



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

RH

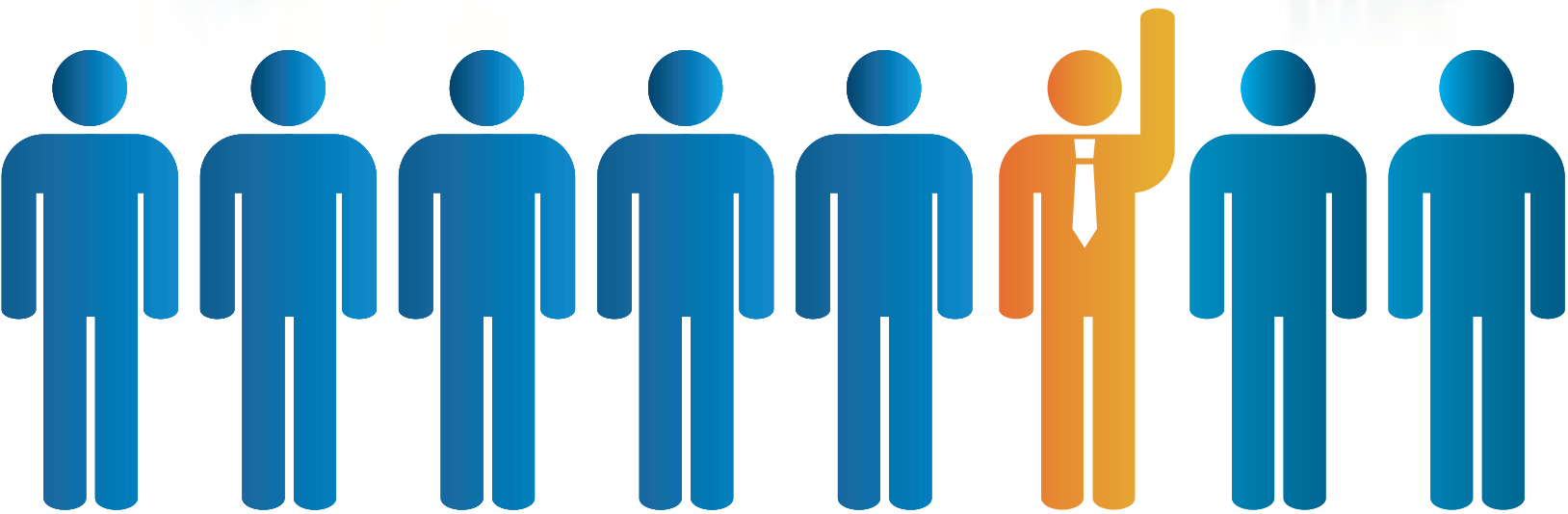
en las empresas



RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES



Cuando todo parece igual...
te ayudamos a elegir



Soluciones para tu empresa:

- Administración de Personal
- Reclutamiento y Selección
- Estudios Socioeconómicos
- Head Hunting
- Evaluación Psicométrica
- Payroll

Oficina Corporativa

WTC Ciudad de México
Montecito 38 , Piso 16 Oficina 38
Col. Nápoles
Tel.: 4780.4505 y 47804506

www.adya.biz

Miembro de: **ASEMPERT**

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Liderazgo
para un
mundo
cambiante.

En el medio de negocios global actual, el éxito está impulsado por el talento, visión y capacidad de liderazgo de los directores. Russell Reynolds Associates es la firma líder en búsqueda y evaluación de ejecutivos de alto nivel con más de 300 consultores y con 40 oficinas alrededor del mundo. Nuestros consultores trabajan muy de cerca con empresas públicas y privadas para evaluar y reclutar Directivos de alto nivel y Miembros de Consejo para impulsar el éxito y crecimiento a largo plazo de las corporaciones.

Tenemos un profundo conocimiento de las principales industrias y de los retos de nuestros clientes, aunado a nuestro entendimiento de qué hace a un líder exitoso. Por esto, podemos garantizar a nuestros clientes que tengan el mejor equipo de líderes para el éxito sostenido en el mercado.

Estamos a sus órdenes en nuestras oficinas en México.

Russell Reynolds Associates
Paseo de la Reforma 115, Piso 15
Lomas de Chapultepec
11000 Mexico, D.F.
Tel: +52-55-5249-5130
www.russellreynolds.com

Pasos para tramitar la devolución del Saldo de la Subcuenta de Vivienda del Grupo 4

A partir de agosto iniciamos la devolución de sus aportaciones.

El procedimiento es muy sencillo, su dinero está seguro y será entregado a tiempo como lo marca la ley.

Recuerde:

- ✓ **No** acuda sin cita.
 - ✓ **Su NSS (Número de Seguridad Social)** es un dato indispensable para realizar su trámite.
 - ✓ **El trámite es gratuito, no pague por asesoría legal.** No la necesita.
 - ✓ **Haga su solicitud en el mes que le corresponde**, de otra manera la devolución de su saldo será retrasada.
 - ✓ **Tome en cuenta sus fechas y recuérdelas.** Evite retrasos y molestias.
 - ✓ **Este trámite no lo podrán hacer terceros en su nombre.**
- ✓ **En caso de fallecimiento**, podrán continuar con el trámite los beneficiarios del titular (siempre y cuando, presenten el documento de Designación de Beneficiarios, emitido por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje o autoridad judicial que los acredite como tales).

Si es pensionado y **nunca ha solicitado la devolución** de su saldo o bien, la solicitó pero **obtuvo un fallo en contra**, **esta información es para usted.**



¿Qué pasos deberá seguir?


- 1 A partir de agosto ingrese al portal del Instituto **www.infonavit.org.mx**
- 2 Acceda a la sección **"Devolución de la Subcuenta de Vivienda"** y dé clic en **"Quiero saber si me aplica la devolución"**
- 3 **Capture su NSS (Número de Seguridad Social)** y los datos que se le soliciten.
Con esto sabrá si cuenta con saldo en la Subcuenta de Vivienda y si es menor o mayor a 10 mil pesos.



Si su devolución es menor a 10 mil pesos
No será necesario acudir a las oficinas, ni realizar ningún trámite

Si su devolución es mayor a 10 mil pesos


Deberá programar una cita y asistir el día indicado



A Con el último dígito de su NSS (Número de Seguridad Social) identifique el mes en el que recibirá la devolución de su ahorro.

Agosto 0 y 1 2012	Septiembre 2 y 3 2012
Octubre 4 y 5 2012	Noviembre 6 y 7 2012
Enero 8 y 9 2013	

B El depósito se realizará automáticamente en la cuenta bancaria donde recibe su pensión mensualmente.




C Si desea **comprobante de devolución** es importante que llene el formulario del portal para que se lo enviemos a su domicilio.


A Con el último dígito de tu NSS (Número de Seguridad Social) identifique el mes en el que deberá llenar su **solicitud de devolución**.

Agosto 0 y 1 2012	Septiembre 2 y 3 2012	Octubre 4 y 5 2012
Noviembre 6 y 7 2012	Diciembre 8 y 9 2012	Enero 8 y 9 2013


D Acuda a su cita puntualmente con su identificación oficial vigente (IFE) y una copia.



E Firme su carta de conformidad de devolución donde se especifica la cantidad a devolver.




B Llene la solicitud de devolución que estará disponible en el portal de Internet del Infonavit o vía telefónica en Infonatel, de acuerdo a la fecha que le corresponda.



F Consulte el **calendario de devoluciones** para saber cuándo recibirá su pago, que será depositado en la cuenta bancaria donde recibe su pensión mensualmente.

Enero 0 y 1 2013	Febrero 2 y 3 2013
Marzo 4 y 5 2013	Abril 6 y 7 2013
Junio 8 y 9 2013	

C Seleccione el lugar y la fecha para acudir a su cita en las instalaciones del Infonavit.





DESARROLLO POTENCIADO POR FACULTAMIENTO PROACTIVO

PLAN LUX es un método inductivo-formativo personalizado de capacitación para Impulsores de Conocimientos con Talento AAA (Actitud, Aptitud y Altitud)

El Facultamiento Proactivo facilita ampliar las actividades y cumplir con lineamientos y estrategia congruente a la Visión-Misión empresarial o institucional

F.O.D.A.

El alineamiento del Factor Humano para ser talento AAA es la Fortaleza y Oportunidad para su Gestión Humana AAA.

Evite Debilidades y Amenazas por falta de Automotivación y Facultamiento Proactivo de colaboradores

Objetivo

Facilitar a empresas o instituciones la inducción y alineamiento para su factor humano congruente a su propia Visión-Misión de bienestar compartido por medio de cursos-talleres personalizados

“Esfuerzo sin visión es rutina, visión sin esfuerzo es fantasía”

Anónimo

DESARROLLO POTENCIADO



PLAN LUX
CAPACITACIÓN VIVENCIAL



ING. ROBERTO PEREZCUERVO FLORES
CAPACITADOR SEP CONOCER - STPS, CONSULTOR SEP CONOCER - PYME JICA

www.planlux.org
planlux@prodigy.net.mx
www.robertoperezcuervo.com
robertopcflorres@yahoo.com.mx
(55) 5308-0797

Únete al equipo de GANADORES

AMEDIRH, con más de 65 años de experiencia,
agrupa a más de 900 empresas a nivel nacional.



65
AÑOS



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Forma parte de este círculo y aprovecha todos los servicios que AMEDIRH te ofrece:

- Revista Impresa / Digital "Creando Valor RH"
- amedirh.com.mx
- Congreso Internacional de Recursos Humanos
- División Editorial AMEDIRH
- Base de datos de candidatos
- Revisiones salariales y contractuales
- Barra de Consultoría
- Bolsa de trabajo en línea
- Feria Virtual del Empleo AMEDIRH
- Pruebas psicométricas en línea
- Grupos de intercambio de vacantes
- Comités de Trabajo
- Centro de Desarrollo del Talento
- Eventos y oferta de capacitación
- Libros y manuales especializados
- Biblioteca

Contáctanos: (55) 5140 2244 / contacto@amedirh.com.mx

Conócenos: www.amedirh.com.mx

Visítanos: Oaxaca #88, Col. Roma Norte, México, D.F.



1

Entra a:
www.letto.com.mx

**Descarga este libro
en cuatro sencillos pasos:**

3

Ingresa:
Tus datos

A large, open paint can filled with bright yellow paint, positioned in the upper left quadrant of the page. The paint is thick and glossy, with some splatters on the white surface around it.

2

Haz clic en:
RH en las empresas

A large, open paint can filled with vibrant green paint, positioned in the middle right area of the page. The paint is thick and glossy, with some splatters on the white surface around it.

4

Haz clic en:
Descarga

A large, open paint can filled with vibrant green paint, positioned in the lower right area of the page. The paint is thick and glossy, with some splatters on the white surface around it.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Amigo lector,

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

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

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

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

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

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

Atentamente,

Lic. Pedro Borda Hartmann

Director General

AMEDIRH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos,

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

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

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

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

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

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

Atentamente,

Lic. José Luis López Lepe

Presidente del Consejo Directivo
AMEDIRH



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Stephan Porias N.

Director General

Editorial Leto

VAMOS POR DELANTE INCLUSO DEL TIEMPO



SERVICIO DEL MÁS ALTO NIVEL


PWS.MX | 01800 CALL PWS (2255 797)

MÉXICO DF TOLUCA PUEBLA QUERÉTARO GUADALAJARA



Sistema de Gestión de Calidad Certificado por American Trust Register, S.C. El Sistema de Gestión de Calidad PWS SOLUCIONES S.A. de C.V. Aplica a Responsabilidad Patronal en la Contratación y Administración de Plantillas y Prestaciones, Seguridad Social, Asesoría Laboral, Capacitación, Facturación, Mensajería, Nómina, Pagos, Reclutamiento y Soporte Técnico para Recursos Humanos. No. Certificado: 0836 Vigencia de Certificación: 15-05-15 Norma de referencia: ISO 9001-2008
PWS SOLUCIONES® Es una marca registrada.

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

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



Stephan Porias
stephan@leto.com.mx
DIRECTOR GENERAL

Nabil Azar
nabil@leto.com.mx
DIRECTOR COMERCIAL

Karla Villegas
karla@leto.com.mx
COORDINADORA EDITORIAL

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

Carla Sierra
sierra@leto.com.mx
EDITORIA

Jessika Fraile
jessika@leto.com.mx
DISEÑO GRÁFICO

Carla Sierra
Karla Villegas
CORRECCIÓN DE ESTILO

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

Fernando Espinosa
espinosa_galindo@hotmail.com
PROYECTOS ESPECIALES

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

Sergio Tinajero
COORDINADOR DE LOGÍSTICA

Oscar Moreno
Felipe Lira
LOGÍSTICA

Marco Antonio Castro
Patricia Guerrero
CONTABILIDAD

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

Glow Images
FOTOGRAFÍA

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

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

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

ISBN: 978-607-405-017-2

 @Editorial_Leto

 www.facebook.com/EditorialLeto

 leto.com.mx



Nuevo programa de fiscalización del Infonavit

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

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

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

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

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

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

La disminución de los sueldos, buscando partidas de previsión



A&C
ASESORIA Y CONSULTORIA
EN SEGURIDAD SOCIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

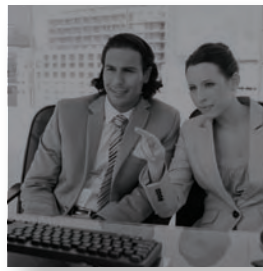
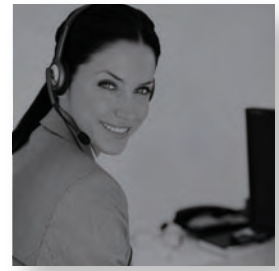
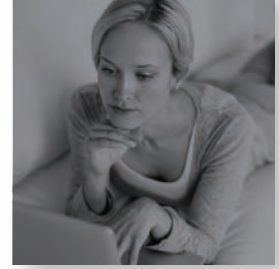
El reto es ejercer sus facultades de comprobación con calidad y mediante procesos de trabajo prácticos y eficientes, diferenciándose en los tiempos de proceso de otras autoridades fiscales, como el IMSS y la SHCP, pues jurídicamente las reglas para ejercer estas facultades son las mismas, toda vez que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

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

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

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

Por: Emilio Arana, Asesor Especialista en Seguro Social



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

¿Qué hacemos?

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

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



A&C
 ASESORIA Y CONSULTORIA
 EN SEGURIDAD SOCIAL

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

Tel. 1253-5200

www.aycss.com



A mejor
ambiente
laboral, mayor
productividad

Las personas pasamos una tercera parte de nuestras vidas en el lugar de trabajo, por ello es importante impulsar ambientes laborales saludables.

Cuando se estudian las relaciones y vinculaciones propias de las organizaciones y las actitudes/conductas/reacciones del individuo dentro del mundo laboral, intervienen diversas y complejas variables.

La importancia de estudiar este asunto, deriva de la influencia e impacto que tiene sobre la conducta, sentimientos y valoraciones del individuo en su lugar de trabajo. A esta percepción que se le denomina ambiente laboral.

Las características propias del ambiente laboral son

- Cualidades internas relativamente perdurables y fácilmente medibles.
- Distinguen una entidad laboral de otra.
- Descriptiva y no evaluativa.

El tradicional y viejo modelo del trabajador manual, muestra claras deficiencias contra el nuevo paradigma, donde el colaborador es un trabajador del conocimiento con enfoque social. Esto genera, propicia y favorece las enfermedades relacionadas como el estrés y el *burnout*. No es posible mantener estilos de liderazgo basados en el poder de mando.

Al respecto, el estudio de Megatendencias Retos del Siglo XXI del 2009 generado por Adecco, indica que para muchos colaboradores el concepto de auto realización va de la mano con la felicidad y ha dejado de ir acompañado del éxito en función de un status social.

La perspectiva sobre el ambiente laboral en Adecco, tiene como meta alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional para satisfacer las necesidades y demandas de los colaboradores. Los resultados generales de los estudios existentes en materia de ambiente laboral, pueden resumirse en las siguientes premisas:

- Un mejor ambiente laboral no depende del tamaño de la empresa.
- En las compañías de comercio hay mejor clima; le siguen en importancia las de la industria. Las que peor clima manifiestan son las del sector servicios (en temas de comunicación,

The Adecco logo consists of the word "Adecco" in white, lowercase letters, set against a red rounded rectangular background.

better work, better life

Adecco fue fundada en 1957, en Suiza. Sus áreas de especialidad son tercerización de personal, reclutamiento y selección, *head hunting*, maquila de nómina y consultoría organizacional. Tiene más de 5,500 sucursales en todo el mundo, más de 33,000 empleados internos y más de 700,000 colaboradores en más de 60 países. Ha recibido los distintivos Empresa Socialmente Responsable cuatro veces y la Certificación como Modelo de Equidad de Género desde 2003.

capacitación, mis compañeros de trabajo y relaciones interdepartamentales).

- Desde hace dos años, los aspectos relacionados con el equilibrio entre calidad de vida y trabajo aparecen, de manera frecuente, en los primeros tres lugares de importancia sin referirse al giro de la empresa.
- Los temas relacionados con el liderazgo y apoyo del jefe inmediato son una constante en los planes de acción de las empresas.



- ❶ La falta de normatividad en las organizaciones impacta fuertemente en la satisfacción del colaborador.

En nuestra opinión, los factores que inciden en el ambiente laboral son:

Experiencias de trabajo: en las que resaltan instalaciones, relación interdepartamental, capacitación, relaciones con subalternos, mi trabajo/departamento y mis compañeros.

Funcionamiento organizacional: comprende empresa y ubicación, normatividad, remuneración, comunicación, desarrollo de carrera y liderazgo (jefe inmediato).

En resumen, cuando la entidad no está organizada para dar satisfacción a las necesidades personales de un individuo determinado, surge el conflicto.

Hasta este punto, usted seguramente se estará preguntando la relevancia de evaluar el ambiente laboral relacionado con la productividad. Sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que tal análisis es realmente importante porque:

- ❶ Incrementa notoriamente la certeza de identificar problemas a tiempo.
- ❷ La oportunidad que se le da al trabajador de opinar sobre lo que vive diariamente le hace sentir que se le toma en cuenta.
- ❸ Al tomar decisiones con base en la opinión del em-

pleado, compromete al recurso humano a colaborar y dar resultados.

- ❹ Permite al administrador de Recursos Humanos contar con elementos para la evaluación de desempeño de puestos clave.

Adecco cuenta con “Mídete”, una herramienta diseñada para evaluar los hechos del entorno de trabajo que influyen y determinan el impacto que tienen sobre la productividad.

Con Mídete, valoramos tres conceptos tangibles: relaciones personales, integración y desarrollo. La evaluación de la empresa se realiza en línea y con un soporte estadístico emitimos un resumen ejecutivo para los responsables.

Los beneficios de sujetarse a esta medición consisten en que la corporación podrá:

- ❶ Informar estratégicamente para catalizar los cambios en la empresa.
- ❷ Fijar prioridades para impulsar el entorno productivo.
- ❸ Asignar el presupuesto con base en necesidades reales.
- ❹ Medir anualmente si hubo cambios propiciados por las acciones de mejora.
- ❺ Ayudar al área de Recursos Humanos a elaborar un plan de desarrollo organizacional adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

Para identificar cómo el ambiente laboral afecta a los procesos psicológicos y organizativos, influyendo en la eficiencia y productividad laboral de las empresas, Adecco lo invita a evaluar, medir sus efectos y participar en la premiación a los mejores líderes de Recursos Humanos.

La mecánica es simple, los ejecutivos se inscriben al programa de *reality job* “En busca de líderes en Recursos Humanos”, donde se evalúan a través de Mídete y trabajan (acompañados por Adecco) en los tópicos que requieren atención. En seguida, se medirán los avances durante un año y premiaremos a los líderes que en el esfuerzo por mejorar el ambiente laboral en sus organizaciones, hayan alcanzado mejores resultados. Con este programa pretendemos:

- ❶ Elevar la productividad de la organización, determinando las variables del ambiente laboral que afectan el rendimiento de los colaboradores en cada organización.
- ❷ Fijar las metas específicas que deben alcanzarse para causar impacto sin tener que trabajar ‘en todo’. Durante nueve meses tendrán el acompañamiento de un *coach* organiza-



cional, para evitar que nuestros planes de acción se queden en meras intenciones.

- Premiar y valorar el desempeño del líder en Recursos Humanos, a través de un programa anual que mida la contribución y los beneficios que aportan a la organización, apoyando su desarrollo profesional becándolo.

A modo de conclusión es importante considerar que la mejora del ambiente laboral no siempre va relacionada con un incremento salarial. De hecho, en nuestra opinión, las acciones tendientes a construir un mejor clima en la empresa no implican grandes desembolsos. Programas de lealtad, debería reconocer al empleado, generar sentido de pertenencia, manejar intercambios positivos entre los colaboradores y respaldar las decisiones con los valores empresariales, puede provocar grandes y muy positivos cambios.

Por: **Ericka Castillo**, Gerente de Human Capital Solutions

“En Busca de líderes en Recursos Humanos”, es un programa integral y sistémico donde el desafío será descubrir y afianzar su liderazgo a través de un proceso personal y organizacional.



Reclutamiento estratégico

El factor humano es un valor significativo para el logro de los objetivos en las empresas. Su éxito depende, en gran medida, de la habilidad que tengan para identificar adecuadamente al talento, atraerlo, retenerlo, medirlo y desarrollarlo. Por ello, la selección de personal se vuelve parte de la estrategia integral en las organizaciones.

Sin embargo, existe una carencia de talento en México y una gran dificultad para encontrar y atraer a personas que cumplan con las expectativas de las empresas. Actualmente, hay un gran porcentaje de vacantes que no se cubren en el tiempo requerido; lo que parecería ser, en una mirada superficial, algo incongruente, si lo comparamos con el incremento en el porcentaje de desempleo. Tres de los principales motivos que hemos identificado como causantes de esta situación son:

1. La elaboración de perfiles de puesto que no están alineados a las funciones reales de la posición.
2. La falta de innovación y métodos en la búsqueda y selección de talento.
3. Diferencias entre las actividades del puesto y los intereses y motivaciones del candidato.

En la mayoría de las ocasiones, al iniciar la búsqueda no se tiene claridad de lo que se desea encontrar, por la falta de un perfil de puesto; o en caso de existir, éste está basado en criterios subjetivos que no necesariamente se enfocan en establecer competencias que logren cumplir satisfactoriamente con las funciones de las cuales será responsable.

En ADsourcing hemos identificado la necesidad de diseñar un perfil que ayude a encontrar a la persona idónea para desempeñar sus actividades y permita ayudar a la organización con el logro de sus objetivos.

Una vez que el perfil del puesto se tiene completamente definido, se pueden seleccionar técnicas de entrevistas y herramientas psicométricas dirigidas de forma específica a medir estos criterios; la definición de las funciones a realizar en la posición se vuelve el núcleo central del proceso de selección de talento.



ADsourcing fue fundada en el año 2003 en la Ciudad de México. Sus áreas de especialidad son administración de personal, atracción de talento y estudios socioeconómicos, las cuales se encuentran certificadas bajo la norma ISO-9001 2008 en sistemas de gestión de calidad. Cuenta con una certificación Q1 en Calidad Total a nivel internacional. Obtuvo el reconocimiento de Modelo de Equidad de Género y el distintivo de Great Place To Work.

Otro punto imprescindible en la estrategia de reclutamiento es, sin duda, la innovación en la búsqueda de talento, debido a que los procesos tradicionales se han convertido en sistemas poco efectivos y han dejado de cubrir las necesidades del mercado actual.

Para ello, hemos ampliado nuestros métodos de búsqueda, evitando cubrir nuestras vacantes sólo con los candidatos que atiendan a nuestras publicaciones, y acercándonos al talento de for-

De acuerdo con el INEGI, en el primer trimestre de 2012 la población desocupada en el país se situó en 2.4 millones de personas y la tasa de desocupación correspondiente (TD) fue de 4.9% de la PEA.

Al buscar talento en el 100% de las personas económicamente activas se incrementa la posibilidad de encontrar candidatos calificados.

mas innovadoras y creativas que nos permitan ampliar nuestra búsqueda hacia la mayoría de la población económicamente activa y no sólo en las personas que están interesadas en nuevas oportunidades laborales.

Nuestro modelo de equidad de género y responsabilidad social nos ha dado la posibilidad de promover una cultura de integración laboral, al presentar candidatos talentosos libres de prejuicios y discriminaciones.

Además, ponemos al alcance de nuestros clientes una base de datos de personas con discapacidad, a quienes ayudamos a integrar al mundo laboral a partir de la promoción de una cultura de inclusión e igualdad de oportunidades entre nuestros clientes.

Si bien contar con las competencias que el puesto requiere es indispensable para cumplir con los objetivos asignados, no debemos dejar de lado que la posición tiene que ir acorde con los intereses y habilidades del candidato, pues esto facilitará el desarrollo de su talento natural, la permanencia en el puesto y resultados exitosos.

Si estos factores no son considerados, en mu-

chas ocasiones las vacantes se pueden ocupar con personas sobrecalificadas, o con mucho tiempo de experiencia desempeñando las mismas funciones, lo que pone en riesgo su estabilidad en el puesto, ya que no cumple con su plan de carrera o porque las actividades ya no le generan un reto profesional. Una persona que se desarrolla en el área para la cual es talentosa, y además disfruta de lo que hace, se entrega, investiga, comparte sus conocimientos y excede las expectativas más exigentes de trabajo, inyecta pasión en todo lo que hace y logra contagiarlo a su entorno.

Es por eso que la identificación y selección de personal, más que un proceso de reclutamiento, es un arte estratégico que debe detectar el talento natural de las personas y el mejor lugar para aplicar y desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Por: Liliana Rendón, Gerente de Soluciones Estratégicas



Somos la única empresa Especialista en Capital Humano reconocida a nivel internacional por los Altos Estándares de Calidad, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y personal administrado, gracias a la efectividad de nuestros procesos y la calidez de nuestros colaboradores.

Administración de Personal Tercerizado:

Protegemos el prestigio de nuestros clientes al cumplir con la legislación laboral y al mismo tiempo cuidar el bienestar del personal administrado que nos es confiado, además de brindarles beneficios adicionales útiles que atiendan a sus necesidades.

Búsqueda y Selección de Talento:

Basados en una metodología que incluye el diseño y análisis del perfil requerido, aseguramos que los candidatos que presentamos cumplen con las competencias necesarias para desempeñar el puesto solicitado de manera óptima.

Investigación Socioeconómica:

Responsables del Medio Ambiente, desarrollamos un sistema totalmente en línea (paperless), que nos permite brindar a nuestros clientes la información de los candidatos en tiempo real, mejorando así el tiempo de respuesta.

Consultoría en Capital Humano:

Buscamos resolver las dificultades de nuestros clientes atendiendo a la causa raíz, analizando y fortaleciendo tipos de gestión, clima laboral, talento clave, capacitación efectiva, evaluaciones de desempeño, desarrollo y sucesión, entre otros.





El *outsourcing* emprende (MiPyMEs)

Actualmente en México las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) constituyen la columna vertebral de la economía por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Día a día los mercados se encuentran más especializados y diversificados, por lo que se presentan escenarios exigentes para las empresa. La efectividad, calidad y servicio tienen que ser la carta de presentación de cualquier compañía para su crecimiento y desarrollo potencial.

Las MiPyMES están presentes en la producción de bienes y servicios básicos en diferentes sectores comerciales e industriales, han encontrado un lugar muy importante en la economía; hoy forman parte de un sistema económico integrado con el fin de suplir las necesidades y demandas de un mundo cada día más consumista y exigente.

Lamentablemente, muchas de ellas tienen un crecimiento limitado debido a la inexperiencia de sus fundadores en algunas de las áreas que la conforman. Esto trae como consecuencia un manejo ineficiente y una vida corta en el mercado. Sin embargo, existen alternativas de *outsourcing* que brindan herramientas que ayudan a reducir los problemas más comunes a los que se enfrentan los empresarios de las áreas de Recursos Humanos, TI, *Marketing* y Contabilidad.

Si bien la tendencia de las grandes empresas es apoyarse en consultores externos y enfocarse en sus áreas estratégicas en el mercado, a las MiPyMEs les cuesta ver la rentabilidad futura por los tabús que existen acerca del *outsourcing*, además de que no conocen las ventajas que pueden obtener, para qué sirven, cómo se paga el retorno de la inversión y los servicios de consultoría o tecnología. Por ello todavía hay evasivas cuando hay que adoptar opciones que redunden en su propio beneficio. El uso del servicio del *outsourcing* en las MiPyMEs permite y proporciona ventajas competitivas:

- Reducción de gastos y costos de operación.



Adya fue fundada en 2005, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son *outsourcing* y *payroll*. Cuenta con cinco oficinas y 5,000 procesos a empleados. Ha recibido la certificación SAS-70 y Socios de Asempert.

- Mayor disposición de fondos de capital.
- Delegar los riesgos e inversiones a terceros.
- Visión fresca del negocio frente a la economía y competencia.
- Elevar la calidad y el nivel de los servicios que se prestan.
- Flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.
- Concentrarse en el núcleo esencial de la organización y tener una mayor planeación estratégica.



gica de las actividades empresariales.

● Delegar los riesgos e inversiones a terceros.

Uno de los principales problemas de las MiPyMEs, en cuestión tecnológica, tiene que ver con que la mayoría tienen un problema estructural: no saben qué cambios implantar ni cómo llevarlos a cabo, esto las obliga a buscar enfoques distintos de colaboración más creativos, donde la empresa proveedora del servicio se involucre con ellas y sean vistas como su mano derecha a la hora de desarrollar, crecer e innovar.

Por eso tercerizar es necesario, para lograr un mejor desempeño y prestar un servicio eficiente. Haciendo frente a esta situación, Grupo Adya ofrece un servicio tecnológico completo para reducir el esfuerzo y que así las MiPyMEs puedan realizar cualquier inversión, sumado el gasto en Recursos Humanos al que deben hacer frente para conseguir implantaciones rápidas y exito-

sas, que algunas veces son las cuestiones que más las frenan para abordar un cambio de cualquier índole.

Grupo Adya desarrolló una plataforma tecnológica *in house* para la gestión del capital humano, que permite su ejecución con poco esfuerzo y en menor tiempo, brindando respaldos y seguridad en el manejo de la información con: procesos rápidos y confiables, actualizaciones automáticas, consultoría de nuestros expertos en RH, fiscal y seguridad laboral, y conceptos parametrizables de acuerdo a las necesidades y particularidades de la empresa. Todo esto con la firme convicción de proveer soluciones para el área de Recursos Humanos, que ayuden a que las MiPyMEs diseñen la arquitectura más adecuada para su organización.

Sabemos que cada compañía tiene diferentes requerimientos, por eso este sistema funciona como un traje a la medida.

Esta estrategia busca que la dependencia de los empleados, hacia el departamento de personal, sea cada vez menor; con esto se logra que el área de Recursos Humanos se focalice en otras funciones productivas para el negocio y el crecimiento profesional del factor humano, como formación y desarrollo,



ahorro de costos al adquirir y mantener una plataforma tecnológica de primer nivel, flexibilidad para adaptarse a la evolución del negocio, además de incremento en la seguridad y disponibilidad de los datos y aplicaciones. Al tercerizar, la compañía puede liberar recursos para centrarse en su negocio, diferenciarse y generar valor agregado, que es su objetivo más importante. Las tecnologías son y serán un punto crucial entre el crecimiento, la evolución y la trascendencia de una empresa, a cualquier nivel y en cualquier lugar. Las MiPyMEs, como cualquier otra organización, ya no pueden prescindir de estos servicios, deben buscar soluciones más eficientes que las ayuden a plantarse con formaleza en el mercado. Recordemos que ninguna empresa es demasiado pequeña para usar estas herramientas.

Por: Raúl Cerecedo Gallardo, Director General

relaciones gremiales, comunicación interna y clima laboral. De esta manera, el área directiva puede ver el progreso profesional de sus equipos de trabajo y hacer evaluaciones de desempeño, a partir de información más clara y accesible. La evolución natural del mercado está propiciando que las MiPyMEs consideren a los sistemas de gestión de capital humano como una herramienta vital para alcanzar sus objetivos de negocio, especialmente en lo referente a la reducción de costos, maximización de la productividad, manejo de procesos e información de forma eficiente y relación con los clientes. Sabemos que, generalmente, las MiPyMEs no disponen de la infraestructura o el personal necesarios para sacar todo el provecho que la tecnología puede ofrecer a su negocio. Éstas requieren transformarse en un prestador de servicios que entienda los cambios del escenario tecnológico, lo cual representa importantes ventajas en términos de competitividad. Grupo Adya ha pasado de vender un producto a ofrecer un servicio tecnológico completo. Como socio comercial puedes disponer de la tecnología más avanzada y de técnicos las 24 horas del día, siete días a la semana. Gracias a esto obtienes:

De acuerdo con datos del INEGI, en México existen aproximadamente 4.15 millones de unidades empresariales, de las cuales, 99.8% son MiPyMEs. Éstas generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% de los empleos en el país.



Equilibrio al pertenecer

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo las compañías deben enfocarse en desarrollar capacidades y ventajas distintivas para diferenciarse de su competencia y dejar que los especialistas los apoyen en áreas clave de su negocio.

Es aquí donde las empresas de *outsourcing* jugamos un papel importante al ayudar a las organizaciones a reducir costos y a encaminar sus recursos hacia actividades relacionadas con su *core business*.

Las corporaciones de *outsourcing* o de tercerización de personal ayudan a las PYMES, empresas grandes, nacionales y transnacionales a mejorar y/o disminuir la carga de trabajo en su área de Recursos Humanos.

Actualmente, las compañías de este giro se han convertido en un impulso clave para la generación de empleos en México. De acuerdo con datos de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), durante 2011 las corporaciones de tercerización generaron 130,000 puestos mensuales. Aunque las cifras son favorecedoras, nos falta camino por recorrer, pues todavía es un tema estigmatizado en nuestro país, ya que el mercado y la sociedad no conocen los beneficios que ofrecen las empresas de *outsourcing* legalmente constituidas.

En Agentia, más que proveedores, somos aliados estratégicos de su negocio, nos encargamos del pilar de toda organización: su capital humano. Con nosotros, los empleados subcontratados gozan de todos los beneficios y prestaciones de ley, lo que le permite a nuestros clientes dejar los procesos de Recursos Humanos en manos de profesionales, sin ninguna preocupación, beneficiando a los negocios y al personal subcontratado. Desde hace más de 21 años ofrecemos servicios a la medida de cada uno de nuestros clientes, de forma rápida y flexible, de acuerdo al giro y necesidades especiales, brindando tranquilidad y confianza para que sigan enfocados en su negocio. En Agentia la atención personalizada y la preocupación auténtica por el bienestar de las personas han sido determinantes para la permanencia y atracción de clientes.

El esquema de trabajo que implementamos nos ayuda a generar oportunidades de negocio, buscando el equilibrio entre las empresas, el personal colocado y nosotros.



Agentia fue fundada en 1990, en Guadalajara, Jalisco. Sus áreas de especialidad son *outsourcing*, *payrolling* y reclutamiento y selección. Cuenta con 180 empleados directos, distribuidos en la República Mexicana; tiene oficinas en Guadalajara, Ciudad de México y Monterrey. En 2011 recibió el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable.

Nuestros servicios de capital humano ayudan a las empresas que nos contratan a optimizar su área de Recursos Humanos a través de:

Outsourcing de nómina: diseñamos un esquema adecuado a la actividad y requerimientos de cada cliente. Somos responsables del personal subcontratado durante todo el proceso, esto incluye: reclutamiento, contratación, atención continua y término de la relación laboral.

México perdió terreno en el Índice de Competitividad Global y quedó en el lugar número 40.8, de acuerdo con cifras del Foro Económico Mundial 2011. Según datos de la AMECH, el número de plazas tercerizadas aumentó un 9% en el último año.

Payrolling: nos encargamos del cálculo de la nómina, contribuciones e impuestos de la plantilla de empleados. Contamos con garantía de cálculos precisos y confidencialidad.

Reclutamiento y selección: nos comprometemos a conseguir a los mejores candidatos para fortalecer a las compañías con empleados confiables y competentes. Además de ofrecer las mejores oportunidades para quienes buscan empleo, tenemos el servicio integral o de bolsa de trabajo.

Servicios complementarios: apoyamos a las empresas con herramientas que le permitan evaluar a su plantilla laboral o a los candidatos a ocupar algún puesto dentro de su organización, a fin de que éstas les ayuden a tomar decisiones objetivas. Contamos con diseño y aplicación de baterías psicométricas de acuerdo a cada perfil, investigación socioeconómica laboral, exámenes médicos, pruebas *antidoping* y clima laboral.

