262 8888
- Guadalajara (33) 3122 7956
- Monterrey (81) 8156 0777

1 2 2

¿QUÉ PAPEL JUEGA HOY EN LAS EMPRESAS EL USO DE INTERNET E INTRANET EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RH?

4

mil servicios tienen a su disposición los clientes de IBM WebSphere gracias a un acuerdo estratégico entre dicha compañía de tecnología y Google.

Fuente: Silicon News, 2007.

Intranet se ha convertido en un habilitador esencial para transformar la cultura en la nueva era de la comunicación de las corporaciones, pues están transformando sus modelos de negocio en los mercados globalmente integrados.

Las innovaciones tecnológicas han llevado a la intranet a convertirse en una plataforma perfilada bajo demanda, tornándose en portales de trabajo colaborativo, y no sólo en depósitos de información estratégica para la empresa. Al mismo tiempo, promueve la interacción entre los empleados, maximiza el alcance a la información e incita a la interacción en el momento en que se toman las decisiones.

Actualmente, en las empresas que identifican el trabajo remoto como una ventaja competitiva, la intranet se convierte en un recurso integral para contar con un punto único de

contacto, donde cualquier empleado puede seleccionar la información que requiere, como su portafolio de beneficios, reservaciones de viaje, noticias recientes sobre la industria de su cliente, entre otras.

Hoy las corporaciones cuentan con blogs y wikis que están a la disposición de sus trabajadores, quienes a su vez pueden participar a través de sus opiniones o colaboraciones basadas en nuevos medios como el video o el podcast.

La intranet ofrece la posibilidad de crear auténticos directorios de empleados, donde los colaboradores de una empresa pueden conocer el perfil de algún miembro de la corporación en cualquier lugar del mundo. Con base en esto, el portal asigna a cada trabajador contenido relacionado con su área de trabajo, industria, profesión, carrera y vida profesional.

La transformación cultural que produce un sistema integrado de comunicación requiere un giro drástico en la forma en que se administra el talento humano. Por ejemplo, un portal puede tener herramientas que permitan identificar el mercado de profesionales, de forma tal que un ejecutivo encuentre el tipo de personal que está buscando, de acuerdo con sus habilidades y experiencia.

El siguiente paso en la evolución de la comunicación será la posibilidad de acceder a la información desde dispositivos móviles, lo cual abrirá el camino hacia una nueva forma para trabajar a distancia, para generar productividad y disminuir costos a la empresa. Finalmente, facilitará la gestión de algunos componentes clave de recursos humanos vía Internet/intranet. Esto tiene un gran valor para el negocio y un impacto positivo en sus resultados.

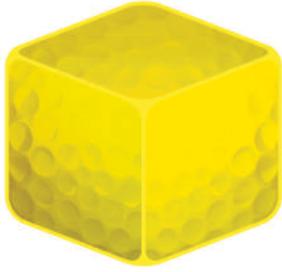


Ana P. Nacif Siliceo

EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS DE IBM MÉXICO



ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Negocios por la Universidad Anáhuac.



AYUDAR ES POSIBLE
FUNDACIÓN
LORENA OCHOA®



La Fundación promueve el desarrollo integral y autoestima de niños y adolescentes de escasos recursos; a través de la educación académica, deportiva y cultural.

Así, fomenta el desarrollo de sus capacidades y multiplica sus oportunidades de integrarse exitosamente dentro de la sociedad.

¿TE GUSTARÍA AYUDAR? Más información en:
www.fundacionlorenaochoa.org

1 2 3

¿QUE TAN CRÍTICO ES EL ACCESO A INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA SOBRE LA FUERZA DE TRABAJO PARA LA TOMA DE DECISIONES EJECUTIVAS DE RECURSOS HUMANOS?

Derivado de la falta de un sistema que se integre con los demás procesos del negocio -Finanzas, Contabilidad, Manufactura, etc.- el tema de la obtención de información confiable y oportuna es cada día más crítico, ya que con base en ella se toman decisiones del negocio.

Mediante el uso de la información y conocimiento oportuno de la fuerza laboral, las empresas pueden beneficiarse completamente de las estrategias y programas de capital humano, con esto pueden medir las contribuciones de cada uno de los procesos de Recursos Humanos en la organización, así como los resultados financieros de cada una de las compañías. Esto ayuda a entender las tendencias laborales actuales y a planear las necesidades futuras usando datos

demográficos y estadísticos mediante el *Balanced Scorecard*. Con ello, se logran medir los procesos estándares de la fuerza laboral y compararlas tanto con los puntos de referencia externos, como con aquellos críticos en la operación interna.

El acceso a la información confiable y oportuna está relacionado con las tendencias del mercado. Esto hace que las funciones y responsabilidades de Recursos Humanos cambien, haciéndose más intensas, rápidas y de mayor impacto.

