

RRH

en las empresas



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Amigos lectores,

México es un país de empresarios y trabajadores que, en conjunto, tienen el papel fundamental y la encomienda de generar la riqueza que demanda el sistema social que conformamos.

Es enorme la relevancia que tiene aumentar la empleabilidad, el número de posiciones laborales, el fomento a la productividad, la rentabilidad y la calidad de vida. En este contexto, los ejecutivos de Recursos Humanos desempeñamos una función estratégica, luego de que se diera la Reforma Laboral en el 2012 y tenemos ante nosotros el gran reto de responder al cambio que México demanda.

Ganar terreno como participantes activos en los procesos desencadenados luego de las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo (LFT), debe ser un objetivo permanente para la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos. Esto es del mayor interés, especialmente cuando el Presidente Lic. Enrique Peña Nieto decretó la creación del Comité Nacional de Productividad, “órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva”, formulado para “contribuir a la definición de objetivos, metas, estrategias, acciones y prioridades en materia de productividad y empleo.”

El ejecutivo de Recursos Humanos está llamado a dejar atrás aquellas visiones conservadoras, donde fungía como un operador que registraba incidencias, calculaba la nómina, realizaba los pagos y se hacía cargo de las necesidades básicas de los colaboradores.

Si queremos liderar una transformación en verdad profunda en el tema del empleo y la productividad, tenemos que dejar de mirar con condescendencia la problemática agobiante que acosa a la creación del empleo: la pobreza, el olvido del campo, el rezago educativo y de capacitación, así como la paulatina precarización de las condiciones de trabajo.

Para aprovechar al máximo a la fuerza laboral de nuestro México, evitemos soslayar los cambios requeridos que son aún mayores, para la creación de empleos y que el empresariado esté en condiciones de generarlos.

Alcanzar los objetivos de productividad, desde el plano nacional hasta el local, nos exige considerar que la educación y la capacitación son aspectos que requieren salir del atraso de manera inmediata. Se trata de la transformación más fuerte que debemos emprender y Recursos Humanos tiene una misión estratégica en estos procesos sociales.

He aquí la razón de todos los esfuerzos de planeación llevados a cabo por AMEDIRH. Este libro, que ponemos en tus manos en un momento histórico donde debemos reconfirmar que podemos sacar adelante un proyecto de nación capaz de hacer productivo el talento de su gente. Nosotros somos un elemento esencial de la solución. Recursos Humanos tiene trazado un enorme destino y de gran valor.

Lic Pedro Borda Hartmann

Director General
AMEDIRH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Estimados lectores,

En el dinamismo y exigencia del mundo actual, el rol de los profesionales de Recursos Humanos resulta crucial para la formación de equipos competentes que hagan realidad los sueños y propósitos de cada empresa.

Me honra profundamente contar con la oportunidad y el espacio para dirigirme a ustedes en mi calidad de Presidente del Consejo, en la 7ª edición del programa editorial de AMEDIRH.

El impacto de la economía y los retos sociales nos han dejado cicatrices en los años recientes. No obstante, con ellas hemos construido aprendizajes poderosos que hoy nos dejan ver cuáles son las grandes tendencias que marcan la función de Recursos Humanos.

De todas ellas, la transformación de los centros de trabajo resulta imparable. Lo vimos venir con la introducción de las tecnologías de información y conforme penetraron en nuestras oficinas, pudimos observar y vivir cambios notables.

La movilidad que proporciona la tecnología de información modificó de forma dramática el entorno laboral. Prácticamente, todos los colaboradores, sin distinción de jerarquías, son poseedores de, al menos, un dispositivo móvil.

Esto ha permitido que la comunicación se dinamice a velocidades que no sospechamos antes, trayendo consigo una oleada de oportunidades que las generaciones anteriores no tuvieron. En estos tiempos, el desarrollo del talento está al alcance de un par de clics en la computadora, la tableta o el teléfono celular.

Más importante todavía, es la capacidad que estamos desarrollando las personas para crear contenidos y generar conversaciones sobre las empresas, su poder de marca, la vida organizacional y el por qué son un lugar idóneo para trabajar o por qué han dejado de serlo, cambiando para siempre la forma en que reclutamos y seleccionamos al talento.

El liderazgo ha sufrido la más interesante de sus mutaciones en apenas unos años. El líder de RH del presente requiere observar a gran velocidad los cambios, anticiparse, incorporar y desarrollar innovaciones, ponerlas al servicio de las organizaciones y hacer que sus equipos las adopten exitosamente.

Con esta breve reflexión, extiendo una invitación para leer cada una de las páginas de este libro, donde AMEDIRH y las empresas mexicanas que participan en su autoría, vierten su conocimiento y experiencia de cara a los retos enunciados.

Estoy seguro de que esta será una herramienta que servirá como un complemento indiscutible en su actividad cotidiana y, sobre todo, como un faro para visualizar la construcción de las posibilidades y soluciones que se requieren ahora, en torno a la gestión de los Recursos Humanos.

Ing. Alberto Luis de Armas
Presidente del Consejo Directivo
AMEDIRH

CONTENIDO

 <p>better work, better life</p>	<p>LA FELICIDAD EN EL TRABAJO, UN TEMA SERIO</p>	08	 <p>ENTORNO DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS</p>	44
	<p>i2RH</p>	12	 <p>esprezzo concepto humano</p>	<p>¿CÓMO GENERAR COMPROMISO Y MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL CAPITAL HUMANO?</p>	48
 <p>American Management Association®</p>	<p>LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COMPAÑÍAS DE ALTO RENDIMIENTO</p>	16	 <p>EY Contribuyendo un mejor entorno de negocios</p>	<p>PROCESOS QUE HABILITAN SU ACTIVO MÁS VALIOSO</p>	52
	<p>EL FUTURO DEL ENGAGEMENT: PROPORCIONAR A LOS LÍDERES DE LAS ORGANIZACIONES INFORMACIÓN ESENCIAL PARA ADMINISTRAR SU NEGOCIO Y ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS</p>	20	 <p>Fem-Hom</p>	<p>DESARROLLO INTEGRAL Y SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL</p>	56
 <p>A&C Asesoría y Consultoría Empresarial</p>	<p>PROTEGER ES CUMPLIR</p>	24	 <p>FIDACH Federación Internacional de Asociaciones de Gestión Humana</p>	<p>APRENDIENDO A SER LÍDER</p>	60
 <p>Borghino Consultores Empresariales</p>	<p>LÍDER MULTIPLICADOR</p>	28	 <p>fusióncorporativa Desarrollo de Negocios</p>	<p>EL ESTRÉS LABORAL, ¿ENEMIGO O IMPULSOR DE LA PRODUCTIVIDAD? LA GRAN PARADOJA</p>	66
 <p>CEMEX Construyendo el futuro™</p>	<p>CONSTRUYEN LÍDERES: TRANSFORMAN EQUIPOS</p>	32	 <p>contemoo gestión corporativa</p>	<p>EL COMEDOR EMPRESARIAL: UNA FUENTE DE BENEFICIOS</p>	70
	<p>IMPULSANDO EL DESEMPEÑO EN EL LUGAR DE TRABAJO A TRAVÉS DE CONVERSACIONES DE ALTA CALIDAD</p>	36	 <p>Grupo Financiero Banamex</p>	<p>EL VALOR DE TRABAJAR EN BANAMEX</p>	74
 <p>Edenred For an easier life</p>	<p>PRESUPUESTAR LOS AUMENTOS SALARIALES DE 2014, UN DESAFÍO EMPRESARIAL</p>	40	 <p>iIMC Human Management Consulting</p>  <p>thomas your business, your people, our better</p>	<p>EL VALOR DE IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS Y CONDUCTAS PARA LOGRAR RESULTADOS</p>	78



MODERNIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS
RELACIONES LABORALES 82



LAS RECURSOS HUMANOS SALUDABLES, EMPRESAS
PRODUCTIVAS Y RENTABLES 120



MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO
CENTRADO EN EL CIUDADANO 86



ACELERE SU NEGOCIO CON TALENTO 124



LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL ENTUSIASMO EN EL TRABAJO 90



MODELOS PREDICTIVOS: LA CLAVE PARA DESCUBRIR PATRONES DE
COMPORTAMIENTO Y PREDECIR RESPUESTAS QUE APOYEN LA
TOMA DE DECISIONES EN RECURSOS HUMANOS 128



DESPERTANDO A LA OFICINA 94



ENCONTRAR SOLUCIONES PARA LA BRECHA
DE HABILIDADES GLOBALES 132



EXPATRIACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO 98



LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO
EN LAS ORGANIZACIONES 138



LAS PYMES: EL GRAN GENERADOR DE NUEVOS EMPLEOS 100



15 FORMAS DE APROVECHAR AL 100% EL POTENCIAL
DE SUS EMPLEADOS 142



EL CUERPO, LA SONRISA Y EL CONTACTO EN
LA COLABORACIÓN VIRTUAL 104



REPENSANDO EL LIDERAZGO 146



LA MARAVILLOSA ERA DE LAS PERSONAS 108



LECCIONES DE DISNEY SOBRE LIDERAZGO 150



RECURSOS HUMANOS, UN DEPARTAMENTO
EN CONSTANTE CAMBIO 112



DOMINANDO DESAFÍOS DE RH EN UN MUNDO
DE DOS VELOCIDADES 154



EL CUELLO DE BOTELLA DE RECURSOS HUMANOS 116

FUENTES DE INFORMACIÓN 160

LA FELICIDAD EN EL TRABAJO, UN TEMA SERIO



A pesar de que la felicidad ha sido un aspecto olvidado en la cultura empresarial, contar con una plantilla feliz puede ser la clave para diferenciarse de la competencia.

Llama la atención que un tema tan importante como la felicidad, objetivo prioritario del ser humano, hasta hace poco haya sido un asunto subestimado. Durante años, una persona feliz era casi un individuo tonto; entonces no podíamos imaginar a artistas, pintores, tertulianos e intelectuales que se definieran como tal.

Por primera vez tenemos científicos haciendo investigaciones para averiguar cómo la gente, relaciones, escuelas, organizaciones y países pueden ser más felices.

Algunos economistas, como Richard Layard, han propuesto que la felicidad sea un parámetro para medir el progreso de los países. Hay naciones como Bután que defienden la medición de la Felicidad Interior Bruta (FIB) en lugar del Producto Interno Bruto (PIB).

Todo esto está ayudando a crear consciencia sobre este concepto, que es cualquier cosa menos frívolo. En definitiva, se trata de un tema serio, pero ¿qué es la felicidad?

Definir este vocablo no es tarea fácil. Ingrid Bergman decía en una conocida película que es: “tener buena salud y mala memoria”. Por su parte, Martin Seligman, catedrático de Psicología de la Universidad de Pennsylvania y uno de los líderes mundiales en el estudio de la felicidad, defiende que está integrada por tres elementos: un componente hedónico; el desarrollo de nuestras fortalezas y virtudes, y poner estas últimas en pos de una empresa que nos trascienda.

Aristóteles hablaba de la eudaimonía, cuya definición literal no es felicidad, sino plenitud humana. Ciertamente, existen algunos puntos en común entre el conjunto de expertos.

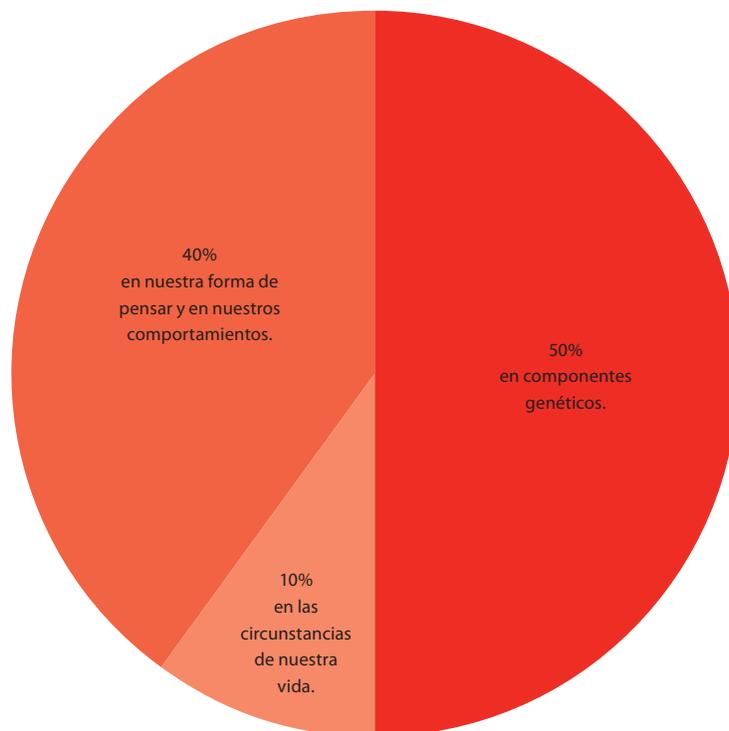
¡TODO ESTÁ EN LA ACTITUD!

Ben-Sahar, maestro del Centro Interdisciplinario Herzliya, diseñó el curso más grande en Harvard sobre Psicología Positiva, con más de 1,400 estudiantes. Se caracteriza por defender que todos podemos ser más felices, incluso más allá de la genética y las condiciones sociales. Es una cuestión de aprendizaje que



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. Es una Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo.
www.adecco.com.mx

¿EN QUÉ SE BASA LA FELICIDAD?



se puede lograr con ejercicios y disciplina, como si se tratara de matemáticas.

En este sentido, una actitud positiva ante la vida es fundamental. Algunas personas son capaces de sacarle partido a lo que les sucede. Que las cosas pasen para mejor es una aproximación pasiva. Sacar lo mejor de las cosas que pasan es una aproximación activa.

El concepto de disfrute está cerca del de optimismo. Los seres humanos evolucionamos y, con ello, solemos perder la capacidad de disfrutar. La felicidad no es una quimera, por el contrario, es algo que tenemos al alcance de nuestras manos, en las pequeñas cosas de la vida.

Sonja Lyubomirsky, otra respetada experta en el tema, sostiene que 50% de la felicidad se basa en componentes genéticos, 10%, en las circunstancias de nuestra vida, y el otro 40%, en la intención de cada uno, es decir, en nuestra forma de pensar y en nuestros comportamientos.

He escuchado decir a dos celebridades —un ganador del premio Nobel y una conocida alpinista— que cuando llegaron a la meta notaron que los momentos más felices los habían pasado en el camino.

Con frecuencia pensamos que seremos felices cuando alcancemos cierto estatus, lo que nos impide disfrutar del proceso de consecución de tales objetivos.

Adicionalmente, las relaciones sociales son otro elemento clave en la felicidad. No perdamos de vista que son la mejor garantía para mejorar el bienestar y reducir el estrés. Un antídoto contra la depresión y una receta para un alto rendimiento.

LA FELICIDAD EN EL TRABAJO

Hoy en día, quien tiene un trabajo detenta un tesoro. El empleo es, más que nunca, una fuente de felicidad para quien lo posee.

Los dos primeros estudios de Adecco España sobre la felicidad en el trabajo (publicados en 2011) nos aportaron las principales claves que los colaboradores consideran básicas para ser felices en el ámbito laboral.

Los españoles creen que a mayor felicidad en el trabajo, mayor productividad. Así lo afirma el 96.35% de los encuestados por Adecco España.



Quien tiene un trabajo detenta un tesoro.
El empleo es, más que nunca, una fuente de
felicidad para quien lo posee.

En 2012, los profesionales que se declararon más felices en su trabajo fueron los veterinarios, médicos, arquitectos y peluqueros. Seamos lo que seamos, parece que la mayoría de los españoles son felices, aunque menos que el año anterior. Así, ocho de cada 10 aseguran que se sienten satisfechos en su profesión.

En los esquemas corporativos, la felicidad debe figurar como un objetivo. Ésta es el resultado del sentimiento de que la gente controla parte de los procesos en que está inmersa, y por el hecho de conjugar todos sus esfuerzos en una tarea que desarrolla sus cualidades innatas.

Lo cierto es que en nuestra encuesta los participantes consideraron que aquellas profesiones en las que un hobby se puede convertir en un trabajo, son las que más felicidad pueden aportar.

Hemos identificado que, en general, las personas que son más felices se caracterizan porque:

- ◆ Son más productivas y creativas en el trabajo.
- ◆ Ganan más dinero y tienen mejores empleos.
- ◆ Lideran y negocian mejor que el resto.
- ◆ Se adaptan mejor a las situaciones de estrés y drama.

Estudios de la Universidad de California demuestran que la felicidad tiene beneficios para los colaboradores y para su empresa.

Ben-Shahar, en su *bestseller*, *Happier*, define a la felicidad como una combinación entre significado y placer: “si trabajo en algo que es significativo para mí, si siento que es importante, si creo que hace la diferencia, y si además disfruto de mi labor y experimento placer, entonces, éste me entrega felicidad”.

MENOS SALARIO, MÁS FELICIDAD

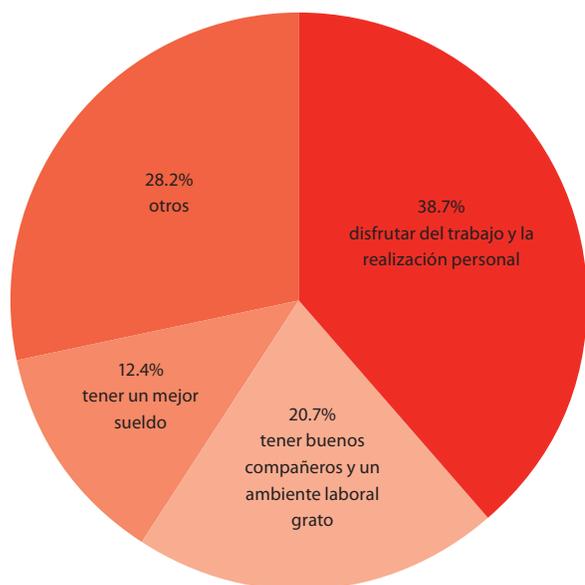
Hasta ahora, una de las condicionantes principales para escoger un trabajo era el salario, el cual se percibía por el empleo realizado. Una alta retribución era sinónimo de estatus, y aunque conllevase mayores esfuerzos y sacrificios laborales, se compensaba el llevarlos a cabo.

Sin embargo, en los últimos años la situación comienza a cambiar. El salario está dejando de ser uno de los factores determinantes para sentirse satisfecho en el trabajo; a favor de los que están relacionados con la conciliación familiar y laboral, el reconocimiento social o la vocación de los empleados.

FELICIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Para entender este binomio debemos citar el concepto de ‘flujo’,

LA FELICIDAD PROFESIONAL



acuñado por primera vez en 1990, por el psicólogo y profesor húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, definido como el estado mental que la gente experimenta cuando se encuentra totalmente inmersa en lo que está haciendo.

La felicidad es entonces el resultado de un sentimiento de energía focalizada, a partir del pleno involucramiento y el éxito en el proceso de la actividad. Un violinista puede conseguirlo tocando su instrumento; un atleta, corriendo un maratón, y un colaborador sobresaliente, al finalizar un proyecto o presentarlo con éxito.

Al crear un ambiente en el que los empleados son felices, automáticamente son productivos. Y también funciona a la inversa: ser productivo contribuye con la felicidad de la gente y el ambiente en que se desenvuelve.

LOS COLABORADORES FELICES SON MÁS PRODUCTIVOS

Derivado de la citada encuesta realizada en Adecco España, ahora sabemos que la mayoría de los españoles (96.35%) opina que la felicidad sí influye en el rendimiento y en la productividad de un empleado, frente a sólo un 3.65% que piensa lo contrario.

Esta tendencia cobra especial importancia si se tiene en cuenta que uno de los problemas endémicos de la economía española es su baja productividad. Los expertos achacan al desfase del

sistema, el déficit de innovación y el absentismo laboral, entre otras, como causas de este lastre que los sitúa a la cola de los países europeos. No obstante, esta respuesta abre una nueva perspectiva a considerar en los departamentos de Recursos Humanos.

¿QUÉ RENTABILIDAD APORTAN LOS COLABORADORES FELICES?

Las investigaciones muestran que las emociones positivas ayudan a sobrellevar clientes y proyectos difíciles y nos mantienen más sanos. Lo mejor de todo es que son contagiosas. Esto significa que uno o dos compañeros felices pueden animar a todo el equipo. Pero, ¿eso quiere decir que las empresas para las que trabajan obtienen más beneficios?

Estudios internacionales demuestran que la felicidad de los colaboradores —en cuanto a sentirse inspirados y realizar tareas significativas— tiene un impacto positivo en los resultados y los beneficios económicos de la corporación.

Por lo tanto, la rentabilidad es el resultado natural de invertir en la felicidad de la gente. Definitivamente, el dinero no la compra, pero ésta convierte a las empresas en productivas y rentables.

Los factores más importantes para ser feliz en el trabajo, según la encuesta aplicada por Adecco España, son: 38.7% disfrutar del trabajo y la realización personal; 20.7% tener buenos compañeros y un ambiente laboral grato; 12.4% tener un mejor sueldo.

El autor

Margarita Álvarez es Directora de Marketing y Comunicación de Adecco España. Es Maestra en Derecho por el Instituto de Empresa Business School.



i2RH



¿i2RH?, probablemente estás pensando: ¿qué es eso?, ¿un nuevo dispositivo tecnológico para la oreja? Pues te equivocas; para mí, i2RH es la esencia de lo que hará un futuro excelente profesional de los Recursos Humanos.

Cada gerente de RH debe estar bien entrenado e informado sobre los fundamentos de nuestra profesión: formulación de estrategias para la gente, de forma tal que coincidan con el negocio; desarrollo de talento, liderazgo y cultura organizacional; establecimiento de buenas políticas y procedimientos de RH, y ser un mago en la aplicación de rendimiento y recompensa, gestión de cambio y relaciones con los empleados. i2RH está más allá de todo esto, pero sólo puede existir si tienes todas estas habilidades desarrolladas y listas para sacarlas de tu bolsillo en cualquier momento.

i2RH es el suplemento necesario para la excelencia profesional de Recursos Humanos. Significa informar e inspirar a aquellos con quienes trabajas (las dos 'ies' en i2HR). Puede no parecer mucho,

pero los profesionales destacados de Recursos Humanos lo utilizan a menudo. Aquellos que sean capaces de realizarlo, serán recordados como los mejores a lo largo de su carrera.

RH debe de utilizar los tres dominios de trabajo o las tres 'tes': trabajo, fuerza de trabajo y lugar de trabajo (3W's en inglés por: *work, workforce and workplace*). Recursos Humanos las requiere para satisfacer necesidades transaccionales en cada dominio, así como para informar e inspirar a otros sobre el potencial que existe dentro de cada uno de ellos.

Una parte esencial del Instituto Australiano de Recursos Humanos (AHRI, por sus siglas en inglés) es informar a sus miembros y darles fuentes de inspiración que puedan aprovechar para su trabajo, entre sus colegas de la fuerza de trabajo y en el lugar de trabajo.



Fue fundada en 1976. Su área de especialidad es el desarrollo y mejoramiento de la eficacia de la gestión de personas profesionales en todo el mundo.
www.ahri.com.au

Hace tres años, AHRI publicó *people@work/2020 – the future of work*, un libro elaborado por un comité de seis miembros, quienes siguieron un programa de investigación de dos años. El motivo de la publicación fue informar a sus colegas sobre los grandes cambios que están en marcha en el trabajo y el lugar de trabajo.

En esencia, este libro dice que hay ocho grandes fuerzas que influyen en las tres 'tes':

Globalización: el mundo del trabajo ahora se extiende a través de la mayoría de los 250 países; los bienes, servicios, el capital y la mano de obra ven el mundo como un solo mercado.

La revolución de la informática: los nuevos dispositivos y su poder han cambiado la forma en que todos trabajamos, por lo tanto, cómo se realiza el trabajo.

La demanda de flexibilidad personal: trabajamos más duro y más tiempo, y buscamos nuestros patrones de trabajo y tiempo para combinar nuestra vida personal y nuestros espacios.

La convergencia de habilidades en entornos multidisciplinares: muchas profesiones cruzan fronteras; otras, las han roto.

Cambios macroeconómicos y demográficos: la gente que debería jubilarse sigue trabajando, y hay un aumento creciente en los comercios de China e India.

Mejores prácticas en gestión de personas: los lugares ideales para trabajar también son los más rentables, pero no todos lo tienen o pueden tener.

Cambio de normas comerciales: por ejemplo, comunidad y responsabilidad social empresarial, y una nueva ética de trabajo.

Imposición de regulaciones por el gobierno para calmar los temores públicos: muchos gobiernos tratan de regular toda actividad concebible que pueda producir, ya sea un mal económico, o uno social.

En resumen, este libro señaló que los problemas de gestión del lugar de trabajo de estas ocho fuerzas requerirá que los futuros profesionales de Recursos Humanos sean excelentes en nueve formas cuando lleguemos a 2020:

Transformadores del lugar de trabajo: convertidores de la estructura y conducta de trabajo dentro de distintas posiciones.

Integradores de la vida del trabajo: modelos a imitar para conjuntar y equilibrar dicha relación.

Agentes de talento de la próxima generación: funcionará con nuevos valores.

Celadores de rendimiento: alinearse con espacios de trabajo extensamente distribuidos.

Arquitectos y constructores: con nuevas capacidades de aprendizaje en los lugares de trabajo.

Accionistas de la responsabilidad social de las empresas: personas amigables para las relaciones entre compañías.

Participación de comunicadores: facilitadores de la comunicación mediante nueve estaciones del espacio de trabajo, con una prioridad para maximizar la participación de su gente.



Campeones de la diversidad: integradores interculturales.

Magos de la regulación: monitores del cumplimiento y defensores de los mejores resultados de negocio desde el entorno regulatorio.

La globalización significa la fuerza de la interconexión entre las economías del mundo y los lugares de trabajo; también la velocidad de transmisión en cambios reales y esperados de una nación al resto del mundo, esto es evidente con los problemas económicos de Europa y su recuperación económica; por último, el tamaño y forma de crecimiento económico de China.

La globalización es irreversible. En 1993 había 3,000 organizaciones multinacionales, actualmente, hay 63,000. Para 2014, las economías emergentes representarán la mayor parte del PIB mundial, más que

Arriésgate aun cuando sientas que es más difícil, trata de inspirar a los demás y de alejar la negatividad y amenazas de otros, infunde a tus compañeros el estar receptivos y permanecer positivos.



las naciones desarrolladas. Así que el no adoptar una perspectiva global garantiza el paso de tu empresa al cementerio de los dinosaurios.

Algunas de las respuestas más positivas a los nuevos retos son:

- ◆ Nos llevamos mucho más tiempo en la planificación de la fuerza laboral. ¿Qué competencias tenemos, cuándo, dónde y por qué?
- ◆ La gestión del talento se ha colocado en el ciclo de vida del suministro laboral. No sólo es una celebración de personas, encabezada por los ejecutivos —si alguno de estos lugares todavía existen—. En India, las tasas de rotación de Infosys, en los dos primeros años de empleo, eran enormes. Por ello, crearon iniciativas de desarrollo profesional para cada trabajador. Es mejor estar activo en el trabajo a tener que esperar seis meses antes de encontrar otra oportunidad.
- ◆ Presión para aumentar la productividad, especialmente con

La globalización significa la fuerza de la interconexión entre las economías del mundo y los lugares de trabajo; también la velocidad de transmisión en cambios reales y esperados de una nación al resto del mundo, esto es evidente con los problemas económicos de Europa y su recuperación económica; por último, el tamaño y forma de crecimiento económico de China.

acuerdos flexibles, que permitan distinguir cuándo las personas necesitan estar juntas, o cuándo pueden trabajar independientemente, e incluso desde casa.

- ◆ Administrar la longevidad y la retención de habilidades para evitar el retiro temprano.
- ◆ Aprovechar el uso de máquinas inteligentes; ir de la mano con los cambios en la comunicación; dominar los medios sociales con posibilidades de aplicación y mitigación de riesgos.
- ◆ Comprender la convergencia de los lugares de trabajo como una sociedad compasiva. En particular, para trabajar con un empleado responsable, que es una ficha activa de participación positiva y productividad.

Pero, ¿qué sucede con las otras fuentes de inspiración, en primer lugar, para nosotros y, después, para los demás? Aquí enseñamos una de ellas y en la que los grandes líderes se han basado por más de 130 años, y que sigue en boga hasta el momento, *Invictus* de William Ernest Henley:

“Desde la noche que sobre mí se cierne, negra como su insondable abismo, agradezco a los dioses si existen por mi alma invicta. Caído en las garras de la circunstancia nadie me vio llorar ni pestañear.

Bajo los golpes del destino mi cabeza ensangrentada sigue er-

guida. Más allá de este lugar de lágrimas e ira yacen los horrores de la sombra, pero la amenaza de los años me encuentra, y me encontrará, sin miedo. No importa cuán estrecho sea el camino, cuán cargada de castigo la sentencia. Soy el amo de mi destino; soy el capitán de mi alma.”

Invictus es un poema simple que nos habla a todos.

Al final, todos queremos importarle a alguien y tener un fuerte deseo de encontrar a otros que han pasado por lo mismo que nosotros. *Invictus* ha sido por mucho tiempo una gran conexión para esos que buscan compartir dichas experiencias.

Como seres humanos, y empleados, la mayoría de nuestros momentos más felices, y también dolorosos, provienen de nuestra relación con las demás personas.

El dolor que proviene de la sociedad puede impulsar que nos alejemos de la gente. Esto siempre es un desafío en nuestra profesión, siempre estamos conscientes cuando nuestra gente y nuestras compañías pasan por momentos de estrés y quisieran alejarse; impulsados por un sentimiento de pérdida y sin deseo

alguno de ser positivos. Pero siempre tenemos que seguir empujando para encontrar un beneficio colectivo.

En esos momentos de desdicha, el practicante de Recursos Humanos a menudo necesita inspiración intuitiva para empujar lo más lejos posible los pensamientos negativos y las amenazas de los demás.

Cuando no estamos receptivos al lado positivo de las cosas, cuando sea necesario, piensa en *Invictus* y trata de alcanzarlo.

Arriégate aún cuando sientas que es más difícil, trata de inspirar a los demás y de alejar la negatividad y amenazas de otros, infunde a tus compañeros el estar receptivos y permanecer positivos.

El nuevo milenio apenas comienza y aún queda mucho por hacer en nuestra profesión. El pensamiento i2RH te ayudará a hacerlo de mejor manera.

El autor

Peter Wilson AM es Presidente del Instituto Australiano de Recursos Humanos (AHRI, por sus siglas en inglés). Es Maestro en Economía, Econometría y Contabilidad por la Universidad de Melbourne



Saba Brings **SMILE** to the Workplace
Social | Mobile | Intelligent | Learning | Engaging

Saba - Soluciones para la gestión del talento de última generación

Contáctenos y solicite una presentación o demostración

Saba Mexico | Telefono. (55) 8000 7289 | Reforma 115. Lomas de Chapultepec. Mexico. Distrito Federal

LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN COMPAÑÍAS DE ALTO RENDIMIENTO



¿Qué genera compañías de alto rendimiento? Inversionistas y profesionales debaten sobre este punto. Jim Collins, autor, consultor de negocios y conferencista, escribió que las compañías no pueden realizar grandes cosas si no cuentan con excelente personal. ¿Cuál es la definición de esto?, ¿son los más listos, los más ambiciosos, o los más agresivos?

Realmente, crear una compañía de alto rendimiento depende primero de encontrar y contratar a la gente correcta, consolidarla, desarrollarla y recompensarla por realizar contribuciones importantes. Ese es el papel de RH, administrar el talento humano para crear una cultura de compañía saludable que genere alto desempeño.

LAS FUNCIONES ESENCIALES DE LOS PROFESIONALES DE RH

Identificar y atraer al talento: este proceso empieza durante la fase de reclutamiento, con estrategias y prácticas efectivas de selección, y continúa cuando la gente ha sido contratada. RH necesita asegurarse de colocar a los profesionales en los puestos correctos dentro de

la compañía; que ellos entiendan y sientan verdaderamente que son contribuyentes valiosos.

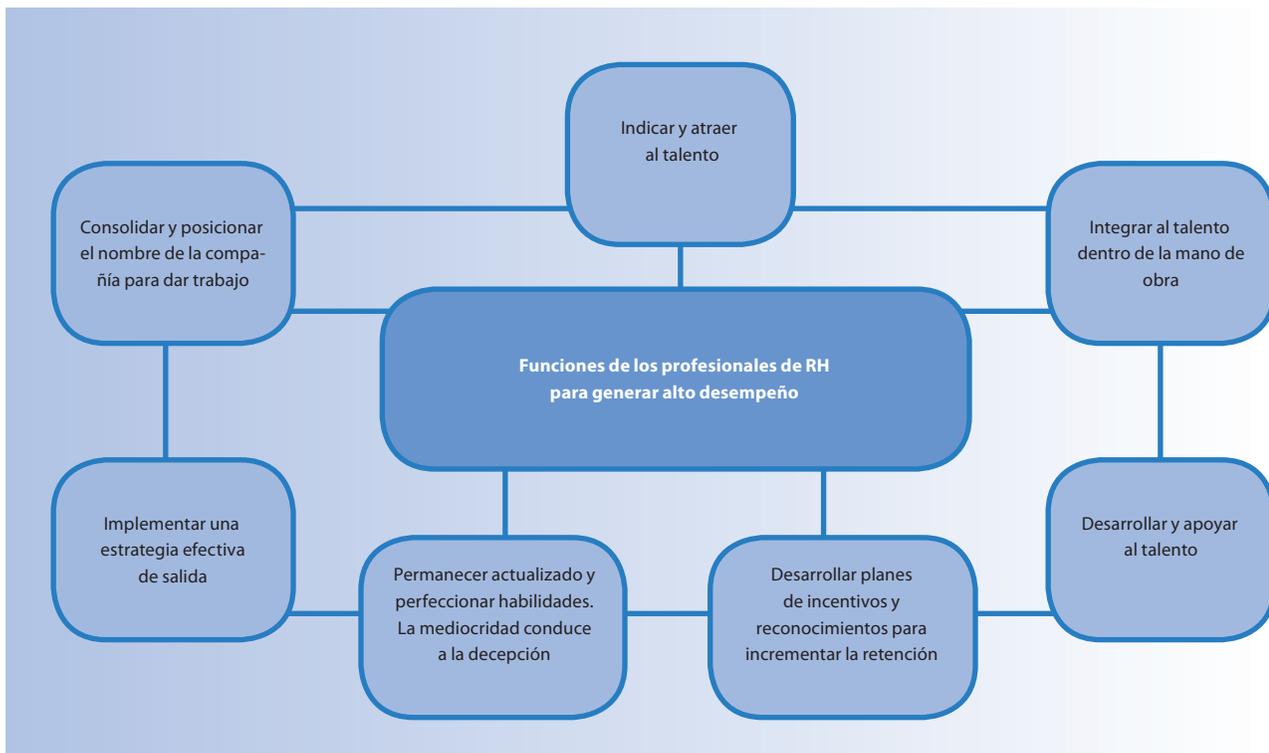
Integrar al talento dentro de la mano de obra: se necesita incorporar la efectividad del talento nuevo, ya sea que venga como resultado de una contratación, o de la compra de otra organización. Claramente, el departamento de RH busca asegurar al personal y la compañía hará lo necesario para satisfacer sus demandas mientras permanezcan activos o excedan en sus trabajos. Si esto se hace consistentemente, por el bien del área, la cultura de la compañía tomará un tono positivo desde el principio de la actividad del colaborador.

Desarrollar y apoyar al talento: una de las claves para entrenar y desarrollar eficazmente dentro de la compañía es el apoyo claro y visible de los altos directivos. La participación de la dirección demuestra que el desarrollo y el crecimiento son importantes para el negocio y que la inversión personal en mejorarlas es realmente apoyada. Si los líderes de la compañía dicen que el desarrollo es importante, pero fallan en apoyar ese mensaje con acciones, la productividad del personal disminuirá rápidamente. De la misma manera, las prácticas efectivas de desempeño general, establecer objetivos claros y revisiones, así como los reconocimientos anuales, deben ser parte de dicha cultura. El área

AMA American Management Association®

Soluciones Integrales para Potenciar el Talento Humano

Fue fundada en 1923, en Nueva York, Estados Unidos. Sus áreas de especialidad en México son management, Recursos Humanos, mercados y ventas, finanzas y rentabilidad, cadena de abastecimiento, manufactura y soporte, comunicación y relaciones interpersonales, project management, supervisión, asistentes ejecutivos y gestión de calidad ISO. Ha sido galardonada, desde 2010, como uno de los 20 proveedores de entrenamiento en liderazgo más importantes a nivel mundial por Training Industry, Inc.
www.amamex.org.mx



de RH debe proveer estándares determinados de acuerdo con los valores de la compañía y en colaboración con la Dirección para que las contribuciones del colaborador puedan ser medidas con precisión. La decisión sobre la cantidad a pagar no es sólo un asunto para determinar quién es el empleado con el desempeño más alto y quién no; también es una forma de reconocer el potencial humano sobre quién puede desarrollarse como líder y llevar a la compañía a un nivel más alto de desempeño.

Desarrollar planes de incentivos y reconocimientos para incrementar la retención: los profesionales de RH eficaces se preguntan: “¿ofrecemos la combinación correcta de compensaciones y beneficios que nos permita optimizar nuestra fuerza de trabajo?”, “¿nuestro plan de compensaciones consigue los beneficios y el desempeño que queremos?”, “¿cómo se comparan las prácticas de empleo de la compañía contra las 100 mejores de *Fortune*, o de aquellas calificadas como los mejores lugares para trabajar?” Ligado con los planes de desempeño correcto y mecanismos de asesoría, la alta retención basada en la compensación efectiva lleva a una cultura de alto desempeño, así como en la productividad y resultados que cada organización desea.

Implementar una estrategia efectiva de salida: dentro del contexto de la preservación del perfil de la compañía, los mejores departamentos de RH son buenos para identificar al mejor talento y también para hacer llamadas de atención a aquellos cuya contribución es marginal. Por supuesto, existe una serie continua aquí, desde la agresiva calificación superior, en la cual los mejores empleados son generosamente recompensados,

mientras que, por otro lado, los débiles son retirados tras haber sido muy pacientes y perdonados por su pobre contribución. La estrategia ideal está en cualquier lugar donde, guiada por RH, la compañía establezca estándares y medidas de desempeño del personal y luego se comprometa a tomar decisiones apoyada en ambas. Para hacer su trabajo consistente y eficaz, los profesionales de RH aplican varias métricas sobre el capital humano. Monitorean las tasas de agotamiento y retención, niveles de compromiso del empleado y paquetes de beneficios para salarios específicos de la industria. También miden los intangibles, por ejemplo, si el estacionamiento de la compañía está vacío a las seis de la tarde, o si los autos se quedan hasta las ocho de la noche. Esto es un reflejo de que la plantilla está haciendo un esfuerzo adicional a discreción. ¿Da la impresión que el personal es feliz y lo está manifestando?, ¿los empleados se están esforzando para llegar al liderazgo nivel cinco, donde el ego toma el asiento de copiloto para lograr los objetivos de la compañía?

Nada disminuye más rápido la productividad del personal que la falta de compromiso de los altos ejecutivos. Las compañías necesitan determinar el funcionamiento de la gente en sus lugares de trabajo, para ver si están aprendiendo y mejorando como resultado de sus experiencias de entrenamiento.



Consolidar y posicionar el nombre de la compañía para dar trabajo: el objetivo de cualquier departamento de RH es crear no solamente una cultura positiva para la compañía, sino también posicionar el nombre de la empresa para encontrar trabajo. Estas son las organizaciones que la gente reconoce como buenos lugares para trabajar, una reputación que crea un ciclo, en el cual se vuelve más fácil encontrar y conservar el mejor talento. Ser reconocida de esta forma no es un accidente y requiere un alto nivel de trabajo estratégico.

La mediocridad conduce a la decepción: el departamento de RH está encargado de invitar a la gente correcta a la compañía, y luego a contribuir a su desarrollo y crecimiento personal alrededor de la construcción de una cultura positiva. Los colaboradores adecuados y con conocimiento pueden hacer un paquete promedio de objetivos de empleo y llevarlos a un nivel superior. Por otro lado, una estrategia brillante, ejecutada mediocrementemente, lleva a una decepción inevitable. Si el departamento de Recursos Humanos de una compañía no está utilizando su talento humano de manera efectiva, entonces sus líderes u otros asesores deberán descubrir la razón.