En búsqueda del desarrollo constante y la mejora en calidad, diseñamos servicios de consultoría, que contribuyen a proporcionar una solución integral:

Outplacement: asesoramos a las compañías en las diferentes etapas del proceso de desvinculación laboral, con la intención de apoyar a las personas a lograr, de la manera más adecuada, su reconversión o reinserción en actividades productivas.

Capacitación: colaboramos con las empresas fomentando el desarrollo integral de sus colaboradores, a través de la impartición de: conferencias, cursos y/o consultoría. Nos enfocamos en transmitir conocimientos teóricos y prácticos, así como en potenciar las competencias y habilidades.

Buscando que la sociedad trascienda, nos enfocamos en que las empresas con las que colaboramos cuenten con el mejor personal de acuerdo al perfil deseado; además, a que la plantilla a colocar encuentre el empleo ideal.

Aunque en México existen 693 empresas dedicadas a servicios de tercerización de personal, el 77% opera bajo estándares ilícitos. Agentia es una empresa legalmente constituida, que trabaja bajo esquemas reglamentarios que protegen tanto a los trabajadores como a las corporaciones, para buscar siempre el equilibrio al pertenecer.

Por: Sergio Alvarado Núñez, Director General





Outsourcing • Reclutamiento y Selección • Payrolling • Servicios Complementarios • Servicios de Consultoría

• **Guadalajara**

Tels. (33) 3634.2500
3634.5118

• **Ciudad de México**

Tels. (55) 5543.4423
5536.4802

• **Monterrey**

Tels. (81) 8347.4470
8347.9114

Lada sin costo: 01 800 024 3684 • contacto@agentia.com.mx

www.agentia.com.mx

• Síguenos en:





¿Cómo crear un líder global?

Hoy más que nunca existe una necesidad apremiante de fomentar el desarrollo de líderes que tengan una mentalidad global. China, por ejemplo, tiene la economía de mayor crecimiento en el mundo y atrae a muchas compañías multinacionales. Sin embargo, pese a su población de 1.3 mil millones de personas, la demanda de líderes y talento gerencial rebasa, por mucho, la oferta de candidatos calificados.

Al respecto, Bharat Kannan, director regional para Aon Hewitt Asia, con sede en Hong Kong, explica que “muchos gerentes de primer nivel, en el continente asiático, carecen de la experiencia y los recursos para construir el equipo de liderazgo que necesitan. Su enfoque se centra, principalmente, en el desarrollo a corto plazo, porque están bajo la presión de mantener el paso ante el alto crecimiento y el aumento de la competencia”.

Por otro lado, en Estados Unidos, el momento del retiro de las casi 80 millones de personas que pertenecen a la generación del *baby boom* significará una brecha en la reserva de líderes para la próxima década. Y es que, de acuerdo con la Oficina de Estadísticas Laborales de esa nación, habrá menos gente en la fuerza laboral para reemplazarlos; por lo mismo, los trabajadores que se encuentran entre los 45 y 54 años de edad, en la década comprendida entre 2004 y 2014, solamente podrán obtener un aumento salarial del 5%.

Hoy, las empresas ya están resintiendo la disminución de líderes; actualmente, 62% de ellas se está preparando para evitar el déficit de líderes, y para conseguirlo, la mayoría forma a su personal ejecutivo con su propio talento interno. Cualquier organización que crece a un paso razonable no sólo debe reemplazar a sus mandos altos cuando éstos dejan la empresa o se retiran, también debe agregar talento nuevo.

Considerar la diversidad

Los programas de desarrollo de líderes están disponibles de



Aon fue fundada en junio de 1987, en Chicago, Illinois, Estados Unidos. Sus áreas de especialidad son seguros, fianzas, beneficios para empleados, retiro, talento y compensaciones. Tiene presencia mundial, cuenta con 11 oficinas y 900 empleados en la República Mexicana.

muchas formas: cara a cara, ejercicios de rol o simulaciones en web. De acuerdo con el formato, el entrenamiento debe ser diseñado para alcanzar los objetivos de la organización y los deseos de los participantes.

“Lo que no funciona es el diseño superficial, con un enfoque fijo que se aplica en cualquier país. El liderazgo individual necesita que cada persona, geografía, cultura y modelo de negocios sea tomado en cuenta”, comparte Rogg, quien es co-

- Cinco consejos para que cultives el talento:
1. Atiende las habilidades presentes de liderazgo.
 2. Diseña planes de desarrollo precisos que estén apoyados por los empleados y por sus directivos.
 3. Vincula las actividades e inversiones de crecimiento con la estrategia del negocio y su éxito.
 4. Enfoca las experiencias de trabajo de alto impacto, mientras construyes redes.
 5. Ofrece coaching y soporte de capacitación.

autor del texto *My Leadership Journey: Charting a Course to Leadership Wisdom*.

“Los mejores programas están diseñados para un aspecto específico de la organización; por ello, en el futuro, los líderes desarrollarán sus habilidades y experiencia en la necesidad de aumentar al máximo el crecimiento de la empresa”. Debido a lo anterior, cuando los expertos ayudan a sus clientes a diseñar programas para desarrollo de liderazgos primero entrevistan a los líderes de la organización, con la intención de conocer la agenda estratégica y sus objetivos a corto y largo plazo. Las simulaciones de negocio suelen ser un componente central en los programas de desarrollo de líderes más poderosos; deben atender las diferencias para dar una experiencia que tenga tanto alcance global, como relevancia para los países en específico.

Experiencias del mundo real

Como el desarrollo de líderes no es un proceso que se da de la noche a la mañana, aplicar el

entrenamiento a situaciones reales permite que los líderes potenciales ganen experiencia para ser exitosos. Hay escenarios clave que fuerzan a los empleados a mejorar su conjunto de habilidades de liderazgo. Uno de ellos es mover a un líder de una unidad de negocio donde tenía mucha experiencia a un departamento donde no tiene ninguna; no obstante, es evidente que cuenta con aptitudes para encabezarlo. Otro podría ser trasladar a un ejecutivo a un ambiente laboral donde es necesario generar un cambio. Estas situaciones exigen que los líderes emerjan y agudicen sus habilidades en un modo muy poderoso y duradero.

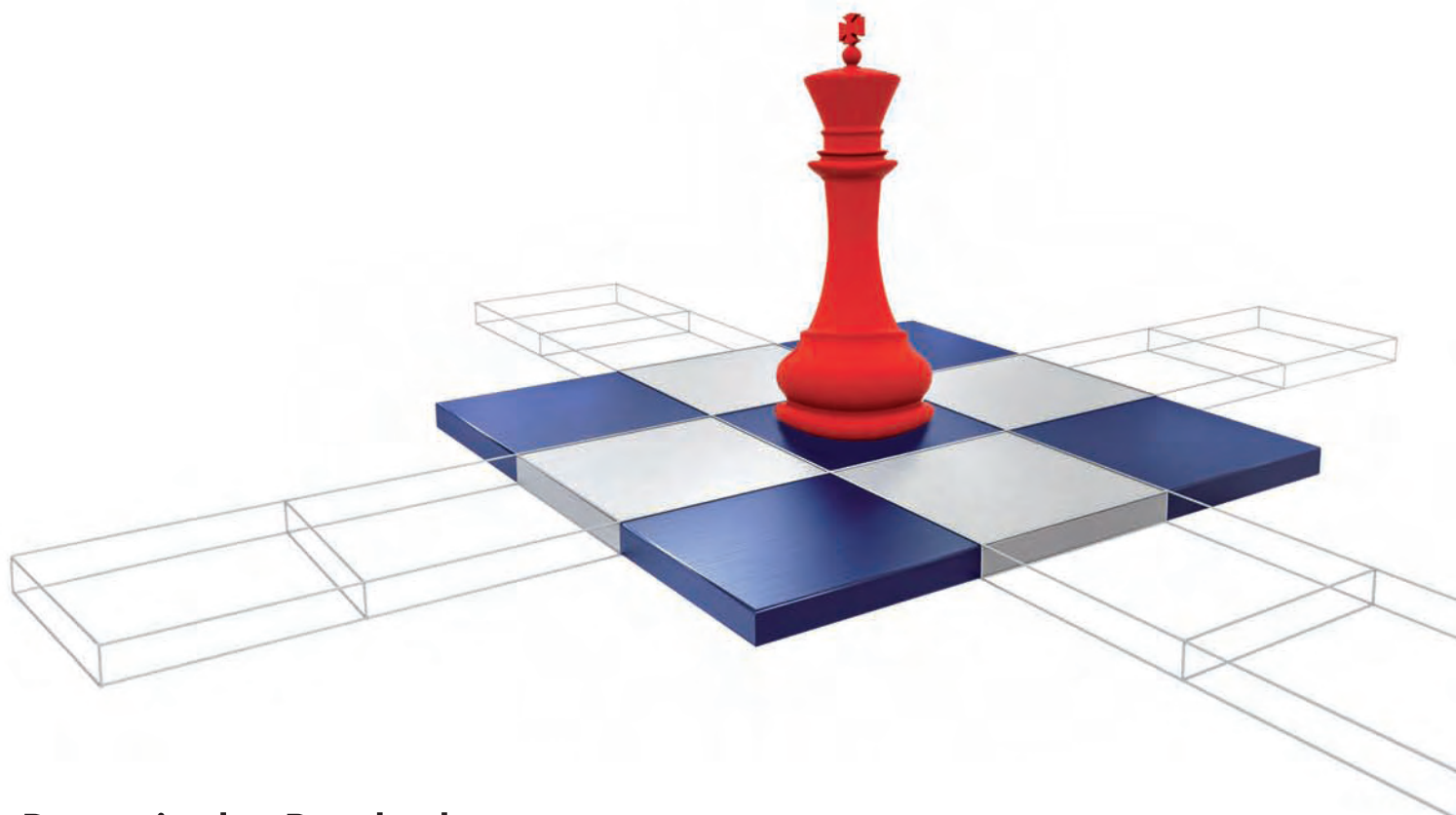
En estas situaciones de alto impacto, la gente descubre que puede ser universal. Su mapa mental para comprometerse en esas situaciones crece de tal manera que puede darle las mejores soluciones a los acontecimientos y conflictos que sucedan después de haber adquirido esta habilidad.

Lo cierto es que ganar experiencia para el liderazgo global toma tiempo. La participación en un programa de desarrollo de largo plazo y estructurado puede detonar el proceso.

Los desafíos específicos de cada país y las oportunidades de éxito pueden diferir, pero la agenda estratégica no cambia a través de las fronteras; tampoco son distintas las competencias fundamentales que se requieren para lograr la dirección efectiva de un equipo en cualquier parte del mundo. Para las compañías multinacionales, así como para los países más avanzados con recortes de liderazgo, un desarrollo efectivo de líderes puede ayudar a lograr los éxitos futuros.

Por: Aon One





Potenciar los Resultados

Estrategias enfocadas para nuestros clientes

Brindamos a nuestros clientes la combinación de soluciones para atraer, retener y potenciar el talento de sus empleados, además de contrarrestar los riesgos potenciales de sus empresas.

Lo que nos permite entregar a cada uno de nuestros clientes soluciones únicas e integrales.

Aon Cd. de México
Blvd. Manuel Ávila Camacho, No.1, Pisos 3 y 4
Col. Polanco, CP. 11560, México DF.

mx.soluciones@aon.com.mx
01 800 0202 AON (266)



Expertos en desarrollo de empresas y liderazgo

En nuestra área de consultoría en alta dirección y asesorías privadas tenemos 35 años desarrollando ejecutivos y líderes de las empresas más importantes en México, Latinoamérica y España. Desarrollamos competencias a través exámenes para identificar con precisión la personalidad de los líderes, sus talentos y oportunidades de desarrollo. Diagnosticamos conductas que pueden predecir su fracaso; aplicando este tipo de instrumentos hemos logrado salvar de la caída a muchos líderes. Hemos ayudado a presidentes y directores de empresas, instituciones de gobierno, emprendedores y políticos de varios países de Latinoamérica con gran éxito.

Área: cursos experienciales para formación de equipos de trabajo

Los cursos experienciales han sido diseñados para integrar equipos a través de ejercicios vivenciales. Los talleres están diseñados para resolver problemas de falta de cooperación, comunicación y trabajo en equipo. Incrementamos su capacidad de compartir, convergir y mejorar su comunicación e inteligencia emocional.

Área: escuela de líderes

Hemos diseñado un diplomado de seis meses para la formación de líderes. Aplicamos instrumentos de autoevaluación y exámenes que permiten que los dirigentes identifiquen sus talentos y habilidades. El programa define un plan de vida que le permite al guía cambiar sus paradigma y que así pueda crecer como persona y no solo en habilidades específicas de liderazgo.

El líder Multiplicador

Somos representantes exclusivos del *Best-Seller: The Multiplier*, investigación realizada en más de 150 líderes del mundo,



Borghino
Consultores Empresariales, S.C.

Borghino Consultores tiene 35 años de experiencia en el mercado. Sus áreas de especialidad son conferencias, consultoría en alta dirección, asesorías privadas a directores y presidentes de compañías, integración de equipos de trabajo, escuela de líderes, el líder Multiplicador, diplomado en ventas y área editorial, libros, audios y videos. Cuenta con más de 20 consultores expertos. Tiene oficinas en México y Orlando, Florida. Es una empresa que dispone de franquicias para diversas zonas del país.

que permitió identificar dos tipos de líderes, los Multiplicadores y los Minimizadores. Los Multiplicadores son capaces de desarrollar su equipo de trabajo, su habilidad es identificar la inteligencia de su gente, el desarrollo de ésta en su gente es el arma que detona el éxito de un líder y de su grupo. Son capaces de producir resultados mayores como ningún otro líder. Por el contrario, los Minimizadores, creen que a la gente hay que decirle, controlarla y dirigirla. Consideran que ellos

El Sr. Mario Borghino editó más de 180,000 libros en sus seis títulos escritos en los últimos cinco años.

Sus libros se editan en México, Latinoamérica, España y Estados Unidos. Además, imparte más de cien conferencias al año en México Latinoamérica, USA y Canadá.

¿Conoces nuestra red de franquiciatarios? Tú puedes ser uno de ellos. Escríbenos a mario@borghino.com.mx o llámanos al 5534-1965.

son las personas más inteligentes y capaces de construir los resultados a través del control estricto de su gente. En nuestro curso de líder Multiplicador desarrollamos las habilidades para

tener dichas conductas y también para que puedan identificar los comportamientos Minimizadores potenciales.

Diplomado en ventas

Tenemos un diplomado en ventas de seis meses, en el cual capacitamos vendedores de productos masivos y de alta tecnología, que requieren de mayor complejidad de aprendizaje. La metodología lleva al negociante a aplicar las técnicas aprendidas en sus propias cuentas y en entrevistas con sus clientes. Aprenderán su estilo como vendedor y el de sus compradores, además de aprender a manejarlas. Se aplican exámenes de evaluación para conocer el perfil que tienen, sus fortalezas y áreas de oportunidad. El éxito de este curso se observa en la mejora de sus ventas y en la reducción del ciclo de la venta.

Área: editorial, libros, audios y videos

Tenemos un área editorial con libros del Lic. Mario Borghino, contamos con seis títulos, tres de ellos *Best-Sellers* con más de 60,000 copias editadas de cada uno en México, Latinoamérica, Estados Unidos y España. Desarrollamos material didáctico en audio y video, con los temas que las empresas necesitan comunicar dentro de sus corporaciones. Además, poseemos temas desarrollados en DVD, con el que transmitimos los tópicos a toda la empresa a un costo muy accesible.

Por: Mario Borghino Ibarra, Director General





Borghino

Consultores Empresariales, S.C.

Aprendizaje Experiencial Expertos en integración de Equipos



Diseñamos programas de experiencias vivenciales enfocados a los siguientes temas:

- * Diagnóstico de efectividad
- * Trabajo en equipo
- * Equipos de alto desempeño
- * Liderazgo

- ¿Su grupo tiene problemas de comunicación integral?
- ¿Sus juntas son conflictivas y no logran sus objetivos?
- ¿Hay problemas de confianza y credibilidad en su grupo de trabajo?
- ¿Desea realmente realizar un cambio en su equipo de trabajo?

EXPERTOS EN DESARROLLO DE EQUIPOS

Las Organizaciones valoran cada día más la importancia del trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso personal, la motivación y la moral, y el efecto que estos factores tienen en sus resultados.

EXPERIENCIA PROBADA

Contamos con 35 años de experiencia y un avanzado "Centro de Aprendizaje Experiencial Avándaro", con instalaciones especiales y los más altos estándares de seguridad. Nuestros instructores están entrenados en técnicas de consultoría que les permiten manejar procesos de grupo a nivel directivo, gerencial y operativo de su organización.

Actividades:

- * Entrelazados
- * Eskiss
- * Globos
- * Misión Posible
- * Polígono-Perfecto
- * Rescate
- * Río ácido
- * Río de pelotas
- * Soporte mástil
- * Tablero
- * Círculo azul
- * Telaraña



Llámenos, nuestros asesores lo atenderán
José María Rico 121 desp. 403, Col. Del Valle C.P. 03100 México, D.F.

Tel. 5524.5804 * info@borghino.com.mx

<http://www.borghino.mx>





La transformación cultural de CEMEX

La historia de éxito y crecimiento de CEMEX está basada en una cultura de orientación a resultados en la que la disciplina ha sido clave para gestionar el proceso de definición de estrategia, fijación de metas, seguimiento y evaluación de resultados de forma constante. El momento actual, derivado de la situación económica mundial no es excepción.

La desaceleración económica actual sin precedente en la industria de la construcción, ha requerido una evolución de la exitosa estrategia que ha guiado a la empresa. Por lo tanto, CEMEX ha analizado, alineado y reconfigurado su cultura empresarial hacia una verdadera transformación que le asegure continuar su rumbo de crecimiento en el menor plazo posible. Ante este reto se establecieron las siguientes metas:

1. Redefinir y promover los comportamientos organizacionales.
2. Eliminar silos interfuncionales y generar redes de trabajo productivas.
3. Potenciar la creatividad e innovación.
4. Asegurar un mayor enfoque y cercanía hacia los clientes.
5. Alinear la estructura organizacional al tamaño del negocio.

En este proceso de transformar CEMEX, ha resultado clave la participación del equipo de Recursos Humanos en el diseño, desarrollo e implementación de acciones para lograr estas metas. Más importante aún, empezar por vivir y modelar internamente el cambio en la función, estructura, procesos, colaboración y estrategia del equipo RH.

Específicamente en el desarrollo de éste se trabajó para reformular el modelo de gestión hacia un esquema más eficiente y orientado hacia los clientes. Este esfuerzo es sumamente comprensivo, ya que requiere el uso de nuevas tecnologías de información, de una estructura organizacional más cercana al negocio y con un enfoque integral alineado con la estrategia corporativa, los clientes internos y la función en sí misma. Entre algunas de las prácticas que se han puesto en marcha están:

- Centralización y automatización de procesos transacciona-



CEMEX fue fundada en 1906, en Hidalgo, Nuevo León, México. Su área de especialidad es proveer cemento, concreto premezclado y agregados, así como una gran variedad de productos y servicios para la construcción. Cuenta con 61 plantas de cemento, 1,921 plantas de concreto, 377 bancos de agregados, 226 centros de distribución, 70 terminales marítimas y 46,500 empleados. Tiene presencia en más de 50 países en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Cuenta con diversos reconocimientos en México y el extranjero, como Empresa Socialmente Responsable y está certificada como Industria Limpia y ha recibido el Premio Nacional de Calidad, entre otros.

les de Recursos Humanos, que permiten al asesor en campo atender las más de 500 unidades de negocio en México, utilizar su tiempo en actividades más estratégicas y estar más cerca del cliente.

- Consolidación de un equipo de planeación, entrenamiento, procesos, comunicación, compensaciones, diversidad y desarrollo organizacional centralizado, que funge como soporte y proveedor para los asesores de línea.
- Mayor participación de los clientes internos



en el diseño de programas de capacitación funcional para asegurar que estén mejor alineados a sus prioridades estratégicas.

- Mayor institucionalización del currículo de capacitación funcional, agregando la acumulación de créditos hacia carreras y posgrados.
- Esfuerzos para identificar y replicar mejores prácticas en las funciones de RH de las operaciones de CEMEX en otros países.

Adicionalmente, el área de Recursos Humanos fortaleció los procesos de comunicación y creó un esquema de desarrollo para los empleados, que incluye entrenamiento teórico (de inducción y actualización), académico (maestrías y posgrados), así como otros esquemas de tipo experiencial.

Estas iniciativas aseguran que estamos formando a voceros y actores comprometidos con CEMEX, eficientes con sus clientes internos y enfocados hacia el mercado y usuario final de nuestros productos.

Con estas y otras acciones similares se ha conformado un equipo sólido, el cual mantiene las siguientes prioridades estratégicas, que se consideran vigentes para cualquier área de Recursos Humanos:

Operación segura y sustentable: garantizar un ambiente de trabajo confiable y establecer un plan de salud para el personal.

Cultura organizacional: desarrollar, promover y comunicar los comportamientos esperados e integrar un programa de reconocimiento institucional.

Desarrollo de talento: definir los planes de desarrollo y carrera por tipo de audiencia, y robustecer habilidades en nuestra fuerza comercial.

Compromiso y retención: crear una agenda social que impulse la integración y motivación del personal y difundir, de manera completa y oportuna, la oferta de capacitación y desarrollo.

Comunicación interna: expandir el alcance, medios y canales de comunicación entre el personal, y enviar oportunamente los contenidos relevantes.

Eficiencia operativa: evolucionar el proceso de administración de personal y generar proyectos innovadores para agilizar la continuidad operativa.

Derivado de estas prioridades, el equipo de RH ha desarrollado una serie de iniciativas que incluyen programas enfocados a que los ejecutivos comprendan mejor y vivan en directo el proceso de producción y venta de productos CEMEX, con el fin de incrementar la red de colaboración interna, y asegurar la



cercanía con clientes y mercados.

Además, se definieron siete comportamientos organizacionales que complementan los valores éticos de la compañía (colaboración, coherencia, responsabilidad, eficiencia, accesibilidad, transparencia, y *empowerment*) y se diseñó una encuesta que se aplica de manera periódica para medir cuáles de estos comportamientos realmente se viven y con qué intensidad.

Asimismo, se reconoce en distintos foros a los empleados que destacan por vivir estas conductas de manera ejemplar.

La seguridad física e industrial juega un rol crítico durante la implementación de una cultura de alto desempeño, por lo que exige actualización, monitoreo y seguimiento constantes de programas, acciones y eventos dentro y fuera de cada una de las unidades de negocio de CEMEX.

La base de un modelo exitoso de gestión de RH, sostenible en el tiempo, es sin lugar a dudas la evolución de ser un área independiente hacia un posicionamiento de interdependencia funcional alineada hacia la estrategia del negocio.

El rol del asesor y del ejecutivo de RH es clave en la transformación de cualquier organización. Para CEMEX, este proceso será la ruta que lo lleve a recuperar el rumbo de crecimiento que lo ha caracterizado durante su historia.

Por: Alberto de Armas Ortiz, VP de Recursos Humanos

CEMEX mantiene alianzas con instituciones educativas para que todos sus técnicos y operarios puedan terminar la educación básica hasta el nivel preparatoria. La audiencia de este programa es de poco más de 2,000 técnicos y la meta es tener cero rezago educativo en un periodo de cinco años.



¿Es tiempo de volver a pensar en competencias?

Por décadas, las competencias han formado parte de la base de los programas de desarrollo de liderazgo y han servido como núcleo alrededor de los sistemas de talento a los cuales están integrados. ¿Es posible que la aceptación difundida del uso de competencias le esté quitando la atención a otras habilidades de liderazgo?

Enfocarse solamente a desarrollar competencias no es suficiente para brindar a los líderes las prácticas que más necesitan, que implica ser expertos en las habilidades de interacción. Esto es, las destrezas con las que un dirigente debe contar para tener interacciones exitosas con sus miembros de equipo y sus colegas. Estas prácticas son parte de casi todas las competencias y, ocasionalmente, el punto clave de selección o desarrollo. Los líderes necesitan hacer dos cosas: construir relaciones con sus subordinados, colegas y su gerente, y hacer que las cosas realmente se hagan cuando hay reuniones con dichas personas; ya sea individualmente o en grupos.

Para alcanzar las metas personales necesitan saber escuchar y cómo involucrarse mejor, ser empáticos y apoyar a su gente. Además necesitan estar preparados para utilizar interacciones exitosamente y asegurarse de sacar los mejores resultados. Para alcanzar y cubrir las necesidades personales y prácticas, hay que dominar estas habilidades antes de avanzar a las más especializadas (de liderazgo).

Por ejemplo, vamos a considerar una competencia de liderazgo como *coaching*. Para ser un *coach* efectivo, un rol de liderazgo asociado con todos los niveles de la organización, se necesita escuchar efectivamente para entender la situación por completo, tener empatía al mostrar comprensión, comprender la perspectiva del individuo, y proveer el apoyo correcto sin quitar la responsabilidad. El dirigente también debe saber cómo estructurar y conducir conversaciones para tener un mejor impacto y claridad.

Lo más importante que debemos recordar acerca de estas prácticas esenciales es que realmente no son nuevas. Las organizaciones y los negocios en el mundo cambian; pero la rea-



Development Dimensions International (DDI) fue fundada por William C. Byham y Douglas W. Bray, en 1970, en Pittsburgh, Pennsylvania, Estados Unidos. Sus áreas de especialidad son administración de perfiles de éxito, selección y *assessment*, desarrollo del liderazgo y de la fuerza de trabajo, administración de la sucesión y del desempeño. Cuenta con 42 oficinas en 26 países. En 2009 y 2010 fue nombrada como una de las Mejores 10 medianas empresas para trabajar en Estados Unidos por la sociedad de administración de Recursos Humanos (SHRM) y Great Place to Work.

lidad es que las personas y su comportamiento, permanecen iguales.

Dicho esto, ¿cuál es el mejor enfoque para que las organizaciones desarrollen habilidades en sus líderes? Es tiempo de que las organizaciones comprendan que desarrollar competencias, sin cubrir las experiencias de interacción que son las que hacen las competencias, hace que éstos se priven de importantes puntos en su desarrollo. Las organizaciones necesitan asegurarse de que

¿Cuál es la tendencia actual en desarrollo de liderazgo? “Regresar a lo básico”, DDI comenzó esta tendencia hace cuatro décadas. Cada año, nuestra empresa construye las habilidades esenciales de interacción en más de 300,000 líderes alrededor del mundo.

sus dirigentes estén desarrollando lo esencial antes que otra cosa.

Por supuesto que brindar un entrenamiento no es lo mismo que desarrollarlas, se requiere practicarlas muchas veces en un ambiente en donde la retroalimentación positiva esté disponible. También se requiere de un clima en donde los apoyen y sean responsables de que las destrezas esenciales de interacción se utilicen continuamente como parte de su trabajo.

Dichas habilidades son importantes, pero desarrollarlas no sirve de nada si los líderes no cambian su comportamiento.

Para saber más acerca de cómo DDI utiliza las interacciones esenciales mientras desarrolla competencias visite www.ddiworld.com o contacte a un ejecutivo al +52 (55) 1253-9000.

Por: Javier Gómez Díaz, Director General DDI México Inc.





Conociendo mejor a DDI

En DDI hemos ayudado a compañías de todo el mundo por más de 40 años, a cerrar la brecha entre la dirección que sus negocios deben tomar y el talento que deben tener para poder llevarlos ahí.

Nuestras áreas de experiencia abarcan todos los niveles, desde contribuidores individuales hasta directores de primer nivel:

Administración del Perfil de Éxito

Identificamos con exactitud, como debe articularse el éxito para todos sus roles críticos.

Selección y Assessment

Incrementamos la precisión y la eficiencia de su sistema de contratación con la más completa oferta de assessments, inventarios, tests, procesos y herramientas de entrevista basada en competencias.

Desarrollo del Liderazgo y Fuerza Laboral

Proporcionamos experiencia de aprendizaje con impacto para todos los niveles: desde contribuidores individuales, líderes en diferentes niveles, supervisores, mandos medios y posiciones ejecutivas.

Administración de la Sucesión

Identificamos y evaluamos eficientemente al talento con alto potencial, y aceleramos su desarrollo para que asuman roles de liderazgo superiores o más amplios.

Administración del Desempeño

Transformamos su sistema de evaluación del desempeño en un proceso crítico de negocios, promoviendo la responsabilidad individual y la ejecución impecable de sus prioridades estratégicas.

**Para mayor información
contacte a un ejecutivo al
(55) 1253-9000.**

Visite www.ddiworld.com





La calidad como diferenciador

La entrada del siglo XXI ha dado paso a la globalización, a las nuevas aperturas económicas y a la conquista de nuevos mercados a través de un sistema de alta dirección que permite hacer uso del potencial del recurso humano, su intelecto y sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Conscientes de ello, en Entorno Corporativo y Empresarial nos hemos dado a la tarea de responder a las necesidades del mercado, ya que actualmente las empresas prefieren soluciones integrales en un solo lugar. Como parte del sector empresarial desempeñamos un rol determinante a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ofrecer un valor agregado en materia de administración de talento y recursos humanos, brindando servicios de la más alta calidad a un costo muy competitivo.

Para llevar a cabo nuestros proyectos empresariales y alcanzar los objetivos establecidos, contamos con un equipo de profesionales especializados que ponen a disposición de la empresa sus conocimientos, experiencia y compromiso en la ejecución de las acciones requeridas, de tal manera que el *outsourcing* ofrezca a nuestros clientes una ventaja competitiva y un valor diferencial frente a la competencia.

La oferta de servicios de Entorno Corporativo y Empresarial comprende los procesos de: reclutamiento y selección de personal, elaboración y administración del derecho de nómina, verificación de referencias y estudios socioeconómicos, reposición de vacantes, integración de documentación necesaria para el control interno del área de Recursos Humanos, elaboración de contratos de trabajo, preparación de planes de previsión social y control de expedientes.

Como parte de la estrategia en materia de calidad y mejora continua, en julio de 2011, Entorno obtuvo la certificación en el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, colocándola como una empresa de *outsourcing* reconocida internacionalmente que ofrece confianza y seguridad a todas aquellas empresas que buscan sus servicios.

En palabras del C.P.C. Eduardo García Hidalgo, Director Ge-



ENTORNO

OUTSOURCING
DE RECURSOS
HUMANOS

Entorno Corporativo y Empresarial es una empresa de Grupo Asesores en Negocios que fue fundada en 2004, son proveedores de soluciones de Recursos Humanos de la más alta calidad. Operan en toda la República Mexicana con más de 3,500 Empleados. Recientemente obtuvieron la recertificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, que comprende los procesos de: ventas, viáticos, contratación y finiquito, nóminas y reclutamiento, y selección de personal.

neral de Entorno Corporativo y Empresarial, "implementar un sistema de gestión de calidad pone en evidencia considerables mejoras, no sólo en la estructura interna de la empresa, sino también al enfocarlo hacia los clientes, quienes perciben de mejor manera y con mayor certidumbre a la compañía".

Entre los beneficios estratégicos se puede hablar de establecimiento, alineación y cumplimiento de objetivos, de la generación de indicadores de

Los servicios de *outsourcing* en México tienen su origen en la década de los 50; esto ocurrió cuando una parte del sector empresarial visualizó la necesidad de recurrir a servicios externos y especializados para minimizar las amenazas laborales. Sin embargo, fue en los 80 cuando el mundo empezó a ver esta práctica como la forma más conveniente para entregar ciertos procesos a terceros.

desempeño y evaluación de los mismos en el comportamiento del personal dentro de la organización, de la creación de una plataforma que permita la implementación exitosa de estrategias, del desarrollo de una ventaja competitiva y de mejor planeación de la operación.

Contar con una mejor estructura y una institucionalización de procesos y políticas internas facilita la labor de todos; si el colaborador tiene claro lo que debe hacer, tendrá total conocimiento de cómo se evaluarán y medirán sus resultados.

Actualmente podemos decir que el factor humano de la empresa está en línea con estos procedimientos. Lograr una certificación ISO 9001 es un verdadero compromiso de calidad que nuestros colaboradores asumen, y al ser una compañía que provee soluciones en Recursos Humanos, reconocemos que es un diferenciador tangible, pues pocas empresas del ramo cuentan con dicho reconocimiento.

Estamos convencidos de que el factor humano de la empresa es el recurso más importante que poseemos, pues es el elemento que aporta valor

al proceso productivo y genera un valor diferencial a la organización.

Como reconocimiento a la dedicación y esfuerzo de sus colaboradores, Entorno Corporativo y Empresarial puso en marcha, en 2011, el Programa de Beneficios Empresariales, a través del cual reciben diversos beneficios y descuentos en laboratorios médicos, universidades, deportivos, gimnasios, agencias funerarias, centros de idiomas, clínicas especializadas en oftalmología, ópticas, instituciones financieras, parques de diversiones, entre muchos otros. Estos beneficios son extensivos a sus familiares directos.

Asimismo, se realizan ferias de empleado, respaldadas por un grupo de empresas de la más alta calidad y que son el escenario ideal para que el trabajador conozca de estas prestaciones. Uno de los principios de nuestra cultura empresarial es brindar una mejor calidad de vida a los trabajadores, por ello se realizan jornadas de salud integral como una medida de vigilancia y detección oportuna de enfermedades. En ellas se practican procedimientos clínicos de forma gratuita como aplicación de vacunas, medición de peso, talla y circunferencia abdominal, toma de presión arterial y muestras de sangre.

Por: Edith Zapata Narváez, Gerente de Relaciones Públicas





GRUPO ASESORES EN NEGOCIOS
ALIANZA PARA SUMAR VALOR

Grupo Asesores en Negocios

Alianza para sumar valor



En Grupo Asesores en Negocios, más de 400 profesionistas especializados en contabilidad pública, auditoría, asesoría fiscal y legal, así como en precios de transferencia, fusiones y adquisiciones, comercio exterior, sistemas y outsourcing de recursos humanos tenemos como principal objetivo brindar un valor agregado a nuestros clientes por medio del mejor portafolio integral de soluciones para optimizar sus recursos financieros.

Ofrecemos un servicio global a empresas, independientemente de su giro y tamaño, a fin de incrementar su productividad por medio de un enfoque multidisciplinario único que combina estrategias, consultoría y tecnología.

Contamos con años de experiencia que nos han permitido ganar la confianza de nuestros clientes con base en resultados de calidad, brindando un servicio eficiente, personalizado, oportuno, actualizado y confiable, siguiendo siempre las mejores prácticas de la industria.

Permítanos formar parte de sus planes de crecimiento



Entorno Corporativo y Empresarial
OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS
Una Empresa de GRUPO ASESORES EN NEGOCIOS
Certificada en el Sistema de Gestión de Calidad
ISO 9001:2008.



Insurgentes Sur 1877, Pisos 2, 3, 7, 11, 13 y 14
Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 México, D.F.
Tel y Fax (55) 5662-2822 con 30 líneas
www.asesneg.com.mx
www.entornocorporativo.com.mx



El valor de contar con su gente

Alrededor del mundo, cada día más empresas buscan a los profesionales de Capital Humano de Ernst & Young para asistirles en la implementación de alternativas que mejoren el rendimiento de sus inversiones en Recursos Humanos.

Nuestro portafolio de servicios está estructurado de tal manera que podemos ayudarlo a identificar las necesidades de su organización y a darle respuestas específicas, diseñadas de acuerdo con su industria, dimensión e intereses.

Seguridad Social-Contribuciones Locales

Las disposiciones vigentes que regulan la seguridad social contemplan la capitalización individual de las cuotas en favor del trabajador. El Seguro Social establece como obligatorio el dictamen de contador público. Esto, aunado a los procedimientos de fiscalización ordinarios establecidos por las autoridades del IMSS e Infonavit, hacen necesario que las empresas revisen, adapten y fortalezcan sus sistemas de control para cumplir de manera correcta y puntual con el pago individualizado de las cuotas obrero-patronales del Seguro Social y las aportaciones correspondientes al SAR e Infonavit.

Mediante una revisión integral de su empresa, enfocada en detectar puntos vulnerables, usted hará más eficientes los costos del ciclo de nómina y reducirá riesgos derivados de una determinación de las diferentes contribuciones. Tal es el caso de las cuotas obrero-patronales del seguro social, seguro de retiro, aportaciones de vivienda y amortizaciones de créditos de trabajadores, impuestos estatales sobre nóminas, entre otros.

Laboral-Controversia

Contar con asesores legales con un alto nivel de capacitación y experiencia en estos ámbitos es indispensable para cualquier organización. Ponemos a su disposición a nuestro equipo de abogados, esto le permitirá tener un asesor legal que le indicará los pasos o estrategias a seguir para obtener los beneficios de cumplir con las leyes o, en caso contrario, preparar el camino para estar en condiciones de afrontar los litigios que puedan presentarse.