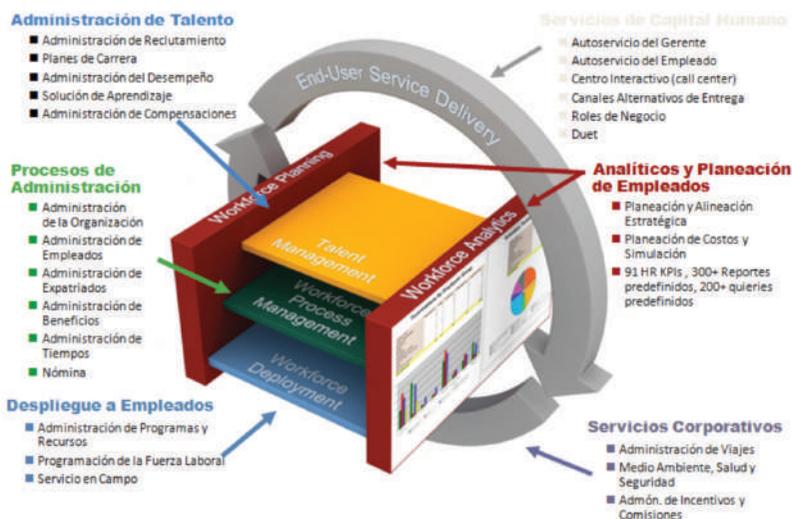
Los beneficios que trae consigo son:

- ▶ Alinear los objetivos del equipo y los individuales con las estrategias organizacionales.
- ▶ Reducir los costos y tiempos al momento de proveer un servicio.
- ▶ Identificar los procesos actuales para depurarlos y actualizarlos.

Los principales retos para obtener información confiable son:

- ▶ Contar con una sola fuente de los datos de los empleados, en todas las áreas de Recursos Humanos.
- ▶ Tener la facilidad de obtener la información mediante páginas web.
- ▶ Homogenizar procesos y catálogos.
- ▶ Explotar al máximo la funcionalidad de la solución de Recursos Humanos.
- ▶ Poseer una misma aplicación de Recursos Humanos para todas las áreas.
- ▶ Adoptar mejores prácticas.
- ▶ Incorporar rápidamente el proceso de administración de talento.

SAP HCM - UNA SOLUCIÓN INTEGRADA



Miguel Cruz y Celis

PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE SAP MÉXICO Y CENTROAMÉRICA.

ESTUDIOS: Maestría en Manufactura Integrada por Computadora por la Universidad Estatal de Arizona.



**EN EL NOMBRE
LLEVA SU MEJOR TALENTO**

**NUTRICIÓN Y SABOR
EN UN MISMO ALIMENTO**



Ganador

© Marcas Registradas por Malta Texo, S.A de C.V. Reg. SAGARPA 0544
Linea Ganador® 01-800-800-7676 www.ganador.com.mx



people alliance
Consultores en Recursos Humanos

Buffon 4, Col Nueva Anzures,
Miguel Hidalgo, cp 11590.
Tels: 50897200 50897234
50897235 50897236
consultas@peoplealliance.com
www.peoplealliance.com

Procesamiento y
Administración de nóminas
Reclutamiento y Selección
Head Hunting
Estudios Socioeconómicos
Radiografía Integral
Inducción a su Empresa
Job Scanner
HI-PO Alliance
Comunic@org

**IBAÑEZ PARKMAN
A B O G A D O S
ATTORNEYS AT LAW**

**Seguridad a través del manejo legal
preventivo de tu área de Recursos
Humanos (Individual, Colectivo y
Seguridad Social. Consultoría y Litigio).**

Spencer 425, Bosque de Chapultepec, C.P. 11580, México D.F.
Tel. (52 55) 5250-5912 Fax (52 55) 5250-4254
www.iparkman.com.mx

HSM |
Health Strategy Mexico
Estrategia y Soluciones Integrales

**La pieza
clave**

hsmexico@healthsmexico.com
www.healthsmexico.com
Tel. 5292-8550
Lic. Diego Díaz de Cossío

TALENT VISION

Business • People • Communication • Events



**Reclutamiento y Selección de Ejecutivos
Desarrollo Organizacional
Planes Desarrollo y Sucesión
Cultura y Evaluación de Alto Desempeño
Estrategia de Compensación Ejecutiva**



Si necesitas un proveedor que eficiente en una
sola plataforma la administración de tu Capital
Humano y los cálculos de tu nómina.

Nosotros, somos la solución

Nuestra experiencia de más de veinte años
ofreciendo soluciones en outsourcing garantizan
la seriedad y confianza en nuestros servicios.

Sistemas Cibernéticos de Control, S.A. de C.V.
Conjunto Corporativo GICSA
Tlalnepantla, Estado de México
Tel: 53 66 58 00
CP Eduardo Beltrán M.
atencionclientes@sistemascc.com.mx
www.sistemascc.com.mx

BUFETE YLLANES RAMOS S.C.