Una cosa es contratar personal y otra es contratar al mejor personal, que demuestre que está listo para trabajar y comprometido sobre su

contribución al éxito de la compañía. Pero recuerde, es fundamental no perder de vista que deberá estar permanentemente actualizado y tendrá que perfeccionar sus habilidades para conducir al éxito empresarial. Si la compañía no está en el lugar y en el momento precisos, los profesionales de RH y otros ejecutivos dentro de la compañía necesitarán abordar las siguientes preguntas importantes:

- ◆ ¿Qué se requiere de nosotros para lograr una compañía de alto rendimiento?
- ◆ ¿Estamos desarrollando adecuadamente el talento que requiere nuestra corporación?
- ◆ ¿Qué podemos hacer para que nuestra empresa sea atractiva, por su nombre, para ofrecer trabajo?
- ◆ ¿Cómo podemos crear una cultura que anime y forme personal en su papel de líderes?
- ◆ ¿Recurrimos a los expertos para la creación de planes de desarrollo de nuestro talento?

Encontrar las respuestas tomará algo de tiempo y trabajo, pero como administradores de la cultura de la compañía, los profesionales de Recursos Humanos deben trabajar sobre la creación de valores únicos para la organización. Ellos saben que encontrar, desarrollar y apalancar el talento humano correcto es tan fundamental en las compañías de alto rendimiento como la creación del plan estratégico de negocios.

El autor

Faculty para American Management Association.

EL FUTURO DEL *ENGAGEMENT*: PROPORCIONAR A LOS LÍDERES DE LAS ORGANIZACIONES INFORMACIÓN ESENCIAL PARA ADMINISTRAR SU NEGOCIO Y ALCANZAR LOS RESULTADOS ESPERADOS



La evolución que han experimentando las encuestas de opinión de los empleados durante casi un siglo estará orientada a que los líderes cuenten con información oportuna y valiosa para tomar decisiones cruciales para su negocio. Los enfoques más recientes en esta materia muestran hacia dónde se dirigen estas herramientas y qué características observaremos en el futuro cercano.

HISTORIA DE UNA BÚSQUEDA

La medición de la opinión de los empleados, sólidamente vinculada al desarrollo de las ciencias de comportamiento humano, ha sido crecientemente utilizada por los líderes de las organizaciones como una herramienta de información para identificar y resolver problemas asociados con el desempeño y la motivación de los empleados. No obstante, la evolución que se ha percibido en este tema, desde las encuestas de opinión, hasta los estudios de cultura y compromiso, y las mediciones de clima laboral y de satisfacción, observamos que prevalecen los enfoques estancados en la evaluación de niveles de aprobación o satisfacción que no han logrado vincular la motivación

y los comportamientos de las personas a los indicadores de desempeño del negocio.

EL RETO

Compañías de todo el mundo han decidido llevar a cabo encuestas de *engagement* lo que, reconozcámoslo, aún siendo una decisión innovadora, es la parte fácil del trabajo. El gran reto es desarrollar y ejecutar un proceso de mejora orientado a incrementar los niveles de compromiso de los empleados, para que con sus conductas contribuyan a los resultados de las organizaciones. De hecho, muchas empresas ya no se cuestionan si el *engagement* es importante, lo que buscan comprender es qué pueden hacer al respecto, más allá de medirlo.

AVANZANDO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

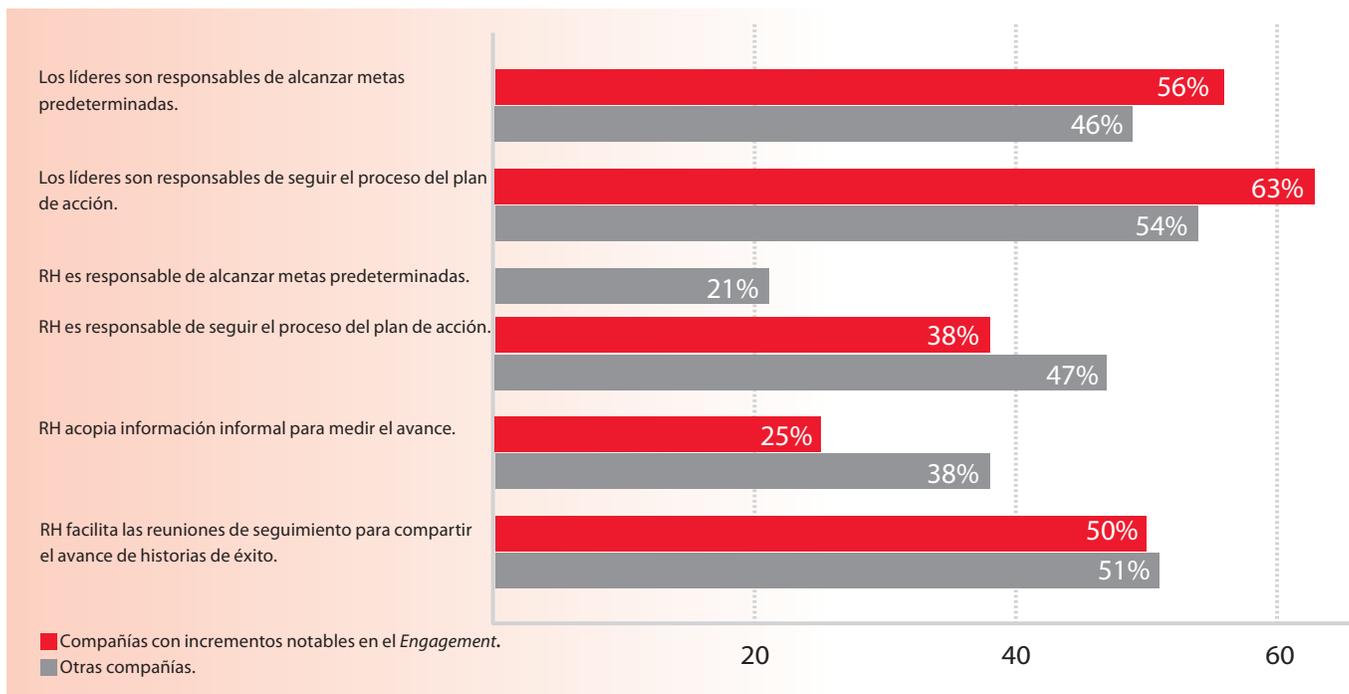
A pesar de los retos que han encarado en tiempos recientes, algunas empresas han logrado mejoras sustanciales en la contribución y lealtad de sus empleados. Como resultado de ello, estas organizaciones han logrado:

- ◆ Atraer al mejor talento.

The AON logo, consisting of the letters 'AON' in a bold, red, sans-serif font.

Fue fundada en 1987, en Chicago, Illinois, Estados Unidos. Consultores en administración de riesgo y capital humano. En 2012 fue reconocido como Mejor Broker Global en África, Europa y Latino América por la revista Global Finance con motivo de los premios Global Finance Best Risk Management Providers.

www.aon.com.mx



- ◆ Retener a sus empleados de alto potencial y alto desempeño.
- ◆ Motivar a sus empleados para que den lo mejor de ellos.
- ◆ Orientarse a mejorar los niveles de bienestar de los empleados.
- ◆ Superar a sus competidores en el mercado y financieramente.

¿EN QUÉ SE HAN ENFOCADO LAS EMPRESAS PARA MEJORAR?

De acuerdo con el *Future of Engagement Study*, de Aon Hewitt —realizado en 2012, con la participación de 150 empresas, principalmente multinacionales—, la mayoría de las acciones de mejora en este campo se originan en la retroalimentación que reciben de sus empleados. El enfoque general de acción se orienta hacia iniciativas de aprendizaje y crecimiento, programas de comunicación y desarrollo de habilidades gerenciales. La gráfica de la página siguiente muestra el porcentaje de empresas que han trabajado en la mejora de cada uno de los temas incluidos.

Cabe mencionar que los planes de acción aún los definen y ejecutan, de manera prevalente, las áreas de Recursos Humanos. En más de la mitad de las empresas de la muestra, RH es responsable de diseñar, ejecutar y dar seguimiento a dichos proyectos. Sin embargo, una de las restricciones sobresalientes en la ejecución de acciones de mejora por parte de las áreas de RH es que, usualmente, no conocen plenamente las funciones y actividades de las áreas en las que aplican esas acciones, lo cual no permite orientarlas de la manera más efectiva posible.

Una proporción menor de empresas ha derivado estas responsabilidades a las diferentes funciones de la compañía, en quienes

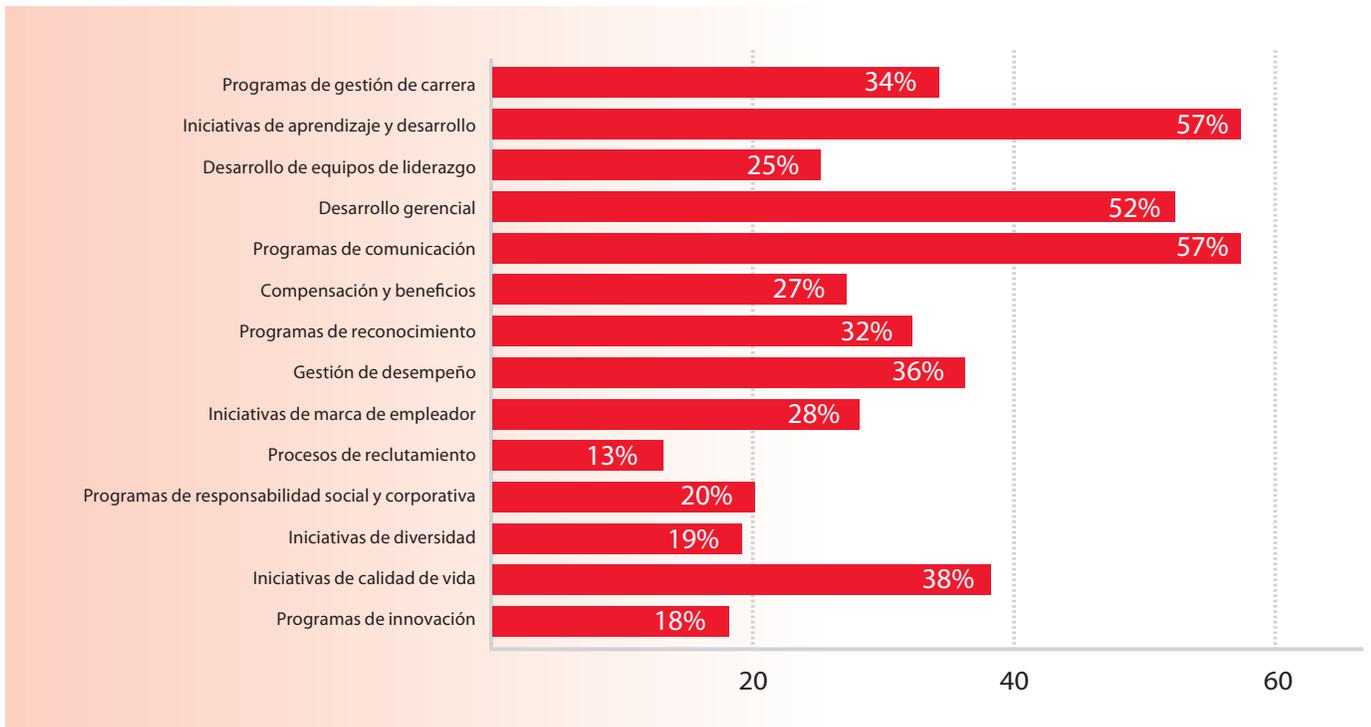
reside no sólo el interés principal de mejorar, sino también la capacidad de impulsar y evaluar las acciones de mejora, utilizando sus propios indicadores.

LOS LÍDERES SON RESPONSABLES DE IMPULSAR LA ACCIÓN

Las tendencias vigentes en los últimos años, en cuanto a la contribución de los líderes a sus áreas de influencia y a la organización en general, muestran que el liderazgo es cada vez más consciente y proactivo en la administración de factores complejos, no necesariamente referidos a las habilidades técnicas y de liderazgo de sus funciones, sino también asumiendo responsabilidades que en el pasado recaían de manera ‘natural’ en las áreas de RH. Los resultados del estudio referido permiten observar que, aquellas organizaciones que han depositado en sus líderes la responsabilidad de gestionar el compromiso y la motivación de sus grupos de trabajo, han alcanzado crecimiento importante en los niveles de *engagement* y, consecuentemente, mayores niveles de contribución humana a los objetivos del negocio. La gráfica de la parte superior permite observar el proceso de *accountability* que se ha impuesto en las empresas, segmentando el resultado en dos grupos diferentes: empresas con resultados sobresalientes y el resto.

¿CÓMO SE CONSTRUYE UNA NOCIÓN DE ACCOUNTABILITY EN LOS LÍDERES?

Un aspecto inicial y fundamental es que los líderes asumen de manera seria la importancia de la medición de *engagement*; ello se logra introduciendo el tema en las reuniones de los comités de líderes, fortaleciendo el entendimiento sobre la vinculación que hay entre el



engagement y los resultados del negocio. Esto debe complementarse con información confiable al alcance de los líderes, que les permita prefigurar escenarios de mejora en los que, de manera específica, estarán orientándose a cambiar ciertos comportamientos cruciales en sus funciones, fortaleciendo la noción de que son jefes de gente y que tienen una capacidad para influir en ellos de manera constructiva.

Es claro que contar con información sólida y confiable es apenas el primer paso en el camino de la mejora. Se requiere interpretar la información adecuadamente y diseñar las acciones que mayor impacto tengan en incrementar los comportamientos críticos que hacen que los empleados realmente contribuyan a las metas organizacionales. De igual manera, es importante una ejecución adecuada y soportada por el compromiso de todos los líderes de la empresa.

UNA VISIÓN DE FUTURO

De todo lo anterior se desprende una conclusión trascendente: el futuro no se refiere a aplicar una encuesta o a sus datos, sino a:

- ◆ Que los líderes tengan datos esenciales para administrar el negocio.
- ◆ Incrementar las habilidades en el uso de la información para identificar oportunidades y riesgos en la empresa, así como acciones

de mejora para que las personas contribuyan a las metas.

- ◆ Entender mejor cómo incrementar el desempeño de los empleados con los impulsores adecuados.

Las prácticas que consideramos harán la diferencia para que la organización realmente comprometa a su fuerza de trabajo y la oriente hacia las metas de negocio son:

- ◆ Proporcionar acceso a los líderes a la información clave con sólo pulsar un botón.
- ◆ Desarrollar expertos en RH que puedan percibir posibilidades y amenazas en la relación entre los empleados y el negocio, con un manejo adecuado de métricas.
- ◆ A nivel de RH, interpretar con mayor asertividad la información para impulsar el desempeño individual y organizacional.
- ◆ Diferenciar las necesidades y perspectivas únicas de los segmentos organizacionales, para generar propuestas de valor.

En conclusión, el futuro del *engagement* está en brindar a los líderes información, herramientas y habilidades para liderar a sus equipos de manera eficiente, orientándolos a los resultados de negocio. La tarea central es lograr que el alto liderazgo se adhiera a una visión de futuro en la que cuentan con información valiosa sobre los impulsores e inhibidores de la estrategia de negocio. Por su parte, las áreas de soporte tendrán que profundizar en qué manera la tecnología puede apoyar para tener más y mejor información que impulse los resultados y la responsabilidad.

El autor

Eduardo Pascual Coronado es Director Adjunto en Consultoría en Talento. Es Licenciado en Historia con especialidad en Relaciones Industriales por la Universidad Autónoma de México (UNAM).

PROTEGER ES CUMPLIR



¿Será posible que en un futuro la seguridad social en México pueda cumplir con el derecho a una pensión digna? Nuestro país, a través de sus instituciones de seguridad social, está por enfrentar uno de los compromisos de protección a los ciudadanos más significativos. ¿Será capaz uno de estos organismos de cumplir con el otorgamiento de una pensión digna a sus derechohabientes mayores de 60 años, como se asienta en la propia ley (LIMSS)?

Desde su creación, en 1942, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) instauró proteger la seguridad social de los trabajadores del sector formal privado en todas sus áreas.

Hablando de pensiones en México, el Instituto siempre se ha visto afectado por conflictos políticos, económicos y sociales. Debemos no sólo discutir, sino analizar soluciones para considerar si será posible cumplir en el futuro con este derecho.

En sus inicios, el Sistema de Pensiones en México no consideró aspectos relevantes que influirían en este privilegio, fundamentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123 (Trabajo y de la Previsión Social).

El 80% de los adultos mayores carece de pensión, mientras que el 45% no tiene derecho a los servicios médicos de las instituciones de seguridad social. Verónica Montes de Oca Zavala, profesora e investigadora titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, considera que ante los graves problemas que enfrentan estos ciudadanos es necesario establecer un plan nacional.

Además, es importante analizar el desbordante aumento de la población de edad avanzada en México. Según estimaciones recientes, habrá un periodo de envejecimiento; el número de adultos mayores pasará de 8 millones, en 2013, a 15 millones, en 2020, aproximadamente.

Actualmente, este sector representa 7.5% del total de la nación. La esperanza de vida de los mexicanos de 60 años y más es de 21.8 años adicionales; siendo ésta la población más vulnerable con los insuficientes programas para garantizar la seguridad social.

Entendemos como pensión el pago temporal o de por vida que recibe una persona, que ha laborado cubriendo sus cuotas obrero-patronales y que cumple con los requisitos de retiro establecidos por la legislación del país.



A&C
ASESORIA Y CONSULTORIA
EN SEGURIDAD SOCIAL

Fue fundada en 2000, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son atención de auditorías, área jurídica, tercerización de servicios, prima de riesgo de trabajo, capacitación, construcción y pensiones.

www.aycss.com



La ley de 1973, conocida también como de régimen de reparto o beneficio definido, es soportada por los impuestos generados por la gente joven que continúa activa en el sistema laboral, y que actualmente se otorga a todos aquellos trabajadores que cotizaron ante el IMSS previo al 1 de julio de 1997.

Posteriormente, en México, la reforma al sistema de pensiones de los trabajadores del sector formal privado, otorgada por el IMSS, fue aprobada en diciembre de 1995 y entró en vigor el 1 de julio de 1997. Es importante recordar que en ese año el país enfrentaba una severa crisis económica y financiera. Fue necesario crear un programa sexenal con el objetivo de estimular el ahorro interno, y en particular el privado, como una fuente de financiamiento (estable y permanente) de la inversión.

La reforma hecha al programa de Pensiones IMSS en México, hasta el momento, no ha alcanzado los resultados esperados, debido a que no se realizó un programa de evaluación continua y a largo plazo, que incluyera un proyecto de fondeo que pudiese soportar las fluctuaciones económicas de nuestro país (devaluación, inflación, desaceleración económica, etc.).

Valdría la pena realizar una estimación preparatoria que ayudara a sanear, en lo posible, este grave problema, a fin de tomar las decisiones idóneas en beneficio de todos los mexicanos.

A menos de que se tomen medidas drásticas a nivel social, político y económico, la población en México no podrá determinar de manera consistente y planeada un futuro digno para su vejez.

Ahora bien, analicemos el programa actual de pensiones, en el que existen, aproximadamente, 49.2 millones de cuentas administradas por las Afores, de las cuales 47.8 millones pertenecen a trabajadores afiliados al IMSS (97.3% del total). El 47.6% de dichas cuentas pertenece a trabajadores cuyo registro ante el IMSS se realizó antes del 1 de julio de 1997 (generación de transición).

La tasa de natalidad bajará y aumentará la esperanza de vida. Pasaremos de tener una población de 60 años o más de 17.5 millones, en 2025, a 35.7 millones, en 2050.



Año	Población total	Población mayor de 60
2000	98'881,308	6'843,969
2025	140'196,193	17'561,222
2050	46'645,383	35'713,967

Si cumplen con los requisitos legales establecidos, cuando sea momento de retirarse, podrán elegir entre pensionarse por el régimen LSS 73 (beneficio definido), donde el Gobierno Federal se hace cargo del pago de la pensión, o por el sistema de cuentas individuales, vigente a partir de julio de 1997.

Por otra parte, el 52.4% restantes corresponde a trabajadores que se registraron ante el IMSS desde 1997, los cuales se pensionarán bajo el sistema de cuentas individuales; financiados con los recursos acumulados en su Afore.

En el Régimen LSS 97 (contribución definida) los trabajadores conocerán el ahorro que tendrán en su cuenta al momento de su retiro. Será de suma importancia la aportación, el rendimiento neto otorgado por la Afore que hayan elegido y las aportaciones de ahorro voluntarias que decidan hacer a lo largo de su vida laboral, con el objeto de mejorar el monto de su pensión.

En las Afores, cada uno de los trabajadores tiene una cuenta individual, que es personal y única. En ella, a lo largo de la vida laboral de cada trabajador, se acumulan los recursos (cuotas y aportaciones) que realiza periódicamente el patrón, el gobierno y el propio trabajador; éstas se calculan con base en el salario base de cotización, hasta un tope máximo de 25 salarios mínimos.

Sin embargo, aquí enfrentamos un problema más. Según un estudio reciente, presentado por la Cámara de Diputados, de las 49 millones de cuentas individuales de trabajadores que cotizan en el IMSS, 29.2 millones no alcanzarán las 1,250 s/c que se requieren para el Régimen 97, por las condiciones laborales y de desempleo que se viven actualmente en México.

Este sector crecerá aún más y los empleados quedarán desamparados debido a que sus cuentas serán congeladas por falta de aportaciones. Para colaborar con la población que dependerá de una pensión para coexistir con dignidad, convenimos solidarizarnos difundiendo programas de asesoría y transmisión de acciones, que participen en pro de los mexicanos, favoreciendo así con la frase que se dio en un inicio: “proteger es cumplir”.

El autor
Graciela García Peralta es Asesora Especializada en Seguridad Social y Pensiones. Es Licenciada en Educación Especial y Pedagogía por la Universidad Pedagógica Nacional.

LÍDER MULTIPLICADOR



He encontrado múltiples rasgos inspiradores en los líderes de este mundo, uno de los más destacados, y que más admiro, es Nelson Mandela, ex presidente de Sudáfrica, quien seguramente será recordado como uno de los más grandes dirigentes de la historia. Este hombre es el verdadero ejemplo de que una sola persona puede cambiar a una nación y transformarla.

Durante muchos años se ha escrito acerca del liderazgo, con el propósito de describir el perfil de los líderes y cómo actúan.

La complejidad para descubrirlo se relaciona con: rasgos de personalidad, circunstancias del entorno, necesidades, perfil de los grupos, valores, y urgencias y demandas de las circunstancias en que vive el líder para resolver sus problemas. Dicha complejidad ha hecho difícil identificar las conductas que representen a todos ellos en su conjunto.

En este artículo quiero compartir una investigación que encontré en el libro de Liz Wisemen, titulado *The Multipliers*, y exponer de qué manera me identifiqué profundamente con esta exploración sobre

los líderes. Este extraordinario libro es producto de un estudio que realizó con más de 150 ejecutivos en los cinco continentes.

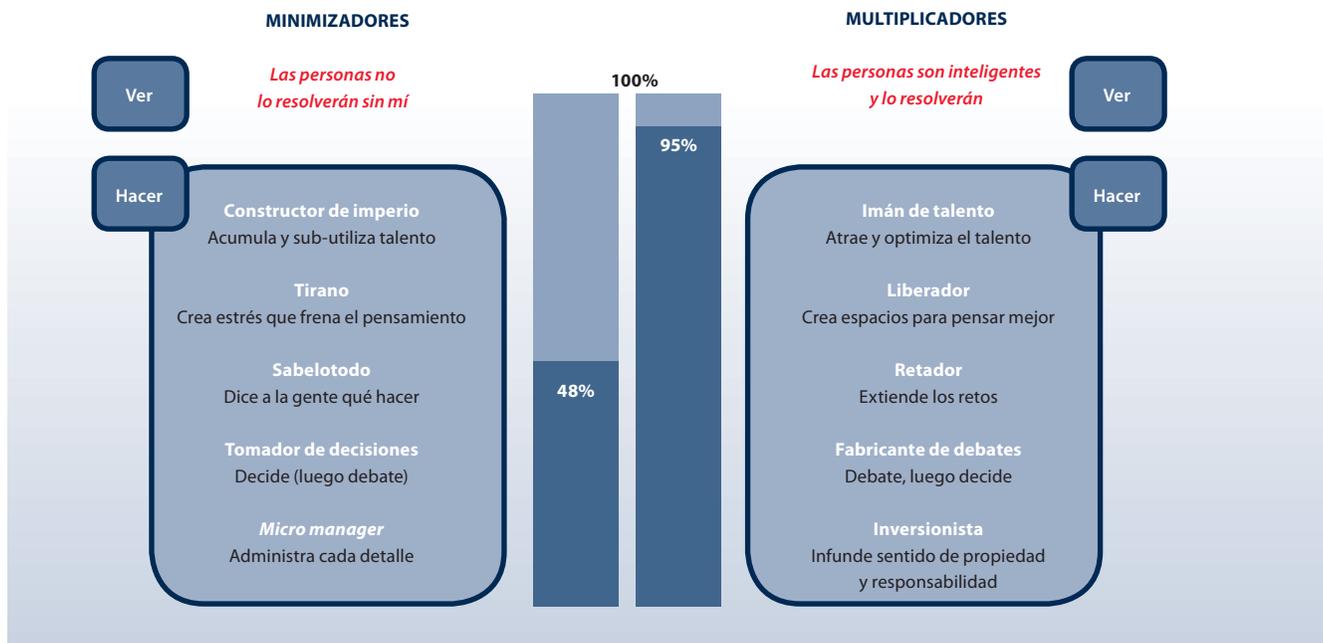
Wisemen, se avocó a la tarea de realizar un minucioso análisis que concluyó con la respuesta de que existen dos grandes arquetipos de líderes. Estas dos figuras podrían describirse como diferentes, aunque ambos producen resultados desde una perspectiva distinta, pero con consecuencias diferentes.

En esta investigación, se encontró que uno de ellos aumenta la capacidad productiva de los grupos, y el otro, la disminuye; en consecuencia, sus resultados son significativamente diferentes.



Fue fundada en la Ciudad de México. 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.
www.borghino.mx

En mi carrera como consultor y asesor personal he encontrado este tipo de conductas en las personas que dirigen empresas e instituciones de gobierno. He observado que aquellos líderes que saben potenciar a sus grupos son mucho más exitosos, a diferencia de aquellos que sólo los dirigen y controlan para garantizar un resultado. Liz Wisemen, en su investigación, logró separarlos magistralmente en dos vertientes: los líderes multiplicadores y los líderes minimizadores, mismos que quiero compartir con usted.



LOS LÍDERES MULTIPLICADORES

Ellos trabajan con la inteligencia de la gente, lo cual se transforma en la pieza clave para su conducción y éxito. Están convencidos de que la inteligencia existe en todas las personas, y debe ser identificada y potenciada. Para ellos la clave no es preguntarse si la persona es inteligente, o no, más bien ¿de qué manera expresa su inteligencia?

Estos líderes no se sienten más inteligentes, por el contrario, se transforman en personas más perspicaces al desarrollar las capacidades de su equipo. Su trabajo consiste en reunir a las personas correctas en el puesto correcto y crear un entorno que libere el potencial natural que poseen; con ello generan mayores resultados. La investigación arrojó que producen dos veces más resultados.

Liz Wisemen resume preguntando: “¿es usted un genio o un creador de genios?”

En todas las empresas que he asesorado, he tenido la experiencia de enfrentarme a estos dos tipos de arquetipos.

El modelo de líderes minimizadores, con su actitud avasalladora, drenan la energía y el talento natural de las personas que los rodean. Una de las razones por las que producen tal condición es que prefieren ser el centro de atención, lucir inteligentes, o tener la razón, por lo tanto, son personas difíciles de convencer.

Con dicha actitud coartan la disposición de su gente. Los niveles de motivación y de participación se limitan a aquellos que aprueba incondicionalmente la posición de su jefe. Esto se observa frecuentemente en las juntas de trabajo donde la mayoría de los empleados prefiere callar a dar una opinión diferente.

En otro lado del espectro, Liz Wisemen describe en su investigación entrevistas con líderes multiplicadores que utilizan su inteligencia personal para amplificar la de su equipo de trabajo y así producir resultados superiores. Por ejemplo, identificó que en una junta los multiplicadores permiten que las ideas fluyan y los problemas se resuelvan a través del diálogo y con una discusión activa. Inspiran a su gente a esforzarse más y obtienen su potencial máximo.

LÍDERES MINIMIZADORES

Piensan que es muy difícil encontrar una alta disposición intelectual e iniciativa en la mayoría de las personas. Su paradigma es que la gente asiste a su trabajo para cumplir con las tareas que se le asignan, ya que no está contratada para crear, modificar o cambiar algo para que se realice diferente, eso es tarea de su líder.

La improductividad y los costos creados por los líderes minimizadores es devastador para la economía mundial, la cual requiere de empresas con bajos costos y alta productividad.

Los minimizadores asumen que ellos deben ser más inteligentes que su grupo y a menudo no escuchan muchas de las ideas de su gente, por lo tanto, intentan imponer las suyas.

Durante la lectura del libro encontrará que los líderes minimizadores entrevistados piensan que su gente debe consultar con ellos antes de tomar alguna decisión. Observará que este tipo de dirigentes, generalmente, siente la necesidad de presionar todo el tiempo. En la investigación se encontró que este liderazgo produce mucho estrés y poca espontaneidad en los equipos.

También se puede observar que cuando los líderes multiplicadores encuentran a buenos pensadores en su grupo, les dan la oportunidad de tomar la iniciativa y los estimulan a hacerlo.

Una de las lecciones más destacadas de esta investigación es que los grandes líderes dirigen con preguntas y no sólo con órdenes.

Identificará también que durante sus juntas, los multiplicadores crean verdaderos debates para encontrar las mejores ideas, estimulan que la gente defienda sus puntos, a que profundice y a que los cumpla.

Luego de haber leído este libro entendí por qué las empresas pierden millones de dólares anualmente al tener en sus filas líderes minimizadores, pues ellos requieren de más recursos y personas para lograr los mismos resultados que los multiplicadores.

La improductividad y los costos creados por gente de este perfil es devastador para la economía mundial en la que vivimos, ya que se requieren empresas con bajos costos y alta productividad. Ya no podemos darnos el lujo de tener este tipo de líderes en las organizaciones si queremos competir en una economía global.

Los minimizadores son producto de la cultura tradicional de liderazgo, que se acerca más al modelo militar de la Segunda Guerra Mundial, al líder autoritario que hemos conocido por años, que considera que la función de liderazgo los transforma en personas más inteligentes, creyendo que deben tomar todas las decisiones, pero no se consideran como líderes desarrolladores de la inteligencia de su gente.

Prueba contundente de cambiar este modelo es la rotación que encontramos en las empresas, de jóvenes que ingresan y que no pueden soportar este tipo de liderazgo tradicional.

Les aconsejo a todos los líderes que lean esta extraordinaria investigación de Liz Wiseman. Personalmente, considero que, en temas de liderazgo, es el descubrimiento más importante de los últimos tiempos.



El autor

Mario Borghino Ibarra es Director General de Borghino Consultores. Es Maestro en Mercadotecnia por la Universidad Estatal de Michigan.

CONSTRUYEN LÍDERES: TRANSFORMAN EQUIPOS



CEMEX se construye todos los días a través de las acciones de su gente. Sus colaboradores se destacan por sus capacidades y comportamientos, que han sido fortalecidos en el proceso de transformación. Este proceso crucial es guiado por cada uno de sus líderes, quienes proveen dirección para retomar el sólido camino de crecimiento y fortalecerse como compañía líder en soluciones integrales para la construcción.

Para formar líderes que modelen las conductas esperadas en sus colaboradores e inspiren a alcanzar las metas establecidas, CEMEX ha decidido impulsar tres pilares fundamentales: colaboración, enfoque al cliente e innovación.

Cada uno de ellos se acciona con programas e iniciativas estratégicas que crean valor para los grupos de interés, todas ellas con un protagonismo vital de los líderes de equipo.

COLABORACIÓN QUE TRANSFORMA

CEMEX cuenta con una serie de prácticas establecidas que aseguran que la colaboración fluya entre áreas funcionales, eliminando distancias geográficas y diferencias generacionales.



Fue fundada en 1906, en Hidalgo, Nuevo León. Su área de especialidad es la creación de soluciones integrales para la industria de la construcción. Por décimo año consecutivo es una Empresa Socialmente Responsable.

www.cemex.com

En la compañía se valora la riqueza cultural, generacional y disciplinaria, que propician la formación de equipos multiculturales y multifuncionales, ricos en experiencia y, por ende, valiosos por su desempeño y sus propuestas. Un ejemplo de esto son los consejos de colaboración que existen a escala regional y local; foros donde los responsables de las diferentes funciones convergen para discutir y definir los proyectos que ayudarán a cumplir con las prioridades de negocio.

Ahí también se define la asignación de la producción mensual y se generan estrategias integrales comerciales para brindar una oferta de valor más completa a cada segmento de clientes. En ellos participan los responsables de las áreas operativas de Concreto, Cemento, Agregados, Logística, Comercial y Mercado-tecnia, Recursos Humanos y algunas otras áreas *staff*.

Los consejos de colaboración logran beneficios como éstos:

- ◆ Identificar a tiempo las necesidades de la región, lo que se traduce en la definición de estrategias locales alineadas a la institucional, para ser una entidad más ágil, eficiente y flexible.
- ◆ Ejecutar y evaluar las estrategias y proyectos de crecimiento del negocio.



- ◆ Integrar una plataforma para el lanzamiento al mercado de una oferta diferenciada que ha dado excelentes resultados.
- ◆ Fungir como consultores (*sponsor*) de diferentes proyectos innovadores generados por equipos gerenciales.
- ◆ Reconocer mensualmente a los colaboradores con el mejor desempeño, evaluados por este grupo de directores y gerentes regionales.

ENFOQUE AL CLIENTE

En CEMEX, más que estar enfocados en el cliente, *viven obsesionados por el cliente*. Esto significa ofrecer productos y soluciones integrales diferenciadas, que rebasen las expectativas tanto de constructores, ingenieros, arquitectos, distribuidores, como del usuario final de nuestros productos.

Para asegurar que todos aquellos colaboradores que tienen contacto directo con el cliente evolucionen hacia este enfoque, CEMEX ha creado la Academia Comercial en la que todo asesor, supervisor, jefe, gerente y director comercial es entrenado de manera teórica y práctica en diversos módulos. El primer módulo impartido ha sido Lenguaje Comercial Común, para asegurar que el cliente viva una experiencia de compra de alta calidad, completa, consistente y sobre todo, que le resuelva en tiempo sus necesidades de construcción. Es decir, forman equipos que ayuden a construir sueños, más que a vender productos.

Es importante denotar que es primordial el compromiso que exige esta iniciativa a los líderes de equipo, quienes tienen que asistir a las sesiones, asegurarse de que su equipo también lo haga, mantener el control del mercado y aplicar los conocimientos adquiridos. Es por esto que dentro de la Academia Comercial existen módulos específicamente diseñados para gerentes y directores para fortalecer sus habilidades de gestión con sus equipos de trabajo en un ambiente comercial. El modelo de esta Academia Comercial en México sentará bases para su despliegue a escala mundial.

INNOVAR PARA SOLUCIONAR

El tercer pilar, detonador del éxito de CEMEX, es sin duda la innovación. En CEMEX, la creatividad es pensar en cosas nuevas, e innovar es ejecutarlas y ofrecerlas.

Una muestra reciente que clarifica que la innovación es su cimiento, es el lanzamiento de nuevos productos en el mercado, como los

CEMEX cuenta con una serie de prácticas establecidas que aseguran que la colaboración fluya entre áreas funcionales, eliminando distancias geográficas y diferencias generacionales.



Para CEMEX, la clave de su futuro son sus líderes; por ello, los construyen día a día, pues están convencidos de que la inversión constante en el desarrollo no sólo les asegura resultados a corto plazo, sino que maximiza su capacidad de innovar y evolucionar para asegurar su éxito sostenible en el tiempo.

cementos Extra e Impercem, con atributos diferenciados que ningún competidor ofrece.

Innovaciones evidentes como éstas nacen y se nutren por diversos mecanismos que los líderes viven, promueven y coordinan, como el programa Te reto a innovar, integrado por equipos de gerentes con perfiles complementarios que se unen a analizar una problemática o sencillamente a explorar nuevas posibilidades de expansión y crecimiento del negocio. El avance de estos equipos está guiado por directores de diferentes áreas de la compañía.

SUPERVISOR INMEDIATO: PRIORIDAD CLAVE

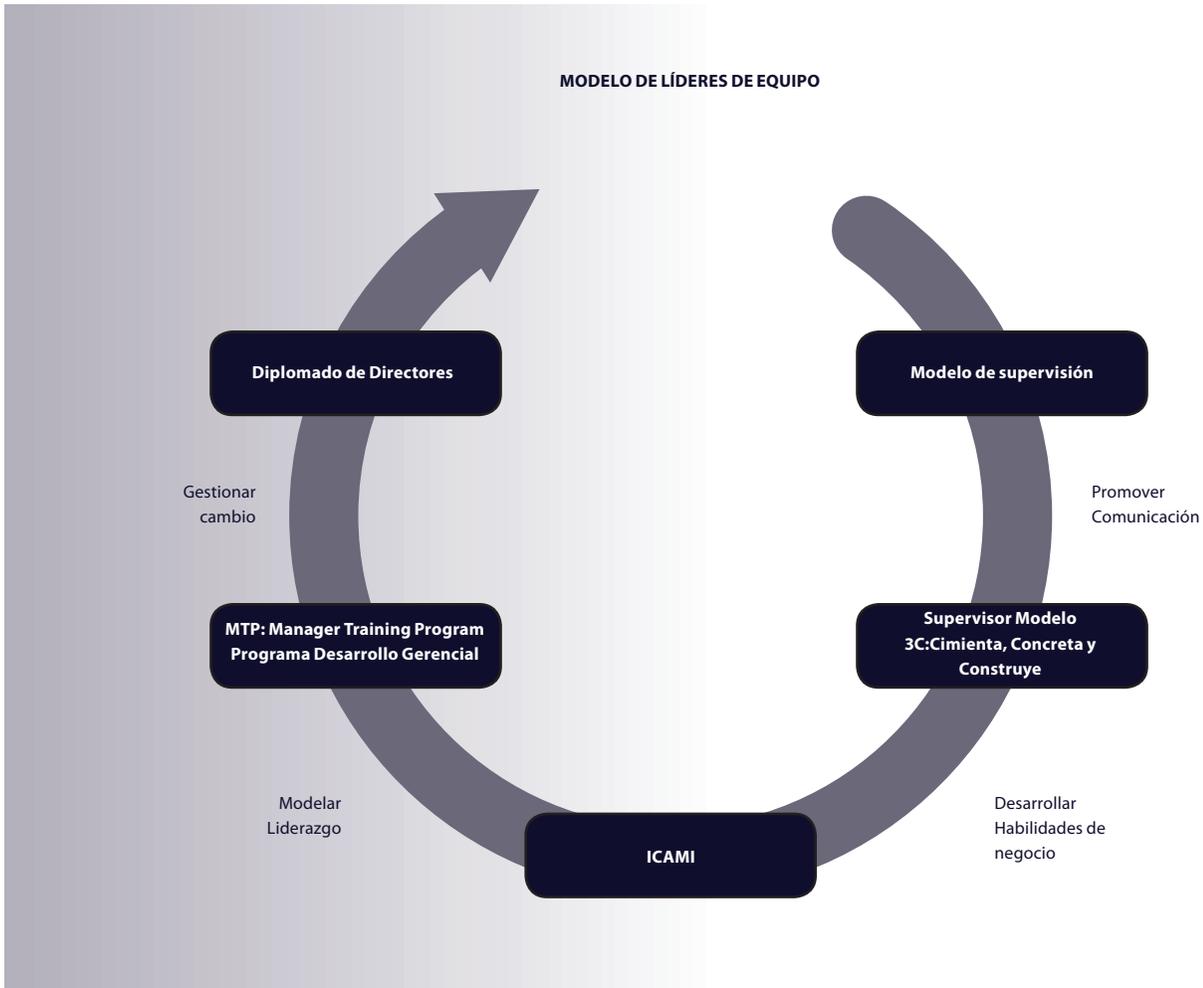
Como se ha descrito, los tres pilares principales para CEMEX, en estos momentos, están apoyados en sus líderes. La capacidad del supervisor inmediato influye en gran medida en la experiencia de cada colaborador, por ello, es inminente contar no con buenos jefes, sino con los mejores.

Para cada nivel de supervisión existe una oferta específica, soportada bajo nuestro código de ética y comportamientos CEMEX, y dirigida hacia los tres pilares de transformación antes descritos.

Para los altos ejecutivos existe un Diplomado de Directores que cuenta con un énfasis en el pensamiento estratégico, el espíritu emprendedor, el apoderamiento y el desarrollo del liderazgo personal y de equipos. Por otro lado, para este nivel ejecutivo existe una continua capacitación y certificación como mentores, para apoyar a gerentes de alto potencial mediante un programa anual estructurado.