**ERNST & YOUNG**
Calidad en Todo lo que Hacemos

Ernst & Young ofrece servicios de auditoría, asesoría de negocios, fiscal-legal, fusiones y adquisiciones. En el mundo, sus 152,000 profesionales están unidos por los mismos valores y un compromiso sólido con la calidad. Marcan la diferencia al ayudar a su gente, clientes y comunidades a lograr su potencial. En México, ha recibido los distintivos Great Place To Work (2005-2012), Empresa Socialmente Responsable (seis años consecutivos), entre otros.

Nuestros servicios abarcan procedimientos de diagnóstico laboral integral de las empresas, *due diligence* para compradores o vendedores de empresas, asistencia jurídica en procedimientos de sustitución patronal por venta o compra de compañías, fusiones o escisiones, asistencia legal en el manejo de terminaciones laborales con atención personalizada de nuestros profesionales, elaboración y revisión de políticas o convenios de confidencialidad y protección a secretos

25,000 profesionales con experiencia en temas fiscales de Ernst & Young alrededor del mundo ofrecen conocimiento técnico, experiencia en negocios y metodologías congruentes.

industriales, códigos de ética, planes de previsión social y asistencia en negociaciones colectivas.

Capital Humano

En una economía globalizada existe un factor primordial para el éxito de los negocios: el capital humano. Sin lugar a dudas, este elemento contribuye al desarrollo de las empresas, pues representa una inversión con resultados favorables a corto y largo plazo.

El área de Capital Humano de Ernst & Young México cuenta con 78 años de experiencia apoyando a clientes en la administración de su personal extranjero asignado a México (expatriados); nuestros clientes nos confían la asesoría desde un expatriado en adelante. Actualmente, otorgamos servicios recurrentes de cumplimiento de obligaciones fiscales y asesoría para la administración de ejecutivos en México.

Servicios Migratorios

Las empresas tienen una necesidad creciente de recibir y asignar personal especializado, de nacionalidades tan diversas como sus negocios.

El equipo de especialistas de Ernst & Young México brinda asesoría migratoria enfocada al ámbito corporativo que, mediante el diseño de estrategias adaptables, permite a las empresas cumplir con la normatividad vigente y asegurar el funcionamiento ininterrumpido de los sistemas de producción. La integración de nuestros servicios migratorios identifica los diversos aspectos normativos que deben ser contemplados por las empresas y abordados de forma sistematizada, previniendo complicaciones operativas para nuestros clientes. Algunos de nuestros servicios incluyen asesoría migratoria corporativa en toda la República Mexicana, diseño de procesos y estrategias únicas, según las necesidades de cada cliente, tramitación y obtención de visas para el personal extranjero y atención personalizada durante su estancia en México. La red global de Ernst & Young nos permite brindar asesoría y asistencia migratoria coordinada en más de 140 países, lo que brinda a nuestros clientes una ventaja competitiva prácticamente en cualquier lugar del mundo.

Por: Carlos de la Fuente Aguirre, Socio de la Práctica de Seguridad Social y Contribuciones Locales; Zoé Gómez Benavides, Gerente Senior de Fiscal Legal, y Marcela Lozano Ojeda, Gerente Senior de Fiscal-Legal



Por el bien de su **negocio**

ERNST & YOUNG
Calidad en Todo lo que Hacemos

En Ernst & Young contamos con un equipo de profesionales con amplia experiencia en las áreas de Seguridad Social, Servicios Jurídico Laborales y Controversia en asuntos del IMSS, Infonavit y Contribuciones Locales. Entendemos las necesidades de cada cliente, con base en las características, estructura y funcionamiento. Podemos ofrecerle alternativas a la problemática existente, buscando siempre evitarle riesgos y contingencias a la empresa.

Acérquese a nosotros.
www.ey.com/mx/fiscal

Carlos de la Fuente
carlos.de-la-fuente@mx.ey.com

Germán Vega
german.vega@mx.ey.com

Paulo Espindula
paulo.espindula@ey.com

Arturo Hernández
arturo.hernandez@mx.ey.com

Ernst & Young

Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

© 2012 Mancera, S.C. Derechos reservados



Las empresas y el empleo, una responsabilidad social compartida

Uno de los problemas vertebrales del país es el déficit en la cantidad y calidad de profesiones. Se requiere más de 1.2 millones de empleos al año en el mercado, muchos voltean a ver a los grandes empleadores para resolver este problema, sin embargo, el dato que llama la atención es que no son las grandes compañías consolidadas bajo la lupa legal las que generan la mayor cantidad de posiciones formales en el país.

Son las pequeñas y medianas empresas las responsables de generar el 72% de los cargos. Es entonces que el enfoque cambia y hace que volteemos la mirada hacia las PYMES; no obstante, es ahí donde inician los obstáculos, pues es un universo muy variado.

Las pequeñas y medianas empresas son las que más empleo generan, pero también presentan más áreas de oportunidad para ser mejores y de mayor calidad, y con ello alcanzar una mayor productividad y sustentabilidad con el tiempo.

La Fundación Evenplan, cuyo objetivo es promover una cultura centrada en más profesiones de calidad, junto con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), organizó recientemente un foro sobre la Reforma Laboral con la participación de varios expertos, entre ellos el Subsecretario del Trabajo, el Director de la Organización Internacional del Trabajo y el Director Adjunto del IMCO. Ahí se discutió la necesidad de dar paso a una Reforma Laboral que elimine muchas de las trabas a las que se enfrentan quienes buscan empleo formal, así como los negocios para competir en el mercado adecuadamente.

Las condiciones profesionales de los trabajadores en este tipo de compañías son muy diversas y en muchos de los casos, irregulares. Pero ¿cómo incentivar que las pequeñas y medianas empresas corran con el gasto de seguridad social y laboral para cumplir con su responsabilidad social, no sólo de generar empleos, sino ocupaciones de calidad?

Durante el foro, el IMCO presentó algunos datos sobre los obstáculos que enfrentan quienes buscan trabajo:



Evenplan fue fundada en julio de 1989, en México, D.F. Es una compañía especializada en administración y atracción de talento, *headhunting*, evaluación y diagnóstico, y consultoría especializada. Cuenta con cinco oficinas en la República Mexicana y 1,040 empleados (internos y externos).

- Impuestos al trabajo.
- Seguridad social, impuesto puro (difícilmente utilizan el seguro que les pagan).
- Mala capacitación.
- Horarios poco flexibles.
- Puestos de trabajo disponibles escasos.
- Poco incentivo para incorporar a personas con capacidades diferentes.

Por otro lado, las empresas tienen frente a ellas:

Contar con personal comprometido, de alta calidad humana y profesional es la única ventaja competitiva permanente que cualquier empresa puede tener y que la acerca al nivel de excelencia que desea proyectar. Nosotros ayudamos a que esto suceda.

- Un desfase entre salarios y productividad.
- Relaciones sindicales.
- Liquidaciones futuras de los trabajadores.
- Incertidumbre en la regulación.
- Nuevos gravámenes.
- Impuestos laborales.
- Costos administrativos.

En ese entorno, son pocos los incentivos para que los pequeños negocios, muchos de ellos en el umbral entre la economía formal y la informal, entren al mercado. El camino es largo, ya que una Reforma Laboral no se ve cerca, pero cada vez hay más opciones para que las PYMES regularicen su situación profesional.

También hay alternativas de capacitación que pueden facilitar el manejo del talento en las pequeñas y medianas empresas, que les permita enfocarse en su negocio y cumplir con su responsabilidad social, y así alcanzar mejores niveles de productividad. Esto es posible gracias a compañías especializadas en *outsourcing*, a través de las cuales las PYMES pueden encontrar soluciones para resolver de manera íntegra y

legal el tema de su gente, desde la selección y la contratación, hasta la administración total; de manera que puedan enfocarse en su *core business*. Con este respaldo pueden empezar a cumplir con la responsabilidad social-laboral y mejorar su índice de productividad como negocio.

Más empleos de calidad

Evenplan es un aliado estratégico para que las empresas, sobre todo aquellas con grandes áreas de oportunidad, puedan lograr su responsabilidad social en términos laborales. Llevamos 23 años apoyando a las compañías con el manejo de sus empleados en todo el ciclo profesional. Al tercerizar la administración de su gente de manera integral, las compañías pueden lograr grandes beneficios, que por un lado le generen mayor productividad, y por otro, optimice las condiciones de sus empleados, todo bajo los requerimientos legales adecuados.

Como socios de negocio buscamos que nuestros clientes obtengan ahorros en tiempo, inversión y trámites, mientras que sus trabajadores reciben mayores beneficios, sin costo adicional. Como parte de su equipo, detectamos las necesidades de atracción y administración de talento y respondemos oportunamente con soluciones a la medida, a través de servicio personalizado, el cual es reconocido por nuestros clientes por ser el más cálido y oportuno.

Evenplan es un socio de negocio, un aliado estratégico de las empresas, respaldado por la experiencia que ha acumulado en el mercado de Recursos Humanos, apegado siempre al cumplimiento de todas las leyes en la materia, de manera que cumple cabalmente con la responsabilidad social-empresarial, por lo que contribuye en la oferta de más empleos de calidad.

Por: Daniel Alvarado, Director General



23 años

respaldando talento



Creemos en las Pymes así como en el talento que hay en nuestro país, es por ello que nuestra misión es **apoyar a las empresas** en el manejo de su gente, que también es la nuestra.

Nos distinguimos por ofrecer un **servicio de calidez** basado en nuestra experiencia y respondemos oportunamente a las **necesidades de cada empresa**.

ADMINISTRACIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO • EVENPLAN HEADHUNTING • EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO • CONSULTORÍA ESPECIALIZADA

tel: 01800 504 2587
www.evenplan.com.mx

EVENPLAN
tu gente 



¿Tiene peso tu voz en la mesa del CEO?

Los CEO consideran que las prioridades de negocio y los objetivos estratégicos de corto y largo plazo son la base de una función estratégica de Recursos Humanos. Sin embargo, la dinámica organizacional observada ha mostrado que la expectativa de la función de RH es contraria a la del CEO, por ello mi pregunta: ¿ha perdido fuerza la voz de Recursos Humanos en la mesa del CEO?

En un intento por responder, primero comparto que llaman mi atención las tendencias actuales del mercado, las cuales revelan de manera evidente cómo la función de Recursos Humanos en muchas organizaciones del país y del mundo, es ocupada por profesionales con experiencia en áreas distintas al dominio de RH. Prueba de ello es una reunión que sostuve con el CEO de una empresa importante del país, donde expone su interés de remplazar a su director de RH por un profesional con experiencia en negocios, por lo que solicité mi opinión al respecto. Lo primero que vino a mi mente fue preguntarle: ¿cómo es que concluyes en ello?

Pertenezco a un grupo de directores generales de diferentes empresas y en nuestra última reunión les compartí la percepción que el grupo directivo de mi compañía tiene sobre nuestra área de RH:

1. No se identifica ni implementa estrategias y soluciones para satisfacer las necesidades críticas del negocio.
2. No estamos atrayendo de manera eficiente a la gente que necesitamos para lograr nuestros objetivos.
3. No estamos impulsando a las personas que están mejor equipadas para satisfacer las demandas futuras del negocio.
4. No se está reteniendo a personas que deseamos conservar.
5. En general, la forma en que retribuimos y reconocemos a las personas no nos ayuda a producir los resultados del negocio que queremos.

Ante ello le comenté, sin duda alguna es necesario que tomes decisiones al respecto, es real que la tendencia del mercado



Fusión Corporativa es una organización que busca como principio básico acompañar a sus clientes en lograr los más altos niveles de productividad y competitividad de sus empleados.

muestra que la función de RH ha sido ocupada por profesionales de otras áreas, sin embargo, que tú también lo hagas no garantiza que las cosas van a mejorar. Por lo tanto, el reto es trasladar la función de RH a las áreas operativas, así como transformarla una área estratégica, exitosamente. En este sentido, lo primero que tenemos que lograr es que tu grupo directivo tome la responsabilidad de desarrollar y retener el talento de su área como parte de su función, deberán de

La mayoría de las áreas de RH se quedan cortas al intentar entregar el mejor apoyo a los gerentes de línea debido a las débiles interacciones entre ambas, ya que están más orientadas en crecer el número que en mejorar la calidad, enfocándolas a las prioridades de negocio y a los objetivos estratégicos de corto y largo plazo. Existe una clara tendencia de ofertar la Función de RH a profesionales con experiencias en otras áreas de negocio.

entender que no se pueden lograr las metas del negocio sin la lealtad del personal, que es una calle de dos vías y que ante la recesión mundial no podrán renunciar a ella, por lo que su prioridad deberá ser llevarlos a los más altos niveles de productividad para tener una empresa siempre próspera.

Sin duda, el reto toma dimensiones complejas, actualmente la mayoría de las áreas de RH se quedan cortas en el intento de apoyar a los gerentes de línea, como consecuencia de las débiles interacciones entre ellos, pues están más orientadas en aumentar las relaciones, que en mejorar la calidad de éstas para enfocarla a las prioridades de negocio y a los objetivos estratégicos de corto y largo plazo.

Prioridades y metas de negocio

Serán la base de transformación de la función de RH; antes de iniciar con ellas es fundamental que el equipo de Recursos Humanos comprenda las prioridades y los objetivos del negocio, entendiendo las primeras como aquellas restricciones que no permiten el logro de las metas; las se-

gundas, son los efectos de negocio, que si las organizaciones ejecutan con éxito, satisfacen al mercado y a sus accionistas. Los componentes clave de una función estratégica son:

Personas: los socios de negocios de RH y los equipos especializados deberán ser capaces de consultar de manera efectiva, influir, y entregar soluciones de alta calidad a sus socios de línea, por lo que tendrán que ser especialistas y conocedores de la unidad de negocio a la que están asesorando, se convertirán en consultores, no en prestadores de servicios. La función tradicional de RH busca el bienestar del personal y pierde de vista las prioridades de negocio y la productividad. Lo que buscamos con este nuevo rol es lograr el máximo rendimiento, entendiendo que el mayor bienestar que experimenta una persona es cuando se convierte en altamente productiva.

Procesos: la estructura y los procesos de RH deben ser lo suficientemente ágiles para apoyar las necesidades cambiantes de la organización. Por lo tanto, el equipo deberá ser especialista en procesos y relacionarse de manera eficiente con las problemáticas del área que asesoran.

Prioridades: las prioridades de RH deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, tanto a corto como a largo plazo, si un objetivo estratégico es crear una segunda curva de crecimiento, esa será la prioridad de Recursos Humanos, aunado a la identificación de las competencias, el sello de liderazgo, los procesos y la estructura que permita lograrlo.

Mejora de la gestión del talento y de los resultados empresariales

La función de RH será capaz de proporcionar el mejor servicio y asesoría a la línea y a la fuerza de trabajo, mejorando así los resultados de talento y de negocios, cuando el equipo de Recursos Humanos se centre en las personas, los procesos y las prioridades. Ese es el reto: ser especialistas en negocios, eso nos permitirá tener una voz de mucho peso en la mesa del CEO.

Por: Armando Herrera Chabert, Socio Director RH Fusión Corporativa





fusión
corporativa

Desarrollo de Negocios

PORQUE:

Ejecutamos de manera eficiente tu operación y te apoyamos a generar propuestas de valor alineadas a las prioridades del negocio, somos una **EMPRESA DIFERENTE**

Te enseñamos a desarrollar procesos que apoyan las necesidades cambiantes del negocio, somos una **EMPRESA FUNCIONAL**

Participamos contigo para entregar soluciones de alta calidad a las áreas operativas, somos una **EMPRESA ACTIVA**

NOS DISTINGUE
NUESTRO ALTO EXPERTISE
EN EL DESARROLLO DE NEGOCIOS
QUE BUSCA EL ÉXITO DE NUESTROS CLIENTES
INTERACTUANDO CON ELLOS.

ENGAGEMENT • ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
• DESARROLLO, EVALUACIÓN Y ATRACCIÓN DE
TALENTO • ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN
• LIDERAZGO • EVALUACIÓN Y DESARROLLO
INTEGRAL DE LOS PROCESOS Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL.

www.fusioncorporativa.com

Paseo de Tamarindos No. 90
Torre Arcos Bosques II Piso 6 Col. Bosques de las Lomas,
C.P. 05120, Deleg. Cuajimalpa D.F. 5261 4660 con 10
líneas 01800 838 4994

FUNCIONAL

**UNA EMPRESA
DIFERENTE**

ACTIVA

**QUE BUSCA EL ÉXITO
DE SUS CLIENTES**



Una empresa
bien alimentada
es una empresa
productiva

En la actualidad, las empresas en México brindan el servicio de comedor a sus colaboradores respondiendo a la crisis alimentaria del país. Suministrar comida nutritiva a los trabajadores además de ser económicamente viable, es una práctica empresarial rentable. La justificación se basa en las ganancias en términos de productividad y de aumento de la moral del trabajador, en la prevención de accidentes y muertes prematuras y en la reducción de los costos relacionados con la salud.

Una de las consecuencias más frecuentes de la mala alimentación es la disminución en la capacidad para trabajar. En los adultos, los síntomas comunes incluyen:

- Lentitud.
- Defensas bajas.
- Poca resistencia.
- Disminución de la productividad laboral relacionada con tareas repetitivas y mentales.

Para los expertos y los nutricionistas es bien conocida la relación entre nutrición, fatiga y somnolencia. La primera —que se refiere a la falta de energía— refleja exceso de trabajo o deficiencia nutricional —generalmente de hierro—, pero también puede ser de vitaminas del grupo B; mientras que la somnolencia suele presentarse por la falta de ingesta de alimentos. Actualmente, las empresas se preocupan cada vez más por cuidar estos aspectos, pues diversos estudios indican que una buena alimentación mejora el rendimiento de los empleados, así como el ambiente de trabajo.

Una de las alternativas para dar a sus colaboradores servicios de comedor dentro de su negocio es la contratación de terceros. Los proveedores que ofrecen este tipo de opciones suelen planificar los menús que ofrecerán al personal, con el asesoramiento de un profesional en nutrición, por lo que siguen las



Gastronómica Contempo fue fundada en febrero de 2006, en México, D.F. Es una compañía especializada en servicio de alimentos y bebidas para comedores de empresas e industrias en general. Cuenta con un corporativo en la República Mexicana y dos sucursales en Perú. Ha recibido el Distintivo H por parte de la Secretaría de Salud y la Secretaría de Turismo, y el Five Diamond Award, de Estados Unidos, por los altos niveles gastronómicos y el excelente manejo higiénico de los alimentos.

necesidades del organismo humano, además, tratan de brindar variedad y nutrición con el fin de optimizar la calidad de vida y el rendimiento de sus colaboradores.

Algunas de las ventajas que proporcionan los servicios de comedor a las empresas son:

- Los empleados no tendrán que salir de las instalaciones para alimentarse, por lo que regresarán más rápido a sus actividades, sin tener como pretexto la distancia que recorren para ir

Una persona mal alimentada tendrá dificultades para mejorar su calidad de vida, puesto que la capacidad de trabajo, directamente proporcional a la alimentación, irá descendiendo cuando ésta es deficiente y, en lo que a trabajo físico de refiere, puede llegar a disminuir hasta un 30% respecto al desarrollo normal.

de los trabajadores no se desestabiliza al gastar un alto porcentaje de su sueldo en comida.

Gastronómica Contempo, una empresa 100% mexicana, con amplia experiencia en el ramo de la alimentación y dedicada a la nutrición masiva, ayuda a sus clientes a generar empleados más productivos y sanos.

La alimentación es la base de la productividad laboral, esto se fundamenta en los conceptos de alimentación inteligente, sustancial y deliciosa. Gastronómica Contempo ofrece el servicio de comedores para cualquier sector, así como para todo tipo de giro empresarial o industrial, ya sea en lugares remotos, o bien establecidos, con la seguridad de que siempre tendrá la mejor calidad, además de la atención que nos caracteriza.

Tenemos garantía de calidad, presentación e higiene en los platillos, así como de servicio y atención excelentes; brindamos ayuda personalizada, profesional y de alta calidad culinaria.

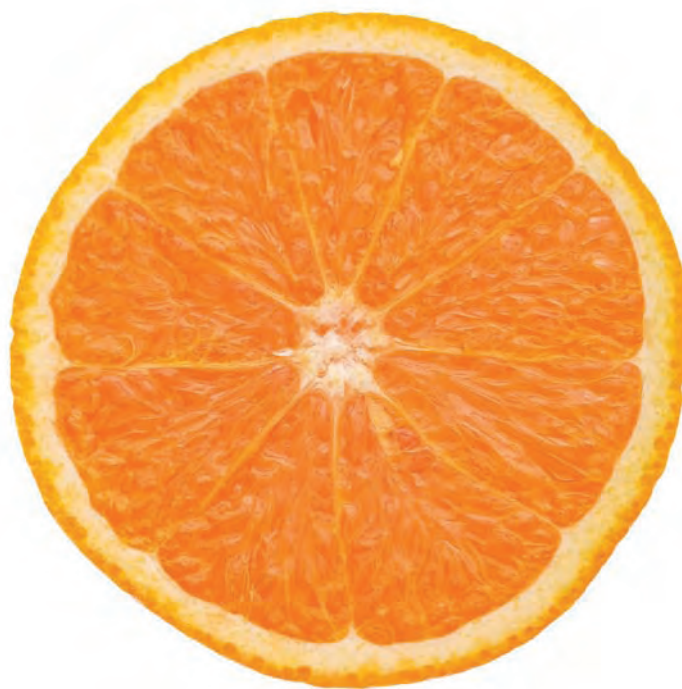
Gastronómica Contempo ayuda a sus clientes a generar empleados más productivos, pero sobre todo, más sanos.

Por: Presidencia

a comer, además tendrán la posibilidad de tomar el tiempo restante de comida para convivir y relajarse, lo cual les dará una mejor actitud durante el resto de su turno.

- Se eliminan los puestos ambulantes que rodean las instalaciones, esto porque se quedarán sin sus clientes principales: los empleados.
- Los trabajadores no se expondrán a padecimientos estomacales adquiridos por ingerir alimentos 'chatarra', esto se reflejará en menor índice de ausentismo.
- El buen desempeño en los grupos de trabajo depende de la relación que exista entre los individuos que los integran; un servicio de comedor fomenta la integración y, con ello, la obtención de mejores resultados.
- Al ser una prestación para los empleados, es 100% deducible de impuestos.

Los colaboradores también se benefician de este tipo de servicios, ya que están enfocados en su economía, pues el costo se reparte entre la empresa y el trabajador: la compañía cubre una parte y el colaborador el resto. Así, la economía





En Gastronomía Contempo sabemos que la alimentación afecta directamente el desempeño diario de tus trabajadores.

Ofrecemos el mejor servicio de comedores a la medida para empresas, con los más altos estándares de calidad e higiene. A través de menús elaborados por nutriólogos especializados, nuestros clientes ven resultados óptimos y sus empleados alcanzan niveles de eficiencia y rendimiento laboral superiores, gracias a una **buena alimentación inteligente**, sustancial y deliciosa.



Porque una empresa bien alimentada es una empresa productiva.



Matriz:
 Insurgentes Sur #1898 piso 3
 Col. Florida, C.P. 01030
 México D.F.
 Tels: 59804826 / 0445543684991
 gastronomica@gcontempo.com

Sucursal:
 Perú: Av. Dos de Mayo No 516,
 Torre A of 308. Miraflores.
 Lima, Perú.
 Tels: (0051)17848403
 gastronomica@gcontempo.com

www.gcontempo.com



¿Qué cultura
preferes?

En Grupo Financiero Banamex el enfoque de Recursos Humanos se fundamenta en apuntalar estratégicamente al negocio asegurando la ubicación del mejor talento en las posiciones críticas; contar con prácticas, procedimientos y sistemas adecuados para la operación, así como la creación de un ambiente laboral óptimo mediante la construcción de una cultura que impulse el desarrollo de la gente, de manera que exprese su máximo potencial como profesional y como persona.

Una definición simple y común de cultura organizacional es “la manera en que hacemos las cosas, nuestra forma de ser”. Si bien es el conjunto de todos los colaboradores quienes definen la forma de ser de una organización, son sus líderes quienes tienen mayor influencia en esto; pues aquellas personas que anhelan llegar a ocupar estas posiciones o que buscan ser guiados y apoyados por ellos emulan sus comportamientos. De ahí la enorme responsabilidad de las personas que tienen una “posición de mando”. Y lo expreso así porque no todas las personas en una posición de mando son líderes. También hay “jefes” y “capataces”, quienes actúan un papel, y preocupados por su imagen de autoridad, dan órdenes, aplican sanciones, dan premios y sermones.

Los líderes en cambio, entienden que la autoridad que les confiere su posición les es otorgada, fundamentalmente, para servir al cliente y a sus colaboradores; es decir, facilitan y promueven la satisfacción de las necesidades del cliente y el desarrollo de sus colaboradores.

Ellos demuestran un auténtico interés por la persona, no sólo por la venta o por el cumplimiento de sus órdenes.

El líder propone una visión, tiene un compromiso con el futuro, sabe que sus decisiones tendrán un impacto mañana; por ello, es capaz de inspirar a sus colaboradores a seguirla por convicción propia, pues alinea los valores de la gente con el propósito del negocio. Se gana la lealtad de sus clientes y co-



Banamex fue fundado en 1884, cuenta con cerca de 1,700 sucursales, 5,900 cajeros automáticos y más de 4,800 corresponsalías ubicadas en todo el país. Ha recibido los reconocimientos de Mejor Banco en México 2010 por The Banker, Best Emerging Market Banks in Latin America 2011, Best Trade Bank in Mexico 2011, y fue reconocido como el Banco con mejor servicio en sucursales por Master Research y Competitive Benchmarking en 2012.

laboradores por su capacidad, conocimientos técnicos y congruencia como ser humano.

Ser líder tiene que ver con quién se es integralmente como persona, más que con el otorgamiento de un rol o un título organizacional.

De estas dos formas se podría moldear la cultura de una organización: por jefes y capataces que buscan a toda costa lograr el número, salir en la foto o colgarse las medallas, asegurar la venta y por tanto su bono; o bien, por líderes que logran

Una cultura organizacional bien definida es un pilar fundamental para el éxito sostenido de cualquier negocio.

El líder propone una visión y es capaz de inspirar a sus colaboradores a seguirla por convicción propia, pues alinea los valores de la gente con el propósito del negocio.

cumplir sus metas y hasta superarlas, porque cuentan con la lealtad y compromiso de la gente, clientes y colaboradores, los cuales se ganan por sus propias competencias profesionales, acompañadas de sus virtudes personales. Integridad y congruencia entre lo que se sabe hacer y quién se es como persona.

Una organización que valora a sus colaboradores los impulsa al logro de sus objetivos y a desatar su máximo potencial, lo cual incide en su satisfacción personal y, consecuentemente, en su nivel de compromiso y motivación. Esa es la cultura y la filosofía de Banamex, y se refleja también hacia clientes, proveedores y todos los grupos de interés.

Trascendemos a partir de cada integrante de nuestros equipos. Es a través de cada colaborador, que está frente al cliente o que provee algún servicio interno, que cumplimos con excelencia nuestra tarea de intermediación financiera, que es nuestra razón de ser y nuestra mayor contribución al desarrollo económico y social de México.

Por: José Martí Cotarelo, Director Ejecutivo de Recursos Humanos México Latam





Todos los integrantes son clave en este equipo.

En Banamex lo más importante es el talento. Por quinto año consecutivo, el profesionalismo y compromiso de nuestra gente nos hace una de las mejores empresas de México.

Sé parte del equipo en www.banamex.com/gentebanamex

EXPANSIÓN
**SÚPER
EMPRESAS
2012**
LOS LUGARES EN DONDE
TODOS QUIEREN TRABAJAR



Banamex
El Banco Nacional de México



Hacia una cultura de igualdad

Al inicio de la década pasada, Infonavit se enfrentó al reto de elevar la rentabilidad y eficiencia. La estrategia para lograrlo, sin soslayar su marco y sentido social, fue la modernización, la transparencia y el saneamiento administrativo para reestructurar la organización, reducir la cartera vencida, optimizar la recaudación de recursos y buscar nuevas fuentes de ingreso, aumentar la emisión de créditos hipotecarios e incrementar el rendimiento pagado a la Subcuenta de Vivienda.

Para consolidar la estrategia referida y lograr la participación activa del factor humano, la institución implementó el Programa de Transformación Cultural, estableció metas y optimizó los beneficios y prestaciones.

A partir de ese momento el otorgamiento sería equitativo, sin importar niveles jerárquicos o contractuales, y mitigaría cualquier diferencia prevaleciente entre personal sindicalizado y no sindicalizado; asimismo, aseguraría las mismas posibilidades de desarrollo, crecimiento y estabilidad laboral para todos y garantizaría la equidad y la igualdad, siempre y cuando se evidenciara la eficiencia y productividad laboral.

Los principios en los que sustenta dicho programa son:

- Crear un solo Infonavit.
- Reconocer derechos y obligaciones de todo el personal.
- Aplicar, siempre y sin distinción, las políticas institucionales evitando la discrecionalidad.
- Hacer diferencias entre los trabajadores, únicamente por: calidad de los resultados obtenidos, responsabilidad asignada, capacidades para hacer el trabajo encomendado y realización de actos que salgan de lo ordinario.

Para su implementación, la Administración y el Sindicato han acordado los pilares que le dan sustento a la cultura de la igualdad:

- Régimen de Convivencia Unificado (RCU).
- Libre afiliación al Sindicato.



El Infonavit fue fundado en 1972, en la Ciudad de México. Es una hipotecaria social, de carácter tripartito, cuyas áreas de especialidad son crédito, cartera y recaudación fiscal. Cuenta con oficinas en 31 entidades federativas del país, además de oficinas de apoyo en la Ciudad de México, y 3,879 empleados. Forma parte del Salón de la Fama de las organizaciones que han logrado resultados significativos mediante el uso de la metodología del Tablero de Gestión Estratégica, otorgado por Palladium. En 2009 recibió el distintivo Star of Energy Efficiency por su programa Hipoteca Verde.

- Sistema para la cobertura de vacantes.
- Política de horarios.
- Manual de convivencia.
- Régimen de garantías.

El Régimen de Convivencia Unificado (RCU) establece las políticas institucionales para garantizar la estricta igualdad de todos, asumiendo que existe balance y equilibrio entre la responsabilidad y el poder.



También sostiene que todos los trabajadores, independientemente del nivel o cargo que ocupan, tienen un jefe que evalúa sus conductas y tiene la capacidad de reconocerlas o sancionarlas con base en la tipificación de conductas consensuadas previamente por la Administración y el Sindicato.

Sin excepción, todos los trabajadores tienen los siguientes derechos:

- Cobrar íntegramente el salario acordado y cumplir la jornada laboral establecida.
- Ser tratado con dignidad, justicia y respeto.
- Acceder con equidad e igualdad a todas las oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Recibir la capacitación adecuada para desempeñar el trabajo asignado.
- Adquirir la capacitación necesaria para progresar profesionalmente.
- Recibir protección frente a los abusos de poder y contar con el derecho a exponer sus inquietudes y disconformidades.
- Conciliar la vida personal y profesional.

Para su evaluación, cada trabajador debe contar con un expediente para integrar la información administrativa y los registros de las conductas positivas y negativas que se presenten. El expediente será el documento histórico de su vida laboral.

Las conductas positivas se vinculan a un desempeño extraordinario del colaborador por el cual debe ser reconocido por su jefe inmediato y debe influir, junto con otros factores, en su desarrollo. En caso contrario, si el desempeño es deficiente o no es apegado al Código de Ética también queda registrado. Para lograr la equidad, la evaluación de las conductas se apega al Catálogo de Reconocimientos y Sanciones, el cual describe las pautas más recurrentes.

La libre afiliación al Sindicato representa una apertura importante en el tema de la sindicalización en México, pues depende de la persona y no del cargo que el trabajador desempeñe. Previo a la apertura permanente del sistema para la libre afiliación al Sindicato se permitió que los empleados que gozaban de una licencia para ocupar un puesto no sindicalizado, técnico o táctico, decidieran si continuaban afiliados u optaban por no hacerlo. Posteriormente, se aplicó un programa piloto para que 250 trabajadores no sindicalizados con nivel técnico ejercieran libremente la opción de sindicalizarse. Finalmente, en 2012, con fundamento en los acuerdos adoptados en la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo el sistema se abrió para que cualquier trabajador técnico, si así lo desea, solicite libremente su afiliación o desafiliación al Sindicato.

El sistema para la cobertura de vacantes reemplazará al escalafón institucional y la Bolsa de Oportunidades, concentrando las políticas y procesos que los regulan. Con este nuevo sistema todos los trabajadores de nivel técnico, sin importar la naturaleza de su contratación, podrán participar en los concursos para ocupar las plazas vacantes que también puede ser o no sindicalizada.

La nueva política de horarios de trabajo aplica a todo el personal, sin distinción, regulando las jornadas, los permisos y el tiempo extraordinario, reiterando que este último sólo persiste si las necesidades del servicio requieren la prolongación de la jornada diaria de labores, además, consiente la flexibilidad de horarios y el trabajo a distancia.

El manual de convivencia difunde las políticas que afectan las relaciones humanas de una manera cercana, práctica y sencilla en su aplicación y seguimiento, además de instar al desarrollo de comportamientos adecuados.

La cultura de igualdad se robustece con el régimen de garantías, el cual establece el derecho de los trabajadores a ser escuchados en su defensa cuando les sea aplicada una sanción por una falta muy grave, a verificar la correcta aplicación del procedimiento de sanciones y a proporcionar orientación



sobre la aplicación del RCU, o para resolver dudas sobre su interpretación. Las tareas antes mencionadas recaen en la Administración y el Sindicato, mientras que la orientación y asesoría, en la Comisión de Igualdad.

Asimismo, se asegura que los trabajadores siempre tengan la posibilidad de escalar sus asuntos con el jefe de su jefe inmediato y así sucesivamente, hasta que se clarifique la aplicación de la sanción impuesta o se resuelva su inconformidad. En el supuesto caso de que quieran plantear dudas, realizar propuestas de mejora o presentar inconformidades, los trabajadores pueden usar un canal confidencial de denuncia (igualdadinfonavit.org.mx) o el Buzón de Igualdad. Estas instancias son administradas por la Comisión de Igualdad, que además tiene la responsabilidad de diseñar políticas que robustezcan el nuevo contexto de igualdad, evitar los malos entendidos y la discrecionalidad en el trato de casos particulares.

Por: Jorge Cherit Galindo, Subdirector General de Administración de Personas

En 2011, Infonavit obtuvo la certificación de la Norma Mexicana para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con lo cual se refrenda el compromiso de contar con un clima laboral sin discriminación y con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.



Retención, el desafío de RH

7 de cada 10 mexicanos planean cambiar de trabajo, de acuerdo a nuestra “Encuesta Internacional de Empleos”, que contó con más de 11,000 participantes de todos los estados del país.

Las personas encuestadas respondieron que la realización profesional y el crecimiento personal son las dos principales áreas a considerar por encima de la compensación salarial. Esta fuerte tendencia de rotación que percibimos año tras año permanecerá entre nosotros, a menos que las empresas ofrezcan un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento para sus empleados.

Día a día, en nuestras oficinas de reclutamiento y selección, encontramos a muchas personas que no se sienten plenas en sus trabajos y están buscando nuevas oportunidades. Otros están contentos, pero buscando un mayor compromiso y sentido en su trabajo, por lo que están dispuestos a cambiar de empleo si no encuentran lo que buscan y necesitan en su actual trabajo. Las empresas que dejen atrás todos los mitos sobre qué hace feliz a los empleados o qué los motiva, las que vean más allá de ‘una medida que funcione para todos’ y conozcan de primera mano los verdaderos factores de retención, serán las que alcancen esa meta casi utópica: la lealtad de sus trabajadores. Este enfoque, con fuerte interés en conocer a sus empleados y entender sus necesidades, generará entusiasmo casi de inmediato en las organizaciones, y podrá traducirse en un incremento de la productividad y sentido de pertenencia, sólo en la medida en que la empresa implemente nuevas estrategias y no deje esta valiosa información obtenida, archivada y olvidada. Generalmente, los empleados saben qué quieren, así que Recursos Humanos debe escuchar con atención sus comentarios.

Pregunta: ¿qué quieren los empleados?

Con base en nuestros estudios internacionales y nacionales, la experiencia con cientos de clientes, miles de trabajadores y candidatos de diferentes perfiles de puestos, podemos enumerar los 10 principales factores de felicidad o motivación mencionados por los empleados de México y el mundo:



Kelly Services es una compañía internacional experta en selección de talento, administración de personal y consultoría en R.H., fundada en 1946 y presente en 38 países. En México, cuenta con 500 especialistas capacitados para brindar el mejor servicio a nivel nacional.