Integrado por abogados calificados y especializados en materia laboral bajo la Dirección del Lic. Fernando Yllanes Martínez brinda asesoría reforzando el sistema preventivo y atiende toda clase de conflictos individuales y colectivos que se planteen a empleadores ante cualquier autoridad. La firma cuenta con más de 75 años de experiencia y cuenta con otras áreas de apoyo encargadas de asuntos de naturaleza Civil, Mercantil y Administrativos (I.M.S.S., INFONAVIT entre otros).

Cuenta con recursos humanos y materiales para la prestación de tales servicios en su domicilio ubicado en Av. Chapultepec No. 57, 3º y 4º Pisos, Colonia Centro Histórico, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06040, México, D.F., Teléfono 5578-4233, Correo Electrónico byr@bufeteyllanes.com.mx y Fax 5761-3027 y en Cuernavaca, Morelos: "Yllanes Camiro y Sánchez Ramos, S.C." con domicilio en Guerrero No. 302-3, Colonia Centro, "Edificio Mitre", C.P. 6200, Teléfono 01 (777) 314-2546.

CB&T
Abogados

**CARVAJAL BUSTAMANTE & TRILLO
ABOGADOS LABORALES EMPRESARIALES
desde 1973**

Servicios

- Derecho del trabajo
- Seguridad social
- Administrativo
- Auditorial legal

Nos ocupamos para que usted no se preocupe
www.cbasesores.com.mx

Shakespeare No. 84 4º piso, Colonia Anzures c.p. 11590
Tels: 5254-4970 | 5254-4971 | 5254-4972

**¿Tus empleados necesitan
capacitación?**

excellence
CAPACITACIÓN EJECUTIVA

"Soluciones profesionales a la medida de tus necesidades"

Atención y Servicio a Clientes • Contabilidad • Finanzas • Calidad • Compras • Dirección • Gerencia
Administración • Desarrollo y Superación Personal • Logística • Distribución • Mercadotecnia
Telemarketing • Ventas • Recursos Humanos

**Capacitación Abierta
Capacitación Incompany
Asesoría - Coach**

Oficinas Generales: Excellence Capacitación Ejecutiva, S.C.
Emerson # 148 Piso 6
Col. Chapultepec Morales C.P. 11570
México, D.F.

Servicio a Clientes (0155) 5250 7074
Ventas (0155) 5250 6980

www.excellencecapacitacion.com.mx
contacto@excellencecapacitacion.com.mx

"La Excelencia en Capacitación"





DIRECTORIO

Stephan Porias
stephan.porias@editorial-letto.com
DIRECTOR GENERAL

Nabil Azar
publicaciones@editorial-letto.com
DIRECTOR COMERCIAL

Karla Villegas
contenidos@editorial-letto.com
DIRECTORA DE CONTENIDOS

Paul Rodríguez
paul.rodriguez@editorial-letto.com
DIRECTOR DE ARTE

Alejandro Mothelet
contenidos2@editorial-letto.com
EDITOR

Cristina Sánchez
ASISTENTE DE DIRECCIÓN

Sergio Tinajero
COORDINADOR DE LOGÍSTICA

Oscar Moreno
LOGÍSTICA

Marco Antonio Castro
Patricia Guerrero
CONTABILIDAD

Germán González
GERENTE COMERCIAL

Enrique González
Fernando Espinosa
Laila Romero
comercial@editorial-letto.com
ventas@editorial-letto.com
VENTAS

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

Jupiter Images
FOTOGRAFÍA

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

92

días tomó la elaboración
de este libro.

Fuente: Editorial Leto, 2008.
www.letto.com.mx



Derechos reservados 2008, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V., Nispero No. 2 Col. San José de los Cedros, Del. Cuajimalpa en México D.F. C.P. 05200 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

**El número uno,
sólo es uno.**



Adecco, con más de **50 años** de experiencia, es la organización de Recursos Humanos número **1 del mundo**.

Nuestros Servicios:

- Reclutamiento y Selección
- Staffing (personal por proyecto)
- Consultoría en R. H.
- Maquila de Nómina

Business Lines (divisiones especiales):

- Financiera & Legal
- Ingeniería & Técnica
- Medical & Science
- Information Technology
- Human Capital Solutions
- Sales, Marketing & Events

Adecco

better work, better life

Encuéntrenos en nuestras más de
70 sucursales a nivel nacional.

Contacto: (55) 5062-5011 / 12

www.adecco.com.mx

STPS-ACT-ESP-0900002



y al final
seguimos siendo
la **mejor** opción
en Recursos Humanos

¿Qué vas a hacer?

01800 451 1400

www.manpower.com.mx



Manpower[®]

Integrando talento a las organizaciones