Para el equipo de gerentes existen programas secuenciales para favorecer su crecimiento y desarrollo. Primero está el Programa de Desarrollo Gerencial, que consta de cinco módulos enfocados a comunicar y reconocer a sus equipos, dar y recibir retroalimentación, gestionar el desempeño correctamente, desarrollar a sus equipos y preparar a su sucesor, este último es muy importante, ya que en CEMEX es mandatorio que todo ejecutivo cuente con un plan de sucesión autorizado a corto y mediano plazo.

Adicionalmente, para los gerentes con alto potencial existe un programa global llamado ACHIEVE, en el cual se conforman equipos con los gerentes de mejor desempeño. Este grupo es sujeto a un programa de entrenamiento, con desarrollo de proyectos y *mentoring*, y recibe apoyo y soporte de miembros del Comité Ejecutivo de CEMEX Global. En 2013, este programa tendrá sedes en México y Berlín.



Para todos los jefes y supervisores no ejecutivos, existen dos programas principales:

Supervisor Modelo: cuenta con tres módulos activos, el primero enfocado a establecer la comunicación jefe-colaborador de una manera más natural y continua; el segundo, para desarrollar habilidades básicas de liderazgo que promuevan nuevos comportamientos en sus equipos; y el tercero, llamado 3C: Cimiento, Concreta y Construye, enfocado hacia el desarrollo de habilidades de negocio y el reconocimiento del personal.

ICAMI: es un programa diseñado junto con el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) que busca fortalecer habilidades gerenciales en aquellos colaboradores considerados aptos para ser gerentes, asegurando que demuestren y fortalezcan comportamientos clave a través de proyectos en equipo. Al final del programa son evaluados por la alta dirección.

Para cursos de desarrollo puntuales para líderes, existe el siste-

ma *CEMEX Learning*, el cual incluye un poco más de 5,000 cursos para que cada supervisor o jefe pida alguna habilidad específica para cerrar las brechas durante su desarrollo de carrera.

En conclusión, para CEMEX la clave de su futuro son sus líderes, por ello, los construyen día a día, pues están convencidos de que la inversión constante en el desarrollo no sólo les asegura resultados a corto plazo, sino que maximiza su capacidad de innovar y evolucionar para asegurar su éxito en el tiempo.

CEMEX construye patrimonios y sueños de familias, de comunidades y de países. Sin embargo, en su interior se dedica a formar líderes como principales motores de cambio y piezas clave de su transformación para asegurar su éxito sostenible.

El autor

Alberto Luis de Armas Ortiz es VP de Recursos Humanos de CEMEX México. Es Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Purdue.

IMPULSANDO EL DESEMPEÑO EN EL LUGAR DE TRABAJO A TRAVÉS DE CONVERSACIONES DE ALTA CALIDAD



Las conversaciones son el elemento vital del liderazgo. Cuando los líderes saben mantener buenos diálogos, hacen mucho más que comunicarse de forma efectiva: impulsan mejores resultados empresariales.

Durante más de 40 años, DDI ha llevado a cabo cientos de estudios. De una forma u otra, todos nuestros esfuerzos se han dirigido a hacernos la misma pregunta fundamental: ¿qué constituye un liderazgo exitoso? Hemos aprendido cuáles competencias lo predicen y, por otra parte, cuáles facetas de la personalidad inhiben el desempeño. También hemos identificado los retos que se avecinan para los líderes del mañana.

¿Qué hace un buen líder? Promueve la innovación, mantiene las necesidades del cliente como su principal prioridad, desarrolla estrategias a largo plazo, toma innumerables decisiones y, quizá lo más importante, desarrolla el talento futuro.



Fue fundada en 1970, en Pensylvania, 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. Fue nombrada como una de las "10 Mejores Medianas Empresas para Trabajar en Estados Unidos" por el Instituto Great Place to Work y Entrepreneur por segundo año consecutivo.
www.ddiworld.com.mx

Éstos son los qué del liderazgo, pero, ¿cuáles son los cómo? En todas nuestras investigaciones destaca un tema central: poco de lo que logran los líderes, lo hacen solos. Un liderazgo excelente depende en gran parte de las docenas de conversaciones que los líderes mantienen diariamente, con empleados, accionistas, clientes, proveedores y otros.

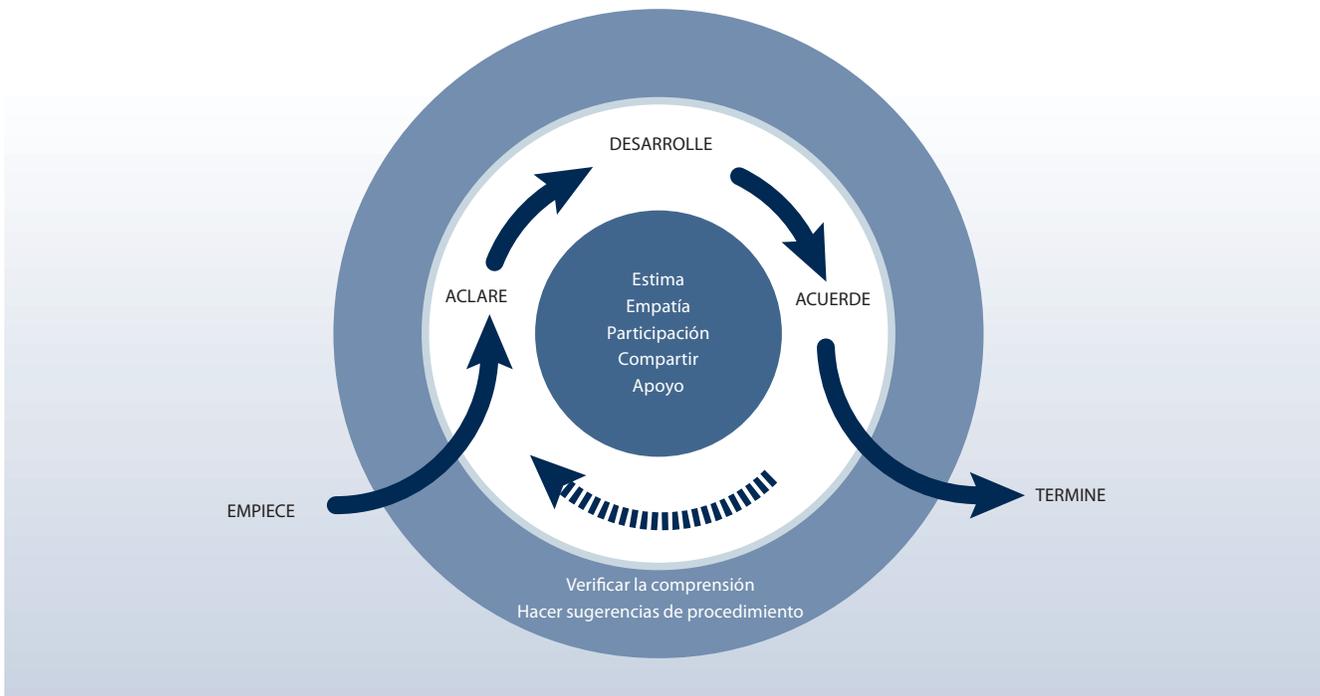
LAS HABILIDADES QUE NECESITAN LOS LÍDERES PARA LAS CONVERSACIONES EFECTIVAS

Los humanos somos seres sociales. En nuestra vida diaria y en el trabajo interactuamos constantemente los unos con los otros, puede que sea cara a cara, por teléfono, por correo electrónico o enviando textos.

La forma en que tratamos a los demás y cómo nos comunicamos con ellos tiene un impacto para bien o para mal. Así que, ¿cuáles son las habilidades necesarias para llevar a cabo interacciones efectivas diariamente?

Durante más de 40 años en los que hemos evaluado el talento, llevado a cabo investigaciones y creado programas de desarrollo, determinamos que existe un conjunto de habilidades que

LAS HABILIDADES ESENCIALES DE INTERACCIÓN



todos necesitan dominar, a fin de crear relaciones exitosas y sacar adelante el trabajo. Llamamos a estos comportamientos Habilidades Esenciales de InteracciónSM.

LAS HABILIDADES ESENCIALES DE INTERACCIÓNSM

Son una amplia gama de interacciones que definen un rol de liderazgo, e incluyen lo siguiente:

- ◆ Dirigir juntas de equipo.
- ◆ Ofrecer entrenamiento.
- ◆ Buscar la participación de las partes interesadas en las decisiones clave.
- ◆ Escuchar a los clientes.
- ◆ Liderar cambios fundamentales.
- ◆ Influenciar la dirección de una nueva estructura.
- ◆ Delegar tareas y proyectos.
- ◆ Celebrar debates sobre el desempeño.

Las Habilidades Esenciales de InteracciónSM representan comportamientos clave que sustentan la eficiencia de los líderes. Éstos están alineados con dos clases de necesidades que las personas tienen durante una conversación:

Prácticas: lograr un resultado productivo.

Personales: ser valorado, apoyado, comprendido y ser partícipe.

NECESIDADES PRÁCTICAS – LINEAMIENTOS DE INTERACCIÓN

Los líderes pueden cubrir las necesidades prácticas y estructurar la discusión al usar cinco lineamientos de interacción. Éstos, que forman un proceso del mismo número de pasos, proveen una ruta directa para la discusión, la cual llevará a los líderes hacia resultados claros y acordados:

Empiece: asegura que las discusiones tengan un propósito claro y que todos comprendan la importancia de lograrlo.

Aclare: hay dos tipos de información a recopilar en este paso: 1) datos y cifras, y 2) problemas e inquietudes. Ambos son de importancia crítica para definir un panorama completo de la situación.

Desarrolle: al desplegar ideas es importante formular preguntas, e incluir a los demás en el proceso. Lo más probable es que los líderes tengan opiniones acerca de qué hacer y deben compartirlas. Sin embargo, tienen que dar igual importancia a solicitar las de otros.

Acuerde: los líderes y las personas que participan en la conversación deben convenir un plan para dar seguimiento a las ideas que se de-

Existe un conjunto de habilidades que todos necesitan dominar para poder crear relaciones de forma exitosa y sacar adelante el trabajo.



sarrollaron y para apoyar a las personas que emprenderán la acción. **Termine:** es la última oportunidad para verificar si todos han comprendido claramente los acuerdos, los siguientes pasos y que están comprometidos a darles seguimiento.

NECESIDADES PERSONALES – PRINCIPIOS CLAVE

Éstas se abordan por medio de los principios clave, que ayudan a los líderes a evitar riesgos, aprovechar las oportunidades y hacer que los demás se sientan valorados, comprendidos, involucrados y apoyados durante el proceso. Los cinco principios clave son:

- ◆ Mantener o incrementar la autoestima, al ser específico sobre lo que hace la gente y por qué importan sus contribuciones.
- ◆ Escuchar y responder con empatía, demostrando que se comprenden los hechos y los sentimientos que se expresan.
- ◆ Pedir ayuda y alentar la participación, al formular preguntas para desencadenar las ideas de todos.
- ◆ Compartir pensamientos, sentimientos y motivaciones, para crear confianza y establecer un contexto.
- ◆ Dar apoyo sin quitar la responsabilidad, para desarrollar un sentido de compromiso y de rendición de cuentas.

El autor

Javier Gómez Díaz es Director General de DDI México, Inc. Es Ingeniero Químico por la Universidad Metropolitana de México.

La investigación de DDI ha demostrado de forma consistente que el perfeccionamiento en el uso de estas habilidades lleva a un mejor desempeño. Desgraciadamente, las mismas investigaciones demuestran que la mayoría de los líderes no cuentan con estas capacidades fundamentales de interacción.

En nuestro reciente estudio de la fuerza laboral, *Lecciones para Líderes de las Personas que Importan: cómo ven a sus líderes los empleados alrededor del mundo*, el 60% de los trabajadores indicaron que su líder, por lo menos algunas veces, hiere su autoestima, mientras que un tercio de los encuestados dijo que su líder no permanece tranquilo y constructivo al discutir un problema.

¿POR QUÉ LAS INTERACCIONES SALEN MAL?

En algún punto de sus carreras a la mayoría de los líderes les ha tocado estar del lado receptor de una mala conversación. Debido a esto, pueden reconocer las características de una buena y una mala plática.

Sin embargo, como demuestran los datos de evaluación de DDI, muchos líderes tienen dificultades para poner en práctica estos comportamientos de forma consistente y deliberada cuando se necesitan. Las razones de que esto suceda son:

- ◆ Algunos líderes simplemente no cuentan con los marcos de referencia, las habilidades y las herramientas fundamentales (como las Habilidades Esenciales de InteracciónSM) para facilitar las discusiones efectivas.
- ◆ Otros pueden no conocer, o no estar conscientes de sus características personales, las cuales quizá desvían sus intenciones, o su enfoque. Por ejemplo, un líder con una fuerte predisposición hacia la confianza en sí mismo puede sobrevalorar sus propias ideas y no buscar la participación o las opiniones de los demás. Sobreutilizar estas tendencias puede descarrilar una conversación. Mientras que los descarriladores juegan un papel importante en el fracaso de los líderes *senior*, pueden causar estragos a cualquier nivel.



Escanee el código para ver un video sobre los descarriladores en los ejecutivos.



Escanee el código para ver un video sobre el estudio mencionado en este artículo.

PRESUPUESTAR LOS AUMENTOS SALARIALES DE 2014, UN DESAFÍO EMPRESARIAL



Si bien es cierto que la motivación y desempeño de los colaboradores debe cimentarse en aspectos como el crecimiento profesional, la realización personal, un ambiente de trabajo saludable, entre otros, uno que toma clara prioridad por su estrecha relación con la calidad de vida y el rendimiento laboral, y que para las áreas de Recursos Humanos se acentúa en el último trimestre del año, durante la definición del Presupuesto del Gasto de Personal 2014, son los incrementos salariales.

Temas como la inflación y el aumento constante de precios en la canasta básica, colocan a los responsables de Recursos Humanos frente a un completo desafío: aumentar el ingreso de sus trabajadores sin comprometer el presupuesto de sus compañías; los indicadores hablan por sí solos:

- ◆ En 2013, México alcanzó el primer sitio entre los países miembros de la OCDE con los precios de los alimentos más caros, al elevarse 8.4%.
- ◆ En los últimos seis años, la pérdida en el poder adquisitivo de los salarios en México rebasó el 25%.
- ◆ En 2012, la inflación promedio en alimentos fue de 6.5% y en energéticos de 5.2%. En este periodo, el salario mínimo general real creció 0.3%.

Los gestores de Recursos Humanos están conscientes de que una

merma en el poder adquisitivo del trabajador puede atentar contra su desempeño y productividad.

También saben que incrementar exclusivamente los salarios en efectivo para lograr cierto grado de estabilidad, representa un costo adicional aproximado sobre la nómina del 25%, ya que deben tomar en cuenta el incremento de las cargas sociales ligadas, como seguro social, primas vacacionales, aguinaldo, Infonavit, Impuesto de Nóminas, entre otros.

Entonces, la expresión *entre la espada y la pared* nunca había tenido mayor sentido. Aquí es donde las áreas de Recursos Humanos deben observar y analizar cuidadosamente las herramientas que tienen a su disposición para enfrentar este desafío.

Una excelente opción es establecer un plan de ayuda alimentaria, a través del cual se considere brindar la despensa como una prestación que beneficie al trabajador y a su grupo familiar, complementándola con la ayuda de comida, como una herramienta de trabajo que favorece directamente al empleado.

Para ejemplificar de una mejor manera los beneficios que ob-



Fue fundada en 1981, en México. Es líder en soluciones de vales y tarjetas de servicios para empresas. Certificada por GPTW.
www.edenred.com.mx

tienen la empresa y el empleado al gestionar un plan de ayuda alimentaria, analicemos el ejercicio No. 1 y No. 2.

Es aquí donde vale la pena tomar el lápiz y calculadora para echar cuenta de las ventajas fiscales que ofrecen los vales de despensa y los vales de comida.

TICKET VALE DESPENSAS®

Son deducibles del impuesto sobre la renta: las erogaciones por concepto de despensa que realice la empresa a favor de sus trabajadores constituyen un gasto de previsión social deducible para efectos del impuesto sobre la renta, al tratarse de un gasto de naturaleza análoga.

Para los trabajadores es una prestación exenta: la despensa que reciben los trabajadores por este concepto, está exenta por tratarse de beneficios de previsión social. Cuando la suma de sus ingresos y la previsión social excedan de siete salarios mínimos, sólo estará exenta la prestación hasta por el monto de un salario mínimo del área geográfica correspondiente de donde fueron contratados.

Se excluye del salario base de cotización: para el Seguro Social se debe excluir de éste la despensa, en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del salario mí-

nimo general diario, vigente en el D.F.; la cantidad que exceda ese porcentaje integrará el salario base de cotización. Para el Infonavit, en lo correspondiente a la integración del salario y determinación de las aportaciones, se aplicará lo contenido en la ley del Seguro Social.

Sin impuesto a nóminas: no se causará por las erogaciones que se realicen por concepto de alimentación, habitación y despensas onerosas.

Favorable incluso si la empresa causa IETU: las empresas que sean elegibles para dicho impuesto, no podrán deducir las prestaciones de previsión social que otorguen a sus trabajadores, incluyendo los vales de despensa, por lo que el costo para éstas será de 17.5% sobre el monto que den en prestación. Sin embargo, si la empresa decidiera monetizarla; es decir, otorgarla en efectivo, pagaría el in-

Una excelente opción es establecer un plan de ayuda alimentaria, a través del cual se considere brindar la despensa como una prestación que beneficie al trabajador y a su grupo familiar, complementándola con la ayuda de comida, como una herramienta de trabajo que favorece directamente al empleado.

EJERCICIO 1: DIFERENTES ESCENARIOS DE INCREMENTOS SALARIALES PARA UN TRABAJADOR QUE PERCIBE UNA REMUNERACIÓN MENSUAL DE \$7,000 PESOS, \$750 PESOS EN AYUDA DE DESPENSA Y \$321 EN PRESTACIONES

Impacto del incremento salarial para el empleado		Escenarios de incrementos salariales		
		Opción 1 Sólo efectivo (5%)	Opción 2: Efectivo (2%) + Despensa (3.35%)	Opción 3: Efectivo (2%) + Despensa (1%) + Comida (545 pesos)
Concepto	Actual			
Sueldo	\$7,000	\$350	\$140	\$140
Ayuda de despensa	\$750		\$239	\$71
Ayuda de comida				\$545
Aportación del trabajador para ayuda de comida ¹				-\$285
Prestaciones ²	\$321	\$16	\$6	\$6
Impuestos y cargas sociales	-\$558	-\$272	-\$11	-\$5
Neto	\$7,513	\$94	\$374	\$472
Incremento neto para el trabajador		1.3%	5.0%	6.3%

EJERCICIO 2

Impacto en el gasto del incremento salarial para la empresa		Escenarios de incrementos salariales		
		Opción 1 Sólo efectivo (5%)	Opción 2: Efectivo (2%) + Despensa (3.35%)	Opción 3: Efectivo (2%) + Despensa (1%) + Comida (545 pesos)
Concepto	Actual			
Sueldo	\$7,000	\$350	\$140	\$140
Ayuda de despensa	\$750		\$239	\$71
Ayuda de comida				\$545
IVA acreditable para la empresa				-\$75
Aportación del trabajador para ayuda de comida ¹				-\$285
Prestaciones	\$321	\$16	\$6	\$6
Impuestos y cargas sociales	\$1,329	\$67	\$48	\$31
Neto	\$9,400	\$433	\$433	\$433
Costo para la empresa		5.8%	5.8%	5.8%

El presente ejercicio y de la página anterior fueron realizados bajo los siguientes parámetros:

Fuente del cálculo: "Calculador de Ahorro Personalizado" propiedad de Edenred México.

¹Onerosidad para la ayuda de comida del empleado del 20% del SMGDF.

²Prestaciones mínimas de ley.

Salario mínimo vigente en el DF 2013 Zona "A" (\$64.76).

Si desea recibir ejercicios personalizados a sus necesidades, solicítelo al siguiente correo electrónico: mexico@edenred.com

crecimiento de las cargas sociales empresariales que representaría alrededor del 30% del costo de su nómina, comparado con el 17.5% del IETU que tendrían los vales.

TICKET RESTAURANTE®

Comúnmente, es utilizado como un sustituto de comedor interno.

Son deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR) para las empresas y exentos para los trabajadores: los gastos en comedores son deducibles siempre y cuando se entreguen a todos los trabajadores y no exceda un salario mínimo diario por día de labor. Además, no son ingresos gravables en el salario del empleado.

Favorable incluso si su empresa causa IETU: los servicios de

comedor y comida son deducibles para el IETU, siempre que cumplan los requisitos de Impuesto sobre la Renta.

El IVA es acreditable: los pagos por servicios de comedor y comida preparada causan IVA, mismo que puede acreditarse.

Se excluye del salario base de cotización: los gastos por servicios de comedor y comida no forman parte del salario base de cotización, siempre que se entreguen en forma onerosa, es decir, el trabajador paga, por lo menos, el 20% del Salario Mínimo General Diario (SMGD) de acuerdo al Seguro Social y al Infonavit.

Sin impuestos sobre nóminas: los gastos del patrón por concepto de alimentación (comedores) para sus trabajadores no pagan el impuesto sobre nóminas si son onerosos.

Al planificar los incrementos salariales para el 2014, considerando este tipo de herramientas, se logrará obtener un balance entre lo que la empresa puede otorgar con base al presupuesto autorizado y lo que sus colaboradores esperan recibir.

El autor

Adolfo Álvarez León es Director de Mercadotecnia y Servicio al Cliente de Edenred. Es Maestro en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México (UVM).

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS



Actualmente, uno de los temas de mayor importancia en el vertiginoso mundo empresarial es la inteligencia emocional (IE), entendida como un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales.

En palabras del psicólogo estadounidense David Goleman: "la inteligencia emocional puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones al trabajar con otros."

Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional, sino apenas un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas por el personal como equipo, ayudará al desarrollo del desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo, de ahí que la formación de equipos en los que se fomente el crecimiento y la capacidad

de adaptarse a los cambios que se puedan generar dentro de la organización son habilidades que llevarán a un equipo al éxito.

En una investigación reciente, Daniel Goleman demostró que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y generan entusiasmo. Además, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional.

También demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable.

Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a la claridad de objetivos, la confianza en sí mismos, y el poder para influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

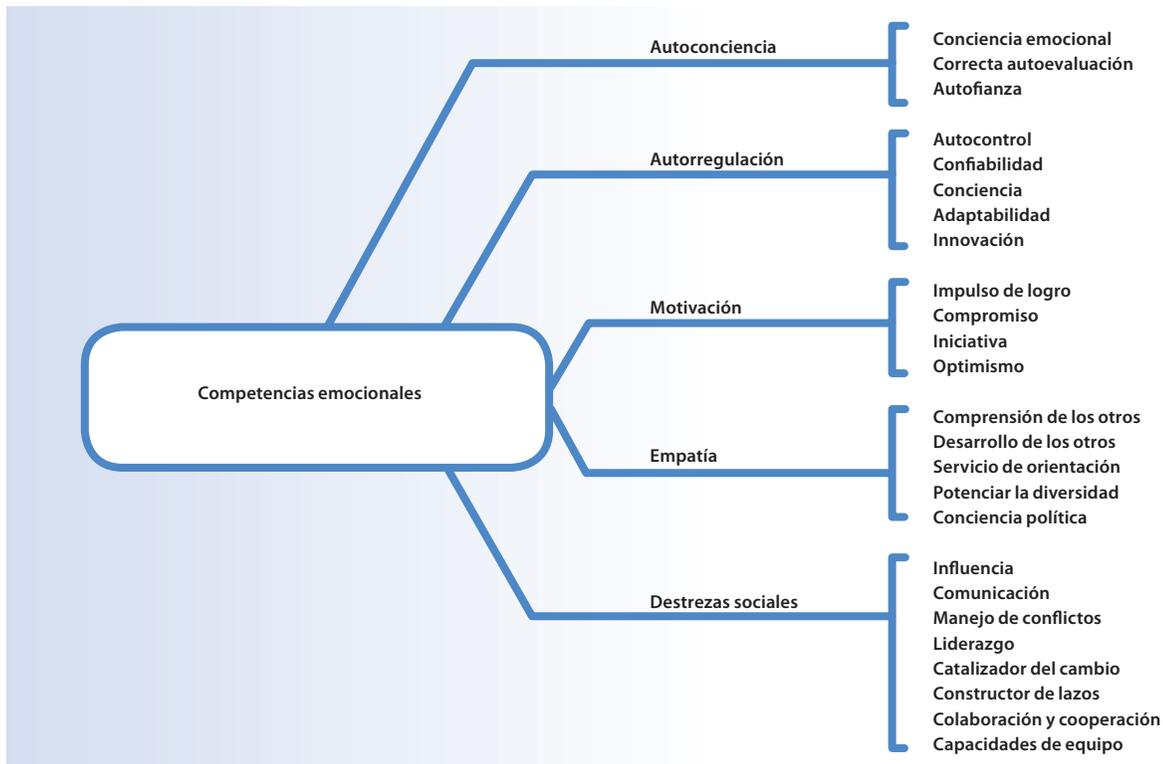


ENTORNO

OUTSOURCING
DE RECURSOS HUMANOS

Forma parte de Grupo Asesores en Negocios. Fue fundada en agosto de 2004, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son administración de nómina, de personal y de viáticos, contratación, reclutamiento y selección especializada, consultoría de Recursos Humanos a nivel nacional, capacitación, perfiles psicométricos y estudios socioeconómicos. En los últimos años ha logrado la Certificación y Recertificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

www.entornocorporativo.com.mx



Resulta muy importante que aquellas personas que poseen estas habilidades las compartan, ya que, por increíble que parezca, la inteligencia emocional se puede aprender. Para ello, es necesario conocer nuestras propias competencias emocionales.

COMPETENCIAS EMOCIONALES

Los especialistas en la materia consideran que éstas son las que tiene una persona para potenciar su inteligencia emocional en la vida cotidiana, y actúan y se expresan en dos niveles:

Personales: determinan la manera en que nos relacionamos con nosotros mismos, con el conocimiento y con el autodomínio.

Sociales: definen la forma de relacionarnos con los demás.

De ellas se desprenden la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales.

AUTOCONCIENCIA

Es la capacidad de conocer nuestras propias emociones y la forma en que nos afectan; significa que debemos conocer nuestros propios recursos interiores, habilidades y límites. Cuando tenemos claro quiénes somos, a dónde vamos y cuáles son nuestros deseos, sabremos qué hacer si descubrimos qué es lo que percibimos como adecuado, por lo tanto nuestro recurso más precioso es la atención.

La primera tarea de un líder es conocerse a sí mismo.

AUTORREGULACIÓN

Es la capacidad de controlar nuestros impulsos y estados emocionales negativos, es decir, pensar antes de actuar.

MOTIVACIÓN

Es la capacidad de dirigir nuestras emociones hacia un objetivo, tener iniciativa y ser efectivos y perseverantes ante contratiempos y frustraciones. La motivación tiene cuatro competencias emocionales:

- ◆ El afán de triunfo, es el impulso del logro, el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- ◆ El compromiso, es alinearse con los objetivos del grupo.
- ◆ La iniciativa, es la disponibilidad que tenemos para reaccionar ante las oportunidades.
- ◆ El optimismo, la tenacidad para buscar el objetivo, a pesar de los obstáculos y reveses que puedan presentarse.

La línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si encuentra a personas dotadas de facultades emocionales, o las desarrolla en sus empleados actuales.



El arte de optimizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas, cuya mente posee distintos conocimientos y experiencias.

Las personas optimistas poseen características claras:

- ◆ Van tras la meta, pese a los obstáculos y contratiempos.
- ◆ No operan por miedo al fracaso, si no por esperanza de éxito.
- ◆ Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables, antes que a fallas personales.
- ◆ Poseen empatía, que es la capacidad de reconocer las emociones ajenas y las necesidades de la propia empresa.

EMPATÍA

Aquí podemos encontrar cinco competencias emocionales:

1. Comprender a los demás.
2. Ayudar al desarrollo de otros.
3. Orientación hacia el servicio.
4. Aprovechar la diversidad.
5. Conciencia política.

DESTREZAS SOCIALES

Es la capacidad para manejar adecuadamente las emociones en una relación, e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar sin dificultad. Estas habilidades se utilizan para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo.

La clave del éxito del desarrollo de las competencias emocionales en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los colaboradores y líderes, el ritmo, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos.

Ventajas de la inteligencia emocional en la empresa:

- ◆ Comunicación eficaz.
- ◆ Bienestar consigo mismo y el entorno.
- ◆ Excelente ambiente laboral.
- ◆ Motivación puesta al servicio de metas.
- ◆ Mejora en trabajo de equipo.
- ◆ Relaciones efectivas con los clientes.
- ◆ Aumento de la rentabilidad de la empresa.

En 1998, después de estudiar innumerables empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización.

Mientras más alto sea el puesto, las habilidades técnicas son menos importantes y las aptitudes de la inteligencia emocional tienen más valor.

Para que los directivos de la empresa sean competentes, emo-

cionalmente hablando, tiene que existir un desarrollo elevado de inteligencia emocional, la cual repercute en los resultados, niveles de cooperación, e intercambio empresarial.

Para verificar el resultado de sus investigaciones en los niveles superiores de dirección de diferentes organizaciones, Goleman encargó a una firma consultora que realizara un estudio para evaluar la importancia de la aptitud emocional en cargos ejecutivos intermedios, dentro del mundo empresarial.

La investigación demostró que la superioridad intelectual o técnica no desempeñaban papel alguno para triunfar como líder. Para una práctica estelar resultó que la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades cognitivas.

La línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si encuentra a personas dotadas de esas facultades o las desarrolla en sus empleados actuales.

Las aptitudes emocionales que con más frecuencia condujeron a grupos de directivos de cientos de empresas analizadas al éxito fueron: iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad, influencia, liderazgo de equipos y conciencia política, empatía, seguridad y desarrollo de otros.

Pero los grandes líderes van un paso más allá, integran las realidades emocionales con lo que ven. Esto quiere decir que su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

El modo en que el líder gestiona y canaliza sus emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus equipos cierto grado de bienestar, lo que les lleva a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen.

Entonces, las áreas en las que un líder deberá aplicar la inteligencia emocional para el cumplimiento de objetivos comunes se concentrarán en cinco puntos principales:

- ◆ Resolución de conflictos.
- ◆ Adaptación al cambio.
- ◆ Toma de decisiones.
- ◆ Negociación.
- ◆ Trabajo en equipo.

Los signos más patentes de los líderes son el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus colaboradores.

Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan naturalmente la resonancia, y su pasión y entusiasmo repercute en todo el grupo.

Los buenos directivos no sólo reaccionan a lo que ocurre dentro y fuera de la organización, sino que anticipan movimientos, ponen en marcha otros, y ordenan y reordenan prioridades y recursos. En síntesis, mantienen el control de la situación en un clima receptivo y estimulante para sus colaboradores, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen y manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas.

En el estilo de trabajo actual, rápidamente cambiante y fluido, se necesita la combinación de intelecto con inteligencia emocional.

El arte de optimizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas, cuya mente posee distintos conocimientos y experiencias.

Por ello, es importante que la dirección tenga conocimiento de la relevancia de la gestión de la IE, ya que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional; ayuda a la solución de conflictos en la medida en que permite manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, mejora la comunicación, aumenta la motivación y fomenta el trabajo en equipo, con el fin de diseñar y desarrollar objetivos comunes, generando empatía, mejorando el clima laboral y reforzando el liderazgo.

El autor

Edith Lucía Zapata Narvárez es Gerente de Relaciones Públicas de Entorno Corporativo. Es Maestra en Comunicación Organizacional y Administración Pública por la Universidad Anáhuac.



¿CÓMO GENERAR COMPROMISO Y MEJORAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL CAPITAL HUMANO?



Aún cuando la rotación de empleados es algo ‘normal’, puede afectar a la compañía si ese cambio involucra a tus mejores trabajadores, ya que pierdes tiempo y dinero en encontrar y capacitar a un nuevo integrante.

Hoy en día, el empleado busca que la empresa donde trabaja lo es-time, además de que es innegable que también desea la realización de sí mismo. Se está vislumbrando que, en un futuro, millones más buscarán este nivel de logro.

En la actualidad, no sólo es importante que las organizaciones tengan a su disposición los mejores recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, también es necesario que cuenten con el mejor capital humano.

Los nuevos trabajadores y sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral, es decir, que las empresas escuchen, atiendan las necesidades de sus empleados y que los integren a los objetivos del crecimiento organizacional.

Como agencia de capital humano, Esprezza tiene más de 10 años de experiencia ofreciendo soluciones integrales para dicho sector. Nos enfocamos en atraer, desarrollar y administrar talento comprometido para mejorar los resultados en las empresas. Además, nos interesamos en el desarrollo organizacional, enfocando esfuerzos para crear empleados que logran, se involucran, se sienten protegidos, integrados, valorados, y que confían, conocen y reviven a través de su trabajo.

Por consiguiente, el compromiso y sentido de pertenencia del capital humano que Esprezza desarrolla, son factores tan valiosos que hoy en día marcan la diferencia en la industria.

¿CÓMO GENERAMOS COMPROMISO Y MEJORAMOS EL SENTIDO DE PERTENENCIA?

Premiamos el esfuerzo de nuestros empleados: establecemos objetivos claros y medibles, y reconocemos y recompensamos sus logros a través de incentivos y beneficios personales y profesionales.

Fomentamos un buen ambiente de trabajo: involucramos y hacemos participe a nuestro personal de los desafíos y experiencias de la empresa.

Otorgamos estabilidad: nuestros empleados se sienten protegidos.



Fue fundada en 1997. Sus áreas de especialidad son outsourcing, reclutamiento y servicios ejecutivos como coaching, head-hunter y desarrollo organizacional. Empresa certificada en procesos de calidad mediante la norma ISO 9001-2008 y por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH).
www.esprezza.com

**EL 80% DE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN INTEGRADOS A LA COMPAÑÍA
DONDE LABORAN GRACIAS A LA COMUNICACIÓN INTERNA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	8	4.4	4.5	4.5
	Poco de acuerdo	18	10.0	10.2	14.8
	De acuerdo	69	38.3	39.2	54.0
	Muy de acuerdo	54	30.0	30.7	84.7
	Completamente de acuerdo	27	15.0	15.3	100.0
	Total	176	97.8	100.0	
Perdidos	Sistema	4	2.2		
Total		180	100.0		

Fuente: Tesis *Valoración del Impacto de la Mercadotecnia Interna en la Cultura Organizacional*, caso de estudio 2009. SPSS. Resultados arrojados en una encuesta aplicada a empleados de una empresa transnacional en México que cuenta con departamento de Comunicación Interna. Encuesta aplicada a través de un muestreo aleatorio simple (MAS). El tamaño de la muestra fue de 180 entrevistas efectivas con una confianza de 95% y un error estadístico de $\pm 5\%$.

dos, escuchados y respaldados. Nuestro lema es: “el empleado que admira a su empresa es el primer embajador de la marca”.

Fomentamos las relaciones entre nuestros empleados: tomamos en cuenta al talento en las decisiones importantes para la empresa. Integramos desde mandos medios hasta altos, a través de actividades de grupo e interdepartamentales, para fomentar el trabajo en equipo y fortalecer su compromiso y respeto.

Promovemos el crecimiento y desarrollo: confiamos en el potencial de nuestros empleados, conocemos sus intereses e impulsamos su desarrollo.

Generamos experiencias inolvidables: creamos programas que promueven el balance de vida, donde el empleado desea ir a trabajar, disfruta sus labores y se siente motivado para ofrecer lo mejor de sí y formar parte de la historia de la marca.

COMUNICACIÓN INTERNA, HERRAMIENTA PRINCIPAL PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es habitual hablar de la importancia de la comunicación en las empresas. Sin embargo, pocas veces se analiza en qué se basa esta jerarquía, cuál es la relación y cuáles son los conceptos y herramientas necesarios para una planeación efectiva, y cómo debe gestionarse para crear un impacto en el logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, la valoración de la comunicación interna está dirigida al impacto que tiene en el negocio; en la búsqueda de in-

cremento en los beneficios empresariales, la cultura organizacional, la motivación y el aprendizaje, para legitimar los recursos empleados.

Es importante valorarla más allá de un simple instrumento dentro de la organización, se debe definir como un mecanismo económico y social interno, a través del cual las audiencias desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso, y permiten el retorno de inversión a la organización.

En Esprezza consideramos que es un error pensar que la comunicación interna es ‘un lujo’, algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa por la que actualmente atravesamos, que está marcada por resultados un tanto inciertos en todos los niveles.

COMUNICACIÓN INTERNA VS. PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

La falta de inclusión, metodología, tecnología, comunicación y desconocimiento de la cultura laboral son sólo algunos de los componentes de los problemas organizacionales que afectan a los empleados y a su cultura organizacional. A continuación describimos los

Un buen programa de comunicación interna motiva y satisface a los empleados, desarrolla orientación al cliente y crea una cultura organizacional con ventajas competitivas.



conceptos que pueden ser mejorados con el manejo correcto de la comunicación interna:

Inclusión: los trabajadores no se sienten parte de la empresa, por lo tanto, no se identifican con ella. Cuando no saben hacia donde van, no se *ponen la camiseta*. Debemos comunicar el valor de todo lo que forma parte de la cultura organizacional.

Integración: los empleados no pueden formar parte de la empresa cuando no se reconoce su cultura y ellos no hacen lo propio con la de la organización; lo cierto es que existe cultura y se tiene que aceptar y cambiar ante las necesidades del entorno.

Retroalimentación: la investigación es primordial en las empresas, podemos detectar las inquietudes, así como los síntomas que incomodan al personal por medio de encuestas, auditorías y análisis cuantitativos y cualitativos.

Herramientas: los medios de comunicación interna tienen un papel importante, ya que son reguladores del proceso informativo y

comunicativo; si no se usan, difunden, distribuyen o leen, hay un problema. Se debe diagnosticar la situación de la empresa y definir planes de acción que permitan la selección adecuada de herramientas y medios de comunicación de acuerdo a la cultura empresarial y del trabajador.

La comunicación interna es multidimensional y está compuesta por personas, procesos y tecnologías; su éxito depende de la alineación correcta de cada uno.

Un buen programa de comunicación interna puede generar motivación y satisfacción en los empleados, desarrollar la orientación al cliente y servir de vehículo para el desarrollo de una cultura organizacional.

En Esprezza estamos convencidos de que al optimizar el proceso de comunicación interna de la empresa, todo fluirá mejor: las decisiones que permiten el desarrollo constante en la realización de las tareas, la motivación, el aprendizaje, el sentido de pertenencia, la creatividad, la actitud, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia una ventaja competitiva para la empresa.

El autor

Francia Contreras García es Maestra en Dirección de Mercadotecnia por la Universidad de Guadalajara (UDG).

PROCESOS QUE HABILITAN SU ACTIVO MÁS VALIOSO



Uno de los principales retos para las compañías es contar con el talento que pueda atender las demandas de un mundo globalizado, entienda cómo las tendencias externas afectan el éxito de la organización y posea un espíritu de innovación que capitalice las oportunidades que se encuentran a la vuelta de la esquina.

Contar con un grupo de personas con estas características no es posible si en un principio los procesos relacionados con su retención y administración no marchan como deberían.

Para EY México, cada reto que nuestros clientes enfrentan merece toda la atención y detalle. Creemos firmemente que el éxito se consigue paso a paso, al resolver un problema a la vez. Por eso, ponemos a su disposición a profesionales en impuestos de acuerdo a sus necesidades. Diseñamos nuestras estrategias en función de los retos clave que enfrentan y la región donde se desempeñen.

LABORAL – DIAGNÓSTICO DE SUBCONTRATACIÓN

Derivado de los últimos cambios en la legislación laboral y en materia de seguridad social, contar con asesores legales con un alto nivel

de capacitación y experiencia en estos ámbitos es indispensable para cualquier organización.