Tener un propósito: oportunidad de ‘marcar la diferencia’ con su talento y funciones.

Conocer los objetivos del puesto: definición de las metas, que sean claras, alcanzables y medibles en cualquier momento.

Involucrarse en los objetivos de la empresa: conocimiento de las metas generales que debe lograr la compañía para aportar desde el lugar que le corresponda.

20% de los trabajadores mexicanos utiliza las redes sociales para buscar un nuevo empleo. El 33% está dispuesto a mudarse a otro estado del país por un mejor empleo, mientras que el 58% de la Generación Y radicaría en el exterior.

Sentirse importantes: saber la trascendencia e impacto de la correcta ejecución de actividades.

Lograr una autonomía de trabajo: libertad para trabajar 'a su modo', dentro de las normas, pero sin ataduras excesivas.

Contar con procesos de mejora continua: medición y planes de mejora para un crecimiento y desarrollo profesional.

Tener reconocimiento por los logros realizados: recibir una felicitación o reconocimiento por los logros realizados para la compañía.

Espacio para la innovación: apertura a las nuevas ideas y su respectiva implementación.

Comunicación fluida y honesta: diálogo permanente de ida y vuelta que permita escuchar y ser escuchado, con el fin de incrementar la productividad y el bienestar general del equipo.

Trabajo orientado a resultados: oportunidad de desarrollarse con base en resultados con todo lo que esto implica.

Evaluar estos aspectos en su compañía y su implementación o desarrollo, es un buen primer paso, que debe complementarse con la voz de

sus trabajadores, es decir, el gran paso hacia el éxito en la retención de talento y la productividad corporativa.

En definitiva, muchas veces las empresas simplemente no saben que las necesidades de sus colaboradores no están siendo satisfechas, y ahí está el problema; para solucionarlo hay que escuchar a sus empleados, entenderlos y actuar en consecuencia.

Por: Kelly Services México



Los **mejores negocios** comienzan
con los **mejores candidatos.**

**Selección
de Talento**



**Administración
de Personal**



**Consultoría en
Recursos Humanos**

Optimizamos sus procesos de RH, implementando las mejores estrategias con nuestros especialistas en selección, administración y seguridad social.

Talento para su éxito.

Contáctenos: (55) 3002-5700
empresas@kellyservices.com
kellyservices.com.mx

KELLY®



Salud ocupacional, base de la productividad

¿Se ha imaginado lo que pasaría si un día en su compañía todas las personas se enfermaran y no pudieran asistir a trabajar? Los teléfonos, computadoras y maquinaria estarían listos; sin embargo, la falta de salud en sus empleados mantendría paralizada la compañía. Aunque drástico, este ejemplo es real; ya vivimos algo parecido en nuestro país durante la pandemia de influenza hace tres años.

Este concepto es tan importante que integra una especialidad dentro de las ciencias médicas: la Medicina del Trabajo o Salud Ocupacional. Su objetivo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), es que “cada colaborador de la empresa mantenga y mejore su salud durante su vida laboral”.

En la legislación de nuestro país está bien definido el esquema que deben seguir el patrón y los trabajadores para lograr dicho objetivo; por ello se debe contar con una estructura conocida como Servicios Médicos Preventivos de Medicina del Trabajo, que es la responsable de cumplir con dicha obligación.

La dimensión de estos servicios varía de acuerdo con el tipo y tamaño de las empresas, no obstante, su existencia es imprescindible, más allá del cumplimiento legislativo y de la prevención de los riesgos laborales.

La Salud Ocupacional moderna se debe medir con base en su impacto en la productividad, para demostrar que más que un gasto es una inversión de alto rendimiento. Para lograrlo, hay que abordar el tema estratégicamente, a través de un Sistema de Gestión de Salud, integrado por cuatro áreas:

- Cumplimiento normativo.
- Riesgos ocupacionales.
- Prevención y bienestar.
- Indicadores financieros de salud.

Éstas permiten a una empresa detectar cuáles son sus requerimientos de cumplimiento normativo y de mejora continua del proceso de salud para integrar estrategias que se empleen por



Lapi Laboratorio Médico fue fundada por la Dra. Marcela Madrazo Garibay en la Ciudad de México, hace más de 20 años. Cuenta con 16 sucursales en la Ciudad de México y Zona Metropolitana y 2 en Mérida, Yucatán, 9 unidades móviles totalmente equipadas y más de 450 empleados. Sus áreas de especialidad son: salud ocupacional (exámenes de admisión y periódicos), análisis clínicos, de gabinete, chequeos médicos, vacunación, toxicología, microbiología de alimentos y hemodiálisis. Tiene el certificado ISO 9001:2008 y la acreditación por parte de la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).

medio de políticas, programas, procesos e intervenciones relacionadas con sus necesidades más relevantes.

La aplicación de evaluaciones como los exámenes médicos de: ingreso, periódicos, especiales, visuales, laboratorio, indicadores biológicos y exposición; además de los de detección de alcohol, abuso de drogas, espirometrías, audiometrías, placas de tórax y columna, son herramientas de uso común en la especialidad, y nos permiten

Desde hace más de una década ha aumentado la frecuencia y gravedad de las enfermedades crónicas y degenerativas, es decir, aquellas que una vez iniciadas duran mucho tiempo y en su mayoría no se curan y requieren control médico constante y, si se descuidan, degeneran en procesos incapacitantes prolongados y la muerte, con un impacto importante en la salud financiera de la empresa y del país.

hacer un diagnóstico objetivo del estado de alteración derivado de la exposición continua a los riesgos laborales, que en la actualidad, tienden a reducir los padecimientos ocupacionales, pero no los accidentes de trabajo.

Las enfermedades degenerativas se pueden prevenir y evitar con la creación de una cultura de bienestar (*wellness*), donde la persona aprenda a tomar acciones responsables y elecciones saludables sobre su estilo de vida, como hacer ejercicio, tener una alimentación adecuada y llevar un equilibrio entre la vida profesional y personal, esto se logra con la aplicación de programas preventivos basados en los datos que se obtienen en los estudios personales de riesgos y que permiten conocer las intervenciones que se deben realizar en cada grupo ocupacional, siendo asertivos y obteniendo resultados positivos en los indicadores de salud.

La aplicación de todas estas actividades y acciones, encaminadas a aumentar la cultura de salud de la empresa, debe evaluarse y traducirse en indicadores medibles y cuantificables en tiempo, producción y dinero. El diseño de un Sistema de

Indicadores Financieros permitirá a la empresa medir su gestión de salud, traducida en productividad.

Tomemos un ejemplo de nuestra práctica ocupacional: una empresa invierte 50 mil pesos en un Plan de Mejora Nutricional, donde participan 60 personas, quienes redujeron 140 kilos de peso, y que significó una disminución en costos de unos 150 mil pesos, un retorno e inversión positivos de uno a tres.

Otra compañía realizó una estrategia anualizada para prevenir y disminuir su incidencia de enfermedades gastrointestinales, reduciendo el impacto por estos padecimientos en la póliza de gastos médicos mayores en 1.25 millones de pesos.

Lapi Salud Integral creó, desde hace 10 años, su división de Salud Ocupacional, con especialistas certificados de reconocido prestigio, que diseñan para su empresa un Sistema de Gestión Integral que abarca:

- Planeación estratégica.
- Desarrollo con infraestructura.
- Certificado en ISO 9001:2008.
- Pruebas toxicológicas de alta especificidad.
- Personal capacitado con alto sentido del valor de la salud de su personal.

Nuestro Centro de Medicina Preventiva, único en su tipo, pone a su disposición la Clínica de Prevención de Riesgos a la Salud y la Clínica de Estrés y Clínica del Viajero (única en México a nivel privado) que proporciona la Cartilla Internacional de Vacunación de la OMS.

Asimismo, el Departamento de Epidemiología le proporcionará los indicadores para demostrar que la inversión en la salud de los trabajadores de su organización tiene un retorno positivo en todos los aspectos. Por esto es importante conocer la salud de nuestro activo principal: el recurso humano.

Por: Dr. Edwin Durán Dosal, Asesor



Tu mejor **ALIADO** en el cuidado de la **SALUD** de tu Empresa

Somos Especialistas en Salud Ocupacional

- Exámenes de Admisión
- Exámenes Periódicos
- Bacteriología de Alimentos
- Exámenes Toxicológicos
- Chequeos Médicos
- Unidad de Hemodiálisis
- Vacunas
- Plan de Beneficios para Empleados

Contamos con 9 unidades móviles totalmente equipadas para dar servicio en tus instalaciones. Ofrecemos a todos nuestros usuarios servicios integrados con una alta Calidad y Confiabilidad en los resultados. Contamos con Tecnología de Punta, así como personal de Médicos, Paramédicos y Químicos altamente calificados y comprometidos con la Salud de todos nuestros pacientes

Contacto

Dirección Comercial
Lic. Marcela Álvarez Madrazo
Tel. 5337.1243
malvarez@lapi.com.mx

Gerencia Ventas Empresariales
Ing. Sergio Canedo
Tel. 5337.0202
gerencia.ventas@lapi.com.mx

 www.lapi.com.mx

Rosa Blanca 63 Col. Molino de Rosas,
C.P. 01470, Del. Álvaro Obregón





Las competencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal

En la última década, el concepto de competencias ha tenido una fuerte influencia en varias áreas del quehacer humano, entre ellas la educación y los Recursos Humanos. En OCCMundial, como expertos en la vinculación del talento con la empresa, hemos podido constatar cómo esta noción de competencias ha impactado también en el proceso de reclutamiento y selección.

Las competencias en el ámbito laboral pueden entenderse como las destrezas que necesitan exhibir los empleados en el desempeño diario de sus labores para conseguir los resultados que se esperan de ellos en un puesto determinado.

En el proceso de selección de personal se utilizan para estimar si una persona tendrá la propensión y los motivadores internos para desempeñar un puesto y lograr los resultados esperados, comportándose, además, como esa empresa requiere.

Una forma de entender fácilmente las competencias de los individuos es agrupándolas en cuatro áreas: liderazgo; habilidades interpersonales; solución de problemas y toma de decisiones, y por último, organización personal y administración del tiempo. Si hablamos de los empleados actuales de una compañía, estas competencias se pueden medir a través de la comparación de una lista preestablecida de comportamientos deseables contra los observables en la realidad. Sin embargo, cuando se trata de un candidato a una vacante, frecuentemente se utilizan herramientas psicométricas que miden su propensión a comportarse de cierta manera, o mediante una entrevista estructurada que está enfocada a conocer las formas de actuar de ese candidato en el pasado.

Por supuesto, cuando nos referimos a competencias no existen resultados perfectos; la combinación ideal de las cuatro antes descritas y que requirieren para un puesto de trabajo depende del tipo de puesto y de la compañía que ofrece la vacante. Por ejemplo, una empresa muy estructurada y cuya comunicación sea principalmente vertical valorará más la capacidad de organización personal y la toma de decisiones, que



OCCMundial fue fundada en 1998, en México, D.F. Su área de especialidad es la bolsa de trabajo en línea. Es el medio de reclutamiento más consultado por su eficacia, utilizado por más de 15,000 empresas y expertos en reclutamiento y selección. En 2010 Information Week Mexico la reconoció como la segunda empresa más innovadora.

el liderazgo y las habilidades interpersonales.

Una compañía con estructura horizontal y orientada al trabajo por objetivos, dará más importancia al liderazgo y a las habilidades interpersonales.

A pesar de las diferencias por compañía, podemos afirmar que las competencias más solicitadas por los reclutadores son: buena actitud, adaptabilidad y tolerancia al cambio, autoconocimiento, disciplina, trabajo en equipo y comunicación.

Los seis diplomados más solicitados por los profesionistas mexicanos son: Ventas; Administración de Proyectos; Derecho Corporativo; Mercadotecnia; Calidad y Productividad, y Finanzas para no Financieros.

En cuanto a las habilidades, las más apreciadas por los reclutadores son la capacidad para ejecutar un trabajo, el dominio de los conocimientos propios de su área de estudios y la actualización constante en esa disciplina y, por último el conocimiento de *software* e idiomas, principalmente inglés.

Una de las preguntas que las personas que buscan empleo nos hacen con frecuencia es: ¿cómo puedo adquirir las competencias que requiero para alcanzar metas de desarrollo profesional?

En general, podemos afirmar que la respuesta está en adquirir experiencia en el campo de trabajo y en continuar con su preparación académica con el objetivo de mantenerse permanentemente actualizados.


De hecho, 72% de los profesionistas mexicanos identificaron la educación continua como la clave para mejorar su situación laboral, de acuerdo a una encuesta realizada por OCCMundial a principios de 2012.

Ante esta creciente demanda, OCCMundial creó en 2011 OCCEducación, servicio sin precedentes que brinda consultoría personalizada y gra-

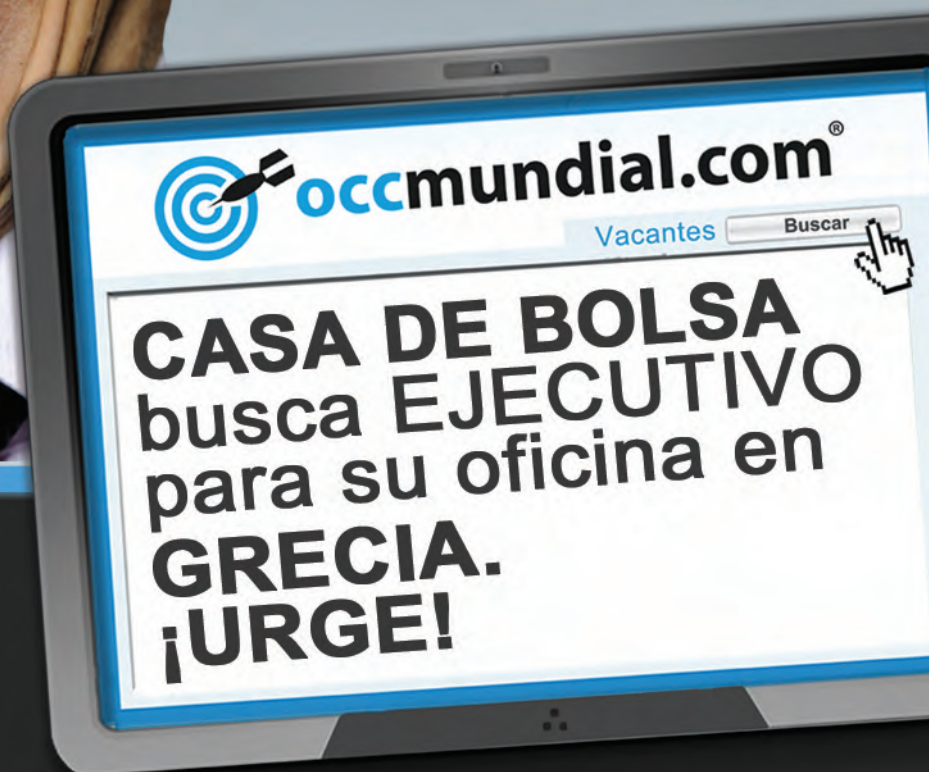
tuita a los usuarios interesados en incrementar su competitividad y desarrollo de competencias a través de la preparación académica, y ofrece, además, apoyo para obtener accesibles planes de pago y descuentos en cursos en línea y presenciales a través de convenios celebrados con algunas de las instituciones educativas más prestigiadas del país. Después de un año de actividades más de 68 mil profesionistas se han mostrado interesados en algún tipo de curso, seminario o licenciatura.

Por: Ing. José Manuel Álvarez Balbás, Fundador y Director General de Online Career Center México






Si buscas un
EMPLEO o un
EMPLEADO
¡Métete
a **OCC!**



 /occmundial

 /occmundial

 /occmundial

www.occmundial.com



Expertos en
maximizar el
potencial de sus
colaboradores

De todos los factores controlables que afectan el desempeño de una organización, contar con una fuerza laboral, que pueda ejecutar con éxito la estrategia que representa, es el activo más valioso. Aun cuando las personas representan el mejor diligente para una empresa, también son su mayor costo. Debido a lo anterior, es crítico que una compañía sea capaz de obtener el mayor valor de cada uno de sus empleados para lograr el éxito.

Las organizaciones tienen el potencial de mejorar considerablemente la efectividad de su estrategia y, por lo tanto, del desempeño organizacional si consiguen potenciar las capacidades de su talento, es decir, si pueden maximizar el valor de sus colaboradores.

Para que el talento realmente se convierta en una ventaja competitiva es necesario que la organización asegure:

Alineación: asegurar que el 100% de las personas estén alineadas con la estrategia del negocio.

Compromiso: tener empleados comprometidos, que además cuenten con las herramientas y conocimientos para ser productivos.

Desarrollo: contar con programas para desarrollar las competencias de los colaboradores con brechas de conocimiento.

Retención: identificar a los empleados de alto desempeño y asegurar un plan para conservarlos.

Para lograr lo anterior la organización debe contar con una estrategia bien definida y una plataforma tecnológica que aporte la capacidad de administrar su talento y potenciar sus planes de formación (*talent management*). Uno de los grandes mitos de la actualidad es que estas soluciones están disponibles solamente para grandes corporativos. Sin embargo, internet ha permitido democratizar estos procesos, con lo cual ha logrado que la misma tecnología que emplean las grandes empresas se encuentre al alcance de las pequeñas.



OpenTec fue fundada en 1973, en México. Sus áreas de especialidad son: *e-Learning* y desarrollo de talento, infraestructura de TI, CRM y mesas de servicios. Cuenta con cinco oficinas y 120 empleados. Tiene presencia en México, EU y Latinoamérica. Ha recibido los distintivos de Apoyo a la Innovación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Empresa Socialmente Responsable y Mexico Quality Certification, que otorga el Latin American Quality Institute.

Adicionalmente, el uso de internet aplicado a procesos de formación ha permitido a las organizaciones lograr algo que antes era imposible: hacer llegar el conocimiento a todos sus empleados. En el pasado, únicamente los gerentes y directores tenían acceso al conocimiento organizacional, por tanto, éste representa un cambio de alto impacto para todas las organizaciones, e incluso para los países que desean ser más competitivos.



Es muy importante destacar que el desarrollo del talento de la organización no es una función exclusiva de los profesionales de Recursos Humanos, es un proceso en el cual los líderes de la empresa deben participar de manera activa; si se lleva a cabo de manera eficiente, permitirá el cumplimiento de las metas de cada área, y como consecuencia, asegurar el éxito de la organización.

¿Por qué OpenTec?

OpenTec es la empresa líder en soluciones de formación, comunicación y colaboración a distancia en México y Latinoamérica. Cuenta con una poderosa *suite* para identificar, comprometer, desarrollar y retener al talento de la manera más eficiente posible, utilizando los beneficios que la tecnología ofrece.

La *suite* de OpenTec permite a la organización:

- Generar planes de desarrollo para cada empleado, alineados con las metas de la organización.
- Realizar evaluaciones de desempeño que identifican

brechas de conocimientos y habilidades, permitiendo programar actividades para cubrir dichas brechas.

- Crear la estructura para que los empleados manejen sus propios planes de carrera.
- Contar con un sistema que permita dar seguimiento sistemático y oportuno.

Todo lo anterior mediante una solución que le permitirá mejorar a sus empleados de la manera más eficiente.

OpenTec tiene la misión de apoyar procesos educativos en el país, por ello es importante mencionar que actualmente existen miles de contenidos de dominio público que pueden tener fuertes impactos y ayudar con la reducción de pobreza, además de aumentar la competencia de las personas. Como parte de nuestro esfuerzo por continuar democratizando el conocimiento del mundo recomendamos las siguientes ligas: <http://esp.brainpop.com>, <http://www.khanacademy.org> y <http://www.storyofstuff.com/international>.

Por: Víctor Hugo Castañeda Rojas, Director de Consultoría



38% de los empleadores consideran que el liderazgo es la competencia más difícil de encontrar en Latinoamérica (Manpower, 2008).



La tercerización, una ruta hacia la productividad

Cada vez surgen más compañías que consideran a su capital humano como el recurso más valioso. Para mantenerlo en un nivel competitivo se establecen procesos muy cuidadosos en donde se busca seleccionarlo y administrarlo eficientemente. Para llevar estas actividades a cabo, la empresa requiere una inversión considerable de tiempo. Esto ocasiona un aumento en la carga de trabajo y, como consecuencia, una baja significativa en los niveles de productividad.

Para solventar este tipo de situaciones es recomendable solicitar los servicios de tercerización especializados en administración y manejo de capital humano, para que los directivos se enfoquen en la gestión, planeación y ejecución de nuevos proyectos relacionados con el crecimiento del negocio.

Varios estudios analizados por expertos mencionan que las empresas que no utilizan los servicios de tercerización para administrar su capital humano desperdician un crecimiento de hasta 80% de su productividad.

Actualmente, los niveles de exigencia crecen minuto a minuto; se vive un escenario en el que las metas por cumplir son cada vez más complejas y numerosas, y para completarlas se requiere de más recursos. Es aquí donde la tercerizadora juega un papel importante, el de un auxiliar que brinda el apoyo profesional para alcanzar el objetivo establecido.

Se puede concebir al tercerizador como un aliado que opera dentro del área, pero con ventajas tangibles: no ocupa espacio físico ni requiere la atención constante de supervisores; sólo ejecuta sus tareas y entrega resultados en tiempo y forma.

Un atributo que ha fortalecido a este sector en México es la capacidad que muestran algunas tercerizadoras para adaptarse a las reglas y metodologías de trabajo con las que opera su solicitante, y que se lleva a cabo sin importar el giro, la cantidad de empleados y/o la complejidad de sus procesos.



PAE fue fundada en febrero de 1993, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son la tercerización en servicios de administración y maquila de nómina, reclutamiento y selección, y estudios socioeconómicos. Cuenta con sucursales en la República Mexicana, Perú y Estados Unidos. De 2008 a 2012 ha sido parte de la lista de Súper Empresas; también tiene el Sello de Calidad AMECH y es una Empresa Socialmente Responsable.

Dicho modelo de trabajo se vuelve cada vez más común en nuestro país, de acuerdo con información publicada por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), en 2011, el número de empleados contratados mediante este servicio aumentó en un 11.2%, con respecto al año anterior.

Parte de este crecimiento se debe a la consolidación de tercerizadoras de origen nacional; tal es el caso de PAE, una empresa 100% mexicana

La Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH) informó que, durante el primer trimestre del año, las compañías que la integran colocaron a 144,127 empleados temporales y formales a través de la tercerización.

que basa su filosofía de trabajo en dos principios fundamentales: flexibilidad y adaptación.

PAE se especializa en la búsqueda, selección y administración de talento humano, asimismo, cuenta con las herramientas necesarias para aprovechar su potencial al máximo.

Tenemos más de 19 años de experiencia en servicios de capital humano, enfocados al sector industrial y empresarial, brindamos soluciones inteligentes para detectar las exigencias de la organización, y así crear un plan de acción orientado a resultados.

PAE está formada por un equipo de profesionales altamente capacitados para encontrar la mejor solución en servicios como:

Administración de nómina: nos encargamos de atender todas las cuestiones laborales relacionadas con el personal contratado, para que el cliente solamente se enfoque en asignarle sus tareas específicas.

Maquila de nómina: establecemos el control

en la emisión de sueldos mediante un sistema simple para hacer operaciones de carácter laboral; esto genera la liberación de los procesos de cálculo y desahoga la carga de trabajo.

Reclutamiento y selección de personal: encontramos el capital humano más apto para que desempeñe las funciones para las que es capaz. Este servicio le permite a la empresa integrar al personal mejor calificado para que su rendimiento sea el óptimo, y con ello elevar el nivel de productividad.

Estudios socioeconómicos: conocer el historial laboral y personal del candidato es fundamental para su contratación. El cliente tendrá la certeza de que está reclutando a un elemento confiable, eficiente y productivo en su empresa.

Existen diversas opciones para lograr que el departamento de RH sea rentable y competitivo, pero la tercerización sobresale del resto; día a día se consolida a nivel global para ofrecer soluciones que alienten el bienestar productivo de la empresa. PAE tiene como misión satisfacer las necesidades de sus clientes, mediante la optimización de procesos y la reducción de costos, a través de soluciones inteligentes en el área de Recursos Humanos.

Por: Vicepresidente de Operaciones





La operación de cualquier negocio es complicada.

PAE es la solución al complejo mundo de la gestión laboral.
Tenemos un plan adecuado a tu negocio, y si no, lo creamos.



ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

MAQUILA
DE NÓMINA

RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

D.F.: Insurgentes Sur # 1898, Planta Baja, piso 3 y 4, Col. Florida, C.P. 01030. Tels 5880 4800 y 5980 4802.

SUCURSALES: Estado de México, Monterrey, Guadalajara, Acapulco, Villahermosa, Veracruz, Ciudad Juárez, Tijuana, Mérida, Cancún, Puebla, Puerto Interior, Cuernavaca, Coatzacoalcos, Poza Rica, Chihuahua, Hermosillo, Reynosa.

INTERNACIONAL: PAE-PERÚ y PAE-USA.

Mail: buzon@pae





Facultamiento Proactivo (FP)

La Gestión Humana requiere y depende del Factor Humano (FH) clave que potencie el Talento vinculado a su desempeño ético, para sobresalir por su propia capacidad de actividades en equipo, adecuado a la visión-misión de organizaciones públicas o privadas.

Un buen inicio de capacitación y desarrollo es logrado con la inducción-alineamiento y *coaching* personal-grupal a las normas de Calidad requeridas en actividades o servicios realizados, proyectados o que se arriesgan para mejores resultados. El Facultamiento Proactivo (FP) a los colaboradores les facilita aprender a autoevaluarse, lo que permite el diseño y la administración de cursos específicos en funciones con disciplina, organización y congruencia. Un símil es la colocación de las vías por donde irán a circular los modernos trenes rápidos o la protección del cartílago al movimiento entre huesos.

Hay tres niveles en las actividades empresariales o institucionales en las interrelaciones estratégicas, tácticas u operativas, que como bisagras unen a dos secciones de madera para su movilidad, o como la mancuerna de equipos de éxito entre emprendedores (proyecto) y empresarios (quienes lo realizan).

Jan Carlzon, Ex-CEO de SAS definió el momento de la verdad como la atención total a clientes-proveedores internos-externos (Creando Valores Compartidos CVC), que comuniquen servicios de calidad óptima y sobresaliente a pesar de las circunstancias o condiciones. P.E. institución educativa: MIT (Massachusetts Institute of Technology), paraestatal: PETROBRAS, empresa: APPLE, etc.; Lo anterior indica que es mejor capacitar a los colaboradores para que sean confiables y competentes en la sustentabilidad, a solo enseñarles técnicas, y luego exigirles integridad y fidelidad. Una buena capacitación continua aleja a solo documentar problemas donde abundan excusas, pretextos o la conocida simulación de la Gestión de Calidad que destruye a corto o largo plazo su propio futuro por soberbia o mediocridad.

Generar productos o servicios basados en el Facultamiento Proactivo es ser competitivos y competentes en su Diagnóstico-Planteamiento-Objetivos-Capacitación-Metas (DPOCM)



Plan Lux es el método por Capacitación Vivencial para Desarrollo Potenciado del Talento AAA, creado en el D.F. en 1985. Induce y alinea a los colaboradores a la visión-misión de empresas e instituciones para establecer el Facultamiento Proactivo. Cuenta con una oficina y tres empleados. Ha recibido el certificado como Capacitador y Consultor SEP CONOCER, de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, y el de Consultor PyME JICA

que faciliten Hacer más Con más, esto es “Hacer más servicio (útil y oportuno con productos específicos o atención personalizada) de calidad Con más capacidades de creatividad e innovación protegiendo el portafolio de productos o servicios identificados en la calidad de Atención Total Responsable Atenta y Esmerada (A.T.R.A.E.) de las decisiones asertivas de clientes o consumidores”. El Factor Humano conocido como recurso o capital humano, intelectual o emocional (¿los indi-

viduos son objetos o entes a los que se les fijan los límites mínimos a la capacidad creativa para lo que fueron diseñados?) se desarrolla por, con y para un desempeño y percepción de actividades establecidas con integridad (estrategia, confiabilidad, comunicación e influencia) y relaciones humanas (aprendizaje, conocimientos, prioridades y delegación). Los colaboradores que aplican su voluntad personal para auto potenciarse superan a los que confían en tecnologías (creadas por personas) divorciadas de los equipos de actividades o manipulan las emociones y destruyen la capacidad de interrelaciones generando malestar e insatisfacción a los requirentes de sus servicios. Hay expresiones en áreas de servicio donde aumentan su entropía al decirnos “por política de... no hay solución al problema y tiene que ir a... o hacer...”.

“Siempre existe un método mejor” es principio rector del MIT, primera Universidad a nivel mundial de Ingeniería Industrial. El espíritu clave de la mente humana sabe que la voluntad se educa para la resolución de problemas (50%). Las capacidades individuales-grupales participan con un 30%, y después está el nivel de vinculación al trabajo en equipo con un 20%. Recordemos que la voluntad (pensamiento y acciones congruentes) ética potencia al ser humano al tomarlo en cuenta para apoyarlo como un ser digno y responsable.

Al descubrir el Talento AAA (con Actitud, Aptitud y Altitud en su nivel de responsabilidad) se comparten conocimientos (sabiduría) que eliminan errores (*poka yoke*). La Gestión Humana AAA responsable y congruente comparte retos, beneficios y es evidente la mejora de sus interrelaciones en el organigrama correspondiente que reconoce que “los mediocres por voluntad, son sustituidos al momento de aparecer los competentes”.

El Talento Humano se estructura y formaliza con cinco etapas por contacto de *coaching* individual-grupal, tal como sucede con la conquista de una cima (¿es posible conquistarla solo con acciones virtuales?), y son:

1. Voluntad o actitud, toma de decisiones.
2. Comunicación o aptitud, duplicar conocimientos.
3. Negociación o altitud, nivel de vinculación o responsabilidad.



4. Facultamiento Proactivo, liderazgos rotativos.

5. Interrelaciones Grupales, integridad en las relaciones.

Los que son dueños de su trabajo de calidad se vinculan al progreso y bienestar compartido. China, India, Chile, Brasil, etc., tienen un desarrollo superior a otras naciones que actúan como comunidades egoístas, codiciosas o con un espíritu de soberbia, donde no aceptan a que se les enseñe a ser campeones de tiempo completo. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) acaba de medir en México el crecimiento medio anual del 2003 al 2011, y el estado de Querétaro aparece con crecimiento cercano al 4.4 %, contra el 2.2 % del Distrito Federal, además se citan a otros estados con menor crecimiento, lo que identifica la existencia del desempeño real de los Impulsores del Conocimiento (IC). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) calculó un crecimiento del PIB para el 2012 de Panamá del 8 % y es el país 1/18, y México con 4 %, es 10/18.

Un pobre crecimiento y desarrollo de los organismos es identificado y medido por medio del ausentismo mental o físico, accidentes, reclamos, pérdida de clientes o del talento, rotación de personal, cambios de régimen de gobierno, etc., en actividades o funciones donde hay más desperdicio de sus capacidades o anhelos personales. Repiten y confirman su incapacidad tantas veces hagan mal o equivocadas sus accio-



nes, que por propia voluntad o deseo seguirán consumiendo desperdicios o las baratijas que se les ofrezcan.

Los individuos con sus diferentes dones o capacidades utilizados en equipos con visión-misión incluyente, aportan soluciones a retos y metas por propia voluntad respetando los límites establecidos. Los maestros o inductores al romper sus manías limitantes personales duplican el conocimiento al vivir momentos sorprendentes. En una entrevista a Juan Mari Arzak —gran maestro y gestor en gastronomía internacional— dijo: “si tú y yo nos podemos poner hacer un mismo plato, al final son distintos. En cambio, si nos unimos podemos hacer mucho más”. La Gestión Humana AAA se desarrolla con el Talento AAA evolutivo por Automotivación y Facultamiento Proactivo vinculado al ser responsable e Impulsor de Conocimientos.

En México las empresas e instituciones congruentes ya pueden aplicar las experiencias del método de Plan Lux para el Facultamiento Proactivo en la inducción-alineamiento de su desarrollo potenciado a corto y largo plazo.

Por: Roberto Perezcuervo, Gerente de Capacitación

Visión-misión China:
Crecimiento estimado
del 8 % para 2012.
Alrededor de 100 millones
de connacionales viajarán
alrededor del mundo
en 2020.



Sucesión del CEO

Russell Reynolds ha preparado este documento como introducción al proceso de sucesión que todo Consejo de Administración debería tener; a fin de asegurar la correcta transición de su Director General, que es un momento crítico para una empresa. Una sucesión sin problemas es esencial para mantener la confianza de los inversionistas, socios comerciales, clientes y empleados.

La necesidad de incorporar un nuevo CEO puede estar prevista o no; en cualquiera de los dos casos la revisión del Plan de Sucesión debe comenzar al día siguiente del nombramiento de un nuevo CEO. Por este motivo, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de supervisar la planificación, debiendo constituir un asunto prioritario en su agenda.

Nuestra labor en Russell Reynolds Associates consiste en ayudar a los Consejos, CEO's y Directores de Recursos Humanos en asegurar que el cambio se lleve a cabo con el mayor rigor incluyendo una opinión calificada, independiente, objetiva y externa; así como un análisis comparativo con candidatos externos. Con la experiencia que tenemos en esta materia hemos desarrollado la siguiente guía práctica para el proceso de planificación de la sucesión.

Establecer las bases

La planificación de la sucesión suele estar dirigida por parte del Consejo Administrativo o por un Comité creado especialmente para esto; la participación del CEO varía (dependiendo de si la sucesión se ha previsto o es imprevista):

Responsabilidad de iniciar el proceso: el Comité y el Presidente del Consejo de Administración (cuando no coincide en su papel de Director General) deben ser los responsables de definir y asegurar el correcto funcionamiento del proceso.

Crear un plan de sucesión por escrito: más allá de los protocolos de urgencia que deben activarse ante la desaparición repentina de un CEO y que la mayoría de compañías disponen,

RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

Russell Reynolds Associates es una firma líder en la búsqueda y evaluación de ejecutivos de alto nivel, con más de 300 consultores localizados en 40 oficinas en diferentes países. Sus consultores se especializan en trabajar mano a mano con organizaciones públicas y privadas para seleccionar y evaluar altos directivos y consejeros que proporcionen crecimiento y éxito a largo plazo.

debe existir un documento escrito que detalle el proceso de elección y sustitución de los Ejecutivos de una compañía, incluido su Director General. Definir por escrito estos procesos debidamente consensuados, y su correcta aplicación, ayudan a garantizar una transición ordenada y planificada, esto evita la incertidumbre y que se produzcan maniobras improvisadas.

Llevar a cabo (periódicamente) revisiones a fondo: el Consejo, en coordinación con un guía



especializado o un alto Directivo de Recursos Humanos, debe revisar el Plan de Sucesión dos veces al año y llevar a cabo una revisión de las capacidades básicas, competencias, habilidades personales y características que se le exigirán al próximo CEO. Para determinar dichos requisitos el Consejo debe comenzar por el examen de la estrategia de la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta el impacto de diversos escenarios posibles en el negocio. A continuación el Consejo deberá resumir estas consideraciones en un conjunto de capacidades necesarias, que implicarán una serie de competencias y habilidades. El Marco de Evaluación de Russell Reynolds Associates ofrece un modelo para su implementación, basándose en la situación de la empresa y posición competitiva se establecerá un *ranking* de los elementos previamente mencionados.

Análisis comparativo externo: el Consejo debe aprovechar esta oportunidad para observar y comparar que los CEO's lleven a cabo su cometido con éxito, tanto dentro como fuera de la industria, e identificar los rasgos que han contribuido a determinados éxitos. De hecho, un 20% de los nuevos CEO's que se nombraron en la última década entre las 2,500 compañías mayores del mundo fueron externos. El contar con una empresa especializada como Russell Reynolds Asso-

ciates, permite llevar a cabo con total discreción y garantías una lista reducida de candidatos externos que deberá mantenerse actualizada en función de sus agendas y prioridades. De esta manera se dispondrá de dos o tres candidatos externos a comparar con dos o tres internos.

Evaluación del progreso de los candidatos internos: mientras que Recursos Humanos administra los aspectos del día a día de la medición del desarrollo de los solicitantes, el Consejo debe ser informado anualmente y estar en contacto con los aspirantes internos a través de presentaciones. Se revisa el plan de desarrollo de cada candidato, según sea necesario en cada caso, revisando posibles avances y deficiencias que se produzcan. Los Consejos deben decidir si la cuantía y nivel de candidatos es suficiente o debe acudir al mercado exterior con el fin de reforzarse.