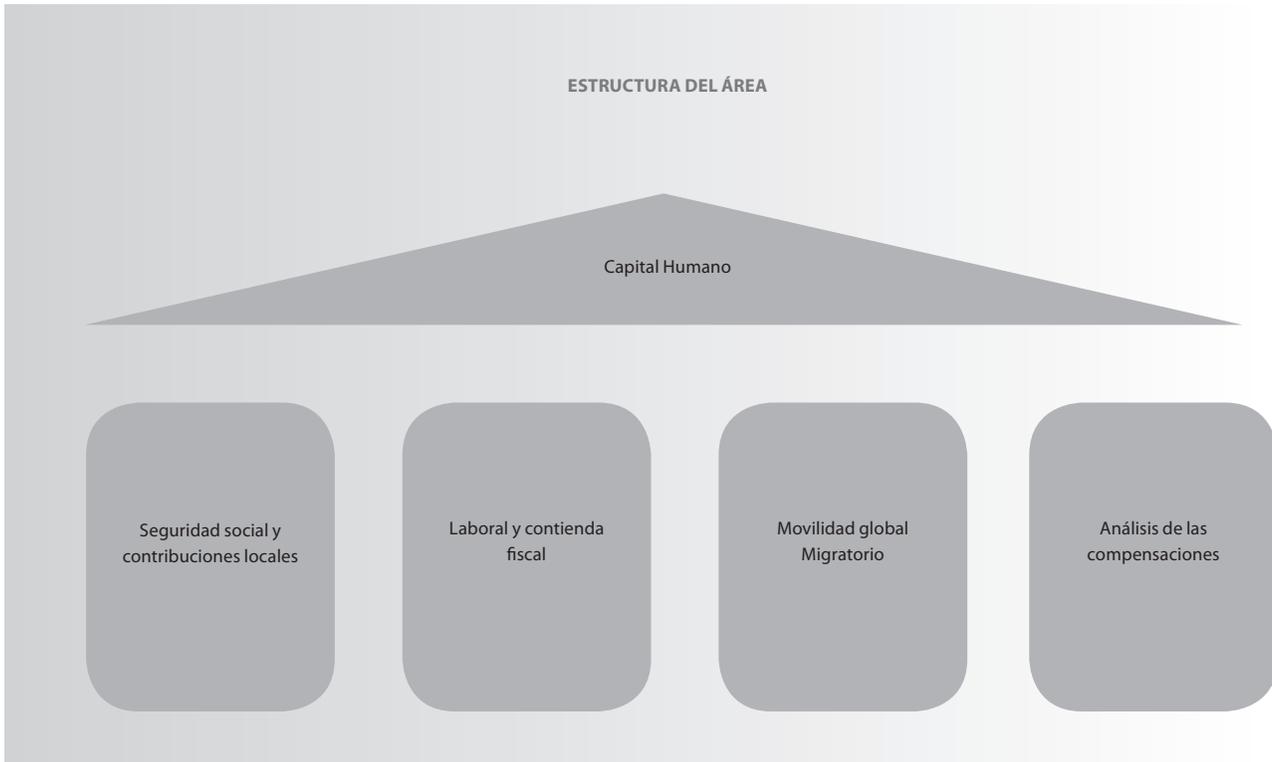
Nuestro equipo de abogados le permitirá tener un asesor legal, quien le indicará los pasos o estrategias a seguir para obtener los beneficios de cumplir con las leyes o, en caso contrario, preparar el camino para estar en condiciones de afrontar los litigios que puedan presentarse.

Nuestra asesoría comienza con un diagnóstico integral del esquema que tiene actualmente su empresa, donde evaluamos el tipo de servicios que tienen contratados con compañías prestadoras de personal –ya sean internas o externas– a partir del concepto de subcontratación laboral, establecido en la legislación laboral.

Las recomendaciones que realicemos le permitirán llevar a cabo acciones concretas para minimizar riesgos en cuestiones laborales y de seguridad social; propondremos planes de acción concretos que contengan las posibles alternativas con las que podría contar la empresa, con el fin de cumplir con las nuevas disposiciones relacionadas con este tema.



Fue fundada el 15 de abril de 1934, en México. Sus áreas de especialidad son auditoría, asesoría de negocios, fiscal-legal, fusiones y adquisiciones. Han sido nombrados como Great Place to Work, de 2005 a 2013.
www.ey.com/mx



SEGURIDAD SOCIAL – PRIMA DE RIESGO DE TRABAJO

Sin excepción alguna, para todas aquellas empresas con trabajadores bajo su responsabilidad, la carga impositiva de las cuotas de seguridad social representa un porcentaje muy elevado de su costo social, lo cual resulta, en muchos de los casos, un factor decisivo para la subsistencia de las mismas.

Los porcentajes para determinar éstas son valores constantes sobre los cuales las compañías no ejercen control, a excepción de la rama de riesgos de trabajo, cuyo porcentaje dependerá del grado de riesgo al cual se encuentren expuestos sus colaboradores.

La mala administración de la prima de riesgos de trabajo, que puede abarcar una incorrecta clasificación, la falta de medidas de seguridad, el incorrecto tratamiento a rectificaciones emitidas por la autoridad, entre otras, dan como resultado variaciones en el porcentaje de la prima que, por mínimo que sea, podría representar millones de pesos al año.

En EY México contamos con profesionales con experiencia en la materia, que le ayudarán a realizar las acciones o implementar los controles necesarios para una eficiente administración de la prima de riesgos de trabajo, mediante lo cual mitigará los costos de esta rama y logrará mejoras sustanciales en el corto y largo

plazo. De ese modo, su negocio será más rentable y estará bajo un estricto marco regulatorio.

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

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

En la actualidad, y en gran medida por la globalización de los negocios, el esquema de compensaciones y beneficios a los empleados ha cambiado dramáticamente en los últimos 10 años. Este panorama resulta aún más complicado para aquellas empresas que buscan expandirse a nivel internacional, porque la alineación de las nóminas entre países no es una tarea fácil. La retención de talentos, en la mayoría de los casos, dependerá directamente de este factor.

¿Conoce si su empresa cuenta con un esquema de compensacio-

Ayudamos a nuestros clientes a cumplir sus obligaciones, administrar el riesgo y desarrollar estrategias de negocio que mejoren su desempeño y promuevan el crecimiento.



nes y beneficios adecuados, con rangos salariales competitivos en el ramo de la industria a la que pertenece? Cada año, EY México realiza estudios importantes en la materia para entender cómo los acontecimientos en cada región y en cada industria pueden afectar a su organización.

Nuestros profesionales de nómina ayudarán a su empresa a conocer de forma específica en qué lugar se encuentra, así como a implementar esquemas de compensación y beneficios competitivos. Con dichas iniciativas, hará más eficientes los costos de su nómina, retendrá talento y contribuirá al éxito de su negocio.

¿POR QUÉ EY?

- ◆ Ayudamos a nuestros clientes a cumplir sus obligaciones, administrar el riesgo y desarrollar estrategias de negocio que mejoren su desempeño y promuevan el crecimiento.
- ◆ Somos una de las prácticas fiscales más globalizadas y con mayor coordinación en el mundo. Nuestros 32,000 profesionales en impuestos, ubicados en diversas áreas geográficas, entregan de forma alineada un amplio rango de servicios integrales.
- ◆ Proveemos a ejecutivos en impuestos, de acuerdo con las necesidades de los clientes. Diseñamos nuestras estrategias en función de los retos clave que enfrentan y la región donde se desempeñen.
- ◆ Contamos con centros fiscales que combinan la experiencia técnica

local, con conocimiento por industria y región.

- ◆ Buscamos invertir en la creación de nuevos servicios que respondan a las necesidades que más apremian y preocupan a nuestros clientes.
- ◆ Nuestros equipos están conformados por profesionales que constantemente se capacitan en materia fiscal y comparten mejores experiencias con sus pares en los diferentes países donde tenemos presencia.

AL DÍA, EN TEMAS DE IMPUESTOS

En EY México nos interesamos en que usted reciba la información tributaria más relevante de manera oportuna y periódica, que facilite su toma de decisiones. Por esta razón, lo invitamos a conocer nuestro boletín fiscal para facilitar su lectura y la búsqueda de información de los temas que más le interesan.

Usted recibirá dos clases de alertas, la primera bajo el nombre de *EY Tax Advisory*, que tendrá una periodicidad mensual y la obtendrá los primeros días de cada mes. Está dividida en secciones en donde encontrará información especializada —escrita por los profesionales de la firma— de diversas áreas tributarias como son: impuestos internacionales, aduanas y comercio exterior, *human capital*, entre otras.

La segunda alerta es el *EY Tax Flash*, que lo mantendrá informado al momento, sobre las principales modificaciones y novedades que haya en nuestros ordenamientos jurídico-tributarios. Suscríbese en www.eyboletin.com.mx

Los autores
Arturo Hernández es Socio de Fiscal-Legal de EY y
Ernesto Rodríguez es Gerente de Fiscal Legal de EY.

DESARROLLO INTEGRAL Y SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL



Cada año, corporaciones y empresas familiares invierten grandes cantidades en recursos de consultoría con el fin de desarrollar su capacidad organizacional y su productividad. Muchos de estos esfuerzos dan resultados parciales y temporales, no porque no estén bien diseñados o ejecutados, sino porque con frecuencia es necesario adaptarlos a una estrategia integral para la particular situación de la empresa.

Particularmente, la empresa familiar (proveedora de la gran mayoría de los empleos en México) es quien más sufre cuando un buen método se aplica antes de que la organización esté lista para recibirlo, o cuando un requisito previo no se ha cubierto todavía.

Cada uno de los sistemas de trabajo de una organización debe crecer de manera sincronizada, permitiéndose proveer la máxima efectividad posible.

Contar con un sistema de compensación basado en indicadores de gestión no será muy efectivo si los procesos de trabajo críticos no están bien integrados entre sí; se generarán comportamientos que bloqueen los esfuerzos multidisciplinarios.

Un buen sistema de planeación será poco efectivo si no existe uno de

priorización, o si se carece de principios de operación que gobiernen las decisiones estratégicas y tácticas. Un liderazgo carismático podría ser inefectivo si no se cuenta con un sistema de toma de decisiones que garantice un óptimo balance entre la involucración adecuada y la agilidad con la que se toma la decisión.

Toda empresa familiar o corporativa se puede ubicar en una de las cuatro fases del *Modelo de Desarrollo Integral Sustentable*. Cada una de ellas tiene un matiz cultural único y una intención particular, por ello, amerita la consultoría que corresponda a esa fase.

FASE I: ALCANZAR CONDICIONES BÁSICAS

Síntomas: los resultados dependen de pocos colaboradores, y se fomentan y reconocen las soluciones heroicas o de emergencia. Hay roles poco claros y la empresa está diseñada basada en las habilidades existentes más que en las necesidades del negocio.

En esta fase, el poder de decisión y la cultura los marcan un número reducido de personas y existe muy poca interdependencia entre las funciones.

Normalmente, estas empresas basan su éxito en productos ganadores, pero la calidad y confiabilidad de su servicio es incipiente.



Fue fundada en 2008. Su área de especialidad es la consultoría corporativa y asesoría a ejecutivos de manera colaborativa.
www.femhom.com

DESARROLLO INTEGRAL Y SUSTENTABILIDAD
DEFINICIÓN DE FASES

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV
Intención de la fase	Condiciones básicas	Sistematización	Simplificación	Crecimiento acelerado
Entorno externo	Competencia débil	Competencias en crecimiento	Competencia fuerte	Competencia fuerte y retrasada
Éxito basado en	Producto ganador	PG + servicio	PG + servicio + costo	PG + S + C + agilidad
Estructura basada en	Silios funcionales	Equipos efectivos	Procesos de trabajo	Células de cent. de excelencia
Cultura predominante	Héroes, solución de emergencias	Sistematización	Simplificación	Velocidad
Integración	Incipiente	Intermedia	Avanzada	Avanzada
Rol estratégico de C. Ejecutivo	Eliminación de problemas	Integración	Agilización	Foco externo
Rol de gerentes	Arbitraje	Mejora de sistemas	Creación de sinergias	Iniciativas y proyectos
Estrés / horas de trabajo	Estrés agudo y constante	Estrés en las restricciones	Manejable e impredecible	Manejable y predecible

Intención: alcanzar las condiciones básicas mínimas necesarias para el comienzo del viaje de productividad y crecimiento.

Se debe acordar la intención de la empresa, la cual marca la esencia de la misma. Se requiere establecer principios de operación que regulen los comportamientos y las decisiones. Es un buen momento para brindar asesoría estratégica al director general y lograr una integración sistémica de su equipo.

FASE II: SISTEMATIZACIÓN

Síntomas: los indicativos más claros son el cambio de prioridades, mientras el poder oscila entre las diferentes áreas de la empresa. No existe una cultura homogénea y los colaboradores se enfocan en los objetivos que marca la Dirección, pasando por alto variables que aseguran la confiabilidad, calidad y servicio.

En ésta, la mayor parte del trabajo no es planeado y se subordina al más esencial, que suele estar insuficientemente planeado.

Intención: el propósito básico es sistematizar para que el trabajo crítico no planeado se convierta en trabajo planeado. Dado que cualquier empresa, mediana o pequeña, podría necesitar más de 200 procesos de trabajo, es crítico priorizar los estándares y sistemas que se desarrollarán.

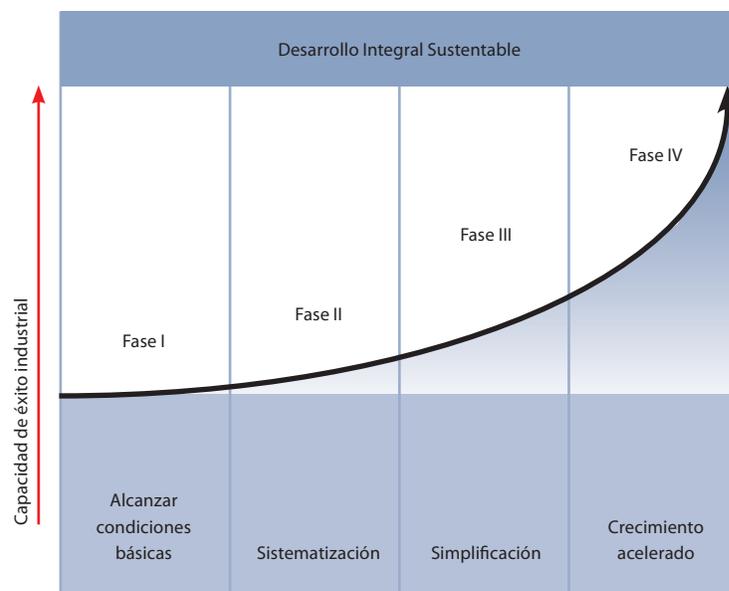
Hay que elevar el nivel de servicio interno y externo para que el negocio siga creciendo. Esto se logra a través de la identificación, subordinación y elevación de las restricciones de crecimiento y operación de la empresa. También se consigue el nivel mínimo funcional de interdependencia para pasar a la siguiente fase.

FASE III: SIMPLIFICACIÓN

Síntomas: el indicativo más claro de ésta es la conciencia y prioridad que se le marca al servicio y a la calidad. Existen estándares y sistemas para la mayoría de los procesos de trabajo, y la empresa goza de un nivel de interdependencia y confiabilidad muy alto.

Sin embargo, es muy frecuente encontrar que en varios procesos de trabajo el sistema ha dejado de trabajar para el usuario y el usuario ahora trabaja para el sistema. La abundancia de procedimientos y estándares puede hacer a la empresa muy lenta o burocrática.

Intención: el propósito de esta fase es simplificar el trabajo buscando sinergias que puedan eliminar tareas redundantes, poco eficientes o claramente innecesarias. La cultura se sigue manteniendo





enfocada en servicio y calidad, pero ahora con un enfoque muy enfático hacia el costo y el ahorro.

FASE IV: CRECIMIENTO ACELERADO

Síntomas: el indicativo más claro es la motivación de los colaboradores y la ausencia de roles fijos para cada uno. Los recursos de las empresas fluyen hacia donde se encuentra la demanda de trabajo, ya sea en ventas, proyectos, producción o promoción.

La mayoría de los empleados están asignados a tareas de valor y la empresa cuenta con enorme capacidad de respuesta a variaciones estratégicas en la demanda y en el portafolio de productos o servicios. La gerencia dedica su tiempo, principalmente, al manejo efectivo de las iniciativas.

Intención: reducir el tiempo de respuesta a la demanda y a los cambios en el portafolio de productos o servicios.

Los procesos de trabajo ya simplificados en la fase anterior ahora son cuestionados por los tiempos totales de entrega. El desem-

peño de los colaboradores, anteriormente basado en conocimiento, ahora se fundamenta en habilidades. La estructura cambia de un modelo piramidal a un diseño de cadenas de valor agregado y centros de excelencia funcional. El crecimiento acelerado de la empresa se sincroniza con la velocidad de desarrollo de sus colaboradores. Finalmente, ambos crecen al mismo ritmo y con el mismo rumbo.

RESTRICCIONES DE CRECIMIENTO Y SALUD

Para avanzar a través de las fases del *Modelo de Desarrollo Integral Sustentable* es crítico identificar y solucionar las restricciones de crecimiento. Éstas pueden ser una función, un nivel, un equipo de trabajo, o una serie de sistemas. Con frecuencia estas limitaciones son los puntos de la empresa menos entendidos, de los que el resto de la organización se queja y donde la salud de los empleados es más frágil. Por definición, las restricciones organizacionales son aquellos puntos de la empresa cuya capacidad existente es menor a la demanda que se le exige. Ejemplos de éstas son: el tiempo que tiene disponible un ejecutivo de ventas para atender a su cartera de clientes, la capacidad de manufactura, o la velocidad de registro oficial de productos.

El problema, un tanto paradójico, se presenta cuando los colaboradores que trabajan en una restricción sufren de estrés excesivo y constante. Mientras más se rebasa su capacidad, más se estresan; mientras más estresados están, menor es su productividad y por ende, se reduce la capacidad de cubrir lo que se les demanda.

Una vez identificada, la organización debe enfocarse a facilitar a la

El secreto para avanzar aceleradamente a través de las fases del *Modelo de Desarrollo Integral Sustentable* es conocer qué sistema se debe reforzar en el momento adecuado y hacerlo con el énfasis correcto.



perfección la restricción. Algunos ejemplos de esto podrían ser: eliminar cualquier defecto en listas de precios para los ejecutivos de ventas, materias primas y diseños para una planta topada en capacidad o información completa y sin errores a un departamento regulatorio de registro oficial de productos.

La mayoría de las restricciones organizacionales también tienen oportunidades para mejorar su eficiencia interna, pero es poco probable que los colaboradores que operan con una capacidad máxima puedan ayudar a que se eleve la restricción.

Muchos de ellos estarán tan estresados que se habrán desconectado de la intención de la empresa, y su capacidad de encontrar soluciones sistémicas se habrá reducido dramáticamente. Es en este momento que se debe realizar un plan integral de mejora, contando con apoyo externo a la restricción. Las áreas de planeación estratégica, gestión de calidad, capital humano, o una consultoría externa son una buena opción para proveer esta ayuda.

La nivelación de estrés en los empleados que laboran en la restricción es el primer y más importante paso para elevar su efi-

ciencia, lo cual se logra alineando las razones personales de cada uno con la intención global del negocio, estrechando así la relación entre empresa y empleados.

Las razones personales están definidas por los perfiles de virtudes y carencias individuales. Si éstas se encuentran desalineadas con la empresa, los colaboradores incrementarán su esfuerzo indefinidamente, colapsando con ello su creatividad y su productividad. Alinear las razones personales de los colaboradores con la intención de la empresa es la mejor manera de recuperar su productividad, su compromiso y su salud.

No sólo el esfuerzo, la habilidad y el método son críticos para el éxito. Las razones correctas detrás de nuestras acciones son fundamentales para obtener buenos resultados. (Quintero, José Luis. *La Ley de Tus Razones*. 2011. www.femhom.com).

El autor

José Luis Quintero es Fundador y Director General de FEMHOM S.C.



APRENDIENDO A SER LÍDER



Mucho se ha escrito y se seguirá escribiendo sobre liderazgo. En este artículo intentaremos derribar uno a uno dichos, hipótesis o teorías acerca de él. Estamos convencidos de que se aprende a ser líder y que, por ello, lo que hay no es una crisis de liderazgo, sino una crisis de formación, capacitación y entrenamiento de quienes tienen la responsabilidad de liderar, en todos los ámbitos.

¿SE NACE LÍDER?

Definitivamente, no. Un líder se hace a partir de rasgos o características personales que sirven de base para que sobre ellos se construya este perfil.

Es claro, y nadie lo discute, que capacidades individuales como la inteligencia, la disciplina, la serenidad y el manejo de la comunicación o las relaciones interpersonales —de la misma forma que la tenencia de valores tales como honestidad, justicia, tolerancia, respeto o esfuerzo— son pilares fundamentales para que una persona pueda desarrollar sus competencias como líder.

LIDERAZGO O PODER

El liderazgo se edifica a partir de la tenencia de algún poder que lo

sustente. Los líderes desarrollan sus competencias para inspirar a sus seguidores y a su grupo o equipo en virtud del poder que ostentan.

Hay que comprender que el poder solo no alcanza para transformar a una persona en un líder. Alguien quizá tenga el poder asignado, otorgado a partir de una jerarquía en una organización, pero eso no le basta para llevar a su equipo al logro de su objetivo o meta.

Lo que deberá agregar a ese poder formal, es el poder emergente de la aceptación de su liderazgo por parte de sus seguidores. Y eso, ¿cómo se obtiene?, ¿cómo se aprende?

FACTORES QUE INCIDEN

Una persona con el rol de gerente, supervisor o jefe, sea cual sea su nivel jerárquico, deberá tener en cuenta varios factores a desarrollar, y obtener ciertas competencias para ejercer el liderazgo. Debe ser capaz de auto-analizarse, de entender cómo es que él mismo toma las decisiones, cómo es que logra convencer a los demás de aquello que piensa, y en qué forma maneja o resuelve los conflictos con su gente, o entre sus colaboradores.



Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Fue fundada en 1963, en Santiago de Chile, Chile. Sus áreas de especialidad son representar, liderar, y fomentar el desarrollo y la integración de las Asociaciones Nacionales de Recursos Humanos de Latinoamérica. Es miembro de la WFPMA.

www.fidagh.org



Al mismo tiempo, será clave que analice cómo mantiene el control sobre su temperamento o carácter, aún en circunstancias difíciles, con qué humor desarrolla su trabajo, cómo maneja las relaciones con su equipo, qué grado de esfuerzo personal pone en lo que hace y cómo logra que los demás se unan a su esfuerzo.

Estos factores, determinantes del estilo de liderazgo, tal como lo señalan Blake y Mouton en su libro *El Nuevo Grid Gerencial*, unidos con el apropiado conocimiento del uso de ciertas herramientas para ser eficaz, hacen de cualquier mujer u hombre inteligente, un líder potencial.

HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA UN LÍDER EFICAZ

De nuestras investigaciones surge un decálogo de competencias, que se desarrollan a partir del objetivo de incorporarlas al comportamiento de una persona que pretende aprender a ser líder.

De hecho, no consideramos el liderazgo como una competencia en sí, en realidad es el resultado de la puesta en práctica exitosa de los comportamientos relacionados con el siguiente decálogo:

1. Toma de decisiones en grupo.

2. Comunicación efectiva y asertiva.
3. Manejo de conflictos y negociación.
4. Dirección y desarrollo de personas.
5. Compromiso y responsabilidad.
6. Inspirar para la motivación.
7. Pensamiento estratégico.
8. Trabajo en equipo.
9. Logro de resultados.
10. Gestión del cambio organizacional.

Y ¿cómo adquieren estas competencias para alcanzar los más altos niveles de liderazgo?

Quien suscribe, conjuntamente con un grupo de investigadores, desarrolló una metodología de aprendizaje que, con probado éxito

Quien sea capaz de reproducir los comportamientos que lo llevaron a éxitos anteriores podrá superarse a sí mismo y alcanzar lo inimaginable.

Un *coach* no es un maestro, un instructor, un consultor o un asesor. Un *coach* es un catalizador de nuestra consciencia, alguien capaz de ayudarnos a ver más allá de nuestras primeras impresiones, de abrirnos la mente para que encontremos las respuestas dentro de nosotros mismos.

en numerosas empresas de Latinoamérica, le ha permitido a muchos líderes adoptar esas competencias transversales y aprender a ser mejores líderes. Dicha metodología se denomina *selfcoaching*.

¿POR QUÉ SELF-COACHING?

En la base del pensamiento de los expertos en ciencias del comportamiento está la capacidad que tiene el ser humano de aprender de sus errores y de sus aciertos, en definitiva, de su propia experiencia.

Quien sea capaz de reproducir los comportamientos que lo llevaron a éxitos anteriores podrá superarse y alcanzar lo inimaginable.

Y ¿cómo es que el hombre actual logra superarse permanentemente?

La respuesta está en que toma de su entorno todo aquello que le resulta atractivo para sus intereses y que tiene una gran capacidad de absorción de los conocimientos que percibe a través de sus cinco sentidos, y lo hace por sí mismo desde muy pequeño, gracias a los estímulos de una tecnología que le brinda todas esas oportunidades en la era digital.

En esta época donde la informática y las telecomunicaciones son herramientas de uso masivo, la educación se ha visto transformada, en particular en la metodología que utiliza para la transmisión y fijación del conocimiento.

En este contexto, han aparecido técnicas de enseñanza y aprendizaje, las cuales, simulando lo que se logra en la educación física o adiestramiento en los deportes, llevan los procesos de capacitación a modelos de entrenamiento o desarrollo de habilidades, denominados *coaching*, donde aparece la figura del entrenador, como parte fundamental de dicho proceso.

El *coaching*, en sí mismo, es una técnica de entrenamiento personalizado que potencia las competencias del líder y adecua su comportamiento mediante el análisis, la reflexión, crítica constructiva y revisión de las formas de actuar de cada uno.

Cuando hablamos de él, en sentido estricto, deberíamos referir-



nos a un entrenamiento individual dirigido a una sola persona, combinado con otras técnicas, tales como *counseling* o *mentoring*, que implican adiestrar a la persona en el terreno, aconsejándola y monitoreando todas sus acciones al tiempo de instruirla en descubrir por sí misma sus errores y las formas de evitarlos o corregirlos.

Así podemos afirmar que, un *coach* no es ni un maestro ni un instructor, ni tampoco un consultor o asesor. Un *coach*, es un catalizador de nuestra conciencia, alguien capaz de ayudarnos a ver más allá de nuestras primeras impresiones, de abrirnos la mente para que encontremos las respuestas dentro de nosotros mismos, de guiarnos en la búsqueda permanente de nuevas opciones.

Es indudable que como todo proceso de aprendizaje, el *coaching* se desarrollará con ayuda de terceros, expertos en la materia, los llamados *coaches*; sin embargo, de nuestras investigaciones y prácticas de consultoría surge la posibilidad de recorrer el proceso en la modalidad del autoentrenamiento o *selfcoaching*, tal y como se analiza a continuación.

Se trata de la clave que concentra en sí misma el concepto que antes desplegábamos. En efecto, cuando un ser humano, desde muy pequeño, está sometido a incentivos permanentes, a estímulos audiovisuales muy potentes y a presiones de la sociedad que lo rodea, en el sentido de mantenerse alerta a los cambios y

El dominio de ciertas técnicas de gestión hace posible que una persona sea capaz de conocer, hasta con cierto grado de detalle, la personalidad, valores, actitudes, motivaciones y, en general, comportamientos de otras personas.

a la competencia por un lugar preferencial, entonces, aprende por sí mismo a encontrar el camino de su propia superación.

El primer paso en el proceso es el autoconocimiento. *Conócete a ti mismo* es la frase que encuadra la clave conceptual de esta primera etapa.

Sin embargo, cuando uno se propone aplicar las mismas técnicas de gestión del comportamiento a sí mismo, surgen todo tipo de dificultades. En primer lugar, no existe la objetividad necesaria para evitar que la percepción, en este caso autopercepción, se contamine con la autocomplacencia.

En general, no es fácil desprenderse de la subjetividad que implica el creer ser como uno quiere ser. El simple hecho de haber elegido





tener los comportamientos, actitudes y personalidad que uno tiene, supone que son los mejores de los que se pudo disponer. Es, por ende, difícil aceptar que podrían no ser tan buenos para el resto de la gente con la cual uno trabaja y comparte los momentos cotidianos.

Esta etapa, hay que desarrollar una capacidad de observación fuera de nosotros mismos. Es necesario ponerse en el lugar de otro, de quien pueda ser observador imparcial y describirnos tal y como somos, con fortalezas y oportunidades de mejora.

En segundo lugar, uno debe tener la capacidad de análisis de los hechos que conforman nuestra labor diaria. Tenemos que comprender la forma en la cual desarrollamos nuestras actividades cotidianas en el trabajo. Mucho más si somos supervisores, jefes, gerentes, o personas que deben responder por el trabajo de otros.

Esta metodología, *selfcoaching*, cuyo nombre le ha sido dado por el autor de este artículo, se sustenta en la capacidad que tiene todo ser humano de aprender por sí mismo, a partir de su experiencia práctica y de la aplicación de los conocimientos adquiridos, todo esto con una importante dosis de inteligencia emocional.

Requerimos analizarnos con la objetividad que se señala anteriormente, en los actos y hechos que implica nuestra toma de decisiones, así como cuando afectamos el trabajo o la vida de los colaboradores.

Será necesario observar nuestras reacciones ante los conflictos que se nos presentan a diario, cómo negociamos las soluciones y de qué forma mantenemos nuestras convicciones y cómo convencemos a los demás.

En suma, todo esto implica el autoconocimiento y a partir de conocerse a sí mismo y estar consciente de los defectos y virtudes que uno tiene, de las potencialidades, pero también de las carencias, de las fortalezas sobre las cuales podemos crecer; así como de las oportunidades de mejora que se nos interponen como barreras frente al deseo de superación, es en ese momento en el cual el individuo debe dar el segundo paso en este camino, el de la autocrítica.

Uno aprende, sobre todo, a partir de los errores que no volverá a cometer, si los identifica como tales. También se aprende de los aciertos, si no los sobrevalora, si los dimensiona adecuadamente y los toma como avances hacia un mejoramiento continuo de sus habilidades y competencias.

Pero aún restan etapas, porque no alcanza con saber y comprender si uno no tiene la capacidad de repetir una y otra vez todo

aquello que aprendió, de modo que se logren transformar los conocimientos en comportamientos habituales.

Cuando se obtiene esto y se crean hábitos, ya estamos subiendo el cuarto escalón hacia la superación definitiva, y ese cuarto paso en el proceso es la autodisciplina.

Ésta implica desarrollar costumbres que el propio individuo se impone a sí mismo, con el objetivo de ordenar su tiempo, priorizar sus acciones, analizar los objetivos que persigue con la capacidad de tomar decisiones respecto de los mismos y de la importancia de éstos en el camino que debe seguir.

Quien logra ser autodisciplinado en el manejo de sus competencias, además puede dominar el tiempo, su tiempo, y con su dominio, también alcanzar un nivel de autogobierno y ser dueño de su vida. Esto, a su vez, lo hace más competente en el ejercicio de su liderazgo.

Ahora bien, superadas las cuatro etapas previas, en las cuales, uno primero fue consciente de sus fortalezas y oportunidades de mejora; luego las reconoció como tales y las tomó en cuenta;

más tarde las aprendió a dominar y adquirió los conocimientos y nuevos comportamientos necesarios para superarlas, y generó una disciplina propia que le permite desarrollar los hábitos de comportamiento adecuados, recién allí se culmina el proceso, alcanzando la quinta etapa, que es el autoentrenamiento.

Es en esta fase donde el individuo se establece rutinas, procedimientos y esquemas de trabajo que le permiten entrenarse a sí mismo en forma permanente y consciente para alcanzar el éxito en repetida y sistemáticamente.

Es el momento en el que la persona que cumple el rol de gerente, supervisor, jefe, o líder, logra procesar sus conocimientos y poner al máximo su potencial de competencias para desarrollarse como guía y sustento de los equipos que lidera. Aquí, el líder ya es capaz de formar equipos de alto desempeño, que actúan como tales logrando sus objetivos y alcanzando sus metas.

El autor

Fernando Ariceta es Presidente de FIDAGH. Es Doctor en Marketing y cuenta con un MBA.



BASHAM
1912

Vanguardia en soluciones
legales y de negocios

México • Monterrey • Querétaro

www.basham.com.mx



Bajo el concepto de Sustentabilidad Laboral, nuestra firma es experta en el diseño, promoción e instrumentación de programas integrales sobre derecho laboral, migración y seguridad social para nuestros clientes y sus equipos de trabajo.

Ius Laboris | Affiliate

EL ESTRÉS LABORAL, ¿ENEMIGO O IMPULSOR DE LA PRODUCTIVIDAD? LA GRAN PARADOJA



Sin duda, durante las últimas tres décadas el mundo ha vivido una globalización que ha llevado a los países a desarrollar tecnologías y modelos de gestión que detonen el crecimiento de los niveles de competitividad y que les permita incrementar sus niveles de productividad laboral para tomar ventaja sobre las naciones que no logren incrementar de manera importante esos niveles. La productividad es la variable clave de la salud de una economía y su crecimiento en el largo plazo.

De forma simplista, 'productividad' es hacer más con lo mismo o lo mismo con menos. En otras palabras, es hacer mejor las cosas. La productividad determina con cuánta efectividad se utiliza cada uno de los recursos —trabajo y capital— durante la producción; por lo que nos dice 'qué tan bien' se están combinando los factores. Así, la productividad laboral será el número de unidades de producto obtenidas para cada unidad de trabajo utilizada.

En la actualidad, México tiene el mismo nivel de productividad laboral que tenía en 1979, el más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La gente labora 2,250

horas al año; México es la nación de la OCDE que más trabaja y también, la menos productiva.

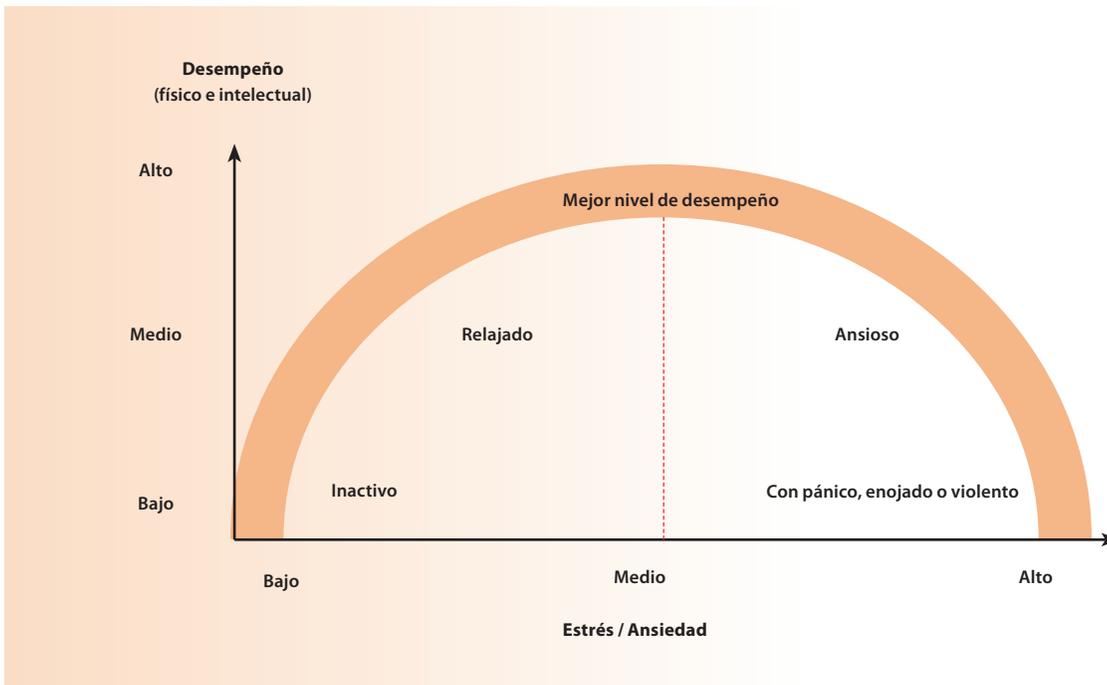
En los últimos 20 años (1991-2011), Corea del Sur ha aumentado su productividad laboral en un 82.8%; Irlanda, en 64.2%; Estados Unidos, un 34.9%, y México, tan sólo el 2.1%. La productividad de un mexicano equivale al 19% de la de un trabajador irlandés. Esto quiere decir que se necesitan cinco mexicanos para producir lo mismo que un irlandés.

Lo anterior nos lleva a concluir que los modelos de gestión utilizados por las organizaciones mexicanas son altamente inefectivos; hoy tienen a las empresas frente a un desafío de alto riesgo, que de no resolverse tendrá consecuencias negativas de alto impacto, son modelos de gestión basados en el terror, que provocan que los empleados cubran muchas horas de trabajo por el temor a perder o ver afectado su empleo.

Con base en esta premisa y en el estudio efectuado por los psicólogos Robert M. Yerkes y John Dillingham Dodson, publicado por la Harvard Medical School, nos enfrentamos a una gran paradoja. El estudio relaciona los niveles de desempeño físico e



Fue fundada en 2008, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son diagnóstico de engagement, evaluación y desarrollo integral de los procesos y estructura organizacional, centro de atracción y evaluación de talento, desarrollo de productividad y competitividad, liderazgo para culturas de alto desempeño, modelo de alineación organizacional, talento generador de ingresos y planes de pensiones.
www.fusioncorporativa.com



intelectual con los de estrés y ansiedad, y concluye que si el nivel de estrés es bajo, el de desempeño también lo será; si el estrés es medio, el desempeño será alto; pero si hay demasiado estrés, el desempeño será muy bajo.

Con base en ello, en nuestras encuestas de diagnóstico de *engagement* y en los modelos de gestión observados en la mayoría de nuestros clientes, concluimos que existen dos grandes modelos de gestión: el que provoca 'estrés sano', que da como resultado un desempeño físico e intelectual alto, y el que genera 'estrés no sano', que conlleva niveles de improductividad como los que se viven en nuestro país.

Como lo mencioné anteriormente, nos enfrentamos a un desafío de grandes dimensiones, pues resolverlo implica cambiar toda una cultura de gestión, sobre todo cuando los directivos creen que la actual es la adecuada y necesaria, y no es así; es una cultura basada en el poder y en el autoritarismo. Esto se fundamenta en que los elementos de impacto negativo de mayor recurrencia que hemos obtenido en nuestros diagnósticos de *engagement* son: congruencia organizacional, liderazgo organizacional, reconocimiento, estrés laboral y gestión de personas; todos ellos relacionados con el modelo de gestión.

Hemos comprobado que cuando se implementa uno que provoca estrés sano, los niveles de compromiso, lealtad y productividad de los empleados incrementan de manera importante.

El estrés no sano es el enemigo de la productividad, ya que se encuentra posicionado en el miedo, provocado por la falta de control de los empleados sobre su permanencia en el empleo y su futuro dentro de la organización, en donde las relaciones jefe-colaborador, par con par, son como caminar sobre hielo frágil y quebradizo, que con el mínimo movimiento, visto como inadecuado por el líder, se rompe y existe el riesgo de 'ahogarse'.

El conflicto no se ve como el elemento que permite que el potencial de las personas y de los equipos crezca, así que no se confronta, se evade. El estrés no sano provoca:

- ◆ Deterioro y cansancio progresivo, unido a una reducción drástica de energía.
- ◆ Pérdida de motivación, pues lo que se hace 'nunca es suficientemente bueno'.
- ◆ Afectación negativa en la actitud, los modales y el comportamiento general.
- ◆ Fuerte sentimiento de impotencia.
- ◆ Sensación de que el trabajo no tiene fin.

En la actualidad, México tiene el mismo nivel de productividad laboral que tenía en 1979, el más bajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).



- ◆ Lo que anteriormente provocaba motivación, ahora no lo hace. Se pierde la capacidad de disfrutar la función y la creatividad.

Es cierto que los líderes buscan de manera genuina la alta productividad, pero no saben cómo alcanzarla. Por ello, han convertido los presupuestos en metas estratégicas y dirigen a su equipo mediante presión extenuante y excesiva; tratan de controlar el efecto, no la causa. Son empujadores estadísticos que creen que no logran el número por la ineficiencia y falta de compromiso del personal, no se dan cuenta que su modelo de gestión es la raíz de su baja productividad.

Luego entonces, el desafío para lograr el índice más alto de productividad está en desarrollar e implementar un modelo de gestión que provoque estrés sano en la organización y una cultura de gestión que contenga los siguientes ocho atributos:

1. La estrategia, metas y prioridades del negocio son perfectamente claras para todos los miembros del equipo.
2. El grupo está compuesto por los 'jugadores correctos'. Esto implica que son competentes técnica y funcionalmente, con la habilidad y disposición de influir a lo largo y ancho de las líneas funcionales. El empleo está alineado con sus intereses.
3. Los roles/puntos de intersección y terrenos de cada miembro del equipo son totalmente entendibles para todos.