Reducir el campo a dos o tres finalistas: a medida que se acerca la fecha prevista, en la que será necesaria una renovación del Director General, el Consejo y CEO deberán acordar una lista reducida de candidatos posibles. La última fase profesional para éstos se debe diseñar de manera que estén a cargo de proyectos clave, como la supervisión de la entrada en una nueva región geográfica o la integración de una adquisición; esto es un reflejo del tipo de complejidad de los desafíos con que tendrá que enfrentarse como nuevo CEO, dando al Consejo, al mismo tiempo, la oportunidad de evaluar su desempeño.



Puesta en práctica del plan

Evaluación de los candidatos finalistas: aproximadamente seis meses antes de que el Consejo acuerde la fecha prevista en la sucesión se hará una revisión final a la lista de competencias del CEO, incluyendo cambios o enmiendas cuando sea necesario. Posteriormente, el Comité debe poner en práctica una evaluación exhaustiva de los candidatos finalistas, incluyendo:

- Entrevistas centradas en las competencias para recabar las capacidades y habilidades esenciales para el puesto.
- Toma de referencias en 360° para recoger mayor información de sus superiores, pares en la industria, colegas y subordinados directos.
- Pruebas psicométricas *online*, interpretadas por un psicólogo especializado en la evaluación de ejecutivos, que identificará cualidades intangibles.

Comparación de candidatos internos con sus pares de

otras empresas: con ello nos aseguramos de que la empresa selecciona a los mejores CEO disponibles y no sólo la mejor opción de entre sus propias filas. El enfoque habitual es recurrir a consultores independientes para la evaluación interna y luego identificar a los candidatos más adecuados en el mercado. A menudo, esta lista incluye no sólo a los aspirantes dentro del sector en cuestión, sino también a los provenientes de otros sectores.

El Consejo toma su decisión final: una vez tomada la decisión por el Comité específico, debe someterla al Consejo de Administración, siendo éste el Órgano que debe ratificar la decisión final.

Éxito en la transición

Una vez seleccionado el candidato es muy importante desarrollar un plan de transición detallado, para que el nuevo CEO se beneficie de un buen comienzo. Para que ésta sea sólida se llevará a cabo a lo largo de un año, en cinco fases:

1. Comenzar a compartir información de una forma intensiva, entender expectativas.
2. Comunicación con *stakeholders*.
3. Desarrollar un plan de transición por escrito.
4. Comunicarlo interna y externamente.
5. Fortalecer las relaciones con el Consejo.

Por: Rafael Yturbe, Socio y Director General de RRA México y Geraldine du Tilly, Directora Ejecutiva

Según un estudio de Booz & Company durante la última década el mandato de los CEO's en las 2,500 mayores compañías del mundo se ha reducido de 8.1 a 6.5 años.



Rediseñando las organizaciones públicas

En los últimos años, las organizaciones tienen la imperante necesidad de rediseñarse de forma permanente. El entorno cambiante, y cada vez menos previsible hace cierta la premisa que 20 años atrás Michael Porter lanzara: “la única ventaja competitiva sostenible es la capacidad de entender, adaptarse e inclusive adelantarse al cambio del entorno; ya que la eficacia operacional y la eficiencia no pueden ser una estrategia sostenible, es la rapidez para responder los cambios competitivos lo que asegura el éxito”.

En contraste, las instituciones públicas carecen de procesos y mecanismos para responder organizacionalmente a lo que Porter llama los cambios competitivos; los incentivos para permanecer como organizaciones obesas e inmóviles son mayores que los que impulsan transformaciones audaces.

La llamada “cultura de la gestión cautelosa” es generalmente un freno a los esfuerzos de transformaciones profundas; su mandato a la percepción de que el tamaño de la estructura del gobierno es excesivo, lo que lleva a asociar en primera instancia un rediseño de instituciones públicas con un recorte de la estructura organizacional.

Al momento de lanzar una iniciativa de rediseñar una institución, hay que dejar de lado miedos organizacionales hacia la transformación, que de existir en el proceso de cambio, sería el principal ancla a no mover el estado actual.

En el sector privado se ha transitado de modelos de organizaciones en base a la división del trabajo, la departamentalización, las estructuras en función de programas o proyectos y más recientemente en modelos de autogestión, de redes de trabajo; actualmente está en debate la implementación de modelos de “operación creativa”. Por el contrario, en el sector público el rediseño de instituciones existentes, sigue teniendo como principio en el mejor de los escenarios la mejora continua



La Secretaría de Gobernación se creó en 1853, en México, D.F. El Dr. Alejandro Alfonso Poiré Romero es el actual titular de la institución. Cuenta con 13,607 servidores públicos, así como con la Certificación en Igualdad Laboral 2011.

y la promoción de la eficiencia. Inclusive, algunos administradores públicos prefieren la creación de nuevas instituciones que la transformación de las existentes, lo que ha llevado a estructuras duplicadas y en muchos casos eficaces.

Son las crisis un motivador fuerte para los rediseños de las instituciones. Escenarios complicados y poco previsibles han obligado a las instituciones a repensarse, inclusive en su misión fundamental y no solo en sus procesos. Hace 20



años los rediseños institucionales se enfocaban en la eficiencia de los procesos y hoy en día transitan de la eficacia al cuestionamiento de la razón de ser o el negocio principal de la institución.

La crisis de la legitimidad de las instituciones públicas ha presionado para un repliegue en el crecimiento organizacional del gobierno, al dejar en el pasado el modelo de un gobierno protector y benefactor y la exigencia de gobiernos abiertos, transparentes y generadores de espacios de participación y decisión. La poca capacidad de responder con eficacia y además con velocidad al reclamo de la nueva gerencia pública, dio como resultado el cuestionamiento del Estado como un ente obeso, ineficaz y ineficiente, además de corrupto.

Al coincidir en el tiempo la crisis económica que reclama un menor costo de operación de los gobiernos y la crisis de legitimidad, pareciera que la solución sería rediseñar al aparato de gestión pública con una clara tendencia a disminuirlo; pero esta valoración superficial ha generado transformaciones superficiales, incompletas y adicionalmente que generan mayores costos.

Antes de pensar en reducir el tamaño de las estructuras organizacionales de las instituciones públicas, hay que cuestionar sobre la exigencia de brindar mejores resultados. El objetivo no es costar menos, es ser útil a la sociedad.

Muchos de los servicios públicos que se prestaban por los gobiernos hace 40 años, hoy son totalmente diferentes; pero las estructuras no se han transformado con esa velocidad. Las estructuras y los programas permanecen o se mueven lentamente, pero las exigencias tienen una aceleración mayor.

Ante ello, es necesario que las instituciones públicas contemos con mecanismos de gestión del cambio estructural con los incentivos apropiados. Una transformación organizacional integral, antes de plantearse debe tener un par de preguntas básicas:

¿Qué estamos haciendo que no es necesario hacer o el valor social que se genera es mínimo?

¿Qué no estamos haciendo, que deberíamos hacer como gobierno?

De acuerdo al nivel de osadía, será el tamaño de la respuesta. En un escenario de alta timidez a la transformación, tendremos poco que dejar de hacer y mucho nuevo que hacer; por el contrario en un escenario agresivo, el saldo esperado será una eliminación de la mayor parte de lo que se hace.

¿Cómo generar esa reflexión y cómo hacerla realidad?

Esta pareciera ser la pregunta clave. La respuesta está en tres factores fundamentales:

- 1. Voluntad política para la transformación.-** ya que será un enfrentamiento en contra de la misma organización, que se defenderá con todos los instrumentos a su alcance (normas, reglas, procesos, personalidades, presión política, etc.) a la transformación; y la voluntad férrea es necesaria para dar esa batalla.
- 2. Disciplina en la transformación.-** Conforme se avance en la reflexión y la transformación, las dudas sobre la elección adecuada del modelo serán mayores y generarán dudas en los ejecutores de la transformación. Este boicot organizacional sin lugar a dudas es un reto a vencer con disciplina.
- 3. Transformación del modelo de liderazgo.-** Es iluso emprender una transformación organizacional sin modelos de liderazgo apropiados y como centro del proceso. Se requiere de generar redes de liderazgo del proyecto. Se requiere empoderar a los agentes de la transformación y a la par emprender procesos de coaching.

Hay que considerar factores propios del sector público que hacen complicado, mas no imposible transformaciones organizacionales de alto talante. Es válido afirmar que transformar una institución pública es mucho más complicado que una privada.

1. La percepción de los reguladores sobre las transformaciones.- la regulación institucional tiende a complicar los cambios organizacionales, pues estos han sido usados para generar nuevas estructuras e incrementar los costos. En primer instancia una propuesta de cambio organizacional se percibe por los reguladores del proceso como un intento de la organización por tener más personal o conseguir mejores sueldos. Inclusive quienes tienen la facultad de autorizar modificaciones en la organización tienden a valorar como una actividad ilusa el reducir de mutuo propio una estructura.
2. La dificultad normativa.- la misma percepción hacia inhibir los rediseños, ha provocado la emisión de normas que regulan el proceso de transformación con un enfoque a justificar la misma en término de generar menores costos. La norma está hecha para inhibir y justificar crecimientos; pero no para fomentar cambios hacia la eficacia.
3. Los tiempos de la gestión pública.- periodos de seis años dan un mejor espacio para implementar procesos de transformación; pero en los ayuntamientos, lo corto de una gestión hace limitado el tamaño de la transformación. Es sumamente complicado heredar de una administración a otra un proceso de transformación.
4. El miedo institucional al fracaso.- una cultura que poco a poco se ve erradicando del servicio público es la percepción de la infalibilidad. Es raro escuchar a un servidor público que acepta un error y lo enmienda. Pareciera que el modelo público está diseñado para solo actuar sin errores. Sin embargo las organizaciones de éxito tiene una alta tolerancia al fracaso y sobre todo incentivos fuertes a su reconocimiento y rápida transformación.

Es sumamente necesario que las instituciones públicas generen modelos de transformación institucional permanente, con incentivos que orienten el cambio de estructuras, más con un enfoque de eficacia que de menor costo. Estos modelos de transformación organizacional deben pasar por la valuación sobre el objeto y razón de ser de la institución, su eficacia, procesos, normas y principalmente su cultura institucional.

Las instituciones públicas han sido rebasadas por la dinámica

social y requieren cambiar su modelo de gestión y desarrollo con velocidad y osadía. Estamos entrando a una era en que las instituciones públicas gozaran de cambios importantes, la efectividad de los cambios, seguramente dependerá de la profundidad y radicalización de los mismos. Más cambios superficiales, en el viejo modelo de la mejora continua solamente agravarían la crisis de legitimidad hacia los asuntos públicos; por el contrario transformaciones institucionales que tengan como centro y eje el dotar de mejores servicios públicos al ciudadano y en ser un auténtico facilitador del desarrollo humano, generaran un mejor aprecio por los asuntos públicos.

Es la transformación de instituciones públicas, la oportunidad que tienen los gobiernos de una mayor cultura de participación ciudadana.

Por: Ing. Ernesto González Cancino, C. Oficial Mayor.

La Avenida Bucareli fue construida en el siglo XVIII y llamada así en honor del cuadragésimo sexto Virrey de la Nueva España, Don Antonio María de Bucareli y Urzúa.

Esto para realizar un paseo que comenzaba en la parte norte de la Alameda Central, hoy Av. Juárez, y terminaba en la calle Arcos de Belén, donde inicia lo que hoy se conoce como Av. Chapultepec.



Libro de mejores prácticas

Quienes trabajamos en el gobierno tenemos el reto de ponernos en los zapatos del ciudadano, esto significa crear instituciones más efectivas, menos costosas y con trámites y servicios de calidad.

Para cumplir lo anterior, debemos diseñar políticas públicas que atiendan con rapidez las necesidades de los ciudadanos. Sin embargo, la implementación exitosa de estas políticas depende en gran medida de las competencias, las habilidades, los liderazgos, las evaluaciones, el conocimiento y la cultura de nuestras instituciones.

Por ello, la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha recopilado las acciones más exitosas implementadas en el Gobierno Federal de estos temas y las integró en el libro: “Mejores prácticas en materia de Recursos Humanos”. El cual puede consultarse en la página de internet: <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/> El objetivo de este trabajo es compartir con otras administraciones nacionales e internacionales, tanto a nivel local como federal, las mejores prácticas en temas de:

- Servicio Profesional de Carrera (SPC).
- Competencias.
- Liderazgo.
- Autogestión de conocimiento.
- Evaluación del desempeño.
- Clima y cultura organizacional.

Es así que al identificarlas se establecen las bases para desarrollar un buen gobierno. En este libro se reconoce la importancia del Servicio Profesional de Carrera y se muestra el desarrollo del mismo en el ámbito federal. Al 30 de junio de 2012, en el SPC, contamos con 29,380 servidores públicos en activo, en 76 instituciones que forman parte de este sistema, 14 secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y 61 órganos desconcentrados.

En el primer semestre de 2012 se registraron casi 255,897 solicitudes para participar en los 3,734 concursos para igual número de puestos bajo este sistema. La discusión sobre este tema se amplía a la importancia de seleccionar, motivar y evaluar eficazmente al personal. Se comparten las experiencias de profesionalización en el Instituto Federal Electoral (IFE), así



La Secretaría de la Función Pública fue fundada en diciembre de 1982, en México, D.F. La misión de la SFP es consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente. Cuenta con dos oficinas, un órgano desconcentrado (INDAABIN) y 1,502 empleados. En 2011 y 2012 recibió el 1er lugar en los Premios de Naciones Unidas al Servicio Público para la región de América Latina y el Caribe en la categoría “Prevención y combate a la corrupción en el servicio público”.

como del modelo más antiguo de México: el Servicio Exterior Mexicano.

Otro factor para garantizar la eficiencia del sector público es el contar con las capacidades propias de cada puesto, y que las mismas sean consideradas para definir la permanencia en el empleo. En este sentido, durante el periodo que comprende de 2005 a junio de 2012, se realizó la certificación de 18,170 servidores públicos de carrera en al menos una competencia.



En complemento a esta certificación, el libro discute otras prácticas sobre sistemas de calidad, gestión por competencias y organización del presupuesto basado en resultados; los cuales son elementos esenciales para construir una administración pública que con procesos estandarizados brinde al ciudadano buenos resultados. Adicionalmente, la Secretaría de la Función Pública impulsa la capacitación del personal en todos sus niveles, para asegurar que se cumplan las competencias antes señaladas, con el propósito de reducir costos e incrementar la productividad del personal. Estos esfuerzos se complementan con la promoción de la oferta de empleo en el país, la capacitación estratégica, la capacitación en línea, el desarrollo conductual y la planeación de la capacitación. Con estas acciones registramos, en el periodo de octubre de 2011 a marzo de 2012, 150,000 acciones de capacitación dirigidas a 1 millón ochocientos mil participantes. Sin embargo, para lograr que los aspectos anteriores impacten positivamente en la efectividad

de las instituciones, éstos deben integrarse al clima y cultura organizacional. Factores como la evaluación del desempeño individual, grupal y organizacional, así como los incentivos y los reconocimientos, generan conductas para un funcionamiento óptimo del gobierno.

En este sentido la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) se aplica desde hace 10 años en la Administración Pública Federal y en 2011 participaron 423,000 servidores públicos de 259 instituciones. Las áreas de oportunidad que identifica ésta se traducen en programas y acciones de mejora.

En el libro antes mencionado se comparten excelentes ejemplos que resaltan la importancia de los valores, la comunicación, la igualdad, las conductas que se reconocen, y sobre todo entender al ser humano en cada servidor público.

Sin embargo, habrá momentos y condiciones en las cuales estos aspectos serán insuficientes para resolver un nuevo problema o reto en la sociedad. Situaciones de incertidumbre como: cambios demográficos y climatológicos, y crisis financieras, que demandan servidores públicos innovadores y dispuestos a ser proactivos en la toma de decisiones que resuelvan estas condiciones.

Para ello es indispensable que desarrollemos líderes en el go-



historia de México, la transparencia y eficacia de las compras públicas para generar ahorros e incrementar cinco veces las compras públicas hacia las PYMES, estancias infantiles que permiten a las madres solteras acceder al mercado laboral, y la vía al ahorro y al crédito para seis millones de familias viviendo en pobreza en México.

En palabras del Presidente Felipe Calderón: “el honor más grande al que podemos aspirar es servir a nuestro país; y si lo hacemos bien tenemos la gran recompensa de ver cómo nuestras acciones ayudan a mejorar el nivel de vida de la gente”. En conclusión, la gestión de los Recursos Humanos es el elemento fundamental para ponernos en los zapatos del ciudadano.

Por: Mtro. Uriel Márquez Carrasco, Subsecretario de la Función Pública

bierno. Por ejemplo, en cada uno de los 1,800 proyectos de mejora que se han registrado ante la Secretaría de la Función Pública durante esta administración, se ha integrado un equipo de alto nivel con diferentes roles como patrocinador, responsable o asesor técnico. Sobre este tema, resalto los casos documentados en la obra referida por CONACYT, PEMEX e IMSS para formar directivos de alto nivel.

Podemos concluir que las prácticas de profesionalización, competencias, gestión del conocimiento, evaluación del desempeño, clima y cultura organizacional, y liderazgo; contribuyen a construir un buen gobierno.

Por ejemplo, quiero compartir algunos reconocimientos internacionales del gobierno de México:

- La OCDE reconoce a México por haber logrado la reforma regulatoria más grande del mundo.
- En el último informe del Banco Mundial “*Doing Business 2012*”, se resalta la importancia de esta reforma regulatoria para abrir negocios y atraer inversiones.
- En los últimos dos años, México ha obtenido seis reconocimientos de la Organización de las Naciones Unidas al servicio público. Los proyectos galardonados permiten la supervisión del programa de infraestructura más grande en la

Premios de la ONU al Servicio Público de la SFP, Prevención de la corrupción y mecanismos de participación ciudadana: 2012: 1er lugar, Nuevo modelo de control y auditoría a la obra pública y 2º lugar, Sistema de Contrataciones Públicas de la APF
2011: 1er lugar, Regulación Base Cero para mejorar la eficiencia administrativa en el Gobierno Federal y 1er lugar, Concurso del Trámite más Inútil



Coaching empresarial y su estrecha relación con Recursos Humanos

Las empresas del siglo XXI son otras; diferentes, más demandantes y competitivas en sus negocios. Para hablar de compañías profesionales es importante conocer las cualidades y características que deben tener, sin ser limitativas. Los recursos y capacidades, y los valores institucionales y la estructura organizacional resaltan como grandes pilares para la gestión empresarial.

Estos tres ejes principales tienen que ver con el factor humano: la importancia del *coaching* empresarial y su estrecha relación con Recursos Humanos permite llegar de manera concreta a los resultados del negocio e implícitamente contribuye con la motivación y satisfacción de los colaboradores.

El *coaching* empresarial es un cúmulo de esfuerzos y técnicas que las compañías adoptan para orientar a los equipos de trabajo, siendo éstos los jugadores principales del *coaching*; todas las acciones son centradas sobre quienes logran la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva: los coparticipes. Los hallazgos son extraordinarios en beneficio del negocio cuando se comprende el valor que la gente desarrolla dentro de las organizaciones.

Enfocar los esfuerzos de las empresas hacia los colaboradores a través del *coaching* empresarial y así generar los mejores resultados en cada uno suena atractivo, sin embargo, llevarlo a la práctica no es una tarea sencilla.

Es esencial en entornos con cambios acelerados, competencia dinámica y requerimiento de resultados inmediatos, así lo exigen los mercados, y como tal, debe ser asumido como una compañía profesional dentro de los negocios.

Una de las perspectivas que persigue el *coaching* empresarial es que el tamaño de las organizaciones lo determina su gente, aquí la importancia del vínculo con Recursos Humanos y la alta dirección, ambos son participantes fundamentales para desarrollar a los colaboradores de manera exitosa.

El *coaching* empresarial lo debe impulsar la alta dirección, identificando al personal con talento —quienes muestren y



Sí Vale fue fundada en octubre de 1998, en México, D.F. Se especializa en proveer soluciones para el control y dispersión de recursos financieros mediante una asesoría personalizada. El corporativo se localiza en la Ciudad de México y cuenta con 27 sucursales, distribuidas en el interior de la República, y más de 250 empleados. En 2011 fue nombrada como una de Las Mejores Empresas Mexicanas.

otorguen valor agregado en sus actividades y proyectos—. La función principal de Recursos Humanos radica en dar herramientas de superación y crecimiento, de manera que ambas partes ofrezcan, a lo largo de la cadena de valor, un programa integral en beneficio de los colaboradores. El cambio del paradigma organizacional será fundamental para realizarlo, esto lleva tiempo de conceptualización, factibilidad, implantación, desarrollo, ejecución y retroalimentación, sin duda,

En un estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (PwC) durante 2012, para la International Coach Federation (ICF), se mostró la importancia del *coaching* alrededor del mundo, tanto en sectores públicos como privados, y del crecimiento de la profesión de los *coaches*. Se estima que 47,500 de ellos generan cerca de 2 millones de dólares en ingresos anuales, los cuales se concentran en las regiones con ganancias más altas de América del Norte, Europa Occidental y Oceanía.

se reflejará en mejores condiciones para los colaboradores y se traducirá en sostenibilidad de la ventaja competitiva, y se manifestará en objetivos específicos que contribuyan en hacer crecer el negocio. Las principales actividades del *coaching* empresarial son:

Nuevas formas de relacionarse: las acciones comunicativas del líder deberán ser diferentes a las tradicionales, el proceso de comunicación debe ser directo, concreto, sincero y con total apertura, y crear ambientes cordiales y de empatía para recibir retroalimentación que enriquezca las nuevas formas de relación (escuchar más a los colaboradores).

Compromiso: la autoridad y el poder del mando superior pueden confundirse y desvirtuarse por completo, esto no contribuye en la satisfacción de los colaboradores ni en la consecución de resultados, por ello, el compromiso de los líderes hacia los equipos de trabajo generará ambientes de coordinación y cooperación (trabajo que vale la pena realizar).

Posibilidades de desarrollo: no basta con li-

derar equipos de trabajo que buscan resultados para las compañías, deben crearse posibilidades de crecimiento y desarrollo pensando en los nuevos líderes. Parte de la motivación hacia los colaboradores es que se vean en una línea de tiempo como los próximos líderes (las felicitaciones y reconocimientos nunca están de más).

Aprendizaje: siempre tienen que superarse las expectativas como parte del crecimiento individual y profesional en las empresas, para lograrlo se requieren programas de aprendizaje que contribuyan a la mejora y excelencia de las actividades diarias. Hay que conocer y entender las necesidades del personal, esto permite evaluar las mejores opciones de aprendizaje y capacitación, bajo la premisa de que los colaboradores son diferentes entre sí y, por ende, que sus necesidades serán distintas (es importante diseñar el “traje a la medida”).

Liderazgo: otorgar las facilidades y herramientas para el desarrollo de ciertas actividades no genera por sí solo un liderazgo óptimo y oportuno, esto va más allá que otorgar responsabilidades y delegar funciones de importancia para detectar a los colaboradores con liderazgo, y en este rubro fomentar, en la medida posible, un mejor desarrollo integral (los líderes no nacen, se hacen).

Así, las áreas de Recursos Humanos se convierten en un jugador activo en el *coaching* empresarial, su labor primordial será la integración de toda la compañía, contemplando las estrategias, programas y planes de vida y carrera que se tengan en la compañía. Su implantación requerirá el apoyo de todas las áreas, así como de la comunicación interna adecuada y saber cómo permear a lo largo y ancho de la estructura organizacional la nueva posibilidad integral de crecimiento y desarrollo que brinda. El principal y más importante insumo que tienen las empresas son sus colaboradores.

Por: Prestaciones Universales, S.A. de C.V.



¿Por qué otorgar prestaciones con las soluciones de Sí Vale?

Somos la empresa mexicana especializada en la emisión de Tarjetas para el **control y dispersión** de sus recursos financieros.

Nos respaldan **13 años de experiencia**, nos caracteriza nuestro servicio óptimo y especializado, beneficiando hasta el día de hoy a más de **2.5 millones de Tarjetahabientes**.

Mis Compras

Para el pago de la prestación de Previsión Social, Alimentación y Despesa



Descubra la gama de soluciones a la medida y los beneficios exclusivos que tenemos para su empresa y su personal

- La más amplia red de aceptación a nivel mundial
- Tarjetas adicionales y con imagen propia
- Seguridad al no portar efectivo
- Procesos ágiles sin papel vía web
- Posibilidad de limitar el uso de las Tarjetas
- Beneficios fiscales
- Deducibilidad de impuestos y reducción de gastos administrativos
- Consulta de saldo y movimientos las 24 horas del día, los 365 días del año a través de mensaje SMS, vía telefónica e Internet



Restaurante

Para ayuda alimentaria o apoyo de comedor, con beneficios fiscales



Lealtad

Para la entrega de incentivos y reconocimientos en su empresa



Viajes

Ideal para controlar los gastos de viaje o manutención



Gasolina Fleet / Diesel Fleet

Para el óptimo control de gastos en vehículos utilitarios o flotillas

¡Contáctenos y encuentre su solución!

D.F. y Área Metropolitana: 5141-6684
Otras Ciudades: 01800-400-6400
informacion@sivale.com.mx
ventas@sivale.com.mx

Síguenos:    

www.sivale.mx

Una empresa
monex



Velocidad pura

Es un hecho conocido que el capital humano es el mayor activo con el que cuenta una organización empresarial exitosa. Apoyando este concepto, Smartnett tiene un rol importante en el desarrollo y aplicación de los procesos de auxilio al factor humano, con un producto de primera necesidad que no tiene sustitución, el Internet dedicado simétrico Real para empresas con presencia internacional y mundial.

Las compañías han movilizado sus áreas de Recursos Humanos, renovando sus técnicas de reclutamiento y selección; utilizando el recurso indispensable: las telecomunicaciones para toda la infraestructura de su empresa. En este sentido, Smartnett lleva a ellos soluciones integrales por medio de telefonía digital e internet real de banda ancha dedicado simétrico; coincidiendo todos en que la comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación. El sistema de Recursos Humanos define los principios para el buen funcionamiento, desarrollo y movilización del personal que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida. Smartnett es tu solución, tomando en cuenta nuestras características nos convertimos en tu socio tecnológico, agilizando todas tus telecomunicaciones y optimizando tus tiempos y costos. En este panorama cabe mencionar las necesidades de un área de Recursos Humanos:

Reclutamiento web de personal a nivel nacional e internacional: mediante nuestra tecnología de banda ancha podrán realizar entrevistas por conferencia en tiempo real y al instante, eliminando la necesidad de generar agendas de citas cargadas.

Capacitación vía remota: ahora será posible realizar capacitaciones o impartir cursos en forma remota; en tiempo actual y con la velocidad más asombrosa.

Comunicación vía mail: efectiva y oportuna mediante nuestro servidor de alta velocidad con una latencia de 7 mls.



Smartnett fue fundada en 2002, en Puebla, México. Sus áreas de especialidad son servicios empresariales en telecomunicaciones, sistemas y TI. Cuenta con tres oficinas y más de 130 empleados. Tiene presencia en el Distrito Federal, Guadalajara, Puebla, Toluca y próximamente en Monterrey.

Telefonía digital: la más avanzada, que te permitirá estar siempre en contacto con el personal de tu empresa de forma rápida y eficaz, por medio de nuestra tecnología IP de última generación.

Banda ancha blindada: la seguridad de tus datos ya no será una preocupación, con nuestras conexiones (Mpls) estarán resguardados bajo el más robusto blindaje para garantizar que solo tú y tu destinatario tengan acceso a ellos.

Asistencia para eventos: excelente calidad de banda ancha en los eventos más importantes.

Hace 35 años, científicos de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA) conectaron dos computadoras usando un cable y vieron cómo los datos fluían de una máquina a la otra. Ese fue el principio de Arpanet, la red militar que es reconocida como la progenitora de lo que hoy se conoce como internet.

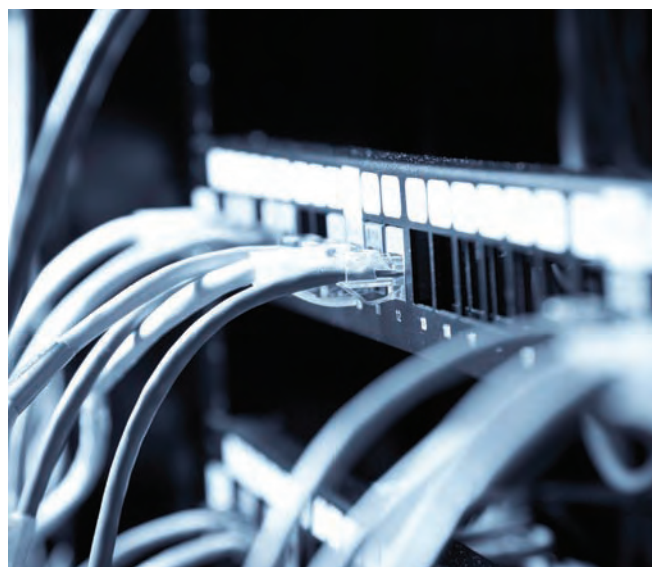
Bajo estas menciones aseguramos que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo no reside en sus recursos materiales, financieros o en la experiencia; esta primacía radicará en el implemento y aplicación de nuevas tecnologías, que surgen a partir de las necesidades básicas ya mencionadas y que forman una gestión de recursos humanos propia de una empresa de clase mundial, lo cual convierte al internet dedicado simétrico en un servicio de primera necesidad. Es por esta causa que se afianza aún más la idea de que los recursos humanos aunados a una tecnología de punta son el factor fundamental del éxito, ya que así se puede lograr el nivel de competitividad que se requiere.

Para asegurar los parámetros de calidad contamos con una infraestructura WiMAX, propia y robusta; nuestra red está soportada por tecnologías de última generación como: el protocolo 802.11 ac, un *data center* (creado con los más altos estándares de construcción), conectividad en *racks* antisísmicos y blindados (bajo un clima controlado para nuestro servicio de *hosting*) y una plataforma telefónica capaz de soportar cin-

co millones de líneas de forma simultánea. Para nuestro respaldo energético no usamos plantas de luz contaminantes, estamos soportados en sistemas sustentables y filosofía *green*. Nuestra conexión directa al *backbone* por medio de fibra óptica y nuestra conectividad *tier one*, calidad con la que hemos traído a México 50GB de banda ancha, les permitirá a nuestros clientes conectarse con el mundo a través de nuestros enlaces dedicados simétricos. Éstos les darán acceso a internet de velocidad increíble, ya que no repartimos Banda Ancha, nuestras soluciones se basan en una conexión directa sobre una plataforma tecnológica capaz de evolucionar sobre sí misma.

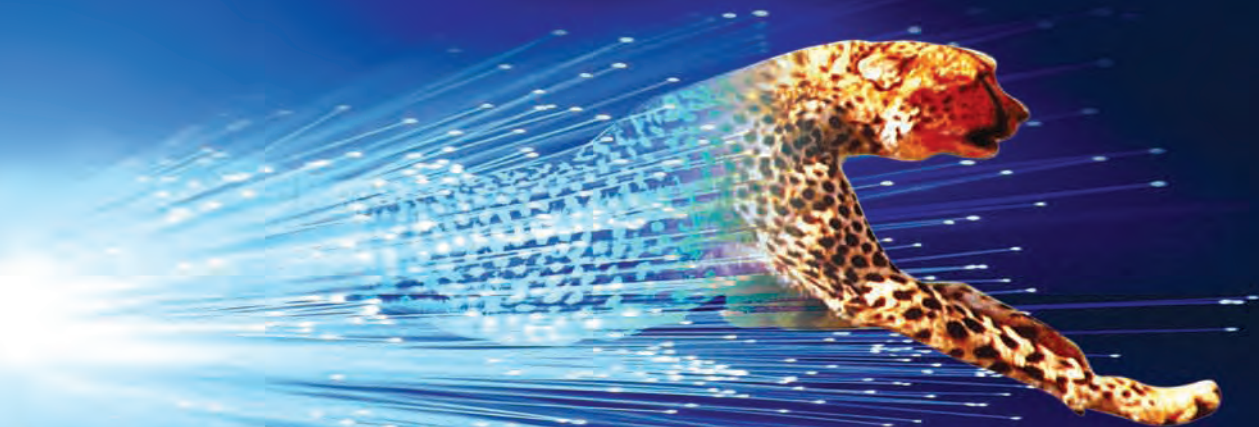
También contamos con un *data center* de clase mundial, donde nuestros servicios son administrados y monitoreados las 24 horas del día, los 365 días del año por personal experto y altamente capacitado, que le brindará la seguridad y tranquilidad para enfocarse en su negocio, dejando que Smartnett solucione la comunicación de su empresa con el resto del mundo. Una estrategia de comunicación eficaz no se detiene en la simple oferta de la información o la venta de un servicio, debe llevar todo un proceso cuidadoso de personalización y planificación, que garantice a nuestros clientes un servicio individualizado que satisfaga sus necesidades de forma específica. Esto se logra con un sondeo, mediante el cual detectamos cuáles son tus necesidades para crearte un “traje a la medida”. Tecnología de vanguardia, atención personalizada y soporte en línea con expertos en el tema aseguran que Smartnett puede ayudar a mejorar el desempeño y rendimiento en las operaciones diarias de su empresa.

Por: Dirección Comercial





Velocidad Pura...



Internet Dedicado Empresarial

Infraestructura de «Próxima Generación»
para proveer los Enlaces Dedicados más veloces y Robustos de MÉXICO.

Consúltenos y deje su Empresa en manos de Expertos.

Síguenos:



Conoce nuestras Soluciones

TELEFONÍA DIGITAL

- Llamadas Locales ILIMITADAS.
- Llamadas a Celulares.
- Larga Distancia Nacional e Internacional.

DATA CENTER WORLD CLASS

- Housing. Servicios Administrados con la disponibilidad más alta de la Industria.
- Hosting. Servicio integral de energía y conectividad.
- Disponibilidad, Temperatura y Acceso los 365 días del año.

SALIDA A INTERNET

- Servicio de DEDICADO SIMÉTRICO REAL, desde 1 E1 (2Megas), hasta 1 Gigabyte o más.
- Servicio de Internet Burstable ON DEMAND hasta 10 Gigabytes o más.

SERVICIOS A LA MEDIDA

- Alta Seguridad Web.
- Consultoría y capacitación especial en TI.
- Instalación de redes cableadas o inalámbricas Indoor y Outdoor.



**Sodexo, calidad
de vida diaria**

Con 30 años de experiencia en el mercado mexicano, Sodexo brinda, como su nombre lo indica, soluciones de motivación en las áreas de Recursos Humanos de las empresas para otorgar beneficios, reconocimiento e incentivos a los empleados, así como la posibilidad de administrar y controlar el uso del combustible, gracias a su amplia gama de servicios como:

Resto Pass: vales de comida electrónicos o de papel que ofrece Sodexo al empresario con el fin de motivar el bienestar físico de sus trabajadores, ya que mejora las condiciones de alimentación durante su jornada laboral. Además, incluye un programa denominado Vivir Bien, mediante el cual los trabajadores pueden acceder a información y orientación sobre diferentes formas para comer bien, con distintas opciones a través del sitio www.vivirbien.com.mx, pues cuenta con 5,600 restaurantes afiliados a nivel nacional.

Tienda Pass: es una tarjeta electrónica exclusiva para despensa. Complementa el rubro de la alimentación sana y representa una gran ayuda para la economía de las personas. Se puede utilizar para comprar alimentos sanos y de primera necesidad en supermercados. La red de afiliados de Sodexo de todo el país la acepta, y para el empleador que la otorga, es deducible del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Otras soluciones de calidad para la vida diaria tienen que ver con la movilidad de las flotas vehiculares dentro de las empresas, y ofrecemos:

Gasol Pass Movilidad: para la eficiente administración y fácil deducción de todos los fondos destinados al consumo de combustibles automotores, lubricantes y otros servicios conexos que se comercializan en las estaciones de servicio (gasolineras), a través de una tarjeta bancaria, con aceptación en más de 6,000 estaciones del país. Ésta permite conocer el rendimiento de una flota vehicular por medio de un completo



Soluciones de Calidad de Vida Diaria

Sodexo fue fundada en 1966, en Marsella, Francia. Más de 400,00 empleados en 80 países trabajan para diseñar, gestionar y entregar una gama sin igual de la calidad de vida. En marzo de 2012 la empresa fue reconocida por la revista *Fortune* como una de las Compañías más Admiradas del mundo, situándola en cuarto lugar de su categoría de la industria de externalización de servicios diversificados. Además, Sodexo recibió el premio Catalyst 2012 en América del Norte, en honor a iniciativas excepcionales de negocios por parte de las mujeres en el lugar de trabajo.

reporte en el sistema web SEV (Sistema Electrónico de Vales), disponible las 24 horas del día.

Gasol Pass Control: facilita y automatiza la operación de una compañía al utilizar información *online*, lo que brinda seguridad y disponibilidad de fondos en el momento y mantiene informado al usuario, gracias a reportes detallados de cada consumo, facturas consolidadas y deja atrás el manejo de efectivo y recuperación de notas o comprobantes. La empresa también determina

En el desarrollo diario de una compañía la motivación es algo fundamental, por ello es necesario un trabajo conjunto de aportación, apoyo y organización de necesidades, que permita desarrollar el reconocimiento del colaborador a través de situaciones como trato justo, trabajar en un clima de camaradería, no pasar desapercibido, formar parte de un proyecto, comunicar y transmitir aprecio y compartir el crédito.

el uso que el empleado le dará a los recursos; es posible establecer restricciones de carga de combustible como: vehículo autorizado, kilometraje, monto máximo, tipo de combustible, días, horarios y/o zonas de carga. Es también 100% deducible de impuestos.

Premium Pass: es la opción con la que Sodexo complementa el portafolio de servicios electrónicos que ofrece a sus clientes. Esta tarjeta permite a las empresas reconocer el esfuerzo y talento de sus empleados con un incentivo que premia y reconoce su desempeño laboral. Además, simplifica el proceso de selección de regalo para el empleado, ya que le proporciona la libertad de elegir lo que desea o necesita en productos de moda, entretenimiento, cultura, gourmet, salud o descanso; cuenta con una red de más de 4,500 afiliados en toda la República para hacer uso de sus fondos en el momento que lo requiera.

Por: Adrián Palomares Valdez, Director de Marketing y Desarrollo de Negocios





Soluciones de calidad de vida diaria



Despensa



Gasolina



Alimentación



Incentivos

Sodexo ofrece Soluciones de Motivación a través de Vales y Tarjetas que ayudan a mejorar la Calidad de Vida Diaria



CONTÁCTANOS

Del D.F. 5262.2978 • Del Interior. 01800.110.1999
contactanos.motivation.mx@sodexo.com • www.sodexo.com.mx



Síguenos en Twitter @SodexoMx



Nómina con Causa en Televisa

Hace cinco años, por iniciativa de la Vicepresidencia de Recursos Humanos y Fundación Televisa, se iniciaron las actividades para dar forma a un sueño que tenía como principal objetivo fortalecer la cultura de donación de los colaboradores de Grupo Televisa a través de un mecanismo que facilitara el proceso de recaudación de fondos en favor de nuestra comunidad, creando así el proyecto **Nómina con Causa**.

Para tal objetivo y como paso inicial, se conformó el Comité de Seguimiento Nómina con Causa, mismo que hasta la fecha sigue operando con la participación de las siguientes áreas: Fundación Televisa, Jurídico, Tesorería Corporativa, Auditoría Interna y Recursos Humanos. Dicho Comité fue establecido con la finalidad primordial de dar transparencia al uso de los recursos que el programa Nómina con Causa ha manejado desde su creación.

El segundo objetivo fue definir la causa que apoyaríamos primero, para determinarla se realizó una encuesta entre los colaboradores de la empresa. Como resultado se estableció apoyar a niños de escasos recursos que padecen cáncer, un excelente motivo para mover los corazones de todos los que conformamos esta gran empresa: Televisa.

Además, se acordó conservar un porcentaje de los recursos recaudados para atender casos graves de salud de hijos de colaboradores del Grupo, que hubieran agotado otras instancias de financiamiento, y que tal hecho pudiera poner en riesgo la vida del paciente.

Al día de hoy, después de cinco años de operación, Nómina con Causa cuenta con más de 6,000 ángeles guardianes (colaboradores que voluntariamente se han afiliado al programa), quienes regularmente aportan una parte de su ingreso y, gracias a ello, se ha logrado apoyar a más causas de las originalmente planeadas.

Los proyectos internos y nuevas acciones que ha emprendido Nómina con Causa son:



Televisa fue fundada en 1930, en México D.F. Sus áreas de especialidad son medios de entretenimiento, información y telecomunicaciones. Cuenta con 26 televisoras, 169 repetidoras y 30,000 mil empleados. Tiene presencia en México, Estados Unidos y varios países de Latinoamérica, Europa y Asia. Ha recibido el distintivo Empresa Incluyente por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), así como el de Empresa Limpia por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).

Mastografías gratuitas: en 2010 lanzamos la campaña “Chécate esto, chécate tú”, que tiene como objetivo sensibilizar a las colaboradoras de la empresa sobre la importancia de la prevención del cáncer de mama. En dos años, hemos realizamos 2,562 mastografías a nivel nacional. Mediante el programa preventivo de salud, detectamos cinco casos de cáncer de mama, mismos que ya se están atendiendo, así que el programa le ha salvado la vida a éstas colaboradoras.

El apoyo de Nómina con Causa ha dado esperanza de vida a 73 pequeños de Casa de la Amistad para niños con Cáncer I.A.P. al liquidar totalmente sus tratamientos contra el cáncer; 18 de ellos han vencido la enfermedad y se encuentran en etapa de vigilancia.

Antígeno prostático: el año pasado se implementó esta campaña gratuita de esta sustancia. En total se han realizado 2,311 estudios, en los que encontramos cuatro casos de cáncer de próstata, los cuales se están atendiendo.

Apoyo a casos graves de salud de empleados o familiares directos: hay algunas enfermedades y accidentes que, incluso con protección social (IMSS) o privada (Gastos Médicos Mayores), no se alcanzan a cubrir. Por ello, se ha apoyado un total de 14 casos dramáticos de salud, en donde Nómina con Causa ha permitido dar una luz de esperanza a los colaboradores de nuestra empresa.

Fundación Michou y Mau I.A.P.: las quemadu-

ras infantiles ocupan el primer lugar de accidentes en el hogar y anualmente se registran 130,000 casos de este tipo. En septiembre de 2011, Nómina con Causa decidió otorgar su apoyo a esta Fundación a través de la entrega de recursos mensuales que harán posible el traslado aéreo de un niño con quemaduras de alto riesgo. Hasta ahora se ha brindado este servicio a nueve menores.

La Fundación Ale I.A.P.: en México, 137,000 personas padecen de enfermedad renal terminal y por desgracia más del 80% muere antes de recibir la donación de un órgano. Por lo anterior, Nómina con Causa decidió destinar recursos que mensualmente permitan cubrir los gastos que genera hacerle un trasplante renal a un niño. Al día de hoy, nueve han sido apoyados gracias a la generosidad de los colaboradores de Grupo Televisa.

Damas voluntarias: el Instituto Nacional de Perinatología cuenta con un grupo de mujeres que tiene como objetivo dar seguimiento exhaustivo al embarazo de quien ha sido diagnosticada con VIH, con la finalidad de que su bebé nazca libre de dicha enfermedad. Gracias a todos los ángeles guardianes se han solventado, durante nueve meses, los gastos generados por 40 mujeres que se encuentran en esta situación.

Finalmente, podemos decir que en estos cinco años de Nómina con Causa los colaboradores de Grupo Televisa hemos dado un gran ejemplo a otras organizaciones al establecer un programa que da forma consistente, además de salvar la vida de muchos niños de comunidades muy necesitadas, así como prevenir y salvar la vida de muchos de nuestros compañeros y sus familiares.

Por: Enrique Peña Mercado, Coordinador de Beneficios al Personal y Comunicación Interna



Transmitir nuestros valores
es nuestro máximo valor.

VALORES

Credibilidad • Ética • Integración • Liderazgo
Profesionalismo • Innovación • Comunicación • Rentabilidad
Reconocimiento • Relación humana



Televisa



Alineando la identificación del talento a la Estrategia de RH

El objetivo principal de cualquier empresa, sea cual sea su giro o su tamaño, es alcanzar la competitividad, productividad y rentabilidad; sin embargo, no siempre lo logran o lo hacen de la manera más efectiva. Una fórmula para realizarlo consiste en tener claras sus metas y objetivos, a dónde se desea llegar como compañía: ¿cómo es su modelo de negocio? ¿cómo es su proceso interno organizacional y de planeación? y ¿cómo se está administrando, gestionando y desempeñando su talento humano?

Las compañías, por su propia naturaleza y razón de ser, tienen una filosofía de trabajo y una cultura; en la mayoría de los casos, también cuentan con una estrategia que esperan que las lleve a cumplir con una misión, para lo cual necesitan que sus empleados cumplan con un perfil determinado.

Es común y parece increíble que muchas empresas de diferentes giros desconozcan el verdadero valor que tiene su gente, lo que verdaderamente aportan, las características que los mueven o detienen para hacer algo, y las razones por las cuales no tienen un desempeño efectivo. Muchos líderes no saben exactamente cómo motivar a sus colaboradores, cómo disciplinarlos, cómo desarrollarlos y cómo comunicarse con ellos. Esto no es una función exclusiva del área de Recursos Humanos; es tan estratégico que al ser un tema de comportamientos humanos, grupales, organizacionales, colectivos y culturales debe ser dominado desde las cabezas de las compañías.

Probablemente, la parte más sencilla de esta ecuación es saber lo que se quiere o se espera de ellos. Cuando se determinan los comportamientos y conductas, inteligencia emocional y, yendo más allá, se identifica algo de inteligencia general, es cuando las empresas entran en terrenos de bajo dominio, de dicha falta de autoridad nacen las palabras que más se usan en las organizaciones: mala actitud, bajo compromiso, conflicto, estilos erróneos de liderazgo, desmotivación, interrelación,



Las áreas de especialidad de Integral Management Consulting – Thomas International México son el desarrollo comercial y de negocios, organizacional y estratégico, humano y del talento. Cuenta con un grupo multidisciplinario de Consultores Especializados en toda la República Mexicana. IMC opera en Latinoamérica; Thomas, en más de 80 países.

no hay trabajo en equipo, indisciplina, no me gusta, ineffectividad, clima y cultura malos, etc.

No obstante, se debe tener más que habilidades e intuición para entender el famoso 'ser': lo que la gente es, sus comportamientos, el ajuste laboral, cómo se puede aprovechar todo el potencial cuando alguien está bajo presión, cómo controlar el estrés, qué fomenta que las personas sean indecisas, por qué están desorientadas y cuál es el motivo de sus inseguridades e incertidumbres.

“Las empresas contratan a la gente por su experiencia, conocimientos, origen, referencias, presentación y CV; pero las despiden por su conducta o porque no se adaptaron al empleo para el que se les contrató, ya sea porque ‘no se entendió con...’, es que no era lo que necesitábamos..., esperábamos a alguien diferente...”

Thomas Hendrickson,
fundador de Thomas
International.
Financial Times

Se requiere de herramientas específicas, *expertise* y una inversión en materia de tiempo y recursos. Pudiera parecer complicado, tedioso, costoso y tardado, pero no es así, ya que existen buenas soluciones en el mercado para este fin.

Thomas International del 1 al 10

1. Más de 30 años, más de 50 idiomas, más de 80 países, más de 35,000 clientes y millones de ejercicios anualmente.
2. Proveedor global de sistemas, objetivos de gestión y herramientas de identificación con soluciones para el mayor rompecabezas: las personas.
3. Posibilita que las organizaciones comprendan y desarrollen el potencial integral de su personal, dándoles los instrumentos necesarios para aumentar el autoconocimiento, la autoestima y la autoconfianza.
4. Analiza el estilo de comportamiento de las personas en el trabajo, mediante la identificación de sus puntos fuertes y limitaciones, ayudándoles también a medir la personalidad, conciencia, aptitud y habilidad.

5. Sistema web site, fácil de usar, amigable y práctico, basado en teorías y conceptos científicos originales e influencias de grandes personajes de la historia.
6. Alta tecnología, actualizada permanentemente, estandarizada poblacional y culturalmente con un nivel de precisión superior que le genera una ventaja competitiva y una tendencia global a las empresas.
7. Potencia y optimiza equipos de trabajo a niveles de presidencia y dirección; ayuda a lograr efectividad y productividad en el personal clave de la compañía a nivel de gerencia, liderazgo, ventas y servicio al cliente.
8. Cultura empresarial, asesoría ejecutiva, desarrollo de liderazgo, comunicación efectiva, administración del cambio, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, planes de sucesión y carrera, evaluación del desempeño, ejecutivos de alto rendimiento y equipos de alto desempeño. Además, identificación de talentos, *benchmarking* de desempeño, potencialización de fuerzas de ventas y operativas, desarrollo de gerencia y liderazgo, detección de necesidades de formación, *coaching* individual y grupal, sistemas de auditoría y evaluación de talentos, creación de perfiles de puestos, etc.
9. Grupo multidisciplinario de consultores certificados en cada especialidad, de amplio profesionalismo y experiencia en investigación, desarrollo, formación y consultoría institucional, así como en el dominio comercial, organizacional y en Recursos Humanos.
10. Nos respalda la experiencia y aplicación de miles de procesos en diversos países, empresas, personas y grupos durante muchos años; capacitando en alcance, uso e interpretación técnica/científica, con el apoyo de asesoría electrónica, telefónica y presencial en todos los procesos.

Integral Management Consulting

El Master Franchise de Thomas International en México es Integral Management Consulting IMC.

Dedicados al desarrollo comercial, organizacional y humano, abarca procesos como aceleración e incubación de empresas, alineación estratégica, implementación y automatización de *balance scorecard*, *coaching* ejecutivo, *team coaching*, equipos de alto desempeño, ejecutivos de alto rendimiento, escuela integral de gerencia y liderazgo.

Por: **Juan Carlos Maya Aroca**, Director General Integral Management Consulting

¿Los Líderes de tu organización
tienen alto rendimiento?

¿La Fuerza Comercial de tu empresa
es efectiva?

¿Necesitas maximizar el desempeño
tus Equipos de Trabajo?



Soluciones Integrales de Gestión del Talento

Personal Profile Analysis - Human Job Analysis | Comportamiento Individual
Thomas Team Audit | Comportamientos y Roles de Equipos
Retroalimentación Observable 360° | Competencias
Emotional Intelligence | Personalidad y conciencia
General Intelligence Assessment | Aptitud y Habilidad



INTEGRAL MANAGEMENT CONSULTING - THOMAS INTERNATIONAL MÉXICO

Especialistas en Desarrollo Empresarial;
Comercial, Organizacional y Humano
www.integralmc.com.mx



El cambio organizacional

Las organizaciones contemporáneas se encuentran dentro de un ambiente dinámico, así que para competir y enfrentar los desafíos que se les presentan deben adaptarse de manera rápida e inmediata.

En estos procesos de transformación se generan sentimientos y emociones que afectan el desempeño, la productividad y, por supuesto, la satisfacción de los que pertenecen a las organizaciones. Resistirse a los cambios es una reacción humana perfectamente normal, esto se debe, principalmente, a que las personas buscan la certidumbre, pues ésta brinda seguridad y tranquilidad. Por su parte, el cambio nos enfrenta a lo desconocido, lo incierto y lo indefinido, por lo que la primera reacción emocional que se experimenta es el miedo.

Otro sentimiento que se ha podido analizar en los procesos de cambio organizacional es el enojo, mismo que el individuo experimenta como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde un punto de vista positivo para alcanzar objetivos de desarrollo personales, e incluso organizacionales.

Cuando el enojo deja de ser transitorio, o se reprime y se convierte en resentimiento, genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

Para gestionar los cambios dentro de las empresas, los líderes deben investigar las razones por las que hay resistencia.

Generalmente, las causas por las que esto sucede son: falta de información y mala comunicación, pues se crean falsas expectativas y percepciones erróneas en los colaboradores.

El tipo de reacción emocional varía, esto se debe, principalmente, a las características de personalidad, intereses, percepciones, actitudes, etc.; por lo tanto, algunas pueden mostrar una postura neutral o indiferente, mientras que otras serán entusiastas y activas.

Todos los procesos de cambio organizacional constan de cuatro etapas:

Negación: el individuo comienza a percibir un estado de peligro generado por el cambio, por ende, siente ansiedad y angustia, lo que contribuye a que se le dificulte asimilar la nueva situación y prefiera refugiarse en el pasado.



MÉXICO NORTE

La Universidad Anáhuac fue fundada en 1964, en México, D.F. Su área de especialidad es la educación superior. Cuenta con nueve campus en la República Mexicana y más de 2,000 empleados entre profesores y personal administrativo. La Red Internacional de Universidades tiene presencia en México, Estados Unidos, España, Italia y Chile. Ha recibido el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), y la Alianza para la Responsabilidad Empresarial en México (AliaRSE); así como el reconocimiento de Excelencia Académica por la calidad de sus programas en 2009, 2010 y 2011 otorgado por la Secretaría de Educación Pública.

Defensa: el individuo se aferra a sus costumbres y tradiciones con el propósito de evitar la realidad. Suele reaccionar con apatía o enojo y prácticamente se niega a cambiar; sin embargo, inicia un proceso de análisis en el que valora las ventajas y las desventajas que ofrece el cambio.

Aceptación: las acciones de oposición son ineficaces, lo que contribuye a que la persona comience a experimentar frustración al no tener la capacidad para impedir el cambio, por lo tanto

Las investigaciones realizadas en el ámbito empresarial señalan que el 70% de los cambios organizacionales fracasan en su implementación, esto se debe, principalmente, a factores humanos. Por esta razón, ni las ideas ni la tecnología son suficientes para lograr el cambio efectivo.

se resigna e inicia su búsqueda de soluciones alternativas y desarrolla nuevas habilidades.

Adaptación o asimilación: inicia cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y el individuo comienza a acoplarse a la nueva situación, por lo que busca encontrar beneficios y ventajas; es posible institucionalizar el cambio.

Entre las principales estrategias para disminuir la resistencia ante los cambios está la implicación de las personas en el proceso de esa transformación, esto tiene como objetivo propiciar la participación activa de todos los involucrados, ya que los cambios impuestos suelen provocar mayor resistencia y oposición.

Sin embargo, no es una tarea fácil, pues entre más personas participen, mayor número de opiniones e ideas se deberán contemplar, lo que podría resultar en un proceso caótico, complicado y conflictivo en el que se puede perder fácilmente el control. Para minimizar el impacto y riesgo que se corre al implementar cambios organizacionales, se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Realice un diagnóstico de la situación, que consiste en establecer los medios y actividades, a través de las cuales se buscará obtener un panorama general de la organización para determinar si en realidad es necesario el cambio, la existencia de fuerzas impulsoras y restrictivas, así como la orientación y enfoque de los esfuerzos de cambio.
- Establezca un plan de acción en el que se determinen los objetivos, metas, estrategias, medios y agentes de cambio que apoyen y realicen las actividades.
- Diseñe un programa de comunicación institucional, a través del cual se informe oportunamente a todos los involucrados sobre el proceso y objetivo del cambio.
- Ejecute las acciones verificando periódicamente si se está respetando el plan y si va por buen camino para lograr los objetivos institucionales.
- Evalúe y analice los resultados obtenidos, confrontándolos con los objetivos planteados para medir el éxito alcanzado y así retroalimentar el proceso de transformación.

Es importante destacar que el cambio se puede realizar, siempre y cuando se trate de una estrategia planificada y dirigida, pues si se introduce de forma espontánea la situación se complica y crea más dificultades en el proceso.

En conclusión, uno de los principales retos a los que se enfrentan los directivos y líderes empresariales de la sociedad actual es a tener la capacidad de considerar el cambio como algo natural, necesario e indispensable dentro de la organización. Así será su labor impulsar el desarrollo de la adaptabilidad como competencia fundamental de su capital humano.

Por: Alejandra Apiquian Guitart, Coordinadora de la Maestría en Desarrollo del Capital Humano



Maestría en Desarrollo del Capital Humano

Objetivo

Formar especialistas y profesionistas capaces de diferenciar, analizar y evaluar los factores humanos que intervienen en el desempeño de una organización; además de poder diagnosticar problemas organizacionales, así como planear, organizar, dirigir y controlar programas de cambio y desarrollo organizacional que contribuyan al bienestar y la mejora continua del capital humano en el ámbito empresarial y en el entorno del que forma parte.

Plan de Estudios

Primer trimestre

- Factores motivacionales en el trabajo
- Fundamentos y modelos del desarrollo organizacional

Segundo trimestre

- Comunicación en la organización
- Dinámica de grupos

Tercer trimestre

- Intervenciones del desarrollo organizacional
- Evaluación y diagnóstico

Cuarto trimestre

- Responsabilidad social empresarial
- Integración de proyectos I

Quinto trimestre

- Negociación avanzada
- Dirección del talento humano por competencias

Sexto trimestre

- Cultura y clima organizacional
- Temas selectos de liderazgo

Séptimo trimestre

- Dirección de la transformación organizacional
- Coaching y mentoring

Octavo trimestre

- Tecnologías aplicadas al talento humano
- Integración de proyectos II



Perfil de ingreso

Egresados de psicología, educación, administración de empresas, relaciones industriales, ingeniería industrial o comunicación; o con licenciatura en otra área profesional y experiencia laboral vinculada al desarrollo del capital humano.

Fecha de inicio

abril de 2013

Fecha límite de inscripción

marzo de 2013

Horario:

Viernes, de 18:00 a 22:00 hrs.
Sábado, de 9:00 a 13:00 hrs.

Coordinación Académica

Mtra. Alejandra Apiquian Guitar
aapiquian@anahuac.mx

Escuela de
Psicología

Informes:

Centro de Atención de Posgrado y Extensión
Tels: (55) 5627.0210 exts. 7100 y 7190
posgrado@anahuac.mx www.anahuac.mx

Red de Universidades
Anáhuac



Equilibrando trabajo y familia

Cada vez es más frecuente encontrar ejecutivos profesionalmente exitosos, pero con fracasos en su vida familiar y personal. También vemos a muchos mexicanos adictos al trabajo, que padecen estrés, desgaste físico o psicológico, depresión o irritabilidad.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

En una encuesta realizada a 3,000 personas por Trabajando.com, se encontró que el 30% dedica de 50 a 55 horas por semana al trabajo, 29% labora de 45 a 50 horas, 26% reporta más de 55 horas y sólo el 15% dedica menos de 45 horas al trabajo. En la actualidad, el tiempo que se dedica a la familia es menor al deseado por los trabajadores encuestados: 42% dijo que sacrifica tiempo de estar con la familia o amigos, el 32% refiere no ver a los hijos ni compartir tiempo con ellos y el 26% señala problemas con la familia causados por la adicción al trabajo.

Ante esta realidad, hay que preguntarse cómo lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia, sin llegar demasiado tarde a descubrir lo que es importante en nuestra vida.

La causa principal del conflicto trabajo-familia, es el modo de afrontar esa realidad y de no poner prioridades.

Hay que empezar definiendo una misión clara por la que vivir, para tener un motor interno que nos impulse y nos ayude a ser felices. La misión ilusiona porque da un sentido profundo a la vida y hay conciencia de que vamos a un lugar concreto. Cuando una persona conoce su misión, puede tomar las riendas de su vida con fuerza y se compromete con los valores que le ayudarán a lograrla.

Peter Drucker, gurú de la ciencia del *management*, dedicó toda su vida a enseñar a los directivos a dirigir personas en las empresas. En los últimos años de su vida afirmaba: "Hoy enseño, antes que nada, cómo gestionarse a sí mismo".

Eso incluye el autoconocimiento, para ver cómo funcionamos como personas y así alinear nuestras emociones y sentimientos a lo que pensamos. De ahí surge el autocontrol y el autoliderazgo, para lograr los retos y compromisos planteados.

Después hay que analizar lo que nos mueve en la vida. Siguiendo a J.A. Pérez López, podemos agrupar los principales motivos que nos impulsan a la acción en tres categorías:

La Universidad Panamericana fue fundada en 1968, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son Medicina, Ingeniería, Empresariales, Pedagogía, Filosofía, Comunicación, Enfermería y Psicología. Cuenta con tres campus y 750 empleados. Tiene presencia en Aguascalientes, Guadalajara y la Ciudad de México. Recibió la acreditación lisa y llana por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y el título de "Institución de Excelencia Académica" por parte de la Secretaría de Educación Pública.

Extrínsecos (externos): son los que nos vienen de fuera, del entorno: dinero, fama, reconocimiento, etc.

Intrínsecos (internos): el aprendizaje, el reto o el placer que se obtiene de la misma acción.

Trascendentes: su origen también está en el interior de la persona, pero su destinatario está fuera; nuestras acciones repercuten positivamente en ellos: un colega de trabajo, los hijos, el marido. La persona que se mueve por motivos

El 62% de los mexicanos son adictos al trabajo. Laboran más de ocho horas al día, no comen adecuadamente y viven con niveles de estrés excesivos, de acuerdo con los resultados de una encuesta elaborada por el portal de empleo Trabajando.com



trascendentes tiene una forma mucho más completa de entender la vida.

Estos tres motivos pueden darse simultáneamente, por ejemplo, puedes levantarte a trabajar: para ganar dinero (extrínseco), porque te gusta tu profesión y la ves como un reto (intrínseco) y porque quieres hacer algo útil por otros (trascendente). Sin embargo, en cada persona el peso de estos motivos es diferente, depende de sus prioridades en la vida y de su misión personal. Hay que preguntarnos cuáles son los motivos que impulsan nuestras decisiones para conocernos más y poder definir nuestras prioridades en lo personal, familiar y laboral.

Actualmente, parece como si el trabajo y la familia fueran dos aspectos opuestos entre sí, no obstante, podemos decir que son complementarios, porque uno enriquece al otro y unidos correctamente ayudan a integrar la propia vida.

El gran reto es poder desconectarse al salir del trabajo y en el camino a casa empezar a pensar en nuestro rol como padres, esposos, hijos, etc. También hay que estar conscientes de que hay

roles insustituibles, sólo yo soy la madre de mis hijos, la esposa de mi marido, la hija de mis padres, la hermana de mis hermanos. En cambio, amiga de mis amigas y profesionales en mi empresa puede haber muchas más. De esta forma es como puedo poner prioridades acertadamente, al estar consciente de dónde soy insustituible y dónde no.

Otro factor esencial es el horario, hay que ser valiente para salir de la oficina a tiempo, pero habiendo aprovechado “horas de 60 minutos” para dejar resueltos nuestros deberes y responsabilidades sin sentirnos culpables.

La clave para lograr el equilibrio familia-trabajo está en no perder nunca de vista la misión personal y las prioridades. Cuando estamos en los problemas del día a día hay que preguntarse: ¿qué pesa más en mi balanza?, ¿qué absorbe más mi tiempo, cabeza y corazón?

Con frecuencia le damos mayor importancia al trabajo porque nuestro puesto depende de eso, el problema es que acabamos saturados y cuando llegamos a casa ya no nos quedan fuerzas para hablar y menos para escuchar.

Con el pretexto de “trabajo por mi familia” acabamos destruyéndola, y al final resulta que no lo hacíamos por ella sino por nosotros, por nuestro éxito profesional y nuestro egoísmo.

Pero si vamos tomando decisiones con base en nuestra misión y nuestras prioridades, lograremos un equilibrio en nuestra vida y seremos más felices.

Por: María Luisa Pimentel Zamudio

Directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos.

Bibliografía

Chinchilla, Nuria., Dueños de nuestro destino, Ed. Ariel, Barcelona, 2009.

Pérez López, J.A., Teoría de la acción humana en las organizaciones, Ed. Rialp, Madrid, 1991.



Oferta académica de Posgrados

- Dirección del Capital Humano*
- Administración de Proyectos
- Administración Pública
- Estrategias Comerciales
- Finanzas
- Impuestos
- Negocios y Mercados Internacionales
- Comunicación Integral de Mercadotecnia*

*En conjunto con otra escuela
o facultad de la Universidad

Contacto:

Daniel Ortiz Otegui
posgecee@up.edu.mx
Tel. 5482 1677



UPMexico

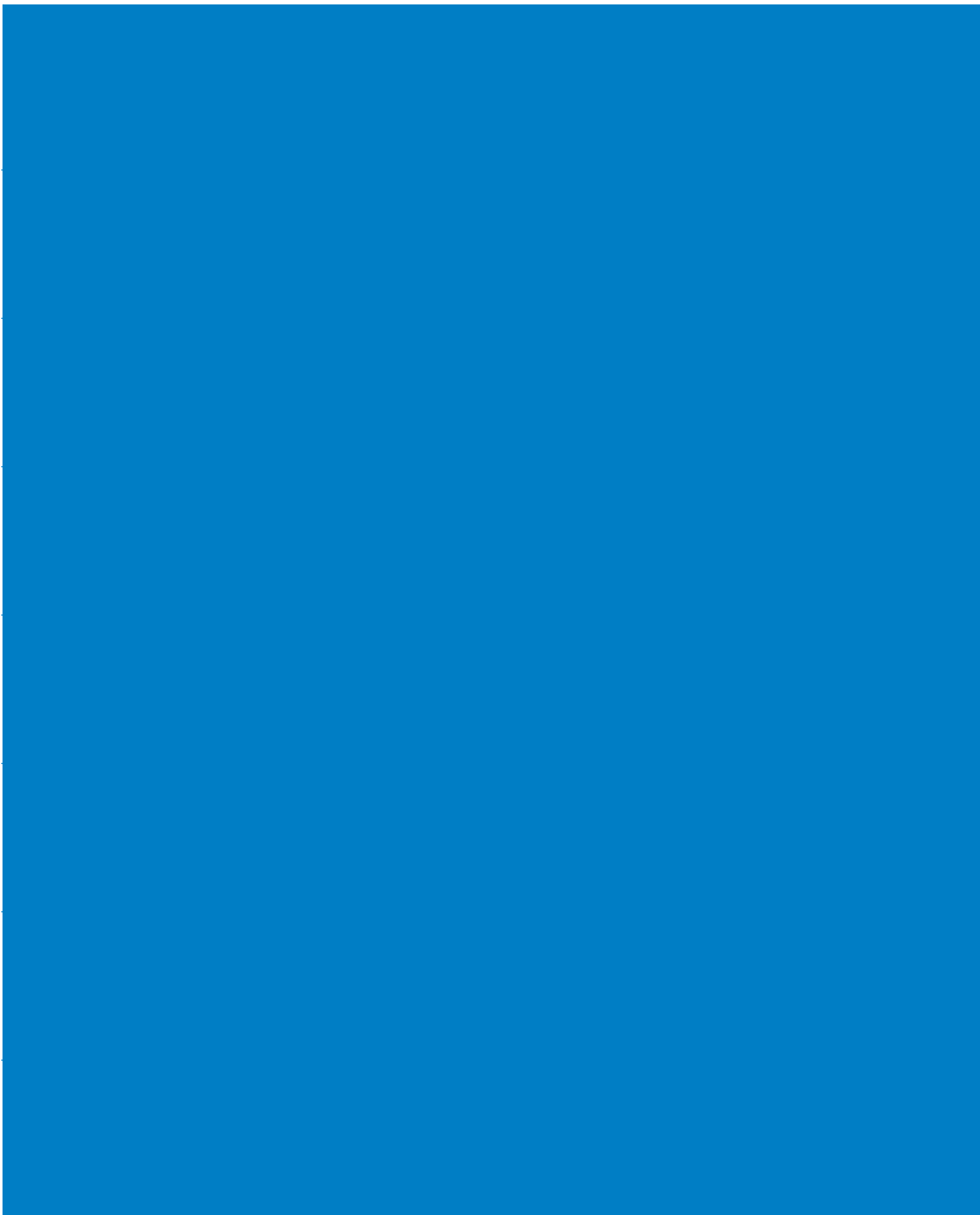


@UPMexico

www.upmx.mx



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



EL Directorio de RH 2012

3 Masoluciones

Luz Saviñón #9-301. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
3330-5300
jcmorales@soluciones.com.mx

Accor / Edenred

Lago Rodolfo #29. Col. Granada. México, D.F. 11520.
5262-8800 y 5250-8955
patricia.melfo@edenred.com

Adecco

Montecito #38, piso 10, int. 28. Col. Nápoles. México, D.F. 03810
5062-5000
www.adecco.com.mx

Administración Tecnología Educación Negocios Organización, S.A. de C.V.

General Porfirio Díaz #50. Col. San Jerónimo Lídice. México, D.F. 10200.
5377-0004
claudioremolina@gmail.com

4 Work Recursos Humanos

Insurgentes Sur #428, Oficina 107. Col. Roma. México, D.F. 06760.
5256-1716, 5003-2230 y 3603-7266
www.4work.com.mx

Acento CH

2a. Calle de Rafael Serrano #2530. Col. Bella Vista. Puebla, Pue. 72500.
(01222) 403-8803
tmartinez@acento.com.mx

Adehum

Del Imán #325, Vía Granate 2. Col. Joyas del Pedregal. México, D.F. 04660.
2457-5700
d.diazbarreiro@adehum.com.mx

Administradora Picsa, S.A de C.V.

Smz. 5, Mz. 10, lote 29. Col. Centro. Benito Juárez, Q.R. 77500.
(01998) 884-7013
lorena.valencia@homex.com.mx

A&C Asesoría y Consultoría en Seguridad Social

Duraznos #34. Col. Tlacoquemecat. México, D.F. 03200
1253-5200
www.aycss.com

Acet

Prol. Paseo de la Reforma #1190-2812. Col. Cruz Manca. México, D.F. 05349.
5292-2232
pverdejo@acet.com.mx

Adhoc de Cuernavaca, S.A. de C.V.

Manuel Suárez, local 3. Col. Lomas de la Selva. Cuernavaca, Mor. 62270.
(01777) 314-1026 y 318-4014
www.adhocuniformes.com.mx

Administradores y Asesores Asociados, S.C.

Cda. de la Coruña #10 Smz. 510-B. Col. Parque de la Herradura. Huixquilucan, Edo. de Méx. 52786.
5291-9232 y 3605-1804
www.asismex.com

A & N Consultores Human Draft

3A. Norte Poniente #1460. Col. Moctezuma. Tuxtla Gutiérrez, Chis. 29000.
(01961) 612-9555
gmorales@anconsultores.com.mx

Acfe Quality Service

Montecito #38, piso 32, despacho 32. Col. Nápoles. México, D.F. 03810.
3004-9580 y 9000-9021
www.acfe.com.mx

Adico

Blvd. Adolfo López Mateos #1900-304. Col. Los Alpes. México, D.F. 01010.
5660-3093
memilio@adico.com.mx

ADYA

Montecito #38, piso 16, oficina 38. Col. Nápoles. México, D.F. 03810.
3330-3930 y 3640-6360
www.adya.biz

AAIRH

Federico T. de la Chica #17-201. Col. Ciudad Satélite. Naucalpan, Edo. de Méx. 53100.
5572-8779, 9113-2000 y 1900
www.aaiah.com.mx

ACJ de la Ciudad de México YMCA, A.C.

Av. Ejército Nacional #253. Col. Anáhuac. México, D.F. 11320.
5250-7861 y 0656
lauraoviedo@ymcacadmex.org.mx

Adin

Circuito Bosques de Bolognia #117. Col. Bosques del Lago Sector 1. Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx. 54766.
5893-8738 y 39
m.morales@adin.com.mx

Adsourcing

Homero #633. Col. Polanco. México, D.F. 11550.
5254-9640
www.adsourcing.com.mx

ACC Consultores

Cda. de Rosa Violeta #9. Col. Ampliación Molino de Rosas. México, D.F. 01470.
5680-3420
www.acccconsultores.com.mx

Action Coach

Ricardo Margain #201, lote 19-20. Col. Santa Engracia. San Pedro Garza García, N.L. 66267.
(0181) 8335-8197 y 8335-8197
ivan.pacheco@acnl.com.mx

Administración de Riesgos Bal, S.A. de C.V.

Paseo de la Reforma #635. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000.
9178-4000
fmartinez@arbal.com

Afan Consultores

Atlixco #1. Col. Condesa. México, D.F. 06140.
5661-6270
oaguilar@consultores.com.mx

Acelerant Consulting Group

Mariano Escobedo #476. Torre Polanco, piso 12. Col. Nueva Anzures 11590
5586-8744
www.acelerant.com.mx

Ada Coporativa

Juárez #97-103. Col. Centro. México, D.F. 06010.
5512-0261
hector.ojeda@adacorporativa.com.mx

Administración Mit 3, S.A. de C.V.

Indiana #260-1001. Col. Ciudad de los Deportes. México, D.F. 03710.
3626-0074
ventas@mit3.com.mx

Afianzadora Aserta

Periférico Sur #4829, piso 9. Col. Parques del Pedregal. México, D.F. 14010.
5447-3900
www.aserta.com.mx

Acciones y Valores de México, S.A. de C.V.

Paseo de la Reforma #398-PB. Col. Juárez. México, D.F. 06600.
1226-0703
elander@accival.com.mx

Add Human

Carr. Huixquilucan-Naucalpan S/N. Col. La Magdalena Chichica. Huixquilucan, Edo. de Méx. 52773.
8288-1667
rmolina@addhuman.com.mx

Administración Peninsular Corporativa, S.A. de C.V.