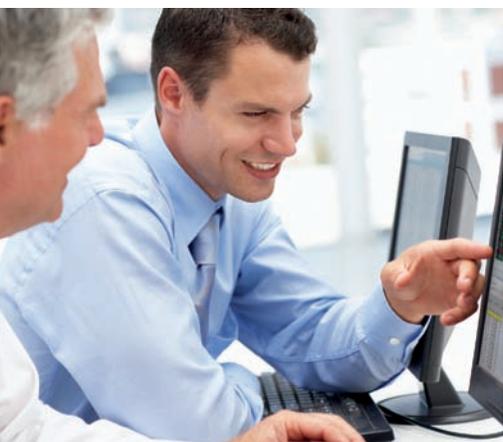
El autor

Armando Herrera es Socio Director de Impulsores Estratégicos Organizacionales. Es Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

4. Los miembros del equipo están comprometidos con el triunfo, esto es que se obtenga la meta del negocio, este punto está por encima de sus propios intereses funcionales/locales.
5. Los miembros del equipo comprenden y aceptan el mecanismo de liderazgo para la toma de decisiones que se decide utilizar. La estrategia se convierte en el líder del equipo.
6. Cada miembro hace suyos y se siente responsable por los resultados del negocio (creados por el equipo). Como resultado, cada quien siente que tiene licencia para hablar en relación a cualquier aspecto de la funcionalidad del grupo. El equipo opera como una Junta Directiva.
7. Todos los miembros del equipo se sienten cómodos al abordar temas de conflicto dentro del equipo. Consecuentemente, ellos están dispuestos a ser francos y honestos, capaces de despersonalizar cualquier tema, e intentan alcanzar soluciones sobre cuestiones de gran relevancia para el equipo.
8. El equipo tiene una alta disposición para autoevaluar periódicamente su progreso, enfocado sobre la forma en que funciona como sistema. Esto incluye evaluar los resultados globales, los compromisos individuales y las reglas de interacción.

El estrés sano es el impulsor de la productividad, ya que está posicionado en el control y en la certidumbre, por ello, los líderes deben promover culturas en las que el conflicto sea visto como el elemento detonante del potencial de las personas y del equipo; el *feedback* tiene que ser periódico (cada seis semanas) y de dos vías, y tienen que existir reglas de relación y protocolos.

EL COMEDOR EMPRESARIAL: UNA FUENTE DE BENEFICIOS



Si nos preguntaran: ¿cuál es el primer servicio de subcontratación que viene a tu mente cuando piensas en una empresa de *outsourcing*? Quizá la respuesta lógica sería la administración de nómina o el reclutamiento de Recursos Humanos. Y aunque las dos respuestas son válidas, la segunda suele ser la ocupación característica de este giro empresarial.

Pensemos en una organización que requiere cubrir algún aspecto laboral, ya sea de orden administrativo o de mantenimiento, una de sus opciones es recurrir a una compañía de tercerización, la cual se encargará de proporcionar el tipo de Recursos Humanos, especializados en las distintas áreas que su cliente solicite: una cuadrilla de limpieza, un equipo de informática para programar algún sistema o un grupo de contadores para manejar su nómina.

Una de las opciones del *outsourcing*, en la que pocas veces reparamos, es el servicio de comedores. Así es, cualquier tipo de institución puede subcontratar un comedor y, de este modo, aprovechar todas las bondades que le acompañan. Un comedor tiene la cualidad de ser benéfico en muchos sentidos, por ejemplo, mejora la salud, favorece

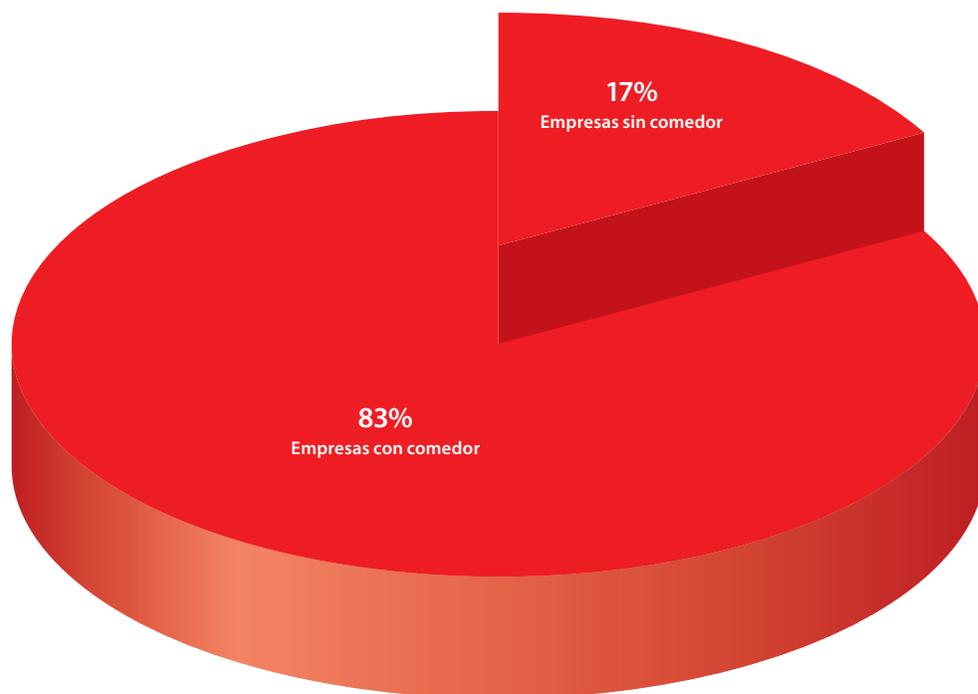
la productividad y también otorga estímulos fiscales. Veamos algunos de sus atributos con detenimiento.

Por supuesto, el primer aspecto rentable de un comedor se desprende del mismo *outsourcing*. Una empresa obtiene beneficios al externalizar alguno de sus departamentos, en parte, porque cuando delega cierta tarea de la compañía a un grupo de especialistas, puede centrar los recursos que antes asignaba a un departamento en nuevos proyectos.

En segundo lugar, un comedor da a la empresa contratante un nuevo estatus, ya que la destaca como una organización comprometida con los pactos internacionales que protegen al trabajador. El Plan Regional de la Salud de los Trabajadores comienza con un epígrafe de Kofi Annan, en el que se enmarca la búsqueda imparcial de las ONG por el bienestar de los trabajadores: "Al encarar el futuro, debemos recordar siempre que los seres humanos no son servidores de las economías. Al contrario, el desarrollo y la producción económicos deben estar al servicio de los hombres y las mujeres. La seguridad y la salud en el trabajo son medios decisivos con vistas a la consecución de ese fin" (Tennessee, 2001). En efecto, una manera de cuidar la salud laboral



Fue fundada en febrero de 2006, en México, D.F. Su área de especialidad es alimentación masiva. Cuenta con el Distintivo H.
www.gcontempo.com



es a través del compromiso social y humano por la alimentación.

Una empresa que pone una comida balanceada al alcance de sus trabajadores los salva de una de las causas indirectas que atentan contra la salud del trabajador (Tennessee, 2001).

Un tercer beneficio del comedor es convertirse en una empresa saludable, gracias a un efecto dominó de la salud: un régimen alimenticio equilibrado transforma a las personas que lo adoptan; éstas, ahora saludables, conformarán lugares de trabajo más sanos; lo que repercutirá en la organización y en el desempeño de todo el corporativo.

Asimismo, un comedor dentro de la empresa aleja a los trabajadores de riesgos, como los puestos callejeros, que ofrecen con cada alimento la posibilidad de contraer algún tipo de enfermedad gastrointestinal y, a la larga, los padecimientos que acarrea una dieta no balanceada.

También existe el caso de que el trabajador vaya a comer a un establecimiento con mejores condiciones de salubridad —físicas

y alimentarias—, pero esto no lo exenta de los accidentes que pueden ocurrir durante su trayecto. En cualquiera de estas situaciones, el resultado repercute a nivel laboral en ausentismo, y a gran escala, en problemas organizacionales.

Otra ventaja del comedor empresarial son los estímulos fiscales. En el artículo octavo de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (L.I.S.R.), se entiende que la alimentación entra en el concepto de previsión social, porque representa una necesidad presente del trabajador, que si se satisface, le conduce hacia su superación física.

Alimentación no es igual a nutrición. Uno cae fácilmente en la idea de que comer y sentirse satisfecho es alimentarse; sin embargo, tal práctica está lejos de los buenos hábitos alimenticios, es decir, un consumo balanceado y ordenado la comida que nos proporcionan los nutrientes indispensables para vivir sanos.



Para que un comedor sea deducible de impuestos debe cumplir con ciertas normas —la mayor parte de ellas especificadas en las fracciones del apartado 31 de dicha ley—, además de respetar lo estipulado en otros artículos que sirven como candado.

Aunque, claro, éstas no son las únicas cláusulas dedicadas al tema, hay otras vinculadas con este servicio o que aclaran aspectos que le son aplicables, algunos ejemplos son: el artículo 42, fracción tercera, encierra los requisitos para que sean deducibles las inversiones; o el 27, fracción octava, que trata la misma materia, pero orientada hacia los préstamos.

Alimentación no es igual a nutrición. Uno cae fácilmente en la idea de que comer y sentirse satisfecho es alimentarse; sin embargo, tal práctica está lejos de los buenos hábitos alimenticios, es decir, un

consumo balanceado y ordenado la comida que nos proporcionan los nutrientes indispensables para vivir sanos.

Al contratar un comedor hay que seleccionar aquel que incluya todo lo necesario para que impulse la productividad de una empresa, puesto que no son suficientes ni el espacio ni el mobiliario sin una alimentación nutritiva.

“Porque una empresa bien alimentada es una empresa productiva”, así versa el lema de Gastronomía Contempo, una organización 100% mexicana, con amplia experiencia en el ramo de la alimentación masiva, y una infraestructura que le permite ofrecer sus servicios a nivel nacional.

Gastronomía Contempo está respaldada por un equipo de especialistas: nutriólogos, químicos en alimentos, chefs y por su proyección empresarial: un concepto de alimentación inteligente, sustancial y deliciosa, con el que se han esforzado por obtener la calidad en su oficio por medio de certificaciones a nivel mundial.

El autor
Departamento de Marketing.

EL VALOR DE TRABAJAR EN BANAMEX



La propuesta de valor hacia los colaboradores de Grupo Financiero Banamex es un pilar fundamental en la estrategia de Recursos Humanos que permite contar con un equipo de personas comprometidas y que se desarrollan en un entorno que impulsa su crecimiento integral.

Con casi 130 años de historia, Banamex ha mantenido su objetivo primordial de ofrecer un servicio de máxima calidad y una estructura operativa centrada en el cliente.

A través de sus servicios financieros genera relaciones profundas y de largo plazo con individuos, familias y empresas de todos los segmentos y tamaños, así como con instituciones y organizaciones públicas, privadas y sociales, que van más allá de una transacción, y se centra en la labor básica de ser un intermediario financiero, que cumple con su objetivo gracias a la confianza de los clientes. Banamex se rige bajo tres principales objetivos: nuestros clientes, nuestra gente y tener los mejores resultados financieros, que son consecuencia de lograr bien los dos primeros.

La convicción de un equipo de trabajo creativo, respetuoso de los valores, y efectivo, es la clave de la calidad de sus servicios y de su éxito

como institución financiera. Banamex se esfuerza en proporcionar un ambiente seguro, estimulante y de equidad para sus colaboradores, impulsándolos a adquirir nuevos conocimientos y habilidades, con la prioridad de promover el acceso al empleo y crecimiento profesional en la empresa, así como a la capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones, en igualdad de términos para ambos géneros.

La creación de un entorno incluyente nos permite aprovechar y desarrollar plenamente el potencial de todos los que tenemos el privilegio de formar parte de Banamex, no hay manera de tener clientes satisfechos si nuestros colaboradores no están contentos de trabajar en la institución.

En este sentido, la propuesta de valor al colaborador o *Employee Value Proposition* (EPV) es el eje que direcciona el conjunto de programas que la organización ofrece como parte de la relación laboral. Este pilar de la estrategia de Recursos Humanos permite definir los términos de dar y recibir, entre la empresa y el colaborador, considerando todos los aspectos de la experiencia laboral: la misión, los propósitos y valores, el trabajo, la cultura y la gente, y el portafolio completo de los programas de compensación y beneficios.



Fue fundado en 1884 en México. Su área de especialidad son los servicios financieros. Fue nombrado Mejor Banco en México por la revista Global Finance.
www.banamex.com/gentebanamex

Todo esto con el objetivo de impulsar a personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en una meritocracia en la que se respeta la diversidad y que exige excelencia, iniciativa y valentía. La propuesta de valor al colaborador debe considerar:

Reconocimiento: estructura de compensación, beneficios, opciones de retiro y vacaciones.

Trabajo: alineación de áreas de interés de empleo, perfiles altamente competitivos, equilibrio entre vida y trabajo, etc.

Organización: posición en el mercado, calidad del producto/servicio, responsabilidad social y otros.

Oportunidades: opciones futuras de carrera y de desarrollo en la estructura organizacional. Compromiso y visión con el futuro.

Persona: respeto a valores y grupos minoritarios, efectividad gerencial, trabajo en equipo y bienestar personal.

La correcta gestión de una propuesta de valor al colaborador, que posea factores diferenciadores claramente definidos, mejora la capacidad para la atracción de candidatos, optimiza la compensación para los nuevos empleados y maximiza el compromiso y la retención de los integrantes de la organización.

De esta forma se promueven los atributos que harán de la institución un empleador de elección (*Employer of Choice*).

Por eso, Grupo Financiero Banamex promueve una cultura de alto desempeño que impulsa a las personas y a la organización a descubrir y expresar su máximo potencial. Una cultura bien definida es un pilar fundamental para el éxito sostenido de cualquier negocio.

Cuando se genera una forma de operar basada en una filosofía que permea desde los líderes hacia cada uno de los colaboradores, en donde son vistos como personas, alcanzamos su compromiso.

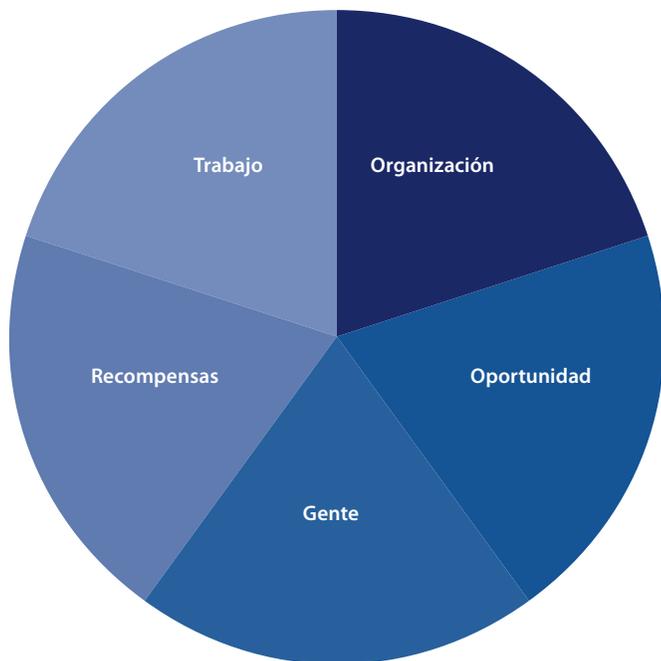
Reconocer la contribución de los empleados, procurar condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo profesional y el equilibrio personal, incentivar la creatividad y proporcionar la capacitación que contribuya al óptimo desempeño, son pilares que han convertido a Grupo Financiero Banamex en una de las empresas más atractivas para trabajar en México, así como en una institución formadora de capacidades y talentos dentro del sector financiero. Banamex valora a sus colaboradores y eso le permite alcanzar sus objetivos a través del compromiso de su gente.

En este mismo sentido, Grupo Financiero Banamex concibe la responsabilidad social como un compromiso con el desarrollo de México, que se expresa de forma institucional como una inversión en desarrollo. La acción de Fomento Cultural, Social y Ecológico Banamex, cuya vocación

Las cinco categorías de EVP



Atracción y beneficios



Retención. Beneficios.





radica en el apoyo a comunidades en condiciones de desventaja, en la preservación de la cultura e historia de nuestro país, y en el cuidado y conservación de nuestros recursos naturales; el programa Saber Cuenta de Educación Financiera Banamex, que promueve una cultura financiera a través de proyectos educativos. Además, la participación voluntaria de los empleados de la institución en miles de acciones de beneficio social, fomentando la formación de agentes de cambio y promotores del desarrollo con un impacto positivo en las comunidades; la integración y conservación de la colección privada institucional de arte más importante sobre México; la promoción de la investigación económica y en humanidades, mediante premios o publicaciones; el esfuerzo permanente por procurar el mejor ambiente y condiciones laborales a través de la cultura de la diversidad, que promueve la inclusión e igualdad entre todos los colaboradores sin importar su género, edad, herencia étnica, aptitud física o estilo de vida, son acciones que generan orgullo entre los cola-

Cuando se logra generar una forma de operar basada en una filosofía que permea desde los líderes hacia cada uno de los colaboradores, en donde son vistos como personas, alcanzamos su compromiso.

boradores, al formar parte del banco que mayor compromiso tiene con México.

Banamex forma parte del *top ten* en la clasificación de Empresas con Mejor Reputación en México, y ocupa el primer lugar en el sector bancario, acorde a los resultados del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) en su primera edición en México, 2013.

Por todo esto, y por el esfuerzo de miles de personas que hay detrás de estos logros, Grupo Financiero Banamex es una institución de excelencia en México. Y la clave del éxito es la gente Banamex.

El autor

José Martí Cotarelo es Director Ejecutivo de Recursos Humanos. Es Maestro en Recursos Humanos por el Inhouse Master Program de GE.

EL VALOR DE IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS Y CONDUCTAS PARA LOGRAR RESULTADOS



En las organizaciones sabemos que se requiere de un enorme esfuerzo de quienes dirigen los equipos para alcanzar los objetivos, situación que muchas veces genera ambientes de trabajo estresados, ansiedad, lealtades equivocadas que terminan cuando el jefe toma la decisión de excluir a quien no cumple con los compromisos. El líder de una organización debe conocer su propio estilo, así como el de quienes componen su equipo. La nueva regla de oro: *trata a cada uno de ellos como les gustaría que los trataran.*

Comentarios como: “se lo he dicho mil veces, pero no me entiende”; “le digo una cosa y hace otra”; “esta persona empieza con todo y no sigue el proceso que tenemos”; “no tiene ideas nuevas, no toma decisiones y me consulta todo, si no cambia lo voy a despedir” etc. Son comportamientos señalados como *Soft People Skills*, que al momento de buscar modificarlas, o influir sobre estas conductas es difícil de obtener.

¿Cómo anticipar y evitar estas situaciones?, ¿qué mecanismo simple y eficaz permitiría identificar y definir el perfil deseado para el cargo y para quien lo va a desempeñar?

Desde el año 430 a.C. nació esta teoría científica con Hipócrates (colérico, melancólico, flemático y sanguíneo), pasó por Claudio

Galeno de Pérgamo (humores y temperamentos) y tuvo una fuerte influencia de Carl Gustav Jung (intuición, sentidos, sentimientos y pensamientos). Posteriormente, se consolidó como concepto científico de comportamiento humano en la Universidad de Harvard, entre 1928 y 1935, por William Moulton Marston, Thomas Hendrikson y Carl Fisher, donde permaneció como material de seguridad nacional en Estados Unidos y sólo se abrió a finales de los 70's. En ese momento, Thomas Hendrickson fundó Thomas International y surgieron las primeras aplicaciones tecnológicas de este concepto.

Algunos personajes y empresas que estudiaron la teoría usaron parcialmente elementos del concepto original creando sus propias aplicaciones; algunas empresas de tecnología lo desarrollaron en *software* y les llamaron *Baterías Psicométricas*, otros científicos y empresas se esmeraron más, le denominaron DISC (concepto original del comportamiento: *Dominance, Induction, Submission, Compliance*).

Hoy tiene múltiples aplicaciones y traducciones, existen aplicaciones hechas con colores, con animales, sin embargo, sigue siendo la teoría original de comportamientos y conductas humanas.



Fue fundada en 1996. Sus áreas de especialidad son el desarrollo empresarial, comercial y de negocios, organizacional y estratégico, humano y de talento. Es Master Franchise de Thomas International en México desde hace más de cinco años.
www.integralmc.com.mx

D	<i>Dominance</i>	Dominancia	Empuje	León	Rojo
I	<i>Induction, Inducement, Influence</i>	Influencia	Sociable	Pavo	Amarillo
S	<i>Submission, Steadiness, Stability</i>	eStabilidad	Paciente	Delfín	Verde
C	<i>Compliance</i>	Cumplimiento	Analítico	Búho	Azul

Estos factores surgen de cómo las personas perciben el entorno al que se enfrentan, apreciándolo de una manera favorable, o bien, antagónica y que presentan un comportamiento activo o pasivo, lo cual conforma una matriz de cuatro cuadrantes que se denominan: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad (DISC).

Entre las cuatro características conductuales que todos tenemos, en mayor o menor grado, una de ellas va a predominar en nuestro accionar y va a determinar nuestro estilo de trabajo, de reaccionar frente al entorno laboral y de interactuar en él. Los estilos de comportamiento tienen sus propias características, fortalezas y debilidades, las que mueven a las personas a complementarse o entrar en conflicto con otras.

Los líderes, con el objeto de provocar el compromiso y maximizar el desempeño del equipo, deben identificar su estilo de comportamiento —cómo son en la gestión que les corresponde—, la conducta que espera que tengan las personas que ocupan cada cargo en la organización y seleccionar a quienes ocuparán estas posiciones y tomarán las decisiones en miras de alcanzar los objetivos bajo su responsabilidad.

Un camino a seguir es definir el comportamiento laboral según cuatro modelos, que comúnmente se encuentran en las

organizaciones y de acuerdo a su complementación determinará su eficacia en el trabajo.

MODIFICAR EL COMPORTAMIENTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Para conseguir mejores resultados en las empresas, los directivos y jefes deben modificar y adaptar su estilo de comportamiento al estilo de las personas con las que tienen que relacionarse.

Un buen líder está modificando su conducta constantemente, con el fin de obtener lo mejor de cada una de las personas, sin embargo, muchos de los que tienen personal bajo su responsabilidad encuentran difícil esta adaptación. Debemos ser conscientes que las personas tienen comportamientos diferentes, temores, motivaciones, estilos de comunicación y liderazgo únicos; con estas condiciones estamos llamados a orientarlos en función de alcanzar los objetivos en nuestras organizaciones, sólo así podremos esperar optimizar su desempeño y el nuestro.

Veamos algunas situaciones asociadas a los comportamientos que se producen en las empresas y que muchas veces no nos damos cuenta que impactan nuestros resultados:

Debemos estar conscientes de que las personas tienen comportamientos diferentes, temores, motivaciones, estilos de comunicación y liderazgo únicos; estamos llamados a orientarlos en función de alcanzar los objetivos en cada una de nuestras organizaciones.



	Se destacan por su	Características de su comportamiento observable	Para trabajar asertivamente con ellos
Dominancia	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento • Liderazgo • Actividad • Conseguir resultados a pesar de la oposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertivos • Iniciadores • Competitivos • Esforzados • Inquisitivos • Directos • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a sus objetivos y metas dejándoles descubrir las cosas en vez de decirles cómo hacerlas • Reconocer sus ideas, no su persona • Negociar buscando influir en ellos, a través del ofrecimiento de alternativas con posibilidades de éxito
Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de hacer relaciones interpersonales • Actuar de forma positiva y favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Influyentes • Persuasivos • Amigables • Comunicativos • Positivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Déjeles hablar sobre sus opiniones, ideas y sueños, intentando darles apoyo • No les gusta perder en una argumentación, en cuyo caso, explore soluciones alternativas que ambos puedan compartir • Explíqueles a detalle el quién, cuándo, qué y cómo
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Su regularidad en el trabajo rutinario • Consistencia en situaciones previsibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiables • Prudentes • Amables • Buenos oyentes • Gentiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuéstreles interés en su persona, disponiendo de un tiempo para dejarles hablar sobre sus objetivos personales • Las discusiones se basan en hechos y lógica como en opiniones y sentimientos personales • Escúcheles atentamente y esté abierto al diálogo, y cuando se lleve a una decisión, asegúrese de que no hay espacio para futuros malentendidos • No los presione en la toma de nuevas decisiones, ya que requieren tiempo para adecuarse a ideas nuevas
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Su apego a las políticas y estándares, a fin de evitar errores, problemas o riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidadosos • Sistemáticos • Precisos • Lógicos • Perfeccionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuéstreles con pruebas concretas y tangibles, no opiniones. • No apresure la toma de decisiones • Para ellos, las acciones tienen mayor validez que las palabras, por lo cual las cosas deben quedar por escrito en un <i>email</i> o minuta • Especifíqueles lo que se espera de ellos y cuáles son los próximos pasos

Las brechas de comportamiento de quien ocupa un puesto de trabajo versus el comportamiento esperado, como herramienta para discernir ¿a quiénes entrenar, en qué entrenarlos y por qué?: luego de identificar los comportamientos observables de los supervisores y compararlos con los comportamientos necesarios para lograr los objetivos, se han generado brechas individuales que le dan soporte a un plan de entrenamiento y desarrollo detallado para los próximos seis a 18 meses, esto le permite a la empresa canalizar eficazmente sus recursos de entrenamiento y a mediano plazo poder medir los resultados que se están alcanzando, de ser necesario tomar oportunamente medidas de reenfoque para el entrenamiento.

El comportamiento buscado en un ejecutivo de ventas consultivo, como factor diferenciador en la estrategia de ventas

El autor

Juan Carlos Maya Aroca es Director General de Integral Management Consulting. Master Franchise Thomas International México. Es Especialista en Alta Dirección Empresarial, Negociación Efectiva, Coaching Ejecutivo, Team Coaching, Alineación Estratégica, Dominio en comportamiento individual, grupal, colectivo y organizacional.

de una empresa financiera: una organización del área financiera tiene una importante fuerza de ventas y con su experiencia ha desarrollado un proceso de ventas muy detallado, el cual exige cumplir a sus ejecutivos de ventas *al pie de la letra*, esto le garantizará razonablemente que se llega a la cuota, se entregue el servicio de la forma que la empresa busca y se proyecte la imagen de marca que la compañía desea, todo al mismo tiempo.

El éxito de una persona ¿cuánto depende de su perfil de comportamiento?: para evaluar el éxito de un profesional en su área de acción se debe considerar no sólo el comportamiento de esta persona, sino también variables como la experiencia, la formación, sus conocimientos especializados, su cultura y su desempeño pasado, entre las principales. La experiencia de Thomas International a nivel mundial ha demostrado que la afinidad entre el perfil de comportamiento del puesto y el de la persona que lo ocupa, representa el 50% del éxito final de dicho profesional en el puesto de trabajo, y el otro 50% tiene relación con su experiencia, formación, desempeño, etcétera.

MODERNIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES



Infonavit, al reconocer al talento humano que está comprometido con la estrategia institucional, ha generado diversos sistemas para fomentar su desarrollo y crecimiento profesional. Asimismo, ha fortalecido la alianza con el Sindicato y logrado que sus relaciones evolucionen de manera permanente dando lugar a la modernización e institucionalización de las relaciones laborales.

En 2001, Infonavit inició una transformación basada en la mejora y aprovechamiento del talento humano como el recurso más importante para favorecer el crecimiento integral de la organización; en 2006, instituyó el *Sistema Infonavit de Profesionalización y Desarrollo*, el cual ha permitido mejorar la productividad del personal y generar un clima laboral saludable. En 2007, estableció la estrategia de desarrollo del factor humano, mediante la cual se fomenta la capacitación, evaluación y certificación de competencias laborales, a través de la identificación y fortalecimiento de futuros líderes para garantizar la continuidad estratégica institucional.

En el plan financiero 2007-2011 se determinó que el personal debería contar con competencias (conocimientos, habilidades, actitudes

y valores) requeridos para dominar el puesto que ocupa y ayudar al Instituto a cumplir sus objetivos; contribuyendo a que los trabajadores y sus familias tengan una mejor calidad de vida y satisfaciendo sus necesidades de vivienda y retiro.

La modernización e institucionalización de las relaciones laborales se integró como un proyecto de mejora, derivado de los objetivos del *Tablero de Gestión Estratégica* (TGE, herramienta para trasladar objetivos institucionales en estrategias y proyectos específicos) y buscó actualizar el marco general de las relaciones sindicales, así como fomentar la equidad e igualdad de oportunidades y responsabilidades, promover el crecimiento personal de los trabajadores y propiciar un clima laboral agradable en un entorno que facilite la competitividad del Instituto.

El proyecto involucró, en un marco de diálogo constructivo, a titulares del Sindicato, coordinados por su Comité Ejecutivo Nacional, y a titulares de la Administración (personal estratégico, táctico y técnico sindicalizado y no sindicalizado).

Las fases del proyecto fueron asumidas por las partes, por lo que no requirió de asesoría externa, ni costo indirecto alguno. Como resultado de las negociaciones, efectuadas en un ambiente de



Fue fundado en mayo de 1972, en México, D.F. Su área de especialidad es la Hipotecaria Social y Administradora del Fondo de Vivienda de los Trabajadores de México. Está (y lo ha estado por los últimos 7 años consecutivos) en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en México por Great Place to Work.
www.infonavit.org.mx

confianza y respeto entre las partes, se lograron acuerdos y compromisos agrupados inicialmente en el Acuerdo de Responsabilidad Social Compartida (ARSC), para posteriormente verse reflejados en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT).

El ARSC es un convenio independiente al CCT, en él se establecen principios que comparten la Institución y su Sindicato, como el cumplimiento del mandato constitucional de procurar vivienda a todos los trabajadores mexicanos, la administración eficiente de los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, y lograr que el Instituto sea reconocido por los derechohabientes y por la sociedad mexicana como líder de excelencia en el servicio.

La capacitación profesional debería ser fomentada a niveles estratégicos y tácticos por parte de la Administración; técnicos, a través del Sindicato, y semilleros por parte de ambos, incluso al entorno familiar de los trabajadores. Asimismo, el Sindicato se comprometió a orientar a sus representados para pasar de una organización resistente a una proactiva.

A su vez, el Sindicato y la Administración contrajeron el compromiso de fomentar una conducta ejemplar de los representantes sindicales, personal estratégico y táctico, así como buscar de manera permanente el perfeccionamiento de sistemas y procedimientos para la modernización de las estructuras administrativas, de superación y desarrollo del personal, con el propósito de contribuir al incremento de la productividad y calidad de las metas institucionales.

Por otro lado, acordaron generar un grupo de reclutamiento denominado Semillero para brindar oportunidad de empleo temporal a recién egresados de licenciatura para desarrollar competencias institucionales y conocimientos que les permitan, en un futuro, incorporarse al Infonavit como líderes e impulsores del cambio.

En febrero de 2008, se modernizó el CCT, plasmándose los cambios acordados en materia de capacitación, excelencia en el

La relación de respeto y cordialidad entre Administración y Sindicato ha sido el principal factor de éxito para cumplir la misión institucional, lo que nos ha convertido en uno de los mejores lugares para trabajar en México y América Latina.

servicio, paz laboral, jornada de trabajo, licencia sindical, calidad de vida y compensaciones. Tanto la Administración como el Sindicato, se comprometieron a cumplir los lineamientos rumbo a la excelencia en el servicio para incrementar la vocación social y de atención del personal.

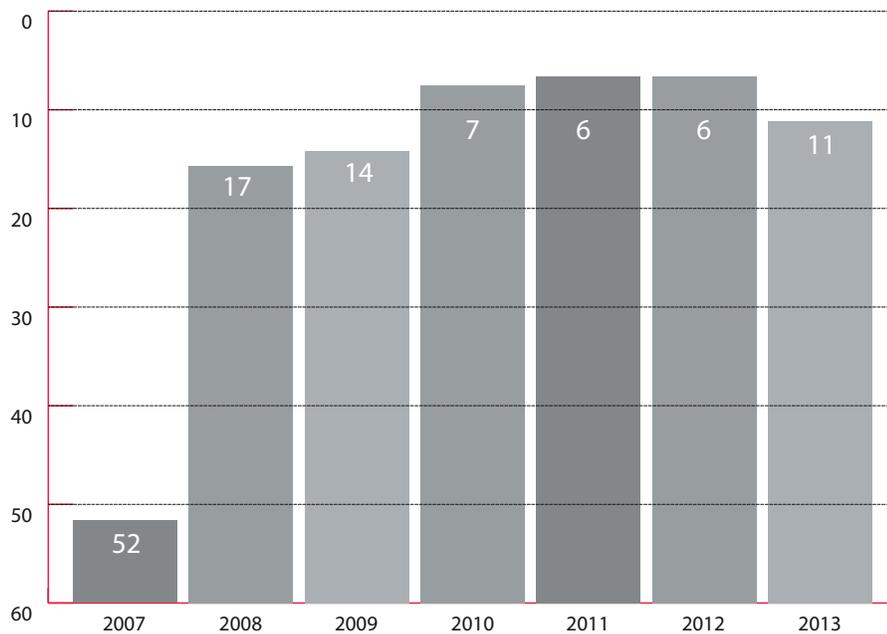
El 24 de noviembre de 2010, se lanzó un nuevo acuerdo institucional entre Administración y Sindicato, denominado *Ser un solo Infonavit a través de la igualdad*, su objetivo es fortalecer, con trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, la generación de oportunidades de trabajo y seguridad en el empleo para todos; promover la libertad de afiliación voluntaria al Sindicato, representando un avance importante en el tema de la sindicalización en México.

Ambos asumen que por naturaleza los puestos técnicos son sindicalizados y los puestos tácticos y estratégicos de carácter no sindicalizado; sin embargo, implementan el sistema de Libre Afiliación Sindical, mediante el cual, si un trabajador sindicalizado asciende a una posición táctica podrá, si así lo desea, permanecer afiliado; o bien, ejercer libre y voluntariamente su afiliación o desafiliación; es decir, depende de la persona y no del cargo que desempeñe.

Más adelante, en febrero de 2011, nació el Régimen de Convivencia Unificado (RCU) para garantizar a todos la estricta igualdad de derechos y obligaciones, asumiendo que existe un equilibrio entre responsabilidad y poder; establece que todos los trabajadores,



INFONAVIT EN EL RANKING LAS MEJORES EMPRESAS PRA TRABAJAR EN MÉXICO



independientemente del cargo que ocupen, tienen un jefe, y éste es el responsable de evaluar sus conductas con base en la tipificación de conductas previamente consensuadas por la Administración y el Sindicato. Este régimen tiene como antecedente el ARSC.

Con el propósito de enriquecer a los colaboradores del Instituto, en temas del RCU, y asegurar su debida aplicación, el modelo se expandió a todo el personal en toda la República Mexicana, a través de cursos presenciales, los cuales se impartieron por el personal interno del propio Infonavit, lo que asegura el manejo y comprensión de los lineamientos a nivel institucional.

La relación de respeto y cordialidad entre Administración y Sindicato ha sido el principal factor de éxito para cumplir la misión institucional, lo que nos ha convertido en uno de los mejores lugares para trabajar en México y América Latina.

Un buen ejemplo de los sistemas e iniciativas que han contribuido a mantener viva la evolución del Instituto es la gestión de equidad de género y no discriminación, que tiene como propósito dar cumplimiento a las acciones que menciona el ARSC y al objetivo institucional: “ser el mejor lugar para trabajar con la mejor gente”.

El autor
Infonavit, Subdirección General de Administración de Personas.

Identificar a los trabajadores como la fuente de creación de valor, ha permitido desarrollar estrategias para medir, reconocer y retener al talento humano, fomentar la innovación y creatividad, brindar mayor satisfacción a derechohabientes y acreditados, y, consecuentemente, mejorar los resultados financieros y tener una rentabilidad más elevada.

Con los índices obtenidos hasta la fecha, el Instituto ha sido comparado con las mejores empresas para trabajar en México, así como con las dependencias públicas, ya que Infonavit participa, por invitación, en el estudio de clima y cultura organizacional de la Administración Pública Federal.



MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO



Con el propósito de mejorar su gestión y generar un mejor y mayor impacto ante la ciudadanía, la Administración Pública Federal (APF) solicitó a Intellego desarrollar el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano (MCOGCC), el cual busca transformar la actitud de servicio y compromiso de los servidores públicos y mejorar la gestión pública federal, las consultas, trámites, gestiones y servicios que se brindan al ciudadano.

Este modelo es resultado de una recopilación conceptual y metodológica de información, así como del análisis de hallazgos de cultura organizacional existente en la APF.

Éste coloca a la ciudadanía como elemento central de todos los esfuerzos y propósitos realizados por la Administración Pública Federal, buscando facilitar la integración y el desarrollo profesional de los servidores públicos, al tiempo que sienta las bases para su identidad como los actores de un gobierno centrado en el ciudadano, en el cual la planeación estratégica, la gestión y la entrega de consultas, trámites, gestiones y servicios de calidad, tanto al interior como al exterior de la APF, estén sustentados en valores compartidos, un liderazgo fortale-

cido e imparcial, equidad de género y el uso de mecanismos de participación ciudadana.

Para sustentar el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano, se generó un marco teórico, en el que se eligieron, entre diferentes posturas y representantes, a cuatro autores considerados de gran relevancia e influencia en desarrollo organizacional: Edgar Schein, Peter Senge, Carolyn Taylor y J.W. Reddin.

Al igual que Edgar Schein, visualizamos una estrecha relación entre la cultura organizacional y el rol del líder, de tal forma que, cuando el líder moldea e influye en el comportamiento de los colaboradores, crea las condiciones para la formación de una cultura, la cual, en última instancia, es integrada, evolucionada y modificada por los líderes.

Derivado de la visión de Edgar Schein, representamos los tres niveles de transformación de la cultura organizacional mediante tres círculos concéntricos que reflejan la profundidad e impacto con que se aborda el MCOGCC.



Fue fundada en 1999, en Monterrey, México. Sus áreas de especialidad son las soluciones de información, los servicios de tecnología y consultoría y la administración del capital humano. En 2010 fue nombrada como la compañía número uno de Servicios de Information Management y Business Intelligence en México, por IDC.

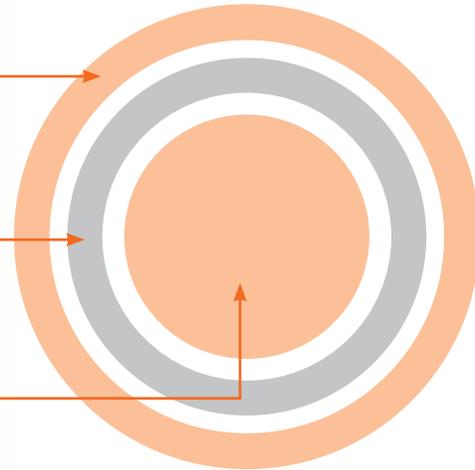
www.intellego.com.mx

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Primer nivel: procesos, procedimientos, políticas y estructura

Segundo nivel: dinámica de grupos

Tercer nivel: creencias, valores y disposiciones



El primer nivel, representado por el círculo externo, constituye los supuestos acerca de la adaptación que la organización debe realizar al exterior: misión, estrategia y metas, así como los mecanismos para monitorear los resultados, de tal forma que sea posible poner en marcha estrategias correctivas y así clarificar los medios estructurales, a través de los cuales será posible lograr las metas de sistemas y procedimientos.

El segundo nivel, representado por el círculo medio, implica los supuestos relacionados con la integración interna de la organización: el uso de un lenguaje común, la identidad como grupo, la forma en que se utilizan las recompensas y los castigos, las reglas de relación entre los integrantes del equipo, así como el uso del poder, la autoridad y el estatus.

El tercer y último nivel, representado por el círculo central, caracteriza los supuestos culturales más profundos, relacionados con el concepto de verdad, tiempo y espacio, así como la concepción de la naturaleza humana, su actividad y sus relaciones. En éste, se encuentran los valores de la organización.

De Peter Senge se retoma su percepción de liderazgo, considerado como un aspecto clave y de gran influencia en la formación y transformación de la cultura organizacional.

Senge sostiene que el líder necesita aprender a apoyarse siempre en su equipo de trabajo, lo cual depende, principalmente, de su humildad y de su capacidad para apoyar a sus colaboradores, más que de su habilidad técnica.

Carolyn Taylor menciona la importancia del liderazgo desde la cultura del ejemplo. A partir de su comprensión sobre el comportamiento humano, afirma que el tipo de cultura que impulsa a una organización ejerce influencia directa en sus resultados, y que los líderes tienen una gran responsabilidad en este proceso, de modo que su comportamiento guiará al de su equipo.