C.86-B #595-B. Mérida, Yuc. 97000.
(01999) 930-2637 y 930-2600
mfloresp@bepensa.com

Afianzadora Insurgentes, S.A. de C.V.

Vallarta #2501. Col. Los Arcos Sur. Guadalajara, Jal. 44130.
(0133) 3818-1666
adsanchezq@aserta.com.mx



CONSORCIO
LABORO[®]

Estrategia Global[®]

Administración Integral de Nóminas y Prestaciones[®]
Reclutamiento y Selección de Personal
Head Hunting



www.consorciolaboro.mx



Sistema de Gestión de Calidad Certificado por American Trist Register, S.C. El Sistema de Gestión de Calidad Aplica a Sistema de Gestión de Calidad CONSORCIO LABORO México S.A. de C.V. Aplica a Responsabilidad Patronal en la Contratación y Administración de Nóminas y Prestaciones, Seguridad Social, Asesoría Laboral, Capacitación (Personal Interno), Facturación, Logística, Nóminas, Pagos, Reclutamiento y Soporte Técnico (Sistemas de Administración de Personal). No. Certificado: 0825. Vigencia de Certificación: 15-05-15. Norma de referencia ISO 9001-2008. Todos los conceptos indicados con "®" son Marcas Registradas y cuentan con un Copyright propiedad de Consorcio Laboro México, S.A. de C.V.

<p>Agentia Arenque #2747. Residencial Loma Bonita. Zapopan, Jalisco. 45086. (33) 3634-2500 y 3634-5118 www.agentia.com.mx</p>	<p>Alta Rendimientos Prado Norte #145. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000. 1055-5777 mayra.ramos@altaproduce.biz</p>	<p>Antiflama de Jalisco, S.A. de C.V. Pelicano #2325. Col. Del Fresno. Guadalajara, Jal. 44900. (0133) 3810-5325 www.antiflama.com</p>	<p>Armstrong Intellectual Capital / Armstrong - Pulso Vital Huichapan #2. Col. Hipódromo Condesa. México, D.F. 06170. 5212-1020 www.armstrong.com.mx</p>
<p>Aiesec México Álvaro Obregón #124. Col. Roma. México, D.F. 06700. 5564-2709 y 5265-9520 a.gonzalez@aiesec.com.mx</p>	<p>Altamirano y Estudillo Homero #1425-1003. Col. Polanco. México, D.F. 11540. 5395-4444 y 4266 www.aepm.com.mx</p>	<p>AON Blvd. Manuel Ávila Camacho # 1. Col. Polanco. México, D.F. 11560. (01800) 0202-AON(266) mx.soluciones@aon.com.mx</p>	<p>Artherx México, S.A. de C.V. Insurgentes Sur #600. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 3601-2800 mreyes@arthrex.com</p>
<p>Airline Accounting Center de México, S.A. de C.V. Av. Ejército Nacional #418, piso 11. Col. Chapultepec Morales. México, D.F. 11570. 5254-8300 lydia.sanchez@dlh.de</p>	<p>Alto Empleo Andador Madrid #9. Col. Centro Urbano. Cuauhtlán Izcalli, Edo. de Méx. 54700. 5871-2856 y 7269 vjacobo@ae.com.mx</p>	<p>Apde Asesores Profesionales en Desarrollo Empresarial, S.C. Tecnológico Nte. #58-202. Col. Centro. Querétaro, Qro. 76000. (01442) 218-1209 jmgarcia@apde.com.mx</p>	<p>Aserter Consultores, S.C. Coyoacán #1035-8. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5688-7419 www.asserter.com</p>
<p>Aktix, S. de R.L. de C.V. Lázaro Cárdenas #3422-304. Col. Chapalita Oriente. Zapopan, Jal. 45040. (0133) 3122-8411 www.servicesversatil.com</p>	<p>Amecap Monterrey #150-303. Col. Roma. México, D.F. 06700. 5211-6893 www.amecap.com.mx</p>	<p>Aplicación de PNL Berlín # 71-B. Col. Del Carmen Coyoacán. México, D.F. 04100. 5658-1811 www.master-pnl.com.mx</p>	<p>Asesoría Directriz, S.A. de C.V. Revolución #2042. Col. La Otra Banda. México, D.F. 01090. 5550-7078 rafaelin@hotmail.com</p>
<p>Alcofin El Rosario #630-101. Col. Jardín de Bosque. Guadalajara, Jal. 44520. (0133) 3121-3153 comercial@alcofin.com.mx</p>	<p>American Book Store, S.A de C.V. Prol. Ingenieros Militares #156. Col. San Lorenzo Tlaltenango. México, D.F. 11210. 5359-9005 nancy.soto@gea.mx</p>	<p>Aplisoft La Morena #228-1. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5687-4311 rgutierrez@aplisoft.com.mx</p>	<p>Asesores Grupo Omicron, S.A. de C.V. California #113. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5335-0010 www.grupomicron.com</p>
<p>Alde Consultores Jean Racine #327. Col. Valle de San Jerónimo. Monterrey, N.L. 64634. (0181) 8399-0112 a.moya@aldec.com.mx</p>	<p>American Express Company México, S.A. de C.V. Eje 3 Norte #990. Col. Santa Bárbara. México, D.F. 02330. 5209-7411 claudia.e.maya@aexp.com</p>	<p>Appleton Electric, S.A. de C.V. Alfredo del Mazo #9. Col. Fracc. Industrial El Pedregal Atizapán. Atizapán, Edo. de Méx. 52968. 5077-0020 jorge.nieto@emerson.com</p>	<p>Asesoría Ejecutiva Integral Empresarial, S.C. Darwin #32. Col. Anzures. México, D.F. 11590. 5250-7602 aseiesc@hotmail.com</p>
<p>Allinko Consulting Juan I. Ramón #1101. Col. Barrio Antiguo. Monterrey, N.L. 64000. (0181) 8989-4975 y 8989-4976 fernanda.trevino@allc.com.mx</p>	<p>American Tower de México Blvd. Manuel Ávila Camacho #32, oficinas 201, 203 y 204. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000. 5240-2000 www.americantower.com</p>	<p>Arellano Bernal Gloria Aranjo #60-6. Col. Florida. México, D.F. 01030. 5564-7375 syacapacitacion@prodigy.net.mx</p>	<p>Asesoría Integral Especializada Vicente Guerrero #18. México, D.F. 5489-3459 www.educatest.com.mx</p>
<p>Alta Dirección Empresarial ESAR Av. Insurgentes Sur #339-4. Col. Hipódromo de la Condesa. México, D.F. 06720. 4333-3235 y 4195-0369 www.esar.mx</p>	<p>AMPM Mensajería y Paquetería Av. Aviación #387. Col. San Juan Ocotán. Zapopan, Jal. 40019. (0133) 3777-1111 lcuriel@am-pm.com.mx</p>	<p>Arjago Consulting, S.A. de C.V. / Grupo Asp Martín Mendalde #1003. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5575-5990 y 5979 mserrano@asp.com</p>	<p>Asesoría Profesional al Autotransporte, S.A de C.V. Insurgentes Norte #42, piso 3. Col. Santa María La Ribera. México, D.F. 06400. 5999-6200, Ext. 2010 alejandro.martinez@grupo-iamsa.com.mx</p>

Asesoría, Formación y Promoción Empresarial, S.A.

Gardenias #4237. Col. Jardines de San Carlos. Tijuana, B.C. 22106.
(01664) 621-0162
informes@afempresarial.com

Avan-C Sistema de lectura ideal

Lafontaine #50. Col. Polanco Chapultepec. México, D.F. 11560.
9150-3093
herlinda.salas@avanceleyendo.com

Barrera Siqueiros y Torres Landa, S.C.

Paseo de los Tamarindos #150 PB. Col. Bosques de las Lomas. México, D.F. 05120.
5091-0000
lrg@bstl.com.mx

Braxton Business Consulting, S.C.

World Trade Center, piso 34, oficina 10. México, D.F.
1520-0126 y (04455) 2722-4766
dyer.braxton@gmail.com

Asgham, S.A. de C.V.

Coba Smz. 26, Mz. 4 #87. Benito Juárez, Q.R. 77509.
(01998) 887-9150

Avantare Consultores

Pacífico #468C. Col. El Rosedal. México, D.F. 04330.
5544-3321
mj.salazar@avantareconsult.com.mx

Bauhaus

Baja California #255-B, piso 2. Col. Hipódromo. México, D.F. 06170.
5564-1599 y 5564-3303
eestrada@bauhaus.com.mx

Brivé Evaluatest, S.A. de C.V.

Durango #195, piso 2. Col. Roma Norte. México, D.F. 06700.
1164-9000
www.evaluatest.com

Asociación Mexicana de Grafología

La Garita #231-1. Col. Villa Coapa. México, D.F. 14390.
5673-1639
mjimenez@amg.com.mx

Axis Recursos Humanos

Río Po #93. Col. Cuauhtemoc. México, D.F. 06500.
5207-0033
celinda.leon@alefsi.com

Been Best México, S.A. de C.V.

Av. Escobedo #20 Pte.-104. Col. Torreón Centro. Torreón, Coah. 27000.
(01871) 716-6818
rdegollado@beenbest.com

Business Advantage

Gabriel Mancera #835. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
5669-0067
www.business-advantage.com.mx

Assessment

Río Orinoco #213-B, Int. 207. Col. Del Valle. San Pedro Garza García, N.L. 66220.
(0181) 1257-7659
www.assessment.com.mx

B & V Consulting

Lucero #100-8. Col. Jardines de Cuernavaca. Cuernavaca, Mor. 62360.
(01777) 316-7572
jquintana@bvconsulting.com.mx

Beicip Servicios de México, S.A. de C.V.

Praga #27. Col. Juárez. México, D.F. 06600.
5207-6620

Business Management Services, S.C.

Acapulco #36. Col. Roma Norte. México, D.F. 06700.
5212-0162

Assured Labor Inc / Empleo Listo

San Juan de Dios #26-A. Col. Arboledas del Sur. México, D.F. 14376.
3118-6000
yadira@empleolisto.com

Bacher Zoppi, S.A. De C.V.

Insurgentes Sur 670, piso 6. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
3640-2000
www.bacherzoppi.com.mx

Belman Consultores.

Retorno Granate, edificio M-005. Col. Unidad Habitacional Esmeralda. México, D.F. 07549.
2329-1267 y 5763-9266
www.belmanconsultores.com.mx

Buzón E

Torcuato Tasso #245-3. Col. Polanco. México, D.F. 11590.
5901-4800
www.buzone.com

Asti

Padre Mier Pte. #1557-2. Col. Obispedo. Monterrey, N.L. 64060.
(0181) 8345-3432
www.a-sti.com

Bajacorp, S.A de C.V.

Blvd. Teniente José Azueta #100. Col. Centro. Ensenada, B.C. 22800.
(01646) 178-8801
azamar.arturo@enseit.com

Best Jobs México

Av. Reforma #389, piso 14. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
8502-7769
www.bestjobsmexico.com

C&H Empresarial, S.A. de C.V.

Smz. 35 Mz. 1 lote 1. Benito Juárez, Q.R. 77505.
(01998) 892-2755
www.cyhempresarial.com

Atino Solutions

Baja California #245-1101. Col. Hipódromo Condesa. México, D.F. 06170.
3686-7005
nsantoyo@as.com.mx

Banco Santander (México), S.A. Institución de Banca Múltiple Grupo Financiero Santander

Prol. Paseo de la Reforma #500, piso 2, módulo 206. Col. Lomas de Santa Fe Mexico, D.F. 01219.
5257-8000
www.santander.com.mx

BITS México

Gral. Juan Cano #159-PB. Col. San Miguel Chapultepec. México, D.F. 11850.
5515-3459 y 5271-7472
www.bits-mexico.com

C.O.C.E.M.

Adolfo López Mateos #4. Col. Magisterial Vistabella. Tlalnepantla, Edo. de Méx. 54050.
5362-2472
jesusidro2@prodigy.net.mx

Atlas Copco Mexicana, S.A. de C.V.

Blvd. Abraham Lincoln #13. Col. Los Reyes Zona Industrial. Tlalnepantla, Edo. de Méx. 54073.
2282-0600, Ext. 0636 y 5321-0636
irma.hernandez@mx.atlascopco.com

Bañuelos y Salazar Asesores y Promotores, S.C.

Av. Las Palmas #5190. Fracc. Las Palmas. Tijuana, B.C. 22106.
(01664) 681-4764
www.banuelosysalazar.net

Borghino Consultores Empresariales, S.C.

José María Rico #121, desp. 401. Col. Del Valle. Benito Juárez. México D.F. 03100.
5534-1925
www.borghino.mx

Cabna

Domicilio conocido. Arteaga, Coah. 25350.
(01844) 144-1797
www.cabna.com.mx

<p>Calidad en Selección y Administración de Personal S.A. de C.V. Av. Gobernadora #973. Col. La Providencia. Metepec, Edo de Méx. 52172. (0172) 2216-7692 info@csyap.com</p>	<p>CD Consultores Saturnino Herrán #77. Col. San José Insurgentes. México, D.F. 03900. 5661-8332, 8334 y 4366 info@cdconsultores.com.mx</p>	<p>Círculo Laboral, S.A. de C.V. Av. Ejército Nacional #904, piso 16. Col. Palmas Polanco. México, D.F. 11560. 1720-9921 www.circulolaboral.com.mx</p>	<p>Consulting Ingroup Fiscal Accountant, S.C. Hércules #2592. Col. Jardines del Bosque. Guadalajara, Jal. 44520. (0133) 3671-3230 oscar@consultaingroupsc.com</p>
<p>Cámara y Asociados Bonampak Edif. Global Cancún #73-01 Smz. 3. Col. Centro Q.R. 77500. (01998) 193-0100 bvelarde@cyamex.com</p>	<p>CDS Soluciones Globales Nicolás Bravo #416. Col. Altavista. Cuernavaca, Mor. 62010. (01777) 516-8563 www.cds.com.mx</p>	<p>Combustibles Ecológicos Mexicanos, S.A. de C.V. Monte Elbruz #132-901. Col. Chapultepec Morales. México, D.F. 11570. 9138-4760 jmayen@gazel.com.mx</p>	<p>Consultora para el Desarrollo Rural y Ordenamiento Ambiental Cedro, S.A. de C.V. Melchor Ocampo #104. Col. Centro. Xalapa, Ver. 91000. (01228) 815-4907 www.cedrosa.com</p>
<p>Cambridge Assessment Overseas Limited Praga #27. Col. Juárez. México, D.F. 06600. 5207-6620</p>	<p>Cemefi Salvador Alvarado #7. Col. Escandón. México, D.F. 11800. 5276-8530 www.cemefi.org</p>	<p>Comercial Ariete, S. A. de C. V. Av. Sonora S/N. Col. Peñón de los Baños. México, D.F. 15520. 5762-1166, Ext. 237 y (01999) 930-2050 bertha.diaz@avis.com.mx</p>	<p>Consultores en Medios Digitales Patriotismo #229-8. Col. San Pedro de los Pinos. México, D.F. 03800. 881-0380 y (01800) 087-2411 erivera@cmd.com.mx</p>
<p>Capihum Nicolás San Juan #807-102. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5682-2937, 3727 y 2927 lromero@capihum.com</p>	<p>CEMEX México, S.A de C.V Av. Constitución #444 Pte. Col. Centro Monterrey. México, N.L. 64000. (0181) 8328-3000 www.cemex.com</p>	<p>Compañía Mexicana de Procesamiento, S.A. de C.V. Bolívar #230. Col. Obrera. México, D.F. 06800. 5132-5000 y 5043 lflores@cmpnet.com.mx</p>	<p>Consultores Estratégicos Integrados de Morelos, S.C. Av. Teopanzolco #408, torre A, despacho 101. Col. Reforma. Cuernavaca, Mor. 62260. (01777) 313-2943 y 311-8322 www.ceiconsultores.com.mx</p>
<p>Care 60 México, S.A. de C.V. Diagonal Patriotismo #1, piso 6. Col. Hipódromo Condesa. México, D.F. 06070. 5272-2966, Ext. 132 carlos.sauri@care60.com.mx</p>	<p>CDG Consultores en Liderazgo Ejecutivo Av. San Francisco #125. Col. Lomas de San Francisco. Monterrey, N.L. 64710. (0181) 8215-1600 www.cdg.com.mx</p>	<p>Consede Consultores y Servicios, S.A. de C.V. Las Fuentes #116-11. Col. Las Fuentes. Zapopan, Jal. 45070. (0133) 3632-3761 y 3855-8060 www.consede.com</p>	<p>Consultoría Aviag, S.C. Isabel La Católica #187. Col. Vallarta Norte. Guadalajara, Jal. 44690. (0133) 3615-6062 y 3630-3247 arhgcuriel@hotmail.com</p>
<p>Case Consultores Insurgentes Sur #1872-501. Col Florida. México, D.F. 01030. 5663-2400 www.caseconsultores.com.mx</p>	<p>CGC y Compañía / Ink Prol. Paseo de la Reforma #2620-1202. Col. Lomas Altas. México, D.F. 11950. 9153-1400 phenonin@novopayment.com</p>	<p>Consolidated Plastics, S. de R.L. de C.V. Av. Guillermo González Camarena #17. Col. Parque Industrial Cuamatla. Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx. 54730. 5864-6500 violeta.tapia@cccllc.com</p>	<p>Consultoría en Comunicación Estratégica, S.C. Prol. Paseo de la Reforma #2742-502. Col. Lomas de Bezares. México, D.F. 11910. 5208-3926 sbargagli@hotmail.com</p>
<p>Castillo Miranda y Cia., S.C./ Horwath Castillo Miranda Av. Paseo de la Reforma #505, piso 31. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500. 8503-4250 brojas@horwath.com.mx</p>	<p>Challenger, Gray & Christmas, S.C. Blvd. Agua Caliente #10611-307. Col. Aviación Centro. Tijuana, B.C. 22014. (01664) 634-0696 www.challengergraymexico.com</p>	<p>Consorcio Laboro Alfonso Nápoles Gándara #50, piso 4. Col. Santa Fe. México, D.F. 01210. 5393-0700 dirgral@consorciolaboro.mx</p>	<p>Consultoría en Franquicia, S.A. de C.V. Herrera y Cairo #2965. Col. Monraz. Guadalajara, Jal. 44670. (0133) 3642-1122</p>
<p>CCI Label Michoacán #20, naves 21-23. Col. Renovación. México, D.F. 09209. 5148-5800 www.cci-label.com/mexico</p>	<p>Ciden Consultoría Integral en desarrollo de Negocios, S.C. Montecito #38, piso 19-9. Col. Nápoles. México, D.F. 03810. 9000-7684 www.cidenmexico.com</p>	<p>Consortio Maricopa #48. Col. Nápoles. México, D.F. 03810. 5682-3048 y 3124 www.consortio.com.mx</p>	<p>Consultoría y Asesoría en Relaciones Industriales / Consulri Hera #66. Col. Crédito Constructor. México, D.F. 03940. 5667-1223 y 5661-5742 www.consulri.com.mx</p>

Contacto y Crecimiento, S.C.

Lomas Verdes #91. Col. Lomas Verdes 1a Sección. Naucalpan, Edo. de Méx. 53120. 5344-6346

Corporativo Corvi, S.A. de C.V.

Pico de Tolima #29. Col. Fracc. Jardines en la Montaña. México, D.F. 14210. 5628-5126 y 00
www.grupocorvi.com.mx

Corporativo MC, S.C.

Smz. 3, Mz. 10, Ret. 8 #13. Benito Juárez, Q.R. 77500. (01998) 193-0100

DASIT

Blvd. Lomas de la Hacienda #52. Col. Lomas de la Hacienda. Atizapán, Edo. de Méx. 52925. 5378-5356 y (04455) 5401-5866
informacion@dasit.com.mx
www.dasit.com.mx

Copromed, S.A. Facileasing

Bosque de Duraznos #61. Col. Bosques de las Lomas. México, D.F. 11700. 5245-2761
agalvat@facileasing.com.mx

Corporativo Gaviota, S.A. de C.V.

Niños Héroes #961. Col. Moderna. Guadalajara, Jal. 44190. (0133) 3614-4595 y 3688-5522
www.grupoantyr.com

Corporativo UE, S.A. de C.V.

Insurgentes Sur #1776. Col. Florida. México, D.F. 01030. 5661-1401
www.universoeducativo.com

DDI México, INC

Av. Prolongación Paseo de la Reforma #1236, piso 5. Col. Santa Fe. México, D.F. 05348. 1253-9000
www.ddiworld.com

Corporación Financiera de Arrendamiento, S.A. de C.V.

Montes Urales #720. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000. 5980-5096 y 83
acardenas@corpofin.com.mx

Corporativo JMV, S.C. de R.L.

Cuauhtémoc #676. Col. Ciudad del Sol. Zapopan, Jal. 45050. (0133) 3121-0192
www.corporativojmv.com

Coyce Servicios Corporativos, S.A. de C.V.

Homero #1425-1002, piso 10. Col. Los Morales Sección Palmas. México, D.F. 11540. 1346-8600
pcelorio@coyce.com.mx

Del Mar Services / Villas del Mar

Carr. Transpeninsular Km. 27.5. Fracc. Palmilla. San José Del Cabo, B.C.S. 23400. (01624) 144-5265
lilianp@senterracorp.com

Corporativo Almaba, S.A de C.V.

Calz. San Isidro #540-2. Col. San Pedro Xalpa. México, D.F. 02710. 5352-9909
direccionrh@almaba.com.mx

Corporativo Laboral del Sureste, S.A. de C.V.

Smz. 28, Mz. 1, local 4-D. Col. Benito Juárez, Q.R. 77509. (01998) 887-3204
www.humanaccess.com.mx

CPP Seguridad Privada

La Barca #900. Col. Mitrás Sur. Monterrey, N.L. 64020. (0181) 8401-8225
www.cppsp.com.mx

Delgado Alba y Asociados, S.C.

4 Norte #2403. Col. Puebla Centro. Puebla, Pue. 72000. (01222) 247-0524
www.daaajt.com



Haciendo Historia con México

ADMINISTRATIVO
AEROSPACIAL
AERONÁUTICO Y AEROPORTUARIO
AMBIENTAL
COMERCIO EXTERIOR, ADUANAS Y DERECHO ADMINISTRATIVO
COMPETENCIA ECONÓMICA
CONCURSOS MERCANTILES
CONTRATOS
CORPORATIVO
DERECHO DEL TRABAJO
ENERGÍAS RENOVABLES Y ELECTRICIDAD
FIDEICOMISOS

FINANCIERO Y BANCARIO
FISCAL, ASESORÍA Y LITIGIO
FRANQUICIAS
FUSIONES Y ADQUISICIONES
INMOBILIARIO
INVERSIÓN EXTRANJERA
JUEGOS Y SORTEOS
LICITACIONES Y PRIVATIZACIONES
LITIGIO CIVIL, MERCANTIL Y ARBITRAJE
LITIGIO PENAL Y ASESORÍA EN LA PREVENCIÓN DE DELITOS
MARÍTIMO Y PORTUARIO
MEDIOS, ENTRETENIMIENTO Y DEPORTES

MIGRACIÓN
MINERÍA
PETRÓLEO Y GAS
PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS
PRO-BONO
PROPIEDAD INTELECTUAL
PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR
SALUD
SEGURIDAD SOCIAL
SOCIEDADES
TELECOMUNICACIONES
TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO



<p>Dersya Circuito Fuentes del Pedregal #53. Col. Fuentes del Pedregal. México, D.F. 14140. 5568-7388 francisco.sanchez@dersya.net</p>	<p>DPE Corp. Av. San Jerónimo #1114. Col. San Jerónimo Lídice. México, D.F. 10200. 5330-0877 www.dpecorp.com.mx</p>	<p>Enseñanza Programada e Ingeniería de Sistemas / Epise Prol. Paseo de la Reforma #115-609. Col. Paseo de las Lomas. México, D.F. 01330. 1105-1050 www.epise.com</p>	<p>Estrategia Humana Av. Paseo de la Reforma #234-203. Col. Juárez. México, D.F. 06600. 5207-4223 www.estrategiahumana.com.mx</p>
<p>Des Consultores Priv. San Diego #10. Col. Vista Hermosa. Cuernavaca, Mor. 62330 (01777) 322-6378 y 322-6431 www.desconsultores.com</p>	<p>Duhne Carr. Nacional #5000-1. Col. La Ríoja. Monterrey, N.L. 64985. (0181) 8357-1978 www.duhne.com.mx</p>	<p>Enterprise Networking, S.C. Veracruz #581. Col. República Ote. Saltillo, Coah. 25280. (01844) 416-7718 y 416-7728 www.enterprisenetworking.com</p>	<p>Estructura Empresarial Av. 2 #30-1. Col. Educación. México, D.F. 04400. 5336-3547 jose.p.samano@estempsa.com.mx</p>
<p>Desarrollo Humano para Todos, S.A. de C.V. Montevideo #303-106. Col. Lindavista. México, D.F. 07300. 5754-6296 www.dhparatodos.com</p>	<p>Eco Urbe Consultores, S.C. Av. Insurgentes #937-4. Col. Buenavista. Tijuana, B.C. (01664) 973-6854 y 973-6640</p>	<p>Entorno Corporativo y Empresarial Insurgentes Sur #1877. Col. Guadalupe Inn. Álvaro Obregón. México D.F. 01020. 5662-2822 www.entornocorporativo.com.mx</p>	<p>Eulen México de Servicios, S.A. de C.V. Guillermo González Camarena #1450. Col. Centro de Ciudad Santa Fe. México, D.F. 01210. 5002-7025, Ext. 125. amartinez@eulen.com.mx</p>
<p>Desarrollo Personal Laboral y Organizacional, S.A. de C.V. (Lublan Consultores) José María Rico #212-407. Col. del Valle. México, D.F. 03100. 5534-9208 www.lublan.com</p>	<p>Elai Av. Paseo de la Reforma #397, piso 4. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500. 5242-7800 victors@bsm.com.mx</p>	<p>Epise Talento y Resultados Prol. Paseo de la Reforma #115, piso 6-610. Col. Paseo de las Lomas. México, D.F. 01330. 1105-1050 episemex@epise.com</p>	<p>Euler Hermes, Seguro de Crédito, S.A. Blvd. Manuel Ávila Camacho #164, piso 8. Col. Lomas de Barrilaco. 11010. 5201-7905 y 00 www.mx.eulerhermes.com</p>
<p>Despacho Luis Coria y Asociados, S.C. Isla Clarion #17. Col. Prado Vallejo. Tlalnepantla, Edo. de Méx. 54170. 5389-2376 www.despacholuisoria.com.mx</p>	<p>Elias Pando Lerdo #321. Col. San Simón Tolnahuac. México, D.F. 06920. 9150-6800 y 5583-7866 luisgomez@grupopando.com</p>	<p>EOG Soluciones Laborales Millet #13. Col. Extremadura Insurgentes. México, D.F. 03740. 4210-1818, Ext. 265 www.eogsolucioneslaborales.com</p>	<p>Evenplan Insurgentes Sur #716, piso 6. Col. Del Valle. Delegación Benito Juárez. México, D.F. 03100. 5604-2151 www.evenplan.com.mx</p>
<p>Dezasearch, S.A. de C.V. Río Lerma #293. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500. 5241-5224 www.dezasearch.com</p>	<p>Elogos Conocimiento Av. Paseo de la Reforma #107-601. Col. Tabacalera. México, D.F. 06030. 5566-0494 carlos.lopez@elogos.es</p>	<p>Ernst & Young Antara Polanco, Ejército Nacional #843-BV. Col. Granada. México, D.F. 11520. 5283-1300 www.ey.com/mx</p>	<p>Excelencia en Factor Humano, S.A. de C.V. Miguel Ángel de Quevedo #8-606. Col. Guadalupe Chimalistac. México, D.F. 01050. 5663-3220, Ext. 108 gtapia@efh.com.mx</p>
<p>Diblo Corporativo, S.A. de C.V. Javier Barrios Sierra #555, piso 3. Col. Zedec Santa Fe. México, D.F. 01210. 2266-0000 victor.alonso@gmodelo.com.mx</p>	<p>Empresas Consolidadas en Capital Humano, S.A. de C.V. Av. Coyoacán #1878, piso 14, oficina 1401. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5534-3022, Ext. 3044 y 2692 ernesto@altonivelempresarial.com.mx</p>	<p>Estadística Aplicada e Investigación de M., S.C. Bahía de todos los santos #148. Col. Verónica Anzures. México, D.F. 11300. 5148-3810 www.estadisticaaplicada.com.mx</p>	<p>Expedia México, S. de R.L. de C.V. Acanceh Smz. 15, Mz. 3, lote 2-01. Benito Juárez, Q.R. 77505. (01998) 898-0347 www.expedia.com.mx</p>
<p>Doctor Empresa Montecito #38, piso 5, oficina 32. Col. Nápoles. México, D.F. 03810. 9000-1644 leslieceballos@doctorempresa.com</p>	<p>Enlace Consultores Álamo Plateado #44-502. Col. Los Álamos. Naucalpan, Edo. de Méx. 53230. 5240-5882 y 83 www.enlace-consultores.com.mx</p>	<p>Estafeta Mexicana Hamburgo #213, Piso 14. Col. Juarez. México, D.F. 06600. 5242-9100 ernesto.estebanes@estafeta.com</p>	<p>F.N.U.T.E.P. Fresa #12. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 5575-0655 samgofri@hotmail.com</p>

FS.T.S.G.E.M.

Lafragua #3, piso 1. Col. Tabacalera.
México, D.F. 06030.
5141-4971 y 00
sutsmggnl@yahoo.com.mx

Fuller C.

Francisco Villa #5. Col. Tepepan. México,
D.F. 16020.
5334-1300
loguarneros@fuller.com.mx

F.T.D.F.

Vallarta #8, piso 7. Col. Tabacalera.
México, D.F. 06030.
5535-7232
acevespoliticas@yahoo.com

Fusión Corporativa

Paseo de Tamarindos #90, Torres Arcos
Bosques II, piso 6. Col. Bosques de las
Lomas, México, D.F. 05120
5261-4660 ext. 149 y 01800-838-4994
www.fusioncorporativa.com

Federal Collection Bureau, S.A. de C.V.

Miguel Laurent #235. Col. Del Valle.
México, D.F. 03100.
5481-2700
veronica.martinez@fcbnco.com

G.Santos y Asociados S.A. de C.V.

Correspondencia #102. Col. Postal.
México, D.F. 03410.
5590-9514
www.gsantos.com

FG Asesores Profesionales

Petén #260. Col. Narvarte. México, D.F.
03020.
5543-0467 y 5669-3710
fgasesoresprof2@yahoo.com.mx

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. / Deloitte México

Paseo de la Reforma #489-6. Col.
Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5080-6000
www.deloitte.com.mx

Fianzas Monterrey

Rubén Darío #38-5. Col. Rincón del
Bosque. México, D.F. 11580.
5726-3795
www.fianzasmonterrey.com.mx

Gastronómica Contempo S.A. de C.V.

Insurgentes Sur # 1898, piso 3.
Col. Florida. México, D.F. 01030.
5980-4826
www.gcontempo.com

Finatrade Servicios, S.A. de C.V.

Monte Elbruz #37, piso 4. Col. Lomas de
Chapultepec. México, D.F. 11000.
5281-2672
polvera@finatrade.com.mx

Gemalto

Calle 9 Este. Col. Civac. Jiutepec, Mor.
(01777) 329-3900, 329-3968 y 329-3963
www.gemalto.com.mx

First Enterprise Solutions, S.A. de C.V.

Galveston #35. Col. Nápoles. México, D.F.
03810.
5148-5696
www.fesworld.com

Generadores de Mejoras Continuas en RH S.A. de C.V.

Manzanillo #64. Col. Roma Sur. México,
D.F. 06760.
01800-702-9889 y 5265-0550
www.gmcrh.mx

Foliservicios, S.A. de C.V.

Negra Modelo #4, bodega A. Col.
Cervecería Modelo. Naucalpan, Edo. de
Méx. 53330.
9159-2120
rigoberto.anaya@foli.com.mx

Gente Brillante

Chicle #200. Col. Granjas México.
México, D.F. 08400.
8590-2442
avea@atmespectaculares.com.mx



Somos una empresa líder en Recursos Humanos con mas de 15 años de experiencia en el mercado, por lo que contamos con un amplio conocimiento en el ámbito fiscal y laboral.

Esto nos permite ofrecer servicios altamente atractivos y confiables.

Soluciones para tu empresa:

- Administración de Personal
- Reclutamiento y Selección
- Estudios Socioeconómicos
- Head Hunting
- Evaluación Psicométrica
- Payroll

Oficina Corporativa
WTC Ciudad de México
Montecito 38, Piso 16 Oficina 38
Col. Nápoles
Tels.: 4780.4505 y 4780.4506

Miembro de **ASEMPERT** www.adya.biz



Inspiramos Grandes Acciones

DALE CARNEGIE TRAINING®
Torre Mayor, Conference Center,
Reforma 505 piso 9, Tel. 30 67 09 70
www.dalecarnegie.com.mx



Fundación FEMHOM
Asesoría para Salud Organizacional
Consultoría, Conferencias, Talleres
www.femhom.com
55-2223-1102
joseluis@dharm-asesores.com.mx

Nuestra experiencia en consultoría...

Toda una experiencia.

Programas de Compensación - Arquitectura Organizacional
Diseño de Tabuladores - Diagnósticos salariales
Esquemas de Compensación Variable
Clima Organizacional - Competencias



Más recursos... *más humanos*

Santos y Asociados S.A. de C.V.
Consultas en recursos humanos

www.gsantos.com
consultas@gsantos.com
(55) 5590 9514

Servicios para PYMES, Grandes Corporativos, Gobiernos Estatales - Municipales, e Instituciones Educativas

Gil Elorduy, Yarritu y Asociados, S.C.

Fernando Montes De Oca #126.
Col. Condesa. México, D.F. 06140.
5286-1308
www.gilya.com

Grupo Arias

Jesús Cervantes #209-A. Col. Smith.
Tampico, Tamps. 89140.
01833 213-2548
meche_arias@prodigy.net.mx

Grupo HL

Ángel Urraza #103 y 111. Col. Insurgentes
San Borja. México, D.F. 03100.
3688-9400 y 3692-0800
www.grupohl.com.mx

Government Solutions México

Poniente 140 #839-PB-5. Col. Industrial
Vallejo. México, D.F. 02300.
1204-5010
www.harweb.com.mx

Giomayal, S.A. de C.V.

Campos Eliseos #218. Col. Polanco.
México, D.F. 11560.
5327-7700, Ext. 3500
claudia_sanchezg@grupopresidente.com

Grupo Aspe

Ecuador #313. Col. Vista Hermosa.
Monterrey, N.L. 64620.
(0181) 8333-3842 y (04481) 8396-6338
www.grupoaspe.com

Grupo Infinito, S.A. de C.V.

Paseo de los Sauces #919. Col. Casa
Blanca. Metepec, Edo. de Méx. 52140.
(01722) 199-9738 y 199-9739
egutierrez@grupoinfinito.com.mx

Grupo Integral en Recreación y Asesoría

Sur 69 #3107. Col. Viaducto Piedad.
México, D.F. 08200.
5579-7450 y 2584-7377.
www.girarecreacion.com

Givi Services

Tuxpan #89. Col. Roma Sur. México, D.F.
06760.
1054-6784
www.givi.com.mx

Grupo Carlos & Rizo

Décima Av. #99. Col. Centro. Cozumel,
Q.R. 77600.
(01987) 872-3577
www.pakmail.com.mx

Grupo Integracional de Negocios

Pericón #116-36. Col. Lomas de la Selva.
Cuernavaca, Mor. 62270.
(01777) 102-0236.
www.gincapitalhumano.com

Grupo Lidera S.C

Nicolás San Juan #842 - PB. Col. Del
Valle. México, D.F. 03100.
5663-3974
www.lidera.com.mx

Global Business Andalon Sánchez y Cía.

Vallarta #1540. Col. Americana.
Guadalajara, Jal. 44160.
(0133) 3630-4500
www.globalbusines.com

Grupo Cetia Guanajuato

Villas Machegas, local 16. Col. Marfil.
Guanajuato, Gto. 36250.
(01473) 732-2092
www.grupocetia.com.mx

Grupo Juárez López Asesores

Manuel De Boza #25. Col. Del Maestro.
Xalapa, Ver. 91030.
(01228) 814-5222
www.gjlasesores.com

Harweb

Poniente 140 #839 PB5. Col. Industrial
Vallejo. México, D.F. 02300.
1204-5010
www.harweb.mx

GMC Factor Humano

Manzanillo #64. Col. Roma. México, D.F.
06760.
5265-0550
www.gmcfactorhumano.com.mx

Grupo Consultor en Procesos y Tecnologías de la Información, S.A. de C.V.