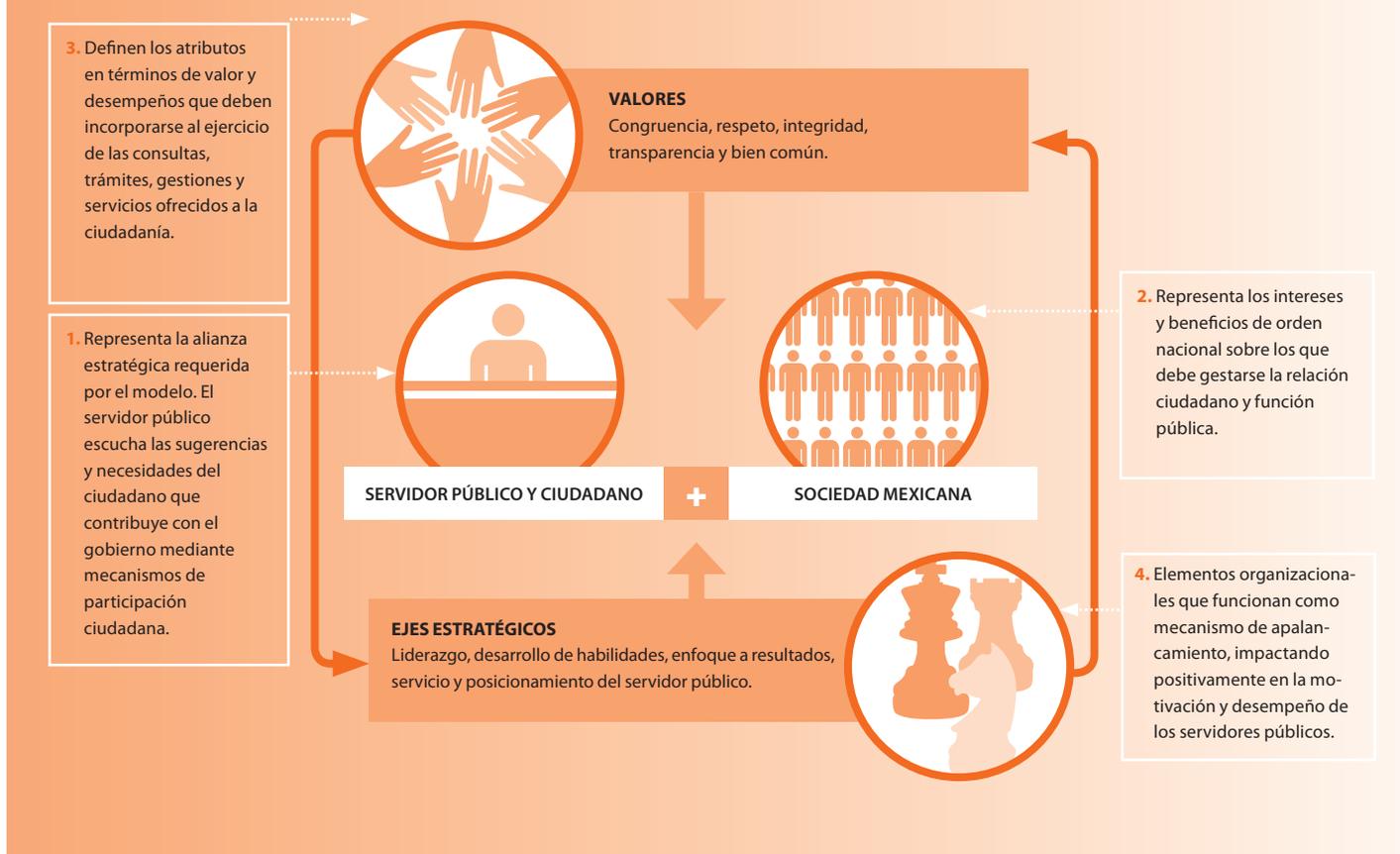
Taylor hace referencia a dos elementos clave, considerados como diferenciadores de una cultura organizacional, mismos que retomamos en el modelo: cliente (representado en el modelo como ciudadano) y persona (haciendo referencia a servidores públicos y ciudadanos).

En relación a la metodología de J.W. Reddin, ésta se considera especialmente relevante en la conformación del modelo, ya que facilitó la identificación de elementos clave de cultura existentes en la APF, por medio del Diagnóstico de Cultura Organizacional (DCO), herramienta que permitió conocer el perfil cultural y brindó información clara para la toma de decisiones con respecto a los elementos clave que inciden en la cultura.

El modelo está sustentado en cinco valores fundamentales y en el establecimiento de cinco ejes estratégicos, de donde se originan líneas de acción específicas.

Cada día, cada ciudadano y servidor público son una oportunidad para lograr una verdadera transformación y fortalecimiento de nuestro país.

CONTEXTO DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO CENTRADO EN EL CIUDADANO



VALORES

Al hablar de éstos, el mayor reto no es teórico, sino práctico; por lo tanto, como base del modelo se establecieron los siguientes:

Respeto: brindo servicio a colaboradores-servidores públicos y ciudadanos de manera digna.

Integridad: actúo con honestidad, atendiendo siempre a la verdad y a la capacidad de actuar conforme a mis atribuciones.

Bien común: contribuyo al logro de objetivos de la APF, otorgando consultas, trámites y/o servicios a compañeros-servidores públicos y ciudadanos.

Transparencia: asumo plenamente ante la APF y la sociedad, la responsabilidad de que las funciones que desempeño estén sujetas a evaluación, favoreciendo y garantizando el acceso a la información correspondiente.

Congruencia: guío y promuevo los valores y comportamientos institucionales, a través del ejemplo personal, estableciendo un verdadero compromiso conmigo mismo, con el equipo de trabajo del que formo parte, con mi institución y con la ciudadanía.

EJES ESTRATÉGICOS

Éstos representan los elementos organizacionales clave que habrán de mejorarse en el interior de las instituciones, para dar vida y consolidar el Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano.

La mejora del liderazgo, servicio, desarrollo de habilidades, enfoque a resultados y posicionamiento del servidor público, generará la dinámica necesaria dentro de las instituciones para que la esencia del modelo y los valores establecidos puedan concretarse.

Los cinco ejes estratégicos definidos son: liderazgo, servicio, enfoque a resultados, posicionamiento al servidor público y desarrollo de habilidades.

De cada uno se desprenden tres líneas de acción, entendidas como las directrices a mejorar para cada uno de ellos, y facilitar su implementación. Se busca que a través de éstas, el modelo establecido impacte al menos uno de los tres niveles de transformación cultural:



Nivel individual: el origen parte de cada persona, es decir, de cada servidor público.

Nivel grupal: parte del equipo de trabajo, entendiéndose que pueden existir varios de ellos según las funciones.

Nivel organizacional: se define desde la APF, entendida como una sola organización regida por las mismas normas, leyes, procesos, estándares y valores.

El esfuerzo diario de los servidores públicos está dirigido a garantizar el bienestar y los derechos de los ciudadanos. Es, sin duda, el actor principal y el único elemento que puede llevar a cabo la transformación cultural planteada.

Gandhi alguna vez dijo: “se el cambio que quieres ver en el mundo”. Retomando sus palabras, la verdadera transformación inicia con un simple vistazo al interior, empieza hacia adentro y por la unidad que representa cada uno de los servidores públicos y cada una de las instituciones. Esta mirada interior nos obliga a vernos a nosotros mismos como parte del conjunto de ciudadanos, dignos de recibir un trato y una atención que cubra los

más altos estándares de calidad. El servidor público no sólo tiene la oportunidad de servir a aquel ciudadano que está del otro lado, sino también al que representa cada una de las personas que laboran en la Administración Pública Federal.

El presente Modelo de Cultura Organizacional de Gobierno Centrado en el Ciudadano está dirigido al servidor público; éste busca ser la invitación a dicha mirada interior, que ayude a identificar el propio potencial en el proceso de cambio y la responsabilidad que ello conlleva, y que se convierta en una guía de referencia para todos los servidores públicos.

Cada día, cada ciudadano y servidor público constituyen una oportunidad para lograr una verdadera transformación y fortalecimiento de nuestro país.

Los autores

Julián Pérez Duarte Escobar, Rosa Calderón Cuevas, Virginia Jiménez Portillo, Claudia Barbarella Contreras, Salvador Lara y María de Lourdes Viurquez Jaime.

LA IMPORTANCIA DE MEDIR EL ENTUSIASMO EN EL TRABAJO



Con la gran cantidad de trabajo y nuevos proyectos que pasan por el escritorio de cualquier ejecutivo, no es sorprendente que la medida de entusiasmo y el compromiso puedan ir en picada. Detectar y medir será básico para garantizar el éxito en el ambiente y desempeño de cada organización.

Hoy en día, es importante tomar en cuenta un indicador de desempeño para medir el grado de compromiso, entusiasmo y lealtad de los colaboradores con la organización. Un ejecutivo con estas características en su empresa siempre se esforzará más, permanecerá en ella y entregará un mejor servicio a sus clientes, esto debe ser un punto muy importante a considerar en cada negocio.

De acuerdo con el estudio *4 Reasons to improve employee engagement*, realizado por Kelly Services, una persona altamente motivada en su empresa será apasionada al desarrollar sus proyectos y consistente al entregarlos con resultados de altísima calidad, por medio de soluciones innovadoras, además de ser percibido dentro de la organización como un modelo a seguir.

KELLY[®]
SERVICES

Fue fundada en 1946. Sus áreas de especialidad son la selección de talento, administración de personal, consultoría en Recursos Humanos y las soluciones de fuerza laboral.
www.kellyservices.com.mx

A diferencia de un empleado desmotivado, que sólo funcionará cuando tiene que hacerlo, sus resultados no cumplirán con la norma de calidad; además, la relación con sus compañeros y clientes será negativa. Todo esto se verá reflejado en los resultados de la empresa, pues la afectan de manera positiva o negativa.

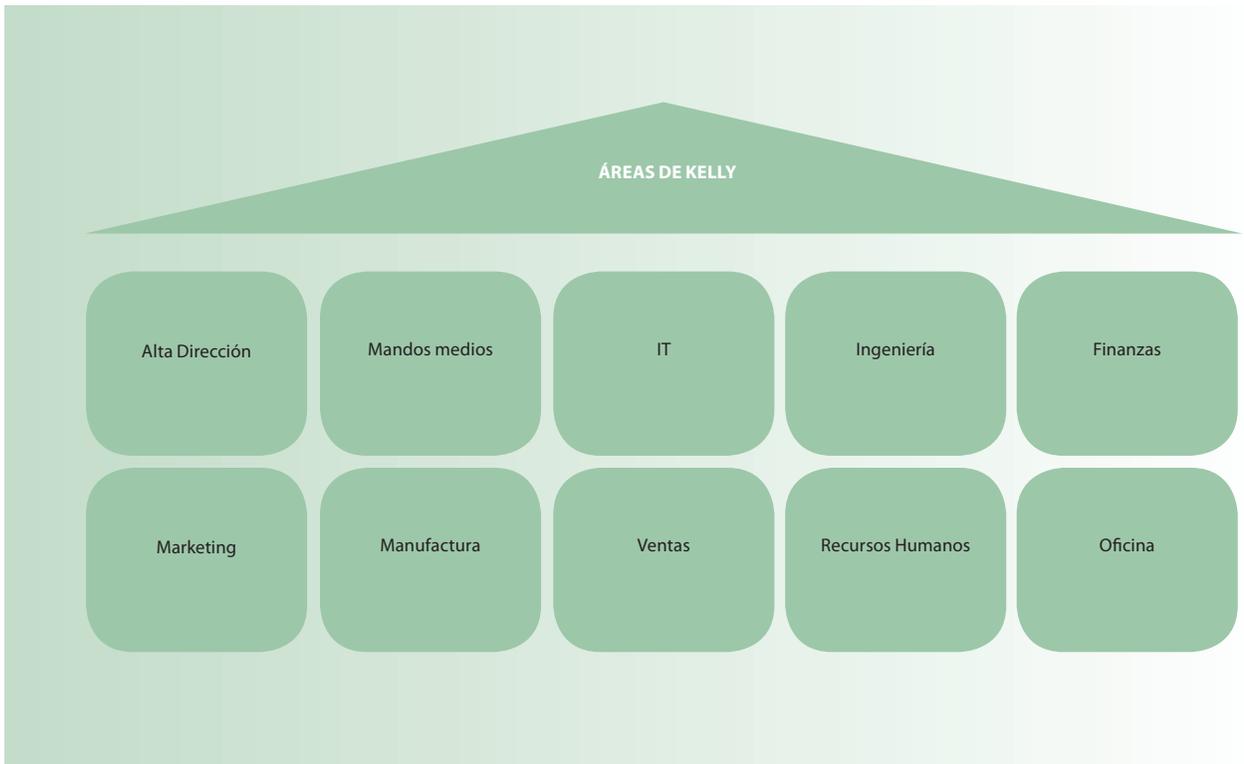
Para alcanzar un alto rendimiento será básico tener una comunicación interna activa y no pasiva, y así identificar los focos rojos e implementar acciones preventivas que ayuden a mantener la motivación y el compromiso en todos los niveles.

En la actualidad, las empresas enfocadas en dar soluciones en Recursos Humanos se enfrentan a un nuevo reto.

EL TALENTO EXACTO: UNA SOLUCIÓN

Cada vez más, las industrias de productos se enfocan a segmentos o nichos de mercado con necesidades específicas, de la misma forma, las soluciones en capital humano exigen resultados únicos con perfiles sumamente especializados en ciertas áreas y sectores.

Kelly Services entiende claramente esta necesidad y responde a un mercado de alta exigencia, optimizando y alineando estra-



tegias de acuerdo al perfil de cada cliente. Esto garantiza y minimiza el riesgo, asegurando resultados de gran valor. Sabemos que el capital humano es el corazón de cualquier industria, por esta razón creemos que los mejores negocios comienzan con los mejores talentos.

Kelly Services cuenta con la experiencia y la infraestructura para ser socio con pequeñas y grandes empresas en diferentes sectores en México y en el mundo.

Con presencia internacional, abre un abanico de soluciones de la más alta calidad en Recursos Humanos. Contamos con experiencia especializada en los sectores: energético, farmacéutico, automotriz, logística, aeronáutico, bancario, comercio exterior, alimenticio, industrial y servicios.

¿CÓMO RESPONDER ANTE ESTE GRAN DESAFÍO?

Kelly Services lo hace brindando una consultoría adecuada por medio de un análisis certero a cada uno de sus clientes, entendiendo que cada empresa tiene necesidades diferentes y que requieren talento altamente especializado para alcanzar las metas más altas que exige el mercado actual.

Al brindar soluciones personalizadas a nuestros clientes, provocamos una mejora inmediata en sus procesos, tiempos y costos.

Kelly Services asume el compromiso de ser socio de cada uno de sus clientes para alcanzar el éxito.

NUESTROS SERVICIOS

Selección de talento: buscamos personas que impulsen a su empresa para alcanzar los mejores resultados. Tenemos el compromiso de presentar y reclutar a los candidatos en cualquier posición, en tiempo y con alto nivel de calidad en el proceso de selección y evaluación.

Outsourcing de personal: nuestro objetivo es hacer más eficiente su organización al brindarle la adecuada planificación, organización, dirección y control de todas las actividades administrativas bajo nuestra dirección, con personal altamente calificado.

Consultoría en Recursos Humanos: le permitimos obtener una mejora continua en sus procesos, convirtiéndonos en su socio estratégico de negocios.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS

Administración de áreas (BPO): somos su aliado estratégico de

Actualmente, es importante tomar en cuenta un indicador de desempeño para medir el grado de compromiso, entusiasmo y lealtad de los colaboradores con la organización.



negocios para la alineación de procesos, recursos para ayudar a optimizar las funciones y áreas que no son parte esencial de su negocio.

Maquila de nómina (PPO): administramos todo el proceso de nómina, con exactitud y confidencialidad, desde la implementación de reportes de tiempo, hasta depósitos bancarios directos, siempre en cumplimiento total de la legislación vigente.

Gestión de proveedores (CWO): integramos, administramos y evaluamos proveedores de personal y otros servicios con tecnología de punta para optimizar recursos y reducir riesgos, generando ahorros administrativos y excelentes resultados.

Reclutamiento y selección (RPO): administramos al equipo de reclutamiento y selección dentro una empresa.

Algunos de los beneficios que tendrá al permitirnos ser socios en su camino al éxito son:

- ◆ Enfoque en actividades estratégicas propias de su negocio.
- ◆ Flexibilidad en sus esquemas de contratación.
- ◆ Liberación de obligaciones patronales.

El autor

César Rubén Castelán Almaráz es Coordinador de Marketing de Kelly. Es Licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Latinoamericana (ULA).

- ◆ Procesamiento profesional de nómina.
- ◆ Cumplimiento de legislación laboral y fiscal.
- ◆ Personalización de proyectos.
- ◆ Reducción en procesos administrativos y costos de reclutamiento y selección.

Además de recibir estos beneficios, Kelly Services sabe que actualmente es indispensable contar con cursos de actualización y de habilidades para enfrentar los retos laborales que se presentan día con día. Se necesita de una herramienta de vanguardia con disponibilidad en todo tiempo, que además permita a todo nuestro personal hacerlo desde la comodidad de su departamento o área de trabajo.

Kelly Services brinda a sus socios más de 1,000 cursos en inglés y español que agregarán valor al personal y mejora en las habilidades. A través de una herramienta 2.0, la cual eleva su talento a la vanguardia mundial, y les permite acceder a su reconocido y especializado centro de capacitación *Kelly Learning Center (KLC)*, que ofrece cursos en línea para su talento, sin necesidad de una inversión extra y a su disposición en todo momento. Esto garantiza una mayor profesionalización en todos sus procesos y, por consiguiente, un alto nivel en ellos.

DESPERTANDO A LA OFICINA



¿Cuántas veces te has quedado dormido en reuniones, atribuyendo tu cansancio a la vida ajetreada y al constante estrés en el que se vive actualmente? Poder descansar después de la comida es recomendado por líderes mundiales, como Google o Nike. Dormir es tan importante como el alimento o el agua.

En México, los trastornos del sueño son un problema de salud pública que afectan a uno de cada tres habitantes —lo que equivale a 37 millones de personas—.

Según un informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), México es el país donde más se trabaja; incluso en comparación con Estados Unidos y otros países desarrollados. Esto ha generado una carga laboral tan pesada que en varios países de América Latina se están comenzando a implementar horarios y espacios para que las personas puedan hacer una pausa en sus largas jornadas laborales.

Dormir es una función esencial del organismo y un proceso complejo, que ocupa un tercio de la vida de las personas. Además, impacta

desde el nivel molecular, hasta la conducta, por lo que hacerlo de manera adecuada es fundamental para la salud, comenta María Corsi Cabrera, responsable del laboratorio de sueño de la FP.

La falta de sueño repercute en el rendimiento laboral, el estado de ánimo y la calidad de las relaciones personales. La privación de la fase MOR (Movimiento Ocular Rápido) afecta las reacciones emocionales y las funciones ejecutivas del cerebro.

Por medio de imágenes de resonancias magnéticas se puede demostrar las impactantes diferencias entre un cerebro activo durante el sueño y uno que ha descansado de manera adecuada.

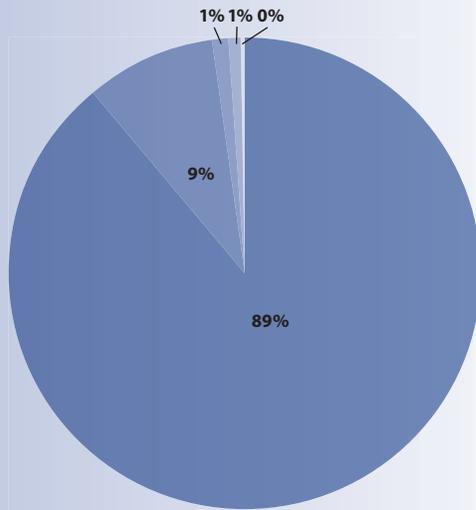
El Dr. James Mass, profesor en psicología, educación y comunicación de la universidad de Cornell, en Ithaca, Nueva York, describe el cerebro de las personas cuando duermen como un cerebro despierto, con energía y descansado; como un árbol de navidad con todas sus áreas iluminadas.

Algunos de los consejos del Dr. Mass están basados en simples cambios de hábitos, como evitar la cafeína o el alcohol durante la tarde, hacer ejercicio, reducir los niveles de estrés y, lo más



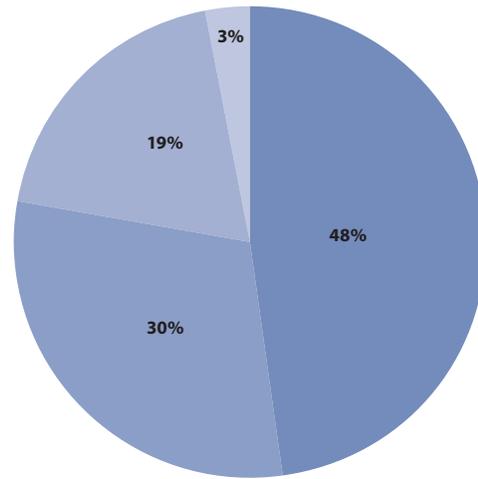
Fue fundada en 2001, con una tradición de más de 50 años en fianzas. Sus áreas de especialidad son beneficios para empleados, fianzas y riesgos. Es reconocida como un Great Place to Work.
www.murguia.com

¿TE HAS QUEDADO DORMIDO EN EL TRABAJO?



- No, nunca
- No, pero a veces tengo que esforzarme para no hacerlo
- Sí, en el baño
- Sí, en mi escritorio
- Sí, en una reunión

¿QUÉ SUELES HACER EN EL TRABAJO PARA QUITARTE EL SUEÑO?



- Suelo tomar café o bebidas energéticas
- Voy al baño a lavarme la cara
- Salgo un rato a tomar aire fresco
- Duermo un poco para que se me pase

importante, crear un ambiente agradable para dormir. Existen nexos entre las enfermedades cardíacas, obesidad, diabetes, depresión, ansiedad y cáncer, y no dormir correctamente.

Actualmente, existe una tendencia a reducir las horas de descanso por cuestiones laborales o de diversión, lo que redundará en una deuda de sueño. Como consecuencia de este ritmo de vida, durante los fines de semana los individuos duermen alrededor de una hora y media más de lo habitual.

Aún con esta compensación, todo el tiempo que se restringió el sueño con anterioridad tiene efectos negativos en la salud y el bienestar: somnolencia, pérdida de la atención, disminución de procesos cognitivos y alteración en los procesos emocionales.

El sueño es el estado de quietud y reposo en el que el cuerpo descansa, restaura funciones fisiológicas, recupera energía, ocurren procesos de crecimiento celular y el sistema nervioso central organiza toda la información de la experiencia que se vivió durante el día, para integrarla a la memoria. El ciclo normal de sueño, integrado por cinco etapas, dura entre una y dos horas, repitiéndose de cuatro a seis veces por noche.

TIPOS DE DESCANSO

El ciclo incluye dos tipos de sueño:

Tranquilo: cuando la persona atraviesa cuatro etapas, desde un sueño ligero, hasta uno profundo.

Activo: cuando la persona presenta movimiento ocular rápido y la respiración, los latidos del corazón y las ondas cerebrales se aceleran, para después comenzar de nueva cuenta con el sueño ligero.

Al padecer de sueño fragmentado, o privación del sueño, el ciclo de descanso se ve afectado. Esto, a su vez, perjudica la vida diaria de los pacientes, generando somnolencia excesiva.

Dormir impacta la productividad, el rendimiento, la energía, el juicio, la toma de decisiones, la concentración, el nivel de alerta, las rela-

Cada vez más empresas se suman a la idea de que dentro de la jornada laboral debe haber un pequeño momento para retomar fuerzas. La llaman: la economía del descanso.



ciones y el tiempo de trabajo. Aún así, las empresas no se preocupan por el tiempo de descanso de sus empleados.

Actualmente, es común otorgar a los colaboradores programas de *wellness*, enfocados en salud física, pérdida de peso, manejo de estrés y eliminación de la adicción al cigarro, pero no reconocen las horas insuficientes de sueño que tiene sus empleados.

Algunas empresas han establecido zonas de descanso para las horas laborales, donde se pueden tomar 15 minutos de siesta; en lugar de ofrecer zonas con refrescos o golosinas, las cuales sólo perjudican las horas de sueño.

Los lugares para siestas y descanso pueden ser de gran ayuda y el mejor complemento para los programas de *wellness* instalados por las empresas, siempre y cuando no reemplacen las horas necesarias de sueño por la noche.

Cada vez aumentan más los ejemplos de la internacionalización de la siesta. Esto se debe a que continuamente se está demostrado científicamente que es muy beneficiosa para el trabajador.

Las sociedades que la tienen incorporada como práctica habitual tienen una menor tasa de enfermedades del corazón.

El autor

Paola Luna Islas es Gerente Comercial de Murguía Consultores. Es Licenciada en Derecho por la Universidad Tecnológica de México.

Los estudios realizados entre los pilotos de los aviones indican que una siesta de menos de media hora supone un incremento del rendimiento de un 34% y una mayor capacidad de alerta (hasta un 54% más que compañeros que no habían dormido).

Es más, diversos estudios demuestran que hasta el humor mejora con ella y que, por si fuera poco, nos permite dormir mejor y descansar más por la noche.

Estudios como los del profesor de la Universidad de Cornell, James Maas —quien acuñó el término *power nap* para identificar las siestas de 20 minutos que nos sirven para reactivar el organismo— han permitido extender, en el mundo anglosajón, los beneficios de la siesta.

Un gran ejemplo es Google. En sus oficinas hay salas de ocio, recreo con futbolines, sofás, e incluso unas cápsulas blancas llamadas *Energy Pods*, que incluyen reproductores de música con sonidos relajantes y una mezcla de luces y vibración que te despiertan al cabo de un rato. Éstas también se han instalado en compañías como Cisco y Procter & Gamble.

Nike también cuenta con habitaciones pensadas para la meditación o la siesta, que estimulan a sus empleados.

El *corporate wellness* consiste en programas y actividades orientadas a crear un ambiente de trabajo sano y a favorecer hábitos de vida más saludables entre los empleados. Está fundamentado en que las personas son el recurso más valioso de la compañía y que ésta debe velar no sólo por los resultados, sino también por el cuidado integral del capital humano que la integra.

Un buen programa de *wellness* incluye un área de salud en general (bienestar físico, nutricional, mental y social).

Para poder hacerlo, se comienza realizando un diagnóstico de salud de la organización, para conocer el porcentaje de empleados que sufre obesidad, hipertensión, enfermedades gastrointestinales, entre otras. Es importante saber si el colaborador realiza actividad física, sus hábitos alimentarios y de descanso, e información que nos permita conocer su estado de salud actual.

Tener a un especialista que ayude a desarrollar estos programas proporciona la confianza de que los resultados serán enfocados al cambio de cultura entre los empleados, generando mayor compromiso con la empresa y ayudando a que desarrolle de manera más efectiva sus actividades diarias.

EXPATRIACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO



Es uno de los procesos más relevantes y, al mismo tiempo, más consumidores de recursos económicos, así como de generación de impacto en el clima organizacional de las empresas que reciben a los destinatarios de este proceso.

La presente aportación pretende compartir mi experiencia y precisar los elementos clave a considerar para que esta práctica sea llevada con las más alta probabilidad de éxito, tomando en cuenta los componentes críticos a cuidar.

¿POR QUÉ HAY EXPATRIACIÓN ESTRATÉGICA?

Las principales causas por las que se genera este proceso son:

- ◆ Necesidad de tener talento de la propia corporación, mismo que localmente no posee, y de adquirir o transferir tecnología desde la misma empresa, a través de técnicos especializados.
- ◆ Cumplir planes de carrera para el talento.
- ◆ Atender con personal expatriado un proyecto para su implementación a nivel local.
- ◆ Reaccionar ante una situación de emergencia o de crisis.



Fue fundada en 1979. Es el órgano representativo de América del Norte para la gestión de Recursos Humanos. Es miembro de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión (WFPMA, por sus siglas en inglés).

www.nahrma.org

¿CÓMO HACER UNA EXPATRIACIÓN EFECTIVA?

Las principales consideraciones son:

1. Definir claramente el objetivo, alcance y duración estimada.
2. Compaginar rigurosamente la asignación internacional con el perfil del expatriado.
3. Proteger sus beneficios, a mediano y largo plazo.
4. Armar un paquete de compensación competitiva.
5. Organizar una visita previa a la localidad de destino para el expatriado y su familia.
6. Facilitar el proceso de adaptación.

PRINCIPALES ASPECTOS A PREVER Y RESOLVER

Es de vital importancia tener presente los siguientes puntos, que se dimensionan mejor al responder a las preguntas:

- ◆ ¿Qué necesidad prioritaria responde la expatriación que la organización está considerando?
- ◆ ¿Qué efectos en costos, clima y de otro tipo tendrá la expatriación en la empresa de origen y en la de destino?
- ◆ ¿Están claramente explicitados los objetivos y los indicadores numéricos y cualitativos de éxito esperados?
- ◆ ¿Han sido explicados a detalle los indicadores y objetivos precisados en el punto anterior al finalista?

- ◆ ¿Es competitivo y efectivo el paquete de compensación ofrecido?, tomando en cuenta las condiciones del costo de vida del destino.
- ◆ ¿Qué beneficios locales pueden estar en peligro de ser eliminados o disminuidos con motivo de la expatriación a un nuevo destino?
- ◆ ¿Qué aspectos de la organización receptora pueden afectar el éxito?
- ◆ ¿Qué planes de contingencia existen en caso de una eventual ampliación o acortamiento del periodo de expatriación?, incluyendo temas de compensación.
- ◆ ¿Cuál es el plan de repatriación del empleado en cuestión?
- ◆ ¿Qué posiciones alternativas se tendrían en cuenta para el regreso al país de origen, o para un nuevo destino?
- ◆ ¿Qué políticas y procedimientos tiene la organización si falla?

REGRESO DEL EXPATRIADO

Uno de los procesos menos contemplados es el relacionado con el regreso del empleado a casa. Las principales alternativas a considerar son:

- a) Ocupar una posición de regreso a su país de origen, de una jerarquía similar a la que tenía o de mayores responsabilidades.
- b) Enviar al colaborador a un nuevo destino de expatriación, pero en un país distinto.
- c) Permanecer en la nación a la que se le asignó, pero en condiciones de empleado local, ajustando las prestaciones y beneficios.
- d) Asignarle al expatriado un proyecto temporal de relevancia y de tiempo significativo.

La expatriación es un proceso delicado y de costos significativos, el cual debe implementarse dentro de un proceso más amplio (desarrollo de talento), acorde a las necesidades estratégicas de la organización, sin perder de vista la dimensión humana del expatriado, así como la de su familia.

El autor

Jorge Jauregui Morales es Presidente de la North American Human Resources Management Associations (NAHRMA). Es Maestro en Orientación y Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana.



LAS PYMES: EL GRAN GENERADOR DE NUEVOS EMPLEOS



Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen el 99% de las unidades económicas del país y generan el 52% del Producto Interno Bruto. El capital humano es la clave de su éxito, ¿cómo reclutarlo, cómo garantizar que cuentan con el mejor talento para hacer crecer su negocio y acceder a mercados locales y globales? Hoy el reclutamiento en línea está disponible para ellas.

Alrededor del mundo, las pequeñas y medianas empresas toman cada vez mayor protagonismo en su entorno, se les considera el núcleo del crecimiento económico y el gran generador de nuevos empleos y prosperidad a nivel local y global. En México, de acuerdo con cifras de la Secretaría de Economía (SE), más del 70% de los empleos los generan las PyMEs. Asimismo, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las PyMEs constituyen el 99% de las unidades económicas del país y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB); la SE las considera “la columna vertebral de la economía nacional...por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.” (<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>).



Fue fundada en 1996, en México, D.F. Su área de especialidad: bolsa de trabajo en línea.
www.occ.com.mx

Adicionalmente, las PyMEs se caracterizan por ser empresas dinámicas, con una gran facilidad de adaptación tecnológica e impacto local, regional y nacional.

A pesar de lo anterior, el informe *Doing Business 2013: Regulaciones inteligentes para pequeñas y medianas empresas*, realizado por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, en 185 países (<http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2013>), sitúa a México en el lugar número 48 en cuanto a facilidad para hacer negocios, en el 36 respecto a la sencillez para iniciar un negocio y en el 26 en temas de apoyos financieros.

¿Esto qué significa? Por un lado, que todavía es necesario realizar cambios para impulsar el mundo de los negocios en México y mejorar las condiciones de competitividad; por otro, que sin apoyo financiero es difícil que una PyME pueda alcanzar el punto de equilibrio y crecer, contratar talento, consolidarse y así contribuir a la generación de nuevos empleos.

Sin embargo, los avances tecnológicos y la movilidad han hecho posible que las PyMEs puedan ofrecer y entregar productos y

servicios, tanto a una clientela local como a una global. Para lograrlo requieren administrar el tiempo y los recursos adecuadamente, así como contar con un equipo de trabajo productivo y eficiente, con roles bien establecidos y que no se limite a las actividades operativas del día a día, sino que pueda enfocarse en actividades más estratégicas, como buscar nuevos negocios, desarrollar y fortalecer contactos con proveedores clave, estudiar detenidamente a la competencia, invertir tiempo en la planeación y estrategia a corto, mediano y largo plazo, y enfrentar los retos que el entorno actual impone.

El impacto de la tecnología en el mundo de los negocios ha permitido a las grandes, medianas y pequeñas empresas hacer más con menos; por ejemplo, llevar a cabo transacciones más rápido que nunca, alcanzar más mercados, mantenerse en contacto constante con sus consumidores y conocer sus preferencias como nunca antes y, por supuesto, atraer talento de forma rápida, efectiva y segura.

La buena noticia es que el reclutamiento en línea también está disponible para las PyMEs, que en su mayoría carecen de una estrategia de reclutamiento y selección que les permita atraer el talento más apropiado para su negocio. Pero, ¿qué diferencia hace en la consolidación de una PyME contar con esta herramienta tecnológica? Además de ahorrar tiempo y dinero, también profesionaliza la búsqueda de capital humano al permitir:

- ◆ Publicar una vacante en unos minutos, y ponerla a disposición de más de 8 millones de candidatos en bolsas de trabajo en línea como OCCMundial.
- ◆ Administrar de forma sencilla las vacantes publicadas y los currículos recibidos.
- ◆ Utilizar los motores de búsqueda que ofrecen las bolsas de trabajo para identificar a la persona más apropiada, OCCMundial cuenta con más de 20 filtros disponibles: título, nivel de posición, salario, localidad y otros.
- ◆ Hacer uso de las herramientas de evaluación psicométricas y de inglés que se ofrecen en forma gratuita a los usuarios.
- ◆ Publicar la vacante en la Red Universitaria de Empleo (RUE) integrada por casi 180 instituciones educativas del país.
- ◆ Obtener un microsítio con video de la empresa o negocio.

En los últimos tres años, el interés de las PyMEs por hacer uso del reclutamiento en línea se ha incrementado significativamente. De inicio, tan sólo 200 pequeñas y medianas empresas hicieron uso de las ventajas que ofrece OCCMundial. No obstante, a partir de entonces la cifra ha crecido exponencialmente. Actualmente, contamos con más de 2,000 clientes clasificados

DISTRIBUCIÓN DE VACANTES EN 2012 VS EL PRIMER SEMESTRE DE 2013 (PYMES)

Área (PyMEs)	Vacantes en 2012	Vacantes en el 1er semestre de 2013
Administrativos	19%	19%
Construcción	-	3%
Contabilidad	10%	10%
Creatividad, producción y diseño comercial	-	2%
Ingeniería	8%	7%
Logística, transportación y distribución	5%	5%
Manufactura, producción y operación	6%	5%
Mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas	3%	4%
Recursos Humanos	5%	4%
Seguro y reaseguro	-	2%
Tecnologías de la información / sistemas	9%	8%
Ventas	22%	25%

como micros, pequeñas y medianas empresas, que ofertaron más de 6,000 puestos de trabajo en 2012, y esperamos que esta cifra se duplique en 2013.

La distribución de vacantes ofertadas por las PyMEs a lo largo de 2012 se explica en la tabla superior y se compara con las vacantes ofertadas en el primer trimestre de 2013.

DISTRIBUCIÓN DE VACANTES EN 2012 VS EL PRIMER SEMESTRE DE 2013 (PYMES)

Indudablemente, el talento humano es factor clave para todo tipo de empresas, contratar a la persona indicada es un arte que permitirá a las PyMEs potenciar sus recursos y consolidar su crecimiento.

No obstante, dar inicio a un programa de reclutamiento y selección puede resultar una tarea difícil. En OCCMundial lo sabemos, por eso apoyamos a las PyMES en este proceso que marca un hito en el funcionamiento y la visión de cualquier empresa. A continuación esbozamos una lista de las preguntas más frecuentes:

1. ¿Cómo sabe el pequeño empresario que ya es hora de contratar a alguien para su empresa? En general, ellos suelen funcionar como el 'hombre orquesta' que lleva a cabo todo tipo de labores personalmente. Así pues, suelen identificar el momento para contratar

El capital humano es la clave para el éxito de las PyMEs y el reclutamiento en línea está disponible para ellas.



a alguien cuando el día simplemente no le alcanza para seguir haciéndolo todo y hay una sensación permanente de que hace mucho y consigue poco. Sin embargo, antes de contratar a alguien es importante identificar si la función se necesita en una forma constante y está directamente relacionada con el negocio.

2. ¿Dónde puede buscar para encontrar un buen empleado? Aún cuando en muchas ocasiones los pequeños empresarios suelen abastecer su plantilla laboral de familiares, amigos y/o recomendados, es una decisión arriesgada en diferentes sentidos: por un lado, pone en peligro la relación familiar o de amistad y no siempre cubre los requisitos adecuadamente. OCCMundial cuenta con paquetes enfocados a PyMEs que permiten publicar una vacante a un costo muy accesible.
3. ¿Cuántos candidatos debe entrevistar?, ¿cómo debe ser el proceso?, ¿cuánto debe durar? El proceso de reclutamiento requiere de una importante inversión de tiempo, es por esto que debe iniciarse con una descripción muy detallada del puesto, que le permita al pequeño empresario visualizar exactamente qué tipo de candidato requiere, de lo contrario, puede invertir semanas enteras en la búsqueda del talento adecuado. Un buen consejo para lograr esto es enlistar las competencias que el candidato necesita tener y usar las diferentes herramientas disponibles para realizar una evaluación previa; por ejemplo, OCCMundial cuenta con la prueba gratuita de inglés Hello® y el perfil PDA, éste da información de tipo psicométrico sin costo alguno para el reclutador.

Una vez considerado lo anterior, nuestra recomendación es elegir a los 10 mejores candidatos y entrevistar en una primera ronda a los cuatro o seis favoritos, en caso de que no cumplan la expectativa, todavía habrá otros aspirantes disponibles. La segunda ronda debe limitarse a dos o tres candidatos entre los cuales debería poderse elegir al adecuado.

El autor

Fernando Calderón Cedeño es Director de Mercadotecnia y Relaciones Públicas de OCCMundial. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana.

El proceso de reclutamiento a través de OCCMundial es rápido y sencillo:

- a) Publicar la vacante, si están interesados en usar los servicios avanzados, hay que delimitarlo en la vacante.
- b) Recibir los currículos de los interesados de acuerdo a los criterios de búsqueda.
- c) Seleccionar a los 10 mejores candidatos.
- d) Programar la primera ronda de entrevistas.
- e) Elegir a los dos o tres finalistas.
- f) Programar la segunda ronda de entrevistas.
- g) Llevar a cabo la contratación.

Un proceso de reclutamiento adecuado puede ser largo, pero generalmente dura de tres a cuatro semanas, aunque puede duplicarse. Para evitar esto, es importante realizar una buena descripción del puesto e identificar las competencias indispensables, antes de publicar la vacante.

¿CÓMO RECONOCER AL CANDIDATO QUE SE AJUSTA MÁS A LA EMPRESA?

Aún cuando se vuelve imposible asegurar cuál aspirante será el mejor, se puede seguir esta guía:

- ◆ ¿El candidato es competente? Es indispensable analizar si cuenta con las habilidades y aptitudes necesarias, así como con la experiencia y la educación que lo respalde.
- ◆ ¿El candidato es capaz? Quizá pueda llevar a cabo labores sencillas, pero ¿podrá realizar tareas complejas que requieran de un esfuerzo mayor, así como de creatividad?
- ◆ Identificar logros y retos profesionales en la experiencia laboral del candidato nos permite inferir si tendrá aptitudes para resolver problemas y ser creativo en las tareas desafiantes.
- ◆ ¿El candidato es compatible? Este punto es muy importante puesto que no todos los candidatos son afines al trabajo que se requiere en una PyME, donde, a diferencia de una empresa grande, hay menos reglas; se requiere flexibilidad, disposición y creatividad, así como habilidad para trabajar en equipo.
- ◆ ¿El candidato parece ser comprometido? Es importante indagar su estabilidad y tomar en cuenta el tiempo que ha trabajado en empleos anteriores, las razones por las que ha cambiado, etc.
- ◆ ¿El candidato tiene carácter? ¿Sus valores son compatibles con los del pequeño empresario?