Horacio #340-PH. Col. Chapultepec
Morales. México, D.F. 11570.
5280-4729, 4827 y 5433
www.gcpti.com

Grupo Personnel Global

Bradley #63. Col. Anzures. México, D.F.
11590.
4770-0270
www.personelglobal.com.mx

Havas Media

Prol. Paseo de la Reforma #1015, torre A,
piso 24. Col. Desarrollo Santa Fe. México,
D.F. 01376.
5201-0510
www.havasmedia.com

González Ferrer y Asociados Consultores Financieros Corporativos y Contadores Públicos, S.C.

Génova #33. Col. Juárez. México, D.F.
06600.
5208-4570
www.gonzalezferrer.com.mx

Grupo DCH

Av. Jorge Jiménez Cantú, lotes 6 y 7.
Col. Rancho Viejo. Ciudad Adolfo López
Mateos, Edo. de Méx. 52930.
5393-1490
www.dch.mx

Grupo Sim

Bosques de Duraznos #187-Sotano.
Col. Bosques de las Lomas. México, D.F.
11700.
5093-8640
www.gruposim.com

Dale Hay Group

Av. Insurgentes Sur #800, piso 6. Col. Del
Valle. México, D.F. 03100.
5340-6643
www.haygroup.com.mx

Great Place to Work Institute

Bosques de Duraznos #61 Piso 8, int C.
Col. Bosques de las Lomas. México, D.F.
11700.
01800 506-8338 y 5251-1858
www.greatplacetowork.com.mx

Grupo Financiero Banamex

Actuario Roberto Medellín #800.
Col. Santa Fe. México, D.F. 01210.
www.banamex.com/gentebanamex

Grupo Triada

Av. Revolución #374-501-A. Col. San
Pedro de los Pinos. México, D.F. 03800.
5516-9406
jrivera@triada.com.mx

Hermanos Vázquez Medina Contadores Públicos

San Uriel #690. Col. Chapalita Sur.
Zapopan, Jal. 45040.
(0133) 3123-0063
www.vazquez.com.mx

GREIS MÉXICO SERVICES

Cristaleta #50. Col. Bugambilias.
Jiutepec, Mor. 62550.
(01777) 329-5952 y 329-5990
www.greis.com

Grupo GRG

Leyva #95. Col. Centro. Cuernavaca, Mor.
62040.
(01777) 242-0960 y 242-8373
www.grupogrg.com.mx

González de Aragón y Asociados, Contadores Públicos, S.C.

Ricardo Castro #54. Col. Guadalupe Inn.
México, D.F. 01020.
5662-5803, 6710 y 7912
www.gonzalezdearagon.com.mx

Hernández Muñoz y López Torres, S.C.

Monte de Sajama #7. Col. Jardines en la
Montaña. México, D.F. 14210.
2457-1367
www.loherasociados.com

Hewitt Associates, S.C.

Blvd. Manuel Ávila Camacho #36, piso 12. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000.
5387-6000
patricia.barra@hewitt.com

IMS AG

Insurgentes Sur #2375, piso 5. Col. Tizapán. México, D.F. 01090.
5062-5200
jortega@mx.imshealth.com

Horton International

Av. Santa Fe #495, Piso 4. Col. Cruz Manca. México, D.F. 05349.
3300-7878
www.hortoninternational.com

Increscendo Loma

Linda #585. Col. Loma Blanca. Saltillo, Coah. 25208.
(01844) 432-3829
www.increscendo.com.mx

Human Factor

Colima #426. Col. Roma Norte. México, D.F. 06700.
4212-1500
www.humanfactor.mx

Infonavit

Barranca del Muerto #280. Col. Guadalupe Inn. México, D.F. 03020.
5322-6600
www.infonavit.org.mx

Human Performance

Alejandro Dumas #103, piso 2. Col. Polanco Chapultepec. México, D.F. 11560.
5245-8929
miriam.ortega@humancorporation.com.mx

Intermec

Tamaulipas #141, piso 1. Col. Condesa. México, D.F. 06140.
5241-4800
josue.briseno@intermec.com

Human Staff, S.A. de C.V.

González de Cossío #1-403. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
5280-3211
maraiza@humanstaff.com.mx

Internacional Latinoamericana de Servicios, S.A. de C.V.

Norte 3 #90-B. Col. Santa Cruz Aviación. México, D.F. 15540.
5762-3900
www.ocasa.com

Ibope AGB México, S. A. de C. V.

Bruno Traven #60. Col. General Anaya. México, D.F. 03340.
5629-0620
carmen.montano@ibopegb.com.mx

ISA Corporativo, S.A. de C.V.

Culturas Prehispánicas #172. Col. Granjas San Antonio. México, D.F. 09070.
5697-6056
rhumanos@isa.com.mx

IDCOM Servicios Corporativos, S. De R.L. de C.V.

Cda. de Violeta #6. Col. Santa Cruz Xochitepec. México, D.F. 16100.
5489-6014 y (04455) 5431-9673
www.idcomservicios.com.mx

J. A Del Río y Asociados

Circ. Agustín Yáñez #2613. Col. Arcos Vallarta Sur. Guadalajara, Jal. 44500.
(0133) 3669-5300
www.jadelrio.com

Ideas Capital Humano

Pensilvania #151-A, oficina 205. Col. Parque San Andrés. México, D.F. 04040.
4333-0343
alrobls@ich.com.mx

Key Talent Recursos Humanos, S.A. de C.V.

Vía Atlxocayotl #5208, torre 1-1603. Col. Emiliano Zapata. San Andrés Cholula. Pue. 72810.
(01222) 431-0100 y 431-0101
www.keytalent.net



Capacitación, Asesoría y Evaluación dirigidas a soportar el Desarrollo e Implementación de una Gestión Eficiente con Enfoque a Resultados

- Sistemas de Gestión de la Calidad
- Sistemas de Gestión Ambiental
- Sistemas de Gestión Integrados
- Sistemas de Indicadores
- Aspectos de la Gente para los Sistemas
- Habilidades Gerenciales
- Desempeño Organizacional
- Modelos para la Competitividad
- Planeación estratégica
- Seguridad en la Información ISO 27000
- Riesgo Operativo ISO 31000
- Auditorías a Sistemas de Gestión
- Gestión de Procesos
- Eficiencia Energética

- ▶ Cursos Abiertos
- ▶ Cursos in Company
- ▶ Seminarios
- ▶ Diplomados
- ▶ Proyectos
- ▶ Asesoría
- ▶ Consultoría
- ▶ Examen ISTO
- ▶ Foro Mundial de la Calidad y de la Gestión para la Mejora

www.inlac.org



Los mejores negocios comienzan con los mejores candidatos.

Selección de Talento
Administración de Personal
Consultoría en RH

Contáctenos: (55) 3002-5700
empresas@kellyservices.com
kellyservices.com.mx



Tu mejor ALIADO en el cuidado de la SALUD de tu Empresa.

Contamos con 16 Sucursales en el D.F. y Área Metropolitana más 2 Sucursales en Mérida, Yucatán.
También tenemos 9 unidades móviles para dar un mejor servicio realizando los estudios en la comodidad de su empresa.

Exámenes de Admisión
Exámenes Periódicos
Bacteriología de Alimentos
Exámenes Toxicológicos

Chequeos Médicos
Vacunas
Unidad de Hemodiálisis
Plan de Beneficios para Empleados

www.lapi.com.mx

Dirección Comercial
Lic. Marcela Álvarez Madrazo
Tel. 5337.1243 malvarez@lapi.com.mx
Gerencia Ventas Empresariales
Ing. Sergio Canedo
Tel. 5337.0202 gerencia.ventas@lapi.com.mx



The Background Check Experts

Indagamos la reputación de candidatos, revisamos historial de litigios civiles, penales, mercantiles y laborales, así como de medios y redes sociales. Analizamos inconsistencias laborales y académicas reportadas en los currículos.

www.multilatin.com
Horacio 930
Col. Polanco
México, D.F. 11560
Teléfonos: (55) 6273-3009 y (55) 5511-3237

Latin America Business Consulting

Av. Jorge Jiménez Cantú, edif. Asento, Int. 110. Col. Zona Esmeralda. Atizapán, Edo. de Méx. 52930.
5308-4715
www.latbc.com.mx

Medworks

Campos Eliseos #363-C. Col. Polanco Chapultepec. México, D.F. 11560.
5281-7805
www.medworks.mx

Moller & Ruiz Consultores

Aurelio Gallardo #67. Col. Ladrón de Guevara. Guadalajara, Jal. 44600.
(0133) 3679-3400
pleón@molleryruiz.com.mx

OCCMundial.com

Autopista México Querétaro #3130, piso 7. 700-C. Col. Valle Dorado. Tlalnepantla, Edo. de Méx. 54020.
5398-7258
www.occmundial.com

López Sanavía y Asociados, S.C.

Oriente 3 #223. Col. Río Bravo 2. Río Bravo, Tamps. 88910.
(01899) 934-2052
www.lopezsanavia.com.mx

Mega Direct

Romulo O'Farril #427. Col. Olivar de los Padres. México, D.F. 01780.
5377-4810
www.megadirect.com.mx

Moviquity México, S. De R.L. De C.V.

Cantera #33-21. Col. Santa Úrsula Xitla. México, D.F. 14420.
1163-9134 y (04455) 1411-5535
www.moviquity.com

O Coaching

Bosques de Duraznos #75-803. Col. Bosques de las Lomas. México, D.F. 11700.
5251-6984
o_coaching@yahoo.com.mx

Luis Coria y Asociados, S.C.

Isla Clarion #17. Col. Prado Vallejo. Tlalnepantla, Edo. de Méx. 54170.
5389-2376
dlcoria@prodigy.net.mx

Mercer Human Resource Consulting, S.A.

Av. Paseo de la Reforma #505, piso 10. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5999-1900
www.mercer.com

Nasoft

Bosques de Alisos #45 B. Col. Bosques de las Lomas. México, D.F. 05120.
5258-1414
www.nasoft.com

OC Soluciones Empresariales, S.C.

Colombia #8870-1. Col. Madero Centro. Tijuana, B.C. 22040.
(01664) 900-7123
www.ocempresarial.com

M y F Consultores Organizacionales

Cafetales #1746-5. Col. Ex-Hacienda Coyoacán. México, D.F. 04970.
5603-1036 y 0731
www.myf.com.mx

Meta 4 México, S.A. de C.V.

Av. Paseo de las Palmas #425-1001 y 1002. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000.
5249-4099
www.meta4.com

Navistar México, S. de R.L. de C.V.

Ejército Nacional #904, piso 8. Palmas Polanco. México, D.F. 11560.
5262-6600
www.internationalcamiones.com

Ögon, S.A. de C.V.

José Vasconcelos #13. Col. San Miguel Chapultepec. México, D.F. 11850.
5211-0066
www.ogon.com.mx

MA Consulting Services, S.A. de C.V.

Insurgentes Sur #386. Col. Roma Sur. México, D.F. 06760.
3547-0583
www.maconsulting.com.mx

Midaga

Bosques de Duraznos #75, int. 805. Col. Bosques de las Lomas. México, D.F. 11700.
5203-8422
johnnym@doradopacifico.com

Nielsen México Services, S. de R.L. de C.V.

Blvd. Manuel Ávila Camacho #191, piso 8. Col. Chapultepec Morales. México, D.F. 11570.
5387-1000
www.nielsen.com

Olivares y Compañía, S.C.

Pedro Luis Ogazón #17. Col. San Ángel. México, D.F. 01000.
5322-3000
www.olivares.com.mx

Mago Grupo Integral

Carr. a Barra de Navidad, edificio Scala #479. Col. Altavista. Puerto Vallarta, Jal. 48380.
(01322) 223-2693
www.rmqq.com

Midot de México

Ejército Nacional #1112. Col. Los Morales Polanco. México, D.F. 11510.
5395-1839
www.midot.com.mx

Nomitek

Félix Parra #60, piso 2. Col. San José Insurgentes. México, D.F. 03920.
4777-3560 y 5563-0062
www.nomitek.com.mx

Organización Gae / Grupo HI

Ángel Urraza #111. Col. Insurgentes San Borja. México, D.F. 03100.
3688-9400
www.grupohl.com.mx

Management Services

Luz Saviñón #310, piso 10-1002. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
5536-1234
macarmen.rivera@hotmail.com

Mio Tato

Herschel #152, piso 5. Col. Anzures. México, D.F. 11590.
5276-8579
www.miotato.com

Nor-Seg

Río Nazas #136. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5525-6316 y 5208-1973
www.nor-seg.net

Organización Santillana, S.A. de C.V.

Jalisco #173. Col. Tacubaya. México, D.F. 11870.
5273-4050

Mazars Auditores

Av. Paseo de la Reforma #295, piso 8. Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5980-5200
www.mazars.com.mx

MMS y Asociados

San Antonio #319. Col. San Pedro de los Pinos. México, D.F. 03800.
5615-6490
Fax: 5615-2016

Núcleo Consultores

Av. Relojeros #1601 -B. Col. Libertad Mexicali, B.C. 21030.
(01686) 5597-777
www.nucleoconsultores.com

OUTHELPING

Zaragoza #279-212. Col. Centro. Querétaro, Qro. 76000.
(01442) 215-9797 y 101-4509
www.outhelping.com.mx

Outsourcing de personal del Centro, S.A. de C.V.

Plateros #7-304. Col. San José Insurgentes. México, D.F. 03900. 5615-6127
www.oupeca.com

Plena Veritas, S.C.

Spencer #425. Col. Bosque de Chapultepec. México, D.F. 11580. 5250-5912
www.iparkman.com.mx

Patino y Asosiados Servicios de Administración Fiscal Contable

Av. Paso de los Guzmán #19. Col. San Juan del Río Centro. San Juan del Río, Qro. 76800. (01427) 274-9136
www.pasafisco.com

Poire Consulting Group, S.C.

Nápoles #2998. Col. Lomas de Providencia. Guadalajara, Jal. 44680. (0133) 3122-8396
www.poireconsulting.com.mx

Patrimonial Ficein

Montes Urales #720. Col. Lomas de Chapultepec Sección I. México, D.F. 11000. 5980-5096 y 83
www.corpofin.com.mx

Potencial Intelectual

Océano Pacífico #1, edif. 5, Int. A6. Col. Lomas Lindas. Atizapán, Edo. de Méx. 5077-3180
www.potencialintelectual.com.mx

Pavón Del Castillo Abogados, S.C.

Bonampak Smz. 4-A, Mza. 1, Int. 2. Benito Juárez, Q.R. 77500. (01998) 884-0596
www.pavondelcastillo.com

Proactives Organizational Improvement

Lago Estefanía #39-3. Col. Granada. México, D.F. 11520. 2581-5397 y 9126-0253
www.promerc.com.mx

Payroling Corporation

Sánchez Azcona #1348. Col. Del Valle. México, D.F. 03100. 3626-3901
www.payroling.com

Prestadora de Servicio Autosur

Av. de los Ríos #113-PA. Col. Tabasco 2000. Villahermosa, Tab. 86035. (01993) 310-0740
www.grupoautosur.com.mx

People Alliance

Buffon #4. Col. Nueva Anzures. México, D.F. 11590. 5089-7200 y 7235
www.peoplealliance.com

Primus Human Capital

Av. Río Mixcoac #39, piso 2, despacho 201. Col. Insurgentes Mixcoac. México, D.F. 03920. 5563-2606
www.primushc.com.mx

Perfil Empresarial

Cóndor #227-PB. Col. Las Águilas. México, D.F. 01710. 1040-3723
eduardo@perfilempresarial.com.mx

Proactive Organizational Improvement

Lago Estefanía #39, piso 5, desp. 502. Col. Granada. México, D.F. 11520. 2581-5397
www.promerc.com.mx

Plan Lux

Islas Barbados #9. Col. Chiluca. Atizapán de Zaragoza. Edo. De México. 52930. 5308-0797
www.planlux.org

Proactive Strategies, S.C.

Campeche #228. Col. Condesa. México, D.F. 06140. 5574-9979
www.proactive_strategies.com

ALEPH CONSULTORES
Poligrafía y evaluación de confianza

Especialistas en Evaluaciones de Confianza mediante **POLIGRAFO** (Detector de mentiras), impide el ingreso o permanencia de personal con conductas deseadas y/o ilícitas previas. De igual modo, coadyuva en el esclarecimiento de robos, fraudes, etc.

Complementamos lo anterior con exámenes antidoping, pruebas psicométricas y estudios socioeconómicos.

El corazón de una empresa es su personal. asegure su confiabilidad.

Poligrafía

Evalúe y decida
www.alephconsultores.com.mx

Integramos a su estrategia de negocio PERSONAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍAS

Tecnología
Control, Productividad y Rentabilidad en la automatización de sus procesos.
Desarrollos a la medida.
Soporte Técnico, Comunicación, Hardware y Software
Comercialización Consumibles, HW y SW
Hosting (WEB, Email y Aplicativos).

Outsourcing
Talento Humano enfocado en su core business.
Implant.
Reclutamiento y Selección de Personal.
Staffing.
Maquila de Nómina.
Estudios Socioeconómicos y/o Evaluación.
Capacitación.

Procesos
Visión Actual y Futura de su negocio.
Diagnóstico
Six Sigma
Lean Manufacturing
Balanced Score Card
ISO 9001:2008 / ISO 14000
Documentación, Mapeo e Implementación de mejoras.

NetVal
Tecnología Outsourcing Procesos
www.valcorp.com.mx

Montecito #38, Piso 6 Ofna. 8, Col. Nápoles, 03810 México D.F.
Tels. 5336-1318 y 5689-4224 | email: netval@valcorp.com.mx
IM: netval@live.com.mx | Facebook: Netval

¿Necesitas una conferencia?
Acércate a nosotros, llevamos 5 años construyendo expertos.

SPEAKERS MEXICO.COM
LA PRIMERA AGENCIA DE CONFERENCIANTES EN MÉXICO

www.speakersmexico.com tels.: 5680-6051 y 2275
Informes: luis.valls@speakersmexico.com

BUFETE YLLANES RAMOS
1930

BUFETE YLLANES RAMOS

Av. Chapultepec 57
Col. Centro México, D.F. CP 06040
5578-1309 5578-4233 y 5578-7384

Asesoría jurídica integral en materia laboral, incluida planeación y adecuación de las condiciones generales de trabajo, relaciones con organizaciones sindicales, autoridades a nivel nacional y litigios.

www.bufeteyllanes.com.mx

Procesos Pross, S.A. de C.V.

Av. Paseo de la Reforma #295, piso 4.
Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5062-0045
www.ppross.com

Quality Training Online, S.C.

Prol. Av. Montejo #310, piso 2, oficina
2. Col. Gonzalo Guerrero. Mérida, Yuc.
97118.
(01999) 942-3700
www.qualitytraining.com

RH Hutchison Ports Holding México

Morelos #159. Col. Centro. Veracruz, Ver.
91700.
(01229) 989-5409
www.icave.com.mx

Russell Bedford México, S.C.

Ejército Nacional #418-505.
Col. Chapultepec Morales. México, D.F.
11570.
5262-4800
sibarra@russellbedford.mx Russell

Productive Outsource Solutions / Soluciones Productivas

Blvd. Insurgentes #19382.
Col. Libramiento. Tijuana, B.C. 22225.
(01664) 625-9974
www.productiveoutsource.com

Radar Stamping Technologies

Carr. Celaya-Salvatierra Km. 8.5. Col.
Parque Industrial Ferropuerto. Celaya,
Gto. 38158.
(01461) 165-8612
khernandez@radarind.com

RH Net

Herschel #152, piso 1. Col. Anzures.
México, D.F. 11590.
5276-8570 y 82
www.rhnet.com.mx

Reynolds Associates

Paseo de la Reforma #115, piso 15.
Lomas de Chapultepec. México D.F.
11000.
5249-5139
www.russellreynolds.com

Promotora Técnica Industrial

Calle 56 Sur, Mz. 1, lote 13. Civac, Mor.
62578.
(01777) 321-1475 y 321-1477
www.ultraquimia.com

Raraserv, S.C. / Saving

Bosques de Radiatas #32, piso 2, desp
205. Col. Bosques de las Lomas. México,
D.F. 05120.
4336-0651, 52 y 53
joseluis@saving.com.mx

RH Pay

Herschel #152, piso 3. Col. Anzures.
México, D.F. 11590.
5276-8598
www.rhpay.com

Saint-Gobain México, S.A de C.V

Horacio #1855-502, piso 5. Col. Los
Morales Polanco. México, D.F. 11510.
5279-1600
www.saint-gobain.com.mx

Promotora Turística y Residencial

Av. San Antonio #13. Col. Carola. México,
D.F. 01180.
8503-5300 y 60
www.bauhaus.com.mx

RCC Resources Consulting and Change, S.A. de C.V.

Xicotencatl #6, int 3. Col. San Diego
Curubusco. México, D.F. 04120.
1992-3077 y 4623-4561
www.consultoresrcc.com.mx

Riedesser y Asociados

Carr. Vallarta-Tepic #200. Col. Villa las
Flores. Puerto Vallarta, Jal.
48335.
(01322) 221-0724
contacto@seguraarmand.org

Sabre Travel Network

Blvd. Manuel Ávila Camacho #40-1001.
Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F.
11000.
5201-1111
www.sabre.com

Protección Interdisciplinaria de México

Municipio Libre #148. Col. Portales Sur.
México, D.F. 03300.
5532-2939
www.proimex.com

Recursos Humanos y Vigilancia

Tehuantepec #86-204. Col. Roma Sur.
México, D.F. 06760.
5564-0470
www.rhyvsa.com

Rivero y Olivares Contadores Públicos, S.C.

Paseo de las Palmas #755. Col. Lomas de
Chapultepec. México, D.F. 11000.
9178-1600
www.ryo.com.mx

Sea Servicios Especializados de Asistencia, S.A. de C.V.

Blvd. Adolfo López Mateos #261, piso 8.
Col. Los Alpes. México, D.F. 01010.
5480-0970, Ext. 3700
www.ikeasistencia.com.mx

Properso

General Manuel Rincón #96. Col. General
Anaya. México, D.F. 03340.
5422-9500, Ext. 1250
hblaqt@celex.com

Recursos para la Vida

Insurgentes Sur #1685, desp. 703. Col.
Guadalupe Inn. México, D.F. 01020.
5662-4076 y 01800-715-3539
www.recursosparalavida.com

Robles Sasso y Abogados, S.C.

11A Norte Poniente #1147. Col. Vista
Hermosa. Tuxtla Gutiérrez, Chis. 29030.
(01961) 618-1532
gerardito723@hotmail.com

Secretaría de Gobernación

Abraham González #48. Col. Juárez.
México, D. F. 06600.
5728-7400 y 7300
www.gobernacion.gob.mx

Proyección y Administración Empresarial S.A. de C.V.

Insurgentes Sur #1898, piso 3 y 4.
Col. Florida. México, D.F. 01030.
5980-4800, 01 y 02
www.pae.cc

Redpack

C. Seis #189. Col. Agrícola Pantitlán.
México, D.F. 08100.
3682-4040
www.redpack.com.mx

Rolling Personnel, S. de R.L. de C.V.

Viena #71-503. Col. Del Carmen. México,
D.F. 04100.
4196-4000
www.rolling-personnel.com

Secretaría de la Función Pública

Insurgentes Sur #1735. Col. Guadalupe
Inn. México, D.F. 01020.
2000-3000
www.funcionpublica.gob.mx

QEHS Testing & Services de México, S.A. de C.V.

Alfonso Cravioto #61. Col. Constituyentes
2a Colonia. Querétaro, Qro. 76147.
(01442) 341-6588
testilg_services1@yahoo.com.mx

Retribuye

Pico de Verapaz #435-PH2. Col. Jardines
en la Montaña. México, D.F. 14210.
5540-3839
www.retribuye.com

Roque Orduña y Asociados, S.C.

Leandro Valle #385 Nte. Col. Torreón
Centro. Torreón, Coah. 27000.
(01871) 713-5202 y 793-9490
roqueorduna@prodigy.net.mx

Segre Center Group, S. de R.L. de C.V.

Leibintz #13. Col. Anzures. México, D.F.
11590.
5203-3938
www.centergroup.net

Segura Armand Consultores, S.C.
Costa #105. Col. Las Águilas. México,
D.F. 01710.
5651-8039
www.seguraarmand.org

Servicios Corporativos Chep, S.A. de C.V.
Blvd. Manuel Ávila Camacho #24, piso
22. Col. Lomas de Chapultepec. México,
D.F. 11000.
8503-1100
www.chep.com

SIC RH Consultancy
Convento Corpus Christi #70-A. Col.
Jardines de Santa Mónica. Tlalneantla,
Edo. de Méx. 54050.
2600-3039
www.sicrh.com

**Soluciones Integrales para el
Recurso Humano**
Blvd. Benito Juárez #3637. Fracc.
Residencias Imperiales. Mexicali, B.C.
21285.
(01686) 5661-148
www.gtsservice.mx

Serbel Human Solutions
Chapultepec #223. Col. Obrera.
Guadalajara, Jal. 44420.
(0133) 3827-2781
www.shs.com.mx

Servicios Corporativos Saba, S.A. de C.V.
Av. Paseo de la Reforma #215, piso 3.
Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F.
11000.
5284-6624 y 6609
www.casasaba.com

**Sicofin Asesores de Negocios,
S.A. de C.V.**
Calle Guanajuato #100. Col. Roma.
México, D.F. 06700.
5265-6590
www.sicofidin.com.mx

**Soluciones Integrales y Creativas
Jero**
Ciruelos #6 Fracc. Jardines de San
Mateo. Naucalpan Edo. de Méx. 53240.
9113-9157
rodrigo@creativots.com

Serpac Consultoría
Hacienda San Ildefonso #9. Col.
Mansiones del Valle. Querétaro, Qro.
76185.
(01442) 183-2350
www.serpac.net.mx

**Servicios de Administración
Corporativos**
Allende #6751. Col. El Colli. Zapopan, Jal.
45070.
(0133) 3628-6102 y 3628-6134.
www.gpoginara.com

Silega Learning, S.C.
Insurgentes Sur #1872. Col. Florida.
México, D.F. 01030.
8421-6088
www.silega.com.mx

**Soluciones y Servicios
Promocionales, S.A. de C.V.**
Montes Urales #723. Col. Lomas de
Chapultepec. México, D.F. 11000.
5531-9795 y 4323-0977
www.jinzai.com.mx

Serpadem
Montes Urales #720-2A. Col. Lomas de
Chapultepec. México, D.F. 11000.
5980-5090
www.corpofin.com.mx

**Servicios de Ingeniería Industrial y
Outsourcing**
Av. México-Japón #313. Col. Cd.
Industrial. Celaya, Gto. 38010.
(01461) 609-0863
www.siosa.com

**Sistema Integral de Asistencia al
Empleado**
Av. Insurgentes Sur #1685-703A. Col.
Guadalupe Inn. México, D.F. 01020.
5662-4076
www.recursosparalavida.com

SOServices
Av. Sonora #85-1. Col. Roma Norte.
México, D.F. 06700.
5211-5502 y 64
www.soutse.com

Server
Pasaje Tanos S/N. Col. Jalapa Enriquez
Centro. Xalapa, Ver. 91000.
(01228) 818-3957
serverxal@hotmail.com

Servicios Empresariales Zimac
Carr. Lago de Guadalupe Km. 27.5.
Col. San Pedro Barrientos. Tlalneantla,
Edo. de Méx. 54010.
1940-1900
www.sezimac.com.mx

Sí Vale
Av. Paseo de la Reforma #284, Piso 6.
Colonia Juárez. México, D.F. 06600
5141-6684 y (01800) 4006-400.
www.sivale.com.mx

Spencer Stuart, S. de R.L. de C.V.
Prol. Paseo de la Reforma #2620, piso 10.
Col. Lomas Altas. México, D.F. 11950.
5002-4950
www.spencerstuart.com

**Servicio de Carga y Descarga
de Contenedores Vinculada al
Transporte Marítimo**
Av. Heroica Escuela Naval Militar. Ciudad
Lázaro Cárdenas, Mich. 60950.
(01753) 533-0500
www.lctpc.com.mx

Seryad
Mártires Irlandeses #98. Col. Parque San
Andrés. México, D.F. 04040.
5544-8208
gabrielamorales@avwww.com.mx

SmartNett
Carolina #132, piso 3. Col. Nochebuena.
México, D.F. 03720
1168-9990
www.smartnett.com.mx

Stanton Chase International
Av. Paseo de la Reforma #195, piso 5.
Col. Cuauhtémoc. México, D.F. 06500.
5564-5650
www.stantonchase.com

**Servicios Administrativos Dersya,
S.A. de C.V.**
Circuito Fuentes del Pedregal #53. Col.
Fuentes del Pedregal. México, D.F. 14140.
5568-7388
www.dersyaoutsourcing.com

SGS Qualitest de México
Paseo de la Reforma #560. Col. Lomas de
Chapultepec. México, D.F. 11000.
5387-2100
www.sgs.com

**Sociedad Contable y
Administración, S.A. de C.V.**
Amado Nervo #1. Col. Belem. Tultitlán,
Edo. de Méx. 54900.
1083-8584
ccstpc@yahoo.com.mx

Strategic Talent International
Paseo San Isidro #500, lote 15. Col.
Barrio del Espíritu Santo. Metepec, Edo.
de Méx. 52963.
(01722) 215-6806
www.strategictalentinternational.com

**Servicios Comerciales y
Administrativos**
Privada Antonio Chedraui Caram #248.
Col. Encinal. Xalapa, Ver. 91180.
(01228) 842-1100
www.chedraui.com.mx

SH100/ Shasa
Blvd. Aeropuerto Miguel Alemán #154,
nave 11. Col. Lerma de Villada Centro.
Lerma, Edo. de Méx. 52000.
(01728) 282-7260
www.shasa.com

**Sodexo Motivation Solutions
Mexico**
Paseo de la Reforma #155, 3er piso.
Col. Lomas de Chapultepec. Delegación
Miguel Hidalgo. México D.F. 11000.
5262-2978 y (01800) 1101-999
www.sodexo.com.mx

Stream Technologies, S.C.
Chapultepec #408. Col. Colinas del
Parque. San Luis Potosí, S.L.P. 78260.
(01444) 451-8400
www.streamt.com

Suministros Técnicos, Administrativos y Financieros / Grupo Sicoss
Blvd. Adolfo Ruiz Cortinez #3642, piso 8. Col. Jardines del Pedregal. México, D.F. 01900.
5481-9999
www.gruposicoss.com.mx

Thomas International - Integral Management Consulting
Av. San Marcos #26. Col. Santa Teresa Contreras. México D.F. 10710.
5652-8600, 5135-2525 y 5652-9858
www.integralmc.com.mx

Utep
Eulalia Guzmán. Col. Atlampa. México, D.F. 03810.
5340-4700
www.utep.com.mx

Vision Consulting, S.A. de C.V.
Shakespeare #157. Col. Anzures. México, D.F. 11590.
5980-0500
www.visionconsulting.com

Talento y Colaboracion / Sol Crece
Concepción Béistegui #802. Col. Del Valle. México, D.F. 03100.
5687-8420
www.solcrece.com

TI4U
Monclova #26. Col. Roma Sur. México, D.F. 06760.
4332-4662
www.ti4u.com.mx

Util Soluciones en Recursos Humanos
Blvd. Ávila Camacho #76-PB. Col. Lomas de Chapultepec. México, D.F. 11000.
5093-6200
www.utilsoluciones.com

Visión Integral Organizacional, S.C.
Sagredo #274. Col. Guadalupe Inn. México, D.F. 01020.
5605-4176
www.vio.com

Tax Consulting Group
Presidente Masaryk #17-301 Col. Chapultepec Morales. México, D.F. 11570.
1253-6012
www.tcgconsulting.com.mx

Topete Zepeda y Asociados
Arcangel Corelli #4984. Col. Prados Guadalupe. Zapopan, Jal. 45030.
(0133) 3629-6611 y 3629-6608
www.dtz.com

Universidad Anáhuac México Norte
Av. Universidad Anáhuac #46. Col. Lomas Anáhuac. Huixquilucan, Edo. de México. 52786.
5627-0210
www.anahuac.mx

Von Gregg, S.A. de C.V.
Blvd. Juan Alonso de Torres #106. Fracc. San Jerónimo. León, Gto. 37204.
(01477) 788-4400, Ext. 4207
www.andrea.com

Team Solution México, S. de R.L. de C.V.
Av. de la Cordada #401. Col. Carretas. Querétaro, Qro. 76050.
(01442) 223-5557 y 213-5323
cavila@teamsolution.com.mx

Toxque y Asociados
Santa Clara #5. Col. San Román Infonavit. Cordoba, Ver. 94542.
(01271) 717-8077.
orient_recursos@yahoo.com.mx

Universidad Panamericana
Augusto Rodin #498. Col. Insurgentes Mixcoac. México, D.F. 03920.
5482-1600
www.up.edu.mx

Wes Talent
Av. Santa Fe #495, piso 4. Col. Cruz Manca. México, D.F. 05349.
5247-4628
www.westtalent.com

Technicon
Londres #149, piso 3. Col. Juárez. México, D.F. 06600.
5511-2551
www.technicon.com.mx

Trabajos Inteligentes / Smart Jobs
Av. Lázaro Cárdenas #320-3. Col. Coatzacoalcos Centro. Coatzacoalcos, Ver. 96400.
(01921) 156-0256
www.smartjobs.com.mx

Valor Humano Transformación Organizacional
Av. Olimpia #1702, lote 2. Col. Nueva Linda Vista. Guadalupe, N.L.
(0181) 8327-3800
www.valorhumano.com.mx

Workcenter
Herschel #152, PB. Col. Anzures. México, D.F. 11590.
5276-8598
www.rhpay.com

Telepersonal
Paseo del Pedregal #781. Col. Jardines del Pedregal. México, D.F. 01900.
4209-8460
mrovira@tvpromo.com.mx

Treofan México, S.A. de C.V.
Av. Colorines #255. Col. Centro. Zacapu, Mich. 58600.
(01436) 363-8057
www.treofan.com

Valuación Estratégica, S.C.
Tenango #53. Col. Vergel de Coyoacán. México, D.F. 14340.
5679-1464
www.valua.com.mx

Workplace Wellness Council
Av. Paseo de la Reforma #350. Col. Juárez. México, D.F. 06600.
6234-5121
www.wpcmexico.com.mx

Televisa
Av. Vasco de Quiroga #2000. Col. Santa Fe. México, D.F. 01210
5261-2000
www.televisa.com

Turner y Palma Consultores, S.A. de C.V.
Calz. Virgen #3000. Col. Stunam. México, D.F. 04908.
5607-6434 y 5607-6467

Vick Mac Asesores
Smz. 20, Mz. 3, lote 34. Benito Juárez, Q.R. 77500.
(01998) 898-4540
saby.rivas@ginpresa.com

WPP México
Ejército Nacional #519. Col. Granada. México, D.F. 11520.
5729-4000
www.jwt.com

Tello Garfias y Asociados, S.C.
Acueducto #2986. Col. Poblado Ocolusen. Morelia, Mich. 58270.
(01443) 324-2177
sctga@yahoo.com.mx

Uthhoff Gómez Vega & Uthhoff
Hamburgo #260. Col. Juárez. México, D.F. 06600.
5533-5060
www.uthhoff.com.mx

Vidal y Asociados, Consultoría Ambiental
Av. Reforma #508-G, desp. 9-PA. Col. García Gineres. Mérida, Yuc.
(01999) 920-2039

Zeltzin Consultores
Hacienda de Santa Rosa #101. Col. Hacienda del Campestre. León, Gto. 37170.
(01477) 779-7313 y 773-3323
www.zeltzin.com.mx

Acciones de Santander en México:
Gracias a Universia miles de jóvenes
han conseguido su primer empleo.

115 MIL EMPLEOS.

México, aquí estamos.



MEJOR
BANCO
EN MÉXICO



SANTANDER
BEST GLOBAL
BANK



 **Santander**

EL VALOR DE LAS IDEAS

SUPERLÍNEA

5169 4300

01 800 50 100 00

santander.com.mx

Adecco

better work, better life

Estás a un **click**
de conseguir **empleo**

Keyworks by Adecco
la **base de talentos** más grande de México

Entra a **keywords.com.mx**

- La manera más rápida de crear y publicar tu **CV**
- Fácil de usar
- Oportunidades laborales
- Ahorro de tiempo
- Confiable y sin costo

Síguenos en:



Adecco Mexico



@AdeccoMexico



STPS-ACT-ESP-0900002