Imaginemos el impacto que tendría en la economía nacional que cada una de las más de 4 millones de PyMEs que hay en México mejorara un 5% los resultados de su negocio. Es momento de ayudarlas a crecer para prosperar juntas.

EL CUERPO, LA SONRISA Y EL CONTACTO EN LA COLABORACIÓN VIRTUAL



¿Por qué en medio del triunfo de los teleservicios y la comunicación móvil, nos volvemos a preguntar sobre el cuerpo y el contacto? La duda inicia un doble juego, una trampa, más que un paradigma.

Tradicionalmente, la colaboración reunía en un lugar a los participantes que llevaban a cabo una tarea. En el entorno actual esta perspectiva ha cambiado para orientarse a un tipo de trabajo más inmaterial, en el que los servicios de carácter comunicacional y de conocimiento son privilegiados. Lo cierto es que aún en este escenario, trabajar todavía significa proximidad y propósitos comunes. En este entorno quizá debamos preguntarnos ¿qué papel juega el cuerpo y el contacto en la colaboración laboral?

Si nos detenemos un poco es fácil ver cómo el cuerpo en realidad nunca desaparece y cómo el contacto no está censurado ni restringido, pero en cierta medida se desplaza, o bien, se neutraliza. Cualquier analogía del cuerpo y del tacto, por ejemplo, la presión de los dedos sobre las teclas de una vieja Olivetti verde, en comparación al

roce apenas gesticulado sobre un *touchscreen*, o bien el imaginar —muchas veces equivocadamente— el rostro de un colaborador que nunca se ha visto, pero con el que se trabaja diario; tendría que darnos pistas de cómo el cuerpo se transforma frente a tales dispositivos.

Bien podemos decir que no hay tecnología que haya reemplazado completamente al cuerpo, pero extrañamente sí sus modos de presentarse y accionar. Tendríamos que pensar si el cuerpo se transforma, si modifica su actitud o si son las relaciones de colaboración que ejerce las que están realmente alteradas.

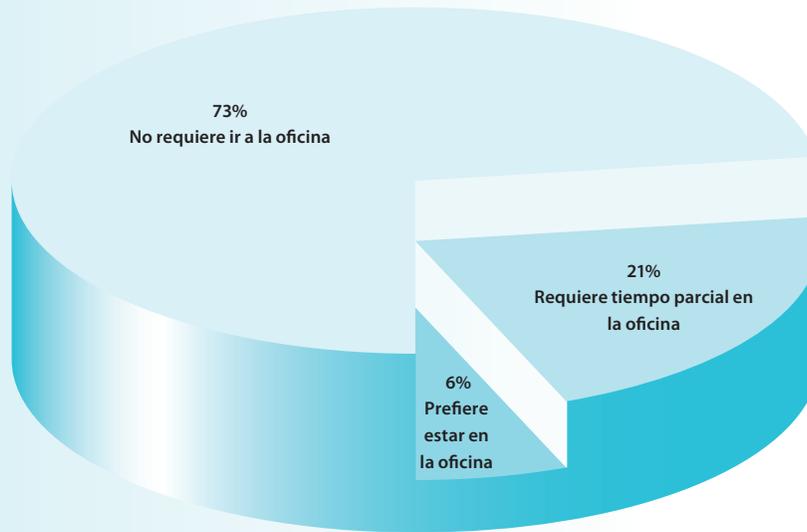
Pongamos un ejemplo concreto. En los últimos años se ha visto el crecimiento en el porcentaje del personal que trabaja a distancia y las compañías que lo apoyan. Aquí es importante preguntarnos qué hay detrás de estas elecciones y por qué las compañías lo impulsan, o por qué no.

Consideremos el siguiente ejemplo, a la pregunta realizada por Cisco a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales sobre la necesidad de acudir a una oficina, el 70% respondió simplemente “no”. Puede ser razonable que las empresas tecnológicas



Fue fundada en 2009, en México, D.F. Su área de especialidad son los seguros dentales. En julio de 2013 se autorizó como aseguradora.
www.odontored.com.mx

PREFERENCIAS DE LOS EMPLEADOS EN CUANTO A TRABAJAR EN CASA



afirmen esta tendencia, sin embargo, es aún más interesante pensar que en realidad no hace falta estar en otro lugar para trabajar remotamente.

¿Cuántas veces se encuentran sentadas dos personas, una al lado de la otra, y se aíslan vaciando toda su atención en su dispositivo móvil o en su ordenador? Aparentemente, el cuerpo está presente, pero el contacto es poco o nulo, tendríamos entonces que indagar si el cuerpo juega ahí un papel en el contacto colaborativo, en la toma de decisiones, en la expresión, en la motivación y, especialmente, en la creatividad e integración.

Ahora bien, hay que tener cierto cuidado al asociar cuerpo, presencia y espacio. A primera vista se podría decir que es una relación obvia, sin embargo, tal proposición liga nuevamente una de las problemáticas tradicionales de la definición del trabajo, esto es su concepción como unidad de espacio-tiempo, es decir, el trabajo para ser medido y controlado tiene que ser fraccionado de manera que reúna en un bloque ambas características. Habrá que considerar que en esta dupla la presencia equivale a tiempo y viceversa, y está asociada de manera directa al trabajo manual, derivado del auge de la producción en línea.

Esta concepción del trabajo se ha modificado, y hay un número de consideraciones que hacer, específicamente cuando el trabajo, o el tiempo invertido en él, se desliga del espacio común o limitado y, por lo tanto, de la presencia del cuerpo.

Como lo señalan Gajendran y Harrison, el problema inmediato no es la desaparición, sino la sustitución del lugar, las restricciones en la interacción y lo que esto puede implicar.

Tal afirmación nos permite reorientar la discusión: no se trata de dejar de estar en un lugar, sino de estar en otro —típicamente el hogar— y ahí ubicar la presencia primaria. Si estamos de acuerdo con Gajendran y Harrison, diríamos que hay un límite a la interacción generada por la distancia, pero por otro lado, tendríamos que decir que esta locación de presencia también levanta otro tipo de restricciones, que están presentes en el interior de la relación individual, familiar y afectiva. Dicho de otro modo, el contacto que disminuye en la oficina, aumenta en casa y viceversa.

No podemos concluir fácilmente que la colaboración a distancia

¿Estamos colaborando remotamente aún estando en el mismo lugar? Pongamos de lado por un momento la cuestión de efectividad y costo, y pensemos únicamente en términos de cuerpo y contacto. Trabajar dentro del mismo espacio en realidad no garantiza que la comunicación se incremente, o que nos acerque a las personas.



es simplemente positiva o negativa. Distintos reportes señalan una variedad de consecuencias, a favor y en contra. Tampoco podemos decir que la presencia física tiene un efecto determinante en la efectividad del trabajo, pero quizá podemos sugerir algunas respuestas o hipótesis alternas en torno al lugar del cuerpo y al contacto en la colaboración remota.

Como sabemos, lo virtual no necesariamente significa una falta de presencia, pero sí otra forma de estar. Hemos planteado que reunir lo físico con el espacio de trabajo no necesariamente permite una mayor interacción, pero quizá las consecuencias psicológicas y sociales que permiten la expresividad y el contacto sensible nos pueden aclarar el rol del cuerpo. Hay que dejarlo claro: contacto no necesariamente implica fraternizar profundamente al punto del conflicto

El autor

Alejandro Orozco Sánchez es Asesor Corporativo de Odontored Seguros Dentales S.A de C.V. Es Maestro en Teoría Crítica por el Instituto de Estudios Críticos.

laboral, pero sí una cierta posibilidad de carga afectiva.

En los países latinoamericanos, el saludo matutino, o bien la despedida al final de una jornada, implica un momento de acercamiento y calidez que muchas veces reconoce el momento de trabajo en equipo o el inicio de un día más de colaboración. Tomaré esta sugerencia para delinear una conclusión.

Los mitos alrededor de la colaboración virtual son muchos y persisten, algunos de ellos transmiten una verdad, otros una hipótesis, o una posibilidad.

Sin embargo, un factor que no podemos negar, es que en cualquier tipo de colaboración, —ya sea social, laboral, deportiva, a distancia de un pasillo, de una sucursal, de un país o continente— el cuerpo, la sonrisa o el contacto no se rinden, no cesan de manifestarse. Éstos siguen mediando la colaboración, en lo virtual sólo se transforman. Al final, ya sea en trabajo físico o virtual, seguro necesitarás una sonrisa.

LA MARAVILLOSA ERA DE LAS PERSONAS



Actualmente, cada quien gestiona su propio conocimiento, decidiendo cuándo, cómo y qué es lo que necesita aprender. En la era industrial gobernaban las fábricas; en la de la PC ordenaban las computadoras; en la de internet gestionaba (y todavía lo hace) el ancho de banda. Hoy mandamos nosotros, todo lo demás son herramientas de uso.

Los invito a leer *La Tierra es Plana*, de Thomas Friedman. En él habla de las condiciones y circunstancias donde se gesta una era, la nuestra, en la que nosotros somos quienes determinamos un mundo plano, sin muros, donde la libertad adquiere un significado sin precedentes.

¿Por qué mandamos? Debido a todo el conocimiento que tenemos a la mano para tomar decisiones y actuar. Es la primera vez en la historia que aquellos con conexión a internet tienen todo el conocimiento, literalmente, en sus manos.

Bastan algunos ejemplos: si uno tiene alguna complicación médica, no es lógico que visitemos al doctor sin conocimiento de causa; nosotros mismos podemos opinar, ya sea en una cirugía o algún

padecimiento y tomar decisiones asertivas. Hoy uno viaja sin la necesidad de que un agente le organice todo. Visitamos museos virtuales en París, Shanghai, etc. Buscamos escuelas para hacer una maestría o diplomado, pero a nivel mundial, no sólo en nuestra ciudad. Si queremos más habilidades sobre hablar en público o liderazgo, visitamos www.ted.com y tenemos acceso a los gurús globales al instante.

Mi intención no es aburrir con obviedades, sino formular una pregunta: ¿cuál es la relevancia del tema de capital humano? Toda la del mundo.

Antes, las personas dependían de lo que se le ocurría al departamento de RH para su formación. Hoy, cada uno debe conocer lo que le falta saber, y así decidir cómo formarse para agregar valor a su empresa, pero sobre todo a su propia persona. Controlamos nuestro destino en la organización: más valor, mejor puesto, mayor responsabilidad, mayor remuneración.

En épocas anteriores, la gente se frustraba, no avanzaba y se tardaba años en obtener el reconocimiento de sus superiores. Hoy, no importa nuestra edad, sino nuestro valor, nuestra competencia.



Fue fundada en 1973, en México. Sus áreas de especialidad son e-learning y desarrollo de talento, soluciones de TI, CRM, y mesas de ayuda. Ha recibido el distintivo de Apoyo a la Innovación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
www.opentec.com

Actualmente, es común ver presidentes ejecutivos de 25 años de edad, jóvenes de 16 años de edad con maestrías. ¿Por qué? Porque la tierra es plana, las organizaciones son planas.

¡Qué maravilla!, ¡no es así? Hoy las personas quieren ser libres, flexibles y no depender de nadie. Queremos banca, gobierno y comercio en línea; es decir, manejar nuestro propio tiempo. Somos personas impacientes; si queremos algo, lo queremos ahora.

A propósito de capital humano, la actividad principal en el día a día es buscar información relevante. Lo que hacemos de manera cotidiana —una búsqueda en Google, o un tutorial en YouTube—, es indagar el cómo o qué de algo.

Como nos ha comentado Salman Khan, fundador de Khan Academy: “la educación debe ser gratuita para todo el mundo.” (www.khanacademy.org).

Entonces, ¿qué pasa en la empresa? Las compañías se están transformando, dedican muchos recursos para proveer a su personal de conocimiento y contenido relevante para su trabajo. Están creando cuentas de Google o YouTube dentro de sus empresas para que todo el personal pueda colaborar en tiempo real.

Antes, la calidad total implicaban controlar los recursos físicos, de inventarios y almacenes, con el concepto de *just in time* (justo a tiempo). Al tener buenos sistemas de información, la elaboración de productos se alinea con los pedidos de los clientes; se reducen los cuellos de botella y las esperas.

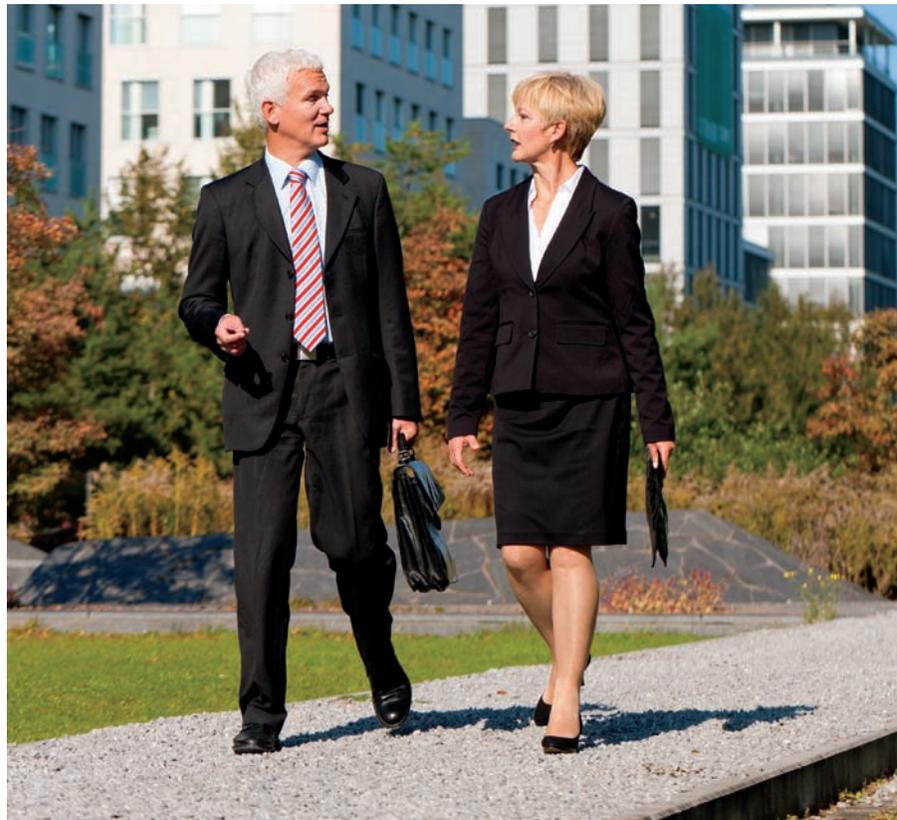
Esto mismo es lo que se busca en Recursos Humanos. Históricamente, las personas han tenido que esperar meses o años para recibir el conocimiento necesario, que antes estaba en manos del corporativo o de algunos instructores, y dependía de la logística, las agendas y voluntades mismas de los instructores o los jefes.

En este mundo plano, el conocimiento depende del deseo de cada individuo de aprender y de tomar la iniciativa de hacerlo.

De esta manera, el concepto de *just in time* cobra un significado distinto, de mayor importancia, y se aplica para personas en un mundo plano, donde todos los días se necesita más conocimiento y dinamismo, sin esperar ni colocarse en la fila de conocimiento. ¡Y todo esto con un costo mucho menor!

Este fenómeno ha traído como consecuencia el cambio de perspectiva de algunos temas fundamentales.

Era de calidad total	Era del conocimiento
Dirección y jerarquía	Liderazgo
Control tradicional	Delegación
Especialización	Empoderamiento
Gestión por excepción	Gestión participativa
Orden y armonía	Flexibilidad
Sincronización de tareas	Sincronización de resultados
Eficiencia - costo	Efectividad - crecimiento
Sistemas transaccionales	Inteligencia de negocio



El mercado laboral de México se caracteriza por tener el nivel más alto de rotación de personal, lo que hace que el compromiso de los trabajadores con su empresa sea el más bajo, respecto a otros países en Latinoamérica. (Análisis sobre Capital Humano PWC)



Escuchamos constantemente frases como: “la escuela no te enseña, lo hace el trabajo”, o “la mejor escuela es cuando trabajas”, y conforme pasa el tiempo se vuelven más certeras, pues vivimos en una era de constantes innovaciones, donde lo que es nuevo hoy, mañana se vuelve obsoleto.

Entonces, el éxito personal por fin se encuentra en manos del individuo, no de la jerarquía, no del presidente, ni de los padres. Es cuestión de movernos y buscarlo. Algunos de los elementos que se han detectado para que una empresa sea sobresaliente son:

Capacitación y desarrollo: la gente talentosa busca nuevos retos, entre los más importantes se encuentran el aprendizaje, conocimientos, habilidades y competencias.

Planes de crecimiento laboral: permitir que un colaborador diseñe su propia carrera en la organización, con una mezcla de capacitación y desempeño laboral.

Clima laboral: las personas buscan un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales, y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.

Comunicación: ya no es exclusivo de los directivos. La gente está más involucrada y comprometida para alcanzar los resultados, así como para quedarse en donde se le permite opinar e implementar sus ideas.

TALENTOS + TECNOLOGÍA = RESULTADOS

El talento es un tema fundamental de la agenda de negocios y no es exclusivo de Recursos Humanos. Desde los directores generales y de finanzas, hasta los líderes de las unidades de negocios, los ejecutivos de todo el mundo están preocupados por ello.

El uso de internet ha generado una nueva visión de la sociedad porque se han eliminado las barreras de tiempo y espacio entre las personas; ahora la comunicación es inmediata e instantánea.

Gracias a los avances tecnológicos, algunas organizaciones han podido crear sus propias Universidades Corporativas, que son proyectos de alto retorno de inversión.

Es una gran responsabilidad y oportunidad para los directivos de capital humano crear sus propios ambientes de aprendizaje, no sólo para el éxito de sus organizaciones, sino también para transformar a la sociedad y al individuo.

El autor

Carl Rianhard es Presidente de OpenTec. Es Maestro en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard.

RECURSOS HUMANOS, UN DEPARTAMENTO EN CONSTANTE CAMBIO



En el mundo empresarial, el área de Recursos Humanos se ha destacado por ser fundamental para alcanzar la eficiencia. Sabemos que de forma germinal sus funciones ya eran parte de las organizaciones laborales más primitivas. No cabe duda, es necesaria una regulación en la relación trabajador-trabajo; en el trasfondo de esto, una propensión a administrar los recursos.

La estructura de Recursos Humanos, tal y como la conocemos, tiene sus raíces en la Revolución Industrial; a partir de entonces, las actividades de esta área se comenzaron a definir. Poco a poco aparecieron los elementos que darían forma a este departamento: los agentes de empleo, los especialistas en personal —en seguridad o en capacitación— y las prefiguraciones, como el departamento laboral —el de cuotas o el de bienestar—. Claro que esto ocurrió gracias a que en el ámbito legal surgió una nueva perspectiva del trabajador como un individuo con derechos, bajo este clima fueron posibles las transformaciones en el ambiente laboral (Wendell, 1999).

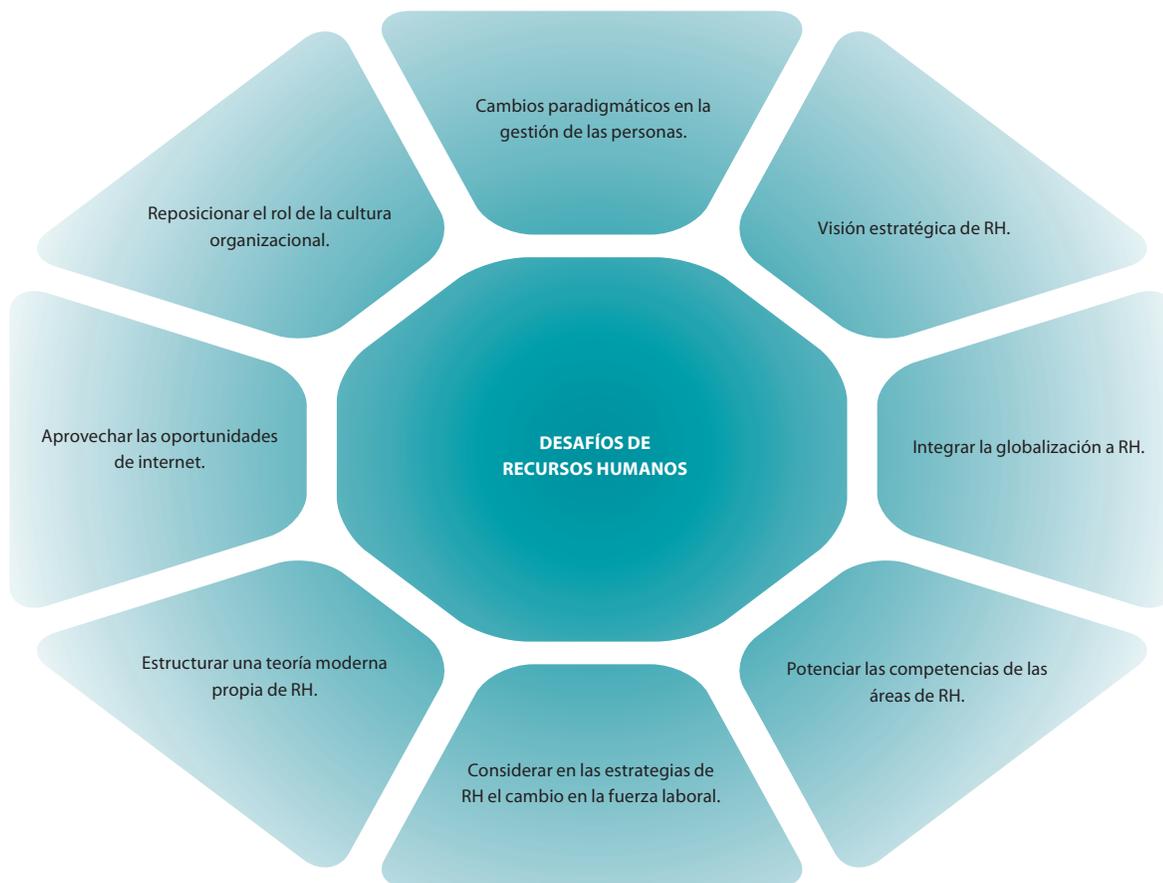
Uno de los cambios que condujo a la administración de personal hacia su etapa moderna fue la entrada de las relaciones humanas como un enfoque para su planteamiento: descubrir que una empresa funciona como una sociedad y, más importante aún, que en un

nivel informal existe otro grupo que constituye su núcleo: los empleados y empleadores. Aunque lo más curioso es que el experimento que reveló esto no tenía ningún interés sociológico. En 1923, los investigadores Joseph Barker y Vannevar Bush realizaron una serie de experimentos en la planta de Chicago de la Western Electric Company. A grandes rasgos, ellos querían determinar si la iluminación de un área laboral tenía una repercusión en la productividad de los trabajadores. Su sorpresa fue que tanto con una buena como con una mala iluminación, la productividad mejoraba. Esto develó la presencia de otros factores que debían ser examinados desde una nueva perspectiva: la sociológica. De esa manera, la idea de una organización como un sistema técnico-económico se fue mezclando con la de una organización como un sistema social. Además, con la nueva perspectiva, se abrió paso a muchas otras disciplinas, sobre todo del área de las humanidades (Wendell, 1999).

Sin duda, la eficiencia es el motor que impulsa muchos de los cambios en el ámbito empresarial. No importa cuál sea el giro de la organización ni su tamaño, todas buscan lo mismo: mayor y mejor productividad, y para lograrlo necesitan de la eficacia en el desempeño de sus tareas. Así, el departamento de Recursos Humanos se fue moldeando mientras las empresas buscaban



Fue fundada en 1983, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son administración de personal, maquila de nómina, estudios socioeconómicos y reclutamiento y selección. Durante seis años consecutivos ha estado en el ranking Súper Empresas de Expansión.
www.pae.cc



mejores resultados; lo cual sigue ocurriendo. Por ejemplo, de la administración hemos pasado a la gestión de RH, aunque no con un acto de sustitución —como lo hace sentir tanto cambio de terminología—, sino con un acto que suma un nuevo enfoque, dedicado a cierto tipo de necesidad empresarial. Cada perspectiva que aparece se integra a este departamento para ampliar su espectro de trabajo. Queda en manos de la organización conformar un área de Recursos Humanos integral, con una orientación que se adapte a su dinámica laboral.

Una cualidad del departamento de RH debe ser su capacidad de adaptación, con ella se puede superar cualquier tipo de obstáculo organizacional, una estructura flexible que le permite cambiar un enfoque funcional por otro más provechoso. Estancarse en una práctica administrativa o de gestión sólo porque da resultados, constituye un riesgo en una era donde lo novedoso es reemplazado a cada momento.

Hoy en día, el líder se destaca por ser un elemento que puede determinar la productividad de una organización; si una empresa tiene jefes entrenados para conformar equipos de trabajo capaces, el resultado será el más provechoso. Desde el departamento de Recursos Humanos se puede gestionar la preparación con

la destreza para generar un ambiente laboral productivo. Entre las estrategias más recientes para lograrlo se encuentra la del *coaching*, cuyas herramientas se han adaptado a la dinámica empresarial para convertir al líder en un instructor, pues al combinar las cualidades de ambos se incrementan los alcances de la figura encargada de dirigir.

Las estrategias del *coaching* dan al líder empresarial las habilidades para transformarse en alguien que permuta lo bueno por lo eficiente; en una persona que supera sus propias trampas perceptivo-emocionales para apartarse del riesgo (que a todos nos asecha) y volverse un ser disfuncional; ser un individuo eficiente, determinado en lo

El entorno de los Recursos Humanos se ensancha día a día, de ahí que una empresa que está conformando su departamento de RH o que quiere redefinirlo tenga muchas posibilidades para escoger. Hay que tener presente que la capacidad para adaptarse se traduce en eficacia y que ésta es una clave para mejorar la productividad.



que quiere, concentrado para conseguirlo y con una relación dinámica con el conocimiento (Milanese, 2008). Un líder así, fomenta vínculos funcionales entre sus compañeros, activa una sinergia laboral que proyecta a la empresa hacia la productividad, además, acciona un círculo virtuoso en el que todos se benefician, pues, al realizar actividades con una estrategia que atente contra algún tipo de disfunción laboral, provoca que los participantes se sientan diferentes. Las herramientas que el *coach*-líder proporciona al trabajador para ser más eficaz en sus tareas le otorgan también la posibilidad de volverse más funcional como individuo.

Con un *coach*-líder en la empresa, se puede aprovechar otra de las tendencias del momento: antes un buen jefe era el que sabía reconocer las habilidades de su equipo para potenciar su desempeño en la organización, ahora él está entrenado para enfocarse en los límites y convertirlos en talentos, para cambiar los puntos débiles en fortalezas; así que, en el ambiente laboral, lo de hoy es hacer de un límite un recurso. Tal y como lo proponen Roberta Milanese y Paolo Mordazzi en *Coaching Estratégico: Cómo transformar los límites en recursos*, el cual ofrecemos como una recomendación, ya que posee una perspectiva orientada al ámbito empresarial, así como un lenguaje que, a pesar de estar lleno de tecnicismos, resulta accesible. Asimismo, el método que ofre-

cen para entrenar a los lectores en el uso de estrategias funcionales está armado con los suficientes escalones pedagógicos como para que cualquier aprendiz avance por sí mismo en todo su proceso de *coaching* estratégico.

El entorno de los Recursos Humanos se ensancha día a día, de ahí que una empresa que está conformando este departamento o que quiere redefinirlo tenga muchas posibilidades para escoger. Hay que tener presente que la capacidad para adaptarse se traduce en eficacia y que ésta es una clave para mejorar la productividad.

Para mantenerse enterado de las novedades en el manejo y desarrollo de los Recursos Humanos, las revistas, impresas o electrónicas, especializadas en el tema o de corte empresarial, representan uno de los principales medios. Otra opción puede encontrarse en programas como: *Proyecto empleo*, transmitido por Horizonte 107.9 FM (lunes a viernes a las 6:50 a.m.). En esta cápsula, si bien breve, se tratan los temas más relevantes del mundo laboral, expuestos de una manera práctica por especialistas en la materia.

Por consiguiente, a cada empresa resta decidir, con conocimiento de causa, cómo y con qué conformará su departamento de Recursos Humanos, área esencial para el buen funcionamiento de cualquier tipo de modelo empresarial, que, cabe recordarlo, también han experimentado su propia dialéctica de transformación; un claro ejemplo del cambio de paradigmas son las empresas de *outsourcing*, como nuestra emprendedora PAE.

El autor
Departamento de Marketing.

EL CUELLO DE BOTELLA DE RECURSOS HUMANOS



Empresas u organismos públicos con sistemas de Gestión Humana (GH), coordinan y asocian la Capacitación Vivencial, acelerando el aprendizaje, práctica, enseñanza y verificación (APEV) del Factor Humano (FH). Es el motor que comparte conocimientos para conquistar niveles superiores de visión-misión, valores, objetivos, etc., por ética e integridad con enfoque operativo.

La Capacitación Vivencial es el método de vivencias-acciones en siete etapas (voluntad, comunicación, negociación, formación de equipos de trabajo, autodominio, creatividad e innovación, y certificación de las labores de calidad) proactivas, significativas y de inflexión para el cambio permanente de quienes sí requieren y desean un desarrollo potenciado que forma y transforma.

La capacidad ética de directivos con Talento AAA (con Actitud, Aptitud y Altitud) en sus áreas de actividades y relaciones, permea a niveles inferiores cuando comparte la capacitación vinculadora (sensibilización-inducción-alineamiento) a la visión-misión personal-laboral de sus organismos. El propósito de enseñar el enfoque de cada organismo es que el Talento AAA actúe de forma integral a los mapas de capacitación específicos para áreas especializadas.

La formación, autotransformación y autoevaluación en logros grupales con habilidades interpersonales-intrapersonales, aglutinan un trabajo colaborativo a largo plazo. Usando un símil, si uno va a conducir un tren de alta potencia, es preferible aprender antes que se puede hacer o qué límites hay para lograr los objetivos planteados, en lugar de darle las llaves del transporte, o decir: “es tu responsabilidad y haz tu mejor esfuerzo porque ya tienes la máquina apropiada para lograr lo convenido.”

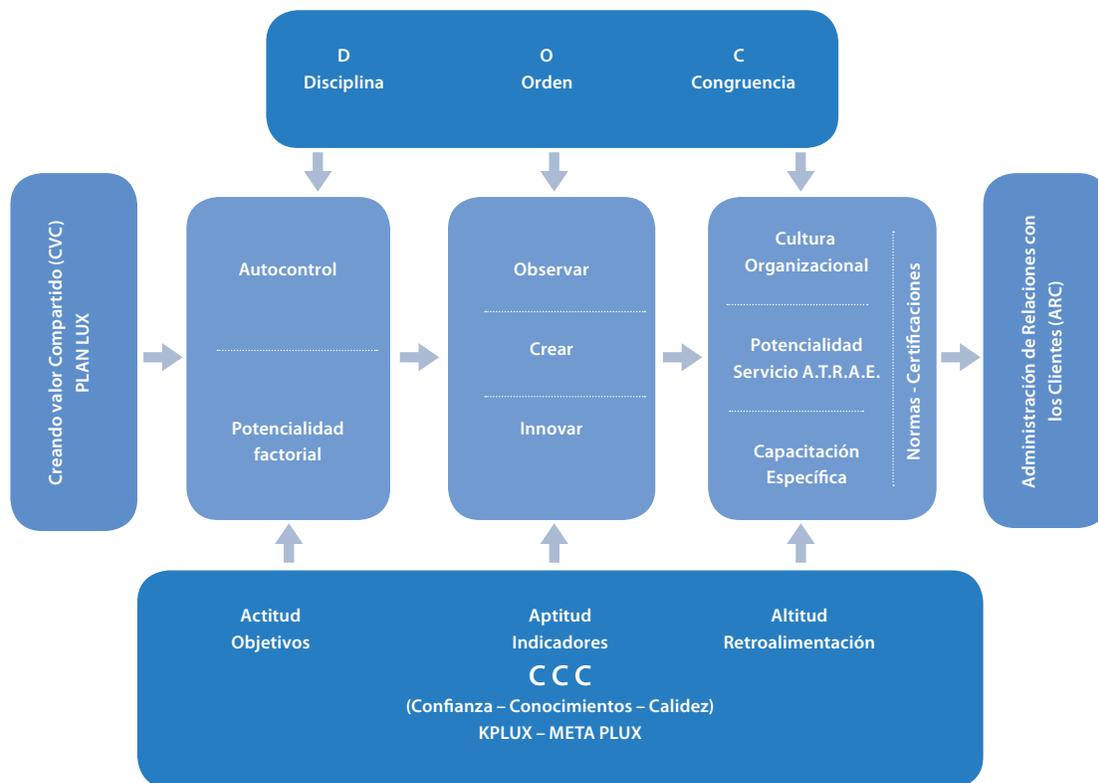
La Gestión Humana impulsa y coordina al Factor Humano hacia un nivel de Talento AAA y facilita el desarrollo y/o evolución, por y con sus labores productivas o de servicio, al respetar y dignificar actividades ordinarias o extraordinarias. Ser dueños de su trabajo de calidad proactivo y congruente a largo plazo en sinergia, resalta la empatía cognitiva y emocional que hace vínculos de confianza y fidelidad al Crear Valores Compartidos (CVC = clientes-proveedores internos-externos) en empresas o instituciones.

En el libro 9 *Inteligencias Múltiples*, Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, define que hacer un buen trabajo contiene una mezcla de excelencia (hacerlo bien, dando lo mejor de uno



Fue fundada en 1985. Su área de especialidad es la Capacitación Vivencial para la sensibilización, inducción y alineamiento a la visión-misión con Facultamiento Proactivo del Talento AAA para el Desarrollo Organizacional y Gestión Humana de las MIPyMES u organismos públicos y privados.
www.planlux.org

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL CONSISTENTE
TALENTO AAA**



mismo), compromiso (estar entusiasmado, lleno de energía y que me encante lo que hago) y ética (las actividades encajan con el sentido, el propósito y el rumbo que doy a mi vida).

La mente es capaz de utilizar multilenguajes y autoevaluarse, por propio desarrollo responsable, acorde a experiencias individuales-laborales-sociales con mercados que requieren creatividad e innovación junto con un interés particular, para observar, escuchar (definir, medir, analizar, actuar, retroalimentar y controlar) y encontrar aquello que por percepción facilita hacer actividades específicas.

El Talento se sabe libre, social y capaz de alcanzar niveles de desarrollo por voluntad o toma de decisiones (pensamiento y acciones congruentes por capacidad de elección), con identidad para planear, imaginar, recordar y transformar su contexto, donde busca y encuentra un mejor proceso o método conquistable.

En la burocracia interna de los organismos se pierde al talento, que emigra a otras empresas que sí apoyan su evolución. La trascendencia de un ser creativo e innovador se debe a que respeta al medio ambiente, por dignidad, en pertenencia y valorado dentro del equipo de trabajo colaborativo que supera los resultados

medibles propuestos. O, ¿hay a quien no le guste sentirse y conocerse con capacidad de servicio en sus actividades (ser útil y oportuno), para luchar y avanzar con calidad de vida en vida?

Quienes estudiaron física tradicional conocen lo que significa el experimento del cuello de botella con el flujo de los líquidos; se demostró que si se reduce el diámetro original de un tubo, aumentará la presión y velocidad en la parte angosta, equilibrando el desplazamiento del líquido. Lo anterior no sucede con los conocidos cuellos de botella en los procesos de servicio, producción o eventos sociales; entendemos que son estorbos y perjudican al contexto social o impiden a otros cumplir con actividades de responsabilidad social por falta de movilidad. Esto afecta el desplazamiento de automotores para el servicio, producción, productividad, competitividad u otros aspectos sociales de orden común.

En México ocho de cada 10 trabajadores quieren cambiar de empleo; la productividad total de los factores (PTF) cayó 0.7 % de 1980 a 2011. (Reporte: Infraestructura Ernst & Young 2013).



La palabra “recursos” define: objetos útiles con, por y para una meta u objetivo identificado, y que seguirán siendo lo que son hasta que algo ajeno cambie su capacidad original.

Hay organismos que cuentan con el aspecto ético y/o la responsabilidad social en los negocios, pero que en el área de RH incorporan a personas sustituibles y repiten el esquema de capacitación como adiestramiento o entrenamiento. La analogía dice *se dan un disparo en un pie*, pues no elevan el nivel de conocimiento de sus colaboradores para que haya cambios permanentes en la personalidad, potenciada por la mejora del servicio ATRAE (Atención, Total, Responsable, Afable y Esmerado).

¿Qué es primero, el hombre como Factor Humano o como recurso-capital humano-intelectual?, o ¿hay alguna empresa o institución que no tenga relación directa o indirecta con el Factor Humano?

Hay directivos que no cambian, lo que aviva la pérdida de bien-

estar económico-social presente, futuro y la oportunidad de contar o revelar el Talento. La metodología limitante aplicada denota cómo evitan retener o atraer al talento existente en otras empresas, al no compartir la capacidad de genialidad inherente a los prospectos de posibles colaboradores, y sólo repiten “le falta o cuenta con demasiadas experiencias”, “no reúnen las capacidades requeridas”, “ya tienen un perfil fuera de su área de labores”.

El mejor reflejo del avance y nivel de desarrollo económico-social de cada país está ligado a la autoridad ética, unida y en sinergia personal-grupal de los conciudadanos.

Hay que tener creadores de riquezas, para obtener resultados positivos que se encarguen de proteger a la ‘gallina de oro’ que los cobija, alejados de palabras huecas como “la lucha contra la pobreza”.

Al faltar Capacitación Vivencial, se sabe que quienes pagan los platos rotos de inmediato son los empleados o colaboradores de menor jerarquía, limitados a sólo cumplir órdenes superiores. Desde ese momento, hay un bloqueo para lo que son ‘Recursos Humanos’, ‘Capital Humano’, ‘Capital Intelectual’, ‘Capital de Trabajo’, etc., que no tienen posibilidad de desarrollo del Talento, con triunfos y retos-beneficios económicos-comunitarios en lo personal-familiar-laboral-social.

El autor

Roberto Perezcuervo Flores es Gerente de Capacitación Vivencial. Es Ingeniero Industrial por el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI).

RECURSOS HUMANOS SALUDABLES, EMPRESAS PRODUCTIVAS Y RENTABLES



El compromiso de toda empresa orientada al aprendizaje constante es concebir al recurso humano como personas con sentimientos, conductas, comportamientos y capacidades distintas. También debe ser capaz de diagnosticar y detectar a tiempo los síntomas de una selección de personal deficiente que pudiera enfermar y corromper su estructura y operación, ya que ésta se constituye como el principal factor de éxito o fracaso de una empresa.

Por ello, la clasificación de personal con base en una evaluación integral del factor humano es esencial para establecer en las organizaciones una cultura de trabajo adecuada, saludable, y centrada en la competitividad y la productividad.

En el transcurso de 13 años de experiencia en esta especialidad, en Psicografología.com, hemos entendido que el problema central no radica exclusivamente en el reclutamiento de personal, sino en el reto de encontrar al talento adecuado que exigen los tiempos modernos, en cuanto a competencias laborales, sin que las capacidades o debilidades del individuo, por una deficiente valoración, se conviertan en un lastre para los contratantes.



Fue fundada en diciembre de 2000, en México. Sus áreas de especialidad son evaluación y selección confiable de personal; cursos y diplomados especializados en Psicometría, Psicografología, Psicología del Rostro, Psico-coaching ejecutivo, Desarrollo Humano, además del desarrollo y aplicación de pruebas psicométricas automatizadas para la medición de competencias laborales.
www.psicografologia.com

Con esta problemática en mente, y a lo largo de 30 años de investigación, consideramos imprescindible trabajar a fondo para encontrar metodologías que nos permitan alinear efectivamente las competencias del candidato con los requerimientos organizacionales adecuados, a través de una evaluación global que nos permita determinar aspectos como la inteligencia, el estilo de pensamiento, las emociones, los comportamientos y las capacidades tanto de aspirantes, como de empleados de todo tipo de organizaciones.

Con lo anterior, nos referimos a seres humanos integrales cuyo círculo de vida gira en torno a la familia, el trabajo, el desarrollo académico, el crecimiento profesional y la red de contactos de cada individuo. Las personas no son máquinas de trabajo, considerarlas como tal significa condenarnos a perder recursos humanos importantes para las empresas e instituciones privadas y públicas.

En Psicografología.com nos hemos dedicado a crear herramientas innovadoras para detectar las debilidades y el potencial del factor humano, para que pueda trabajar de forma integrada, pues la persona va más allá de un puesto o una posición burocrática.

RESULTADOS TANGIBLES DE PSICOGRAFOLÍA

Candidatos reclutados y evaluados psicométricamente: más de 50,000 (directivos, gerenciales, jefaturas, ejecutivos y administrativos de diferentes áreas estratégicas)



Vacantes cubiertas: más de 20,000



Evaluaciones de orientación vocacional: 3,000



Conferencias: más de 500



Software con herramientas psicométricas: para más de siete centros de control de confianza



Decidimos arriesgarnos a dejar atrás las metodologías tradicionales para ofrecer alternativas de vanguardia, enfocadas en el desarrollo humano. La psicografología, como herramienta de evaluación, nos ha permitido avanzar hacia sistemas de calidad concentrados en las cualidades del ser humano y ya no tanto en sus defectos.

Por ejemplo, hemos generado un proceso innovador denominado *psico-coaching*, una metodología única y original con enfoque central en los recursos humanos, ya que actualmente, los empleadores seleccionan a los prospectos mejor desarrollados y a las personas más preparadas. Es una disciplina relativamente nueva, concebida para ayudarlas a descubrir cómo alcanzar sus metas en cualquier campo, ya sea a nivel personal, laboral, empresarial o espiritual.

Nuestras metodologías nos han permitido realizar 33,000 reportes grafológicos y psicométricos. También diseñamos y desarrollamos un *software* de pruebas psicométricas automatizadas, denominado *Psicoreporteador*, que está instalado en siete centros de control de confianza en diferentes corporaciones de seguridad pública, además se encuentra en funcionamiento en distintas empresas.

Con más de 110,000 personas evaluadas al año, el *software* nos ha facilitado la tarea de interpretar y evaluar las competencias

laborales requeridas por las empresas, reclutando y evaluando a miles de candidatos para puestos de diferentes niveles. Gracias a esto, hemos cubierto miles de vacantes e impartido cientos de cursos y conferencias. La automatización de nuestros procesos nos ha permitido contar con una base de datos confiable y que soporta cualquier prueba.

Así mismo, tenemos la capacidad para dar más de 500 horas de cursos, sin repetir un solo tema, los cuales se encuentran divididos en cinco diplomados distintos: Desarrollo Humano, Psicometría, Psicografología, Psicología del Rostro y *Psico-coaching* Ejecutivo.

Si no asumieramos riesgos en este campo profesional, de ninguna manera podríamos ofrecer a las empresas las herramientas integrales para contratar a los mejores elementos. Es así como la psicografología, la psicometría, el *psico-coaching*, el desarrollo humano, la psicología

No se trata únicamente de administrar recursos humanos, sino de generar un proceso virtuoso de selección, evaluación y conducción integral de aquellos individuos capaces de generar sinergias en las organizaciones, orientadas al desarrollo humano y la productividad. Esta es la clave del éxito.



gía del rostro y el eneagrama, nos permiten analizar y definir cómo se gesta el comportamiento humano y encauzarlo a la consecución de los objetivos organizacionales, a través de las competencias laborales.

La solidez de nuestra oferta de servicios nos permite ofrecer a las empresas las herramientas necesarias para seleccionar y contratar a los mejores elementos, de esta forma podremos concebirlos y guiarlos de manera global, a fin de que sus sentimientos, emociones, conductas y comportamientos en todos los ámbitos de la vida sean equilibrados, y así podamos correlacionar exitosamente al factor humano con el clima laboral.

Nuestra empresa se encuentra orientada al aprendizaje constante y a

El autor

Víctor Raúl Piña Arreguín es Socio Fundador y Director General de *Psicografología.com* y Presidente de la *Sociedad Psicografoanalítica de México, SC*. Es Licenciado en Psicología por la *Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)*.

la generación de nuevas ideas y procesos que permitan brindar un servicio con calidad y calidez a cada uno de nuestros clientes. Por lo cual, insistimos en la necesidad de fortalecer las capacidades laborales del factor humano, confiando en nuestro radar de competencias, que está soportado en especialidades novedosas, y su éxito está comprobado.

Hay que recordar que sin una selección y capacitación del personal eficiente, las empresas corren el riesgo de generar una cultura de trabajo inadecuada. No se trata únicamente de administrar recursos humanos, sino de generar un proceso virtuoso de selección, evaluación y conducción integral de aquellos individuos capaces de generar sinergias en las organizaciones, orientadas al desarrollo humano y la productividad. Esta es la clave del éxito.

Evaluar con fineza significa potencializar el cambio, no anclarse como simples cubrepuestos que, advertimos, enferman y reventan cualquier organización.

ACELERE SU NEGOCIO CON TALENTO



El mundo está experimentando una época de grandes transformaciones. Las organizaciones compiten por acelerar su crecimiento en el competitivo y cambiante mundo del trabajo, en donde los modelos de negocios caducos, las estructuras organizacionales tradicionales y las prácticas de gestión de talento sin dinamismo se interponen en la ejecución de la estrategia de negocios.

Las fuerzas de trabajo en *human age* son muy diversas: temporales, generacionales, virtuales, culturales y geográficas. Las organizaciones que incorporen esta diversidad y productividad podrán beneficiarse de un amplio espectro de habilidades y experiencia, y aprovechar más oportunidades de negocio. Sin embargo, crear y administrar una fuerza laboral tan diversa, que necesita cada vez más estrategias de talento complejas y ágiles para administrar distintas motivaciones y expectativas en un entorno económico impredecible puede ser muy retador.

Para reducir la presión, muchas empresas consideran aprovechar la experiencia externa a través de la asociación estratégica con especialistas en soluciones de talento y así garantizar la disponibilidad del

personal que necesitan para cumplir con su táctica de negocio.

TIENE QUE PENSAR DISTINTO SOBRE SU FUERZA LABORAL

Las compañías están más presionadas que nunca para entregar resultados sostenibles y positivos, y comienzan a entender que su estrategia de negocios está impulsada por el potencial humano, es decir, necesitan una táctica de talento que libere ese potencial.

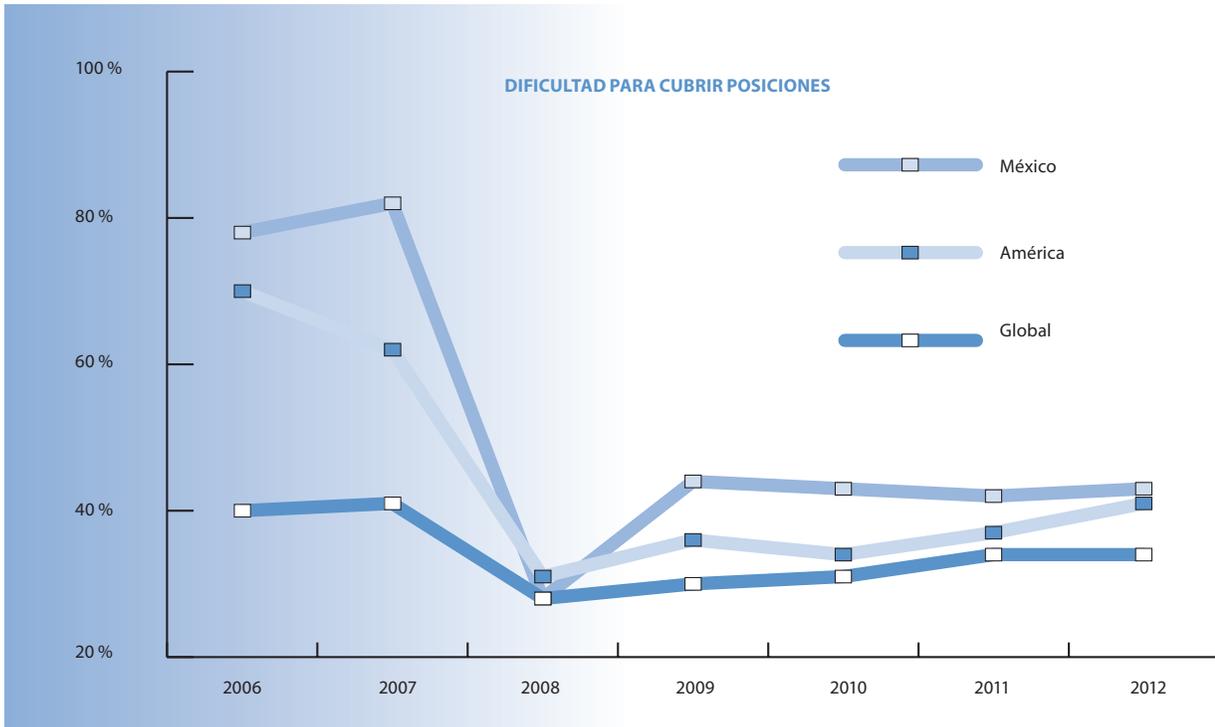
Por ello, es necesario contar con un socio confiable que entienda su empresa y sus necesidades de talento para lograr sus metas, alguien que le ayude a desarrollar estrategias de competitividad que aceleren su negocio.

La oferta de *Strategic Workforce Consulting* de *ManpowerGroup Solutions* aprovecha la experiencia de más de 60 años que *ManpowerGroup* tiene como proveedor de soluciones innovadoras de capital humano, un profundo conocimiento de las macro-tendencias globales y la experiencia local para ayudar a las organizaciones a conectar la estrategia de talento con la táctica de negocio, al identificar las habilidades que se necesitan y crear destrezas y planes de acción para lograrlo.



Fue fundada en 1980. Sus áreas de especialidad son soluciones y servicios que optimizan el desempeño organizacional, el desarrollo de liderazgo, la transición de carrera y la administración de talento.

www.right.com.mx



Strategic Workforce Consulting es:

- ◆ Un sistema que responde a las preguntas sobre las prioridades en la estrategia de talento, los intercambios de éste y las inversiones que permitirán a las organizaciones acelerar su táctica de negocios.
- ◆ Un proceso que delinea destrezas de talento pragmáticas.
- ◆ Una metodología de consultoría.
- ◆ Un procedimiento probado de consultoría que traduce la estrategia en acción y la acción en resultados.

Los consultores de ManpowerGroup Solutions analizan las condiciones del mercado que las fuerzas macroeconómicas que hemos identificado impactan y que se contraponen a las metas organizacionales de construir una estrategia de talento de largo plazo, la cual permita a las empresas ejecutarlas.

A medida que los trabajadores capacitados son más escasos, las organizaciones deben redefinir sus ideas de acuerdo a cada aspecto de la administración de talento, deben ir de la gestión de reservas finitas de nuevos talentos, hacia el constante desarrollo de fuentes mejoradas del talento ya existente.



Por ejemplo, en el marco de la escasez de talento, si una compañía busca hacer negocios en un sector emergente, sus ejecutivos tienen que asegurarse de que contarán con los recursos humanos necesarios para lograr dicho objetivo.

Strategic Workforce Consulting de ManpowerGroup puede ayudar a las organizaciones a identificar qué habilidades requieren y así crear una táctica y un plan de acción concretos para hacerlo posible, ya que se trata de un proceso de planeación multifacético, práctico y flexible enfocado al desarrollo de una estrategia de talento alineada con la de su negocio. Esto lo ayudará a acelerar sus procesos de ejecución y a lograr sus metas organizacionales.

Entender las motivaciones individuales y la complejidad de habilidades que se requieren para mantener el ritmo de las crecientes demandas de los clientes es crucial, si deseamos mantenernos dentro del mercado.

La competencia actual y futura por el talento capacitado son sólo el comienzo. Para ganar esta carrera es necesario traducir estas tendencias y fuerzas en una estrategia de aptitud que se pueda implementar.

El autor

Yanis Raptis Paz es Regional VP Talent Practice Leader de Right Management. Es Maestro en Finanzas Públicas por la UNAM.

Hacer más con menos es lo de hoy, las organizaciones son cada vez más cuidadosas sobre cómo y dónde invertirán en términos de su fuerza de trabajo.

Cada empresa debe reconocer que las personas son su activo más valioso y deben incrementarlo a través del desarrollo tanto de modelos de trabajo correctos, para que sus compañías sean más ágiles, como de prácticas de talento que les permitan impulsarlos de manera adecuada.

Strategic Workforce Consulting de ManpowerGroup Solutions puede ayudarle a diseñar e implementar soluciones de talento prácticas, en concordancia con las fuerzas macro y micro que impactan a las organizaciones, con la finalidad de brindarle el talento que necesita hoy para ejecutar exitosamente su estrategia de negocios.



MODELOS PREDICTIVOS: LA CLAVE PARA DESCUBRIR PATRONES DE COMPORTAMIENTO Y PREDECIR RESPUESTAS QUE APOYEN LA TOMA DE DECISIONES EN RECURSOS HUMANOS



Uno de los temas más desafiantes para las organizaciones en la actualidad, específicamente para los Recursos Humanos, tiene que ver con la retención del talento. El control de los índices de rotación tiene impactos positivos: altos costos en procesos de reclutamiento y selección; formación y desarrollo; curva de aprendizaje y consolidación de equipos de trabajo, y aspectos que afectan directamente en la productividad en las empresas.

Una de las primeras impresiones al llegar a un área de RH es que ahí se genera mucha información; gran parte de ella se utiliza, otra no tanto. Se realizan presentaciones, bases de datos, extracciones de sistemas, etc. Una vez que se crea un registro consecutivo, confiable y comparable, es posible tratar de enriquecer la gestión de Recursos Humanos y complementar herramientas que hoy utilizamos. Es así que nos dimos a la tarea de investigar acerca de la minería de datos y, específicamente, de los modelos predictivos.

La minería de datos se define como el proceso que intenta descubrir patrones y relaciones complejas existentes en grandes volúmenes de conjuntos de datos. En otras palabras, se trata de encontrar las joyas en los datos.



Fue fundado en 1950. Sus áreas de especialidad son productos y servicios financieros, incluyendo la banca comercial y minorista, casa de bolsa, servicios de asesoría financiera y actividades de inversión. En 2012 fue nombrado el Mejor Banco en México por The Banker, y en 2012 y 2013 por Euromoney.
www.santander.com.mx

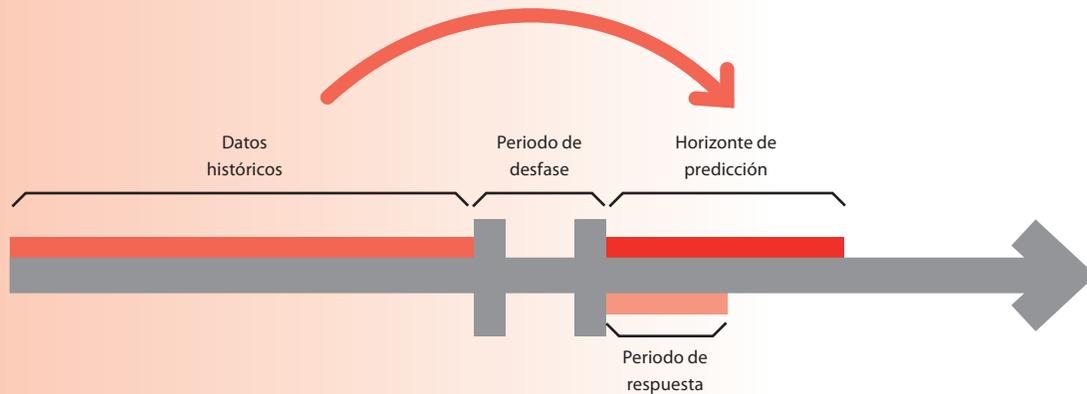
¿Qué aplicación tiene esto en RH? En realidad vislumbramos un universo. Cualquier comportamiento que pueda ser predecible a futuro y que esté relacionado con el recurso estratégico e importante del ser humano es relevante. Es una transición que lleva a Recursos Humanos a una estrategia proactiva hacia el negocio.

Es importante mencionar que, para desarrollar este tipo de proyectos, es indispensable contar con una herramienta tecnológica, pues se trabaja con una gran cantidad de datos y se realizan algoritmos muy complejos en unos cuantos minutos. No es necesario saber con exactitud cómo se realizan los cálculos, sino enfocarse en la interpretación y utilidad de los resultados. En nuestro caso, después de evaluar diferentes opciones decidimos utilizar SAS Enterprise Miner, por ser una herramienta completa y robusta.

Lo primero que recomiendan los expertos en la materia es definir con la mayor claridad posible el problema del negocio que queremos resolver.

Una rotación no deseada tiene repercusiones tanto tangibles como intangibles. Es por ello que consideramos prioritario de-

PERIODOS DE TIEMPO PARA LA PREDICCIÓN DEL ABANDONO



sarrollar acciones y estrategias de retención de empleados con base en un análisis confiable y preciso, que identifique a aquellos que tienen mayor riesgo de abandonar la empresa voluntariamente y las variables que los llevan a tomar esa decisión.

Algunos motivos para desarrollar dichas estrategias son:

- ◆ Es más costoso para la empresa la contratación de nuevos empleados que la retención de los actuales.
- ◆ Los trabajadores en áreas comerciales tienen un estrecho contacto con un número importante de clientes. Al renunciar, la calidad en el servicio se merma.
- ◆ Existe una curva de aprendizaje con la llegada de nuevos empleados, la cual dificulta la continuidad de estrategias y retarda la operación del negocio.

El primer modelo predictivo tuvo como objetivo identificar a los empleados en puestos comerciales con alto riesgo de abandono. Conociendo esto, entonces estaremos listos para diseñar e implementar tácticas que permitan la retención estratégica del talento sumamente dirigidas, estamos utilizando una mira telescópica.

Para efectos prácticos, podemos sintetizar el desarrollo del proyecto en cuatro etapas:

1. CONSOLIDACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Ésta es fundamental y la más demandante en términos de tiem-

po. Es un hecho que la mayoría de las organizaciones carecen de sistemas integrales que concentren toda la información generada en el negocio día con día.

En nuestro caso, la información se encuentra distribuida en diversos sistemas de nómina, plantillas, Excel, PowerPoint, Word y Share Point, entre otros; por ello, es necesario desarrollar una base única que se alimente por interfaces. La integración, estandarización y homologación de los datos tuvo una duración de más de dos años.

Por otra parte, es recomendable contar con una base histórica que tenga, al menos, tres años para el desarrollo de estos proyectos. Entre más información se tenga, mejores resultados arrojará el modelo.

2. CONSTRUCCIÓN

En esta etapa, y siguiendo la metodología de Sistema de Análisis Social (SAS), se creó una *Analytical Base Table* (ABT), en donde se incluye toda la información disponible. En nuestro caso, datos personales (edad, sexo, estado civil, nivel de estudios, etc.), así como del

En estos tiempos de mercados altamente complejos, el análisis predictivo es la manera en que las empresas innovadoras transforman la información en conocimiento, para así lograr una ventaja competitiva tangible.



negocio (antigüedad, compensación, formación, movimientos de personal, ausentismo, beneficios, servicios de salud y desempeño, por mencionar algunos).

Dependiendo de la calidad de la información, ésta pueden ser depurados y corregidos, aplicando técnicas de limpieza de datos, imputación y transformación.

Como siguiente paso se realizó el análisis exploratorio, que consistió en la generación de histogramas, diagramas de dispersión y valores atípicos, entre otros. Esto dio como resultado un análisis detallado de cada variable, el cual nos permitió descubrir relaciones significativas entre ellas.

3. DESARROLLO DE LOS MODELOS

Una vez integrados y analizados los datos, se desarrollan distintos tipos de modelos con la información histórica: regresión lineal, árboles de decisión y redes neuronales.

Finalmente, en la etapa de validación, se prueban los modelos con información actual (no histórica), seleccionando aquel que presente el mejor resultado.

El autor

Enrique Mondragón Domínguez es Director General Adjunto de Recursos Humanos de Santander. Es Maestro en Economía por la Universidad de Londres.

4. RESULTADOS

Basándonos en los resultados del modelo, que nos arroja una probabilidad de abandono por empleado y combinándolos con el análisis de *Clusters*, desarrollamos una estrategia para retener a los empleados valiosos y con alta probabilidad de renuncia.

La predicción de abandono se obtiene con dos meses de anticipación; en este periodo se tiene la posibilidad de actuar, implementando las acciones de retención.

Este tipo de herramientas son muy valiosas y colocan al área de RH en una posición más estratégica en las organizaciones; también complementan los procesos actuales de gestión: atención a colectivos preferentes, gestión del talento y personas, programas de desarrollo, *assessment* y planes de compensación, entre otros; todos ellos procesos que se deberán seguir fortaleciendo.

Lo que se busca es un balance entre los aspectos *soft* y *hard* para la gestión de las personas, y así contar con nuevos elementos para la toma de decisiones.

Además estas herramientas son aplicables prácticamente a todas las áreas de RH: rotación de personal, identificación de perfiles clave, tablas de reemplazo, proceso de reclutamiento, etc.

No quedan dudas que la única manera de sobrevivir en esta nueva economía es aceptar y aprovechar el poder de la información.

ENCONTRAR SOLUCIONES PARA LA BRECHA DE HABILIDADES GLOBALES



Los números son sorprendentes: 1,701 personas solicitaron trabajos mal pagados en una cafetería de Inglaterra; 7,600 candidatos compiten por un empleo en la Oficina Nacional de Estadísticas de China, y se recibieron 25,000 solicitudes para una posición estándar de trabajo en ingeniería.

Cifras similares se repiten en todo el mundo a diario. Por los números, no parece que haya escasez de trabajadores que desean y necesitan ciertos puestos. En todo el mundo, la competencia parece estar creciendo ferozmente con cada ronda de entrevistas.

Sin embargo, quienes reciben las solicitudes no conocen la cruda realidad; el secreto peor guardado por los profesionales de Recursos Humanos es que en cada parte del mundo, las empresas tienen problemas para ocupar sus vacantes, debido a la escasez de talento.

A primera vista, puede parecer poco probable, pero más de un tercio de todas las empresas tienen dificultades para llenar las posiciones abiertas, según un estudio realizado en 2012, por Group, Inc., una

firma de consultoría multinacional de RH. Las más afectadas son algunas de las principales economías del mundo.

El grupo Manpower ha descubierto que el país con el mayor número de puestos sin ocupar es Japón, donde el 81% de las empresas tienen posiciones abiertas. Hay escasez en Australia (50%), India (48%) y China (23%). En Brasil, el 71% de los empleadores informó que tenía aperturas, seguido de Panamá (47%), Argentina (45%), México (43%), Perú (41%) y Costa Rica (35%).

En Estados Unidos, a pesar de la continua y persistente tasa de desempleo, de 7.6 por ciento, el 49% de los empresarios no pueden encontrar a los trabajadores que necesitan para ocupar los puestos requeridos.

Los empleos más difíciles de cubrir a nivel mundial son los de ingeniero, representante de ventas, técnico y especialista en tecnologías de la información.

Estos países y sus economías están cada vez más agobiados por la falta de candidatos viables. En algunos, siete de cada 10 empresas, han informado que el déficit de formación global ha



Fue fundada en 1948. Su área de especialidad es la gestión de Recursos Humanos.
www.shrm.org



impactado negativamente en su negocio. La pérdida de productividad y de ingresos, así como la imposibilidad de hacer crecer el negocio son los temas que están plagando a las empresas.

Según un estudio de McKinsey Global Institute, en 2020 habrá un mundo de escasez de hasta 40 millones de trabajadores, con educación superior universitaria, y 45 millones de trabajadores cuyos estudios llegaron hasta la secundaria. A pesar de las miles de aplicaciones en línea, los empresarios no encuentran a los empleados correctos para sus organizaciones, pero ¿por qué?

LA MIGRACIÓN GLOBAL DE TALENTO

El gran desafío es que ya no estamos compitiendo por los trabajadores dentro de las fronteras nacionales, sino más allá de ellas.

Es posible que no parezca que Facebook de Mark Zuckerberg lucha con los solicitantes, pues es una de las más compañías de

tecnología más influyentes del mundo. Zuckerberg escribió recientemente: “para liderar en esta nueva economía necesitamos a los hombres más trabajadores y talentosos que encontremos. Tenemos que formar y atraer a los mejores.”

Es cada vez más evidente que los mejores candidatos se encuentran más allá de las fronteras.

Estamos a la delantera de esta tendencia. Aunque las empresas se han centrado durante mucho tiempo en la circulación libre de bienes y servicios, como un factor para el éxito de la economía mundial, la cualidad que probablemente definirá al siglo 21 será la libertad de circulación de talento, tanto en los países de América, como en los de todo el mundo.

PricewaterhouseCoopers reveló que en la última década, el movimiento de los trabajadores en el planeta aumentó un 25%. Para 2020,

Aunque las empresas se han centrado durante mucho tiempo en la circulación libre de bienes y servicios, como un factor para el éxito de la economía mundial, la cualidad que probablemente definirá al siglo 21 será la libertad de circulación de talento, tanto en los países de América, como en los de todo el mundo.



este número incrementará en un 50%, gracias a los mercados emergentes, creando así un importante cambio en los patrones de movilidad.

La competencia para estos trabajadores es alta, no es difícil entender por qué; según un estudio realizado por el Boston Consulting Group, tan solo el 25% del talento en los mercados emergentes está en condiciones de trabajar en las compañías globales. Esto deja a los empleadores buscando en los rincones del mundo, invirtiendo enormes recursos, todo para satisfacer sus necesidades más básicas.

Es un escenario familiar para las autoridades de salud en la provincia canadiense de Saskatchewan. Recientemente visitaron la India con la idea de aliviar la escasez de médicos. Los nuevos doctores seguirán los pasos de cientos de enfermeras filipinas, que aceptaron puestos de trabajo en zonas rurales de Canadá hace un par de años, después de un esfuerzo de alcance similar.

Estamos en la nueva era de la contratación, el cual se ha convertido en un proceso de globalización, que se verá como un rito de paso, una existencia nómada a gran escala.

MÁS QUE UNA BRECHA DE HABILIDADES

La falta de educación, capacitación y financiamiento son las brechas más grandes. La sociedad para la gestión de los Recursos Humanos, así como nuestros socios de Amedirh, están trabajando con los empresarios de todo el mundo a fin de identificar las mejores prácticas y encontrar soluciones para cada sector.

En un libro que presenta un conciso y fascinante estudio del mercado de trabajo mundial, llamado *¿Por qué las personas buenas no pueden conseguir empleo?*, el profesor Peter Cappelli, de la Universidad de Pennsylvania, comprobó que, en 1979, los jóvenes trabajadores recibieron un promedio de 2.5 semanas de formación al año. En 1991, el censo encontró que sólo el 17% de los empleados había recibido alguna capacitación formal en un año.

Hay un mundo de posibles solicitantes, y el talento de miles de empresas está en busca de nuevos puestos de trabajo.

Mientras que los programas de capacitación internos y programas de aprendizaje fueron una práctica extendida y popular en la década de 60 y 70, hay algunos países, como Alemania, que todavía tienen programas de aprendizaje agresivos.

La formación a nivel mundial se ha reducido drásticamente



como consecuencia de la combinación de una nueva competencia por los recursos y otras prioridades.

En 2011, Accenture encontró que sólo el 21% de los trabajadores recibieron capacitación formal, proporcionada por el empleador en los últimos cinco años, esto es casi el 80% de la fuerza laboral actual, que está trabajando sin una verdadera instrucción.

Muchos estudios han demostrado que un creciente número de empleadores buscan elevar la competitividad de su personal y promover a aquellos que demuestran el potencial para crecer y desarrollarse. Estos empleados conocen la cultura, entienden lo que está en juego y están inmersos en la empresa; lo que los hace excelentes candidatos para una promoción.

Los gobiernos y las industrias también pueden trabajar en conjunto para la formación en los lugares de trabajo.

En México, un programa subsidiado por el gobierno, con el Banco Mundial, ha proporcionado becas de capacitación para las personas que trabajan en él y contribuyen a frenar la demanda de trabajadores calificados.

Este tipo de programas son lo que hacen de México un líder mundial en las actividades de capacitación. Casi la mitad de sus empresas reportan haber entrenado a miembros existentes del equipo.

En su libro, Cappelli cita un estudio de 2011 publicado en la revista *Industrial Maintenance and Plant Operation*. En él encontró que a pesar de que hay 12 millones de puestos de trabajo de fabricación en Estados Unidos, sólo hubo 18,000 aprendices de producción, esto equivale a poco más de una décima parte del 1% de la fuerza de trabajo.

Como miles de graduados aprendices en Alemania demuestran todos los años, con el entrenamiento adecuado a nivel secundaria,

En 2011, Accenture encontró que sólo el 21% de los trabajadores recibieron capacitación formal proporcionada por el empleador en los últimos cinco años, esto es casi el 80% de la fuerza laboral actual, que está trabajando sin una verdadera instrucción.



el aprendizaje pueden ayudar a guiar a los estudiantes a elegir una carrera profesional, e incluso introducirlos a un futuro empleador — antes de caminar a través de un escenario para recibir un diploma—.

CINCO MANERAS DE CERRAR LAS BRECHAS DE HABILIDADES

Las políticas públicas de todo el mundo deben estar más centradas en las soluciones: los gobiernos tienen que tener claras cuáles son las competencias necesarias y aplicar las políticas en materia de educación y formación para construir esos conocimientos en casa. Al mismo tiempo, deben acoger talento extranjero que complementa la mano de obra local y generar una economía mundial. Educar, atraer y apoyar a las mentes más brillantes y a los trabajadores más comprometidos es prioridad.

Aprovechar las asociaciones entre los sectores público y privado para promover la educación: los gobiernos deben crear alianzas entre empresas, centros de enseñanza superior, colegios locales y la comunidad, para el diseño de cursos que respondan a necesidades específicas. Un buen ejemplo en Estados Unidos es Siemens. El gigante de la ingeniería mundial se asoció con un colegio universitario de la comunidad local, en el estado de Carolina del Norte, para crear un currículo y informar a los recientes graduados sobre los conocimientos necesarios para ejecutar su tecnología de vanguardia.

Las empresas deben buscar maneras creativas para volver a utilizar la formación de los empleados: la tecnología actual ofrece oportunidades de formación que las generaciones anteriores nunca tuvieron. Los empleadores también están ofreciendo a los trabajadores la

oportunidad de obtener sus títulos de maestría y de posgrado patrocinado por el empleador y los programas de asistencia educativa. Sin embargo, no todos los contratantes ofrecen estos programas, y cuando lo hacen, no todos los empleados los aprovechan.

Crear un nuevo tipo de respeto de todos los técnicos especializados mediante la formación profesional y el aprendizaje: esto es especialmente cierto en los campos que requieren formación de tallos gruesos —que se encuentra en los campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas—.

Continuar las coaliciones de bases amplias, en especial en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas: hay muchas empresas y organizaciones que están preparando a la próxima generación, mediante el desarrollo de sus propias academias, la creación de asociaciones con instituciones comunitarias locales, o con otras formas de educación para capacitar al talento calificado y crecer.

MÉXICO POSEE UNA VENTAJA ÚNICA: DEMOGRAFÍA.

La creciente población juvenil es una ventaja para este país. En México, los menores de 30 años superan en número a los mayores de 50 años, en contraste con otros países en vías de industrialización. Pero 9% de los jóvenes mexicanos están desempleados y preocupados sobre su futuro.

En respuesta, México está creando asociaciones público-privadas

das innovadoras. Con la experiencia práctica en el aprendizaje, los estudiantes estarán mejor preparados para sumarse a la fuerza de trabajo, y las empresas verán a una nueva generación de futuros empleados.

En muchos sentidos, México puede ser una fuente de inspiración —no sólo para su pueblo, sino para los demás países—.

SHRM Y AMEDIRH: UNA POSICIÓN ÚNICA PARA AYUDAR A LIDERAR

Como la más grande asociación mundial de profesionales de Recursos Humanos, SHRM está en una buena posición para trabajar con socios como Amedirh, y participar con estos esfuerzos en todo el mundo.

Con las mejores plataformas de entrenamiento, reconocidos programas de tutoría, conferencias y seminarios, estamos trabajando para ayudar a los empleadores en todo el mundo con el déficit de habilidades.

En los próximos meses, SHRM espera con ansias la creación de nuevas asociaciones con Amedirh, en torno a la migración de talento, para poder acomodar a la gente, donde los profesionales de Recursos Humanos y las empresas los necesiten. Para capacitarlos hay que establecer normas sobre indemnización, superar las diferencias culturales y eliminar las barreras que impiden el éxito, todo esto basado en la ley.

La falta de competencias es uno de los mayores desafíos que enfrentamos como profesionales de Recursos Humanos, pero es un reto que podamos resolver juntos.

El autor

Henry G. Jackson es Presidente y Director Ejecutivo de la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés).

10 ANIVERSARIO adsourcing.com.mx

ADsourcing

**Cercanía
Flexibilidad
Servicio
Calidad
Calidez**

Viaducto Miguel Alemán No. 912, Nápoles, México, D.F. 03810. Tel: 5254-9640

ALEPH CONSULTORES

Poligrafía y evaluación de confianza

El corazón de una empresa es su personal, **asegure su confiabilidad.**

Poligrafía

Especialistas en Evaluaciones de Confianza mediante **POLÍGRAFO** (Detector de mentiras), impida el ingreso o permanencia de personal con conductas desleales 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.

Evalúe y decida

www.alephconsultores.com.mx
contacto@alephconsultores.com.mx
 (55) 5536 2413 - Ciudad de México, D.F.

WORKUS
HUMAN ASSETS

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Capacitación y Plan de Carrera
- Outplacement
- Outsourcing de Personal Operativo y Administrativo
- Clima Organizacional

Contacto: 01 800 220 54 65

Somos una empresa líder en Recursos Humanos, contamos con dos líneas de negocio Capital Humano y Eventos (Meeting Planners); algunos de nuestros servicios son:

Capital Humano:

- Reclutamiento y Selección
- Estudios Socioeconómicos
- Administración de Personal
- Headhunting
- Cursos Vivenciales (Team Building)
- Auditorías de Recursos Humanos

Eventos (Meeting Planners):

- Congresos y Convenciones
- Fiestas de fin de año
- Fiestas Tema
- Viajes de Incentivos
- Edecanes
- Fabricación de Stands
- Equipo Audiovisual

Corporativo:

Torres AXIS Prol. Paseo de la Reforma No. 61, Piso 7
 Col. Paseo de las Lomas, Del. Álvaro Obregón, México D.F.
 CP. 01330, Tel. 5292 6129, 5527 7316 y 5386 2365

Sucursal:

Golfo de Guayaquil No. 61
 Col. Tacuba Del. Miguel Hidalgo, México D.F.
 CP. 11410, Tel. 5527 7316 y 5386 2365

SAX
Servicios Empresariales S.A. de C.V.

**¡No somos los únicos
pero si tu mejor opción!**

www.saxmexico.com

[f servicioempresariales sax](https://www.facebook.com/servicioempresariales sax)
[t saxvpe](https://www.twitter.com/saxvpe)



LA CONFIANZA COMO FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES



¿Confianza dentro de las organizaciones? En los últimos años, este término ha sido relacionado con valores institucionales. Más allá de vincularla con valores, debe verse como acciones concretas de confianza que generan el éxito en las organizaciones. En Sí Vale, las labores de confianza han impactado directamente en resultados benéficos para la empresa, a través del tiempo.

La confianza en el sector empresarial tiene diferentes vertientes en el interior de las empresas, puede verse como valores, objetivos, eslogan, e incluso pudiera ser parte de la misión y/o visión de la organización. Escrito en grande y visible para todos es muy bueno, pero llevarlo a cabo no es tan fácil.

El éxito en las organizaciones depende de muchos factores que nacen en el interior de la empresa y maduran en el exterior. En un mercado dinámico y competitivo, éstos son muy diversos, pero uno que es fundamental para llegar al éxito, independientemente de los procesos, estrategias, plan de negocios y estructuras organizaciona-

les, es la confianza que los líderes depositan en cada uno de los colaboradores.

La confianza nace en la sociedad a través de la comunicación entre individuos, donde existe un emisor y receptor, y entre ambos hay una necesidad de diálogo; a su vez, se espera una retroalimentación. Esto es lo que se conoce como el proceso de comunicación, precisamente donde surge la confianza, viéndola como la suma de voluntades entre los individuos.

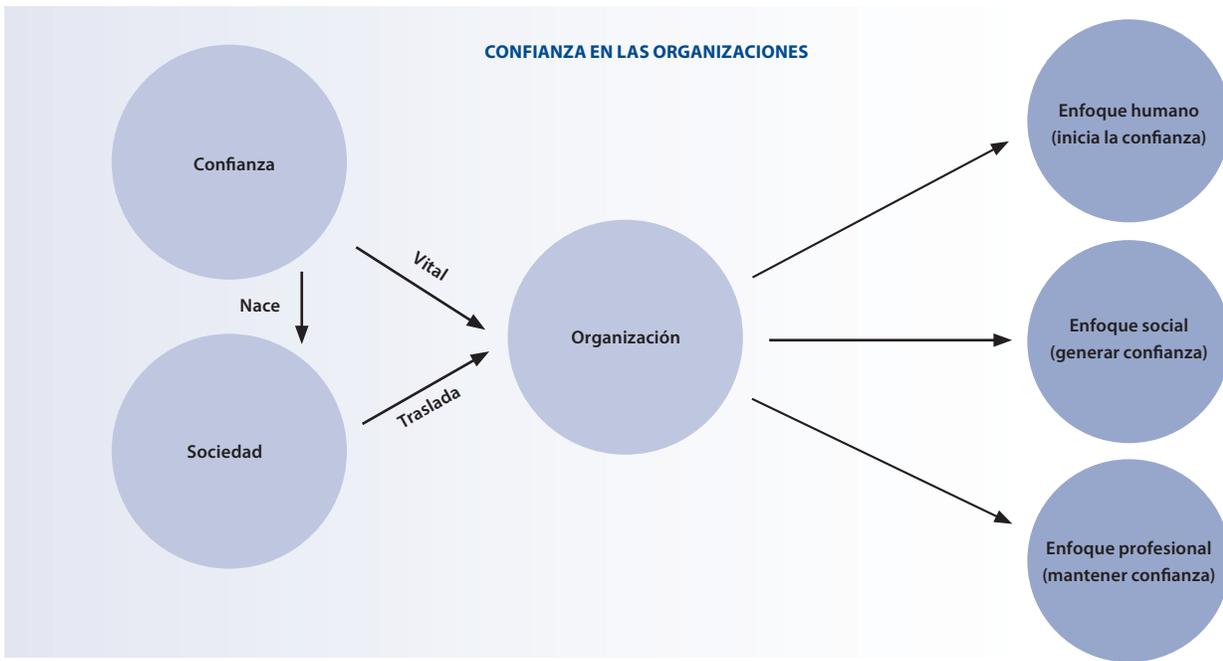
Roger Mayer concibe la confianza como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada para quien confía, sin tener que llegar a controlarla.

¿CÓMO SE TRASLADA A LAS ORGANIZACIONES?

La confianza en el ámbito empresarial no cambia con respecto al sentido social, lo que cambia son las acciones de las empresas para transmitirla, puesto que están compuestas de individuos, quienes por naturaleza generan la voluntad de que algo suceda entre ellos. La participación de las organizaciones será estructurar acciones que impulsen a los colaboradores a dar más de sí,

Sí Vale®
Soluciones en Tarjetas

Fue fundada en octubre de 1998, en México, D.F. Sus áreas de especialidad son soluciones en vales y tarjetas para la entrega, y dispersión de recursos financieros. En 2011 y 2012 fue reconocida como una de Las Mejores Empresas Mexicanas.
www.sivale.mx



en medio de un ambiente de confianza basado en tres enfoques: humano, social y profesional.

ENFOQUE HUMANO PARA INICIAR LA CONFIANZA

En las organizaciones, la confianza se transmite día a día entre los colaboradores, pero se fortalece con las acciones de la empresa que estimulan ambientes de colaboración (tiempo), cordialidad (lugar) y coordinación (espacio). Estas tres dimensiones tienen que ver con el accionar de las organizaciones:

Colaboración: dedicar tiempo a los empleados radica en establecer momentos de *coaching*, basados en comunicación estrecha para entender el sentir y pensar de los individuos, de manera que se produzcan vínculos lo suficientemente sólidos para iniciar los lazos de confianza.

Cordialidad: proporcionar el lugar adecuado no radica en algo físico, tiene que ver con comprender las acciones del individuo en el puesto que desempeña, a través de la orientación y retroalimentación de su comportamiento al interior de la empresa y su traslado al exterior, esto es darle la importancia al lugar de trabajo donde se encuentra y a las actividades que realiza.

Coordinación: otorgar espacio se relaciona con el aprovechamiento de su tramo de control y con la libertad de realizar sus actividades tal y como al individuo le dicte su experiencia, por supuesto que debe estar ligado con el cumplimiento de metas y objetivos. Franz Petermann indica que transmitir competencia y tener éxito creciente son condiciones previas para la confianza en uno mismo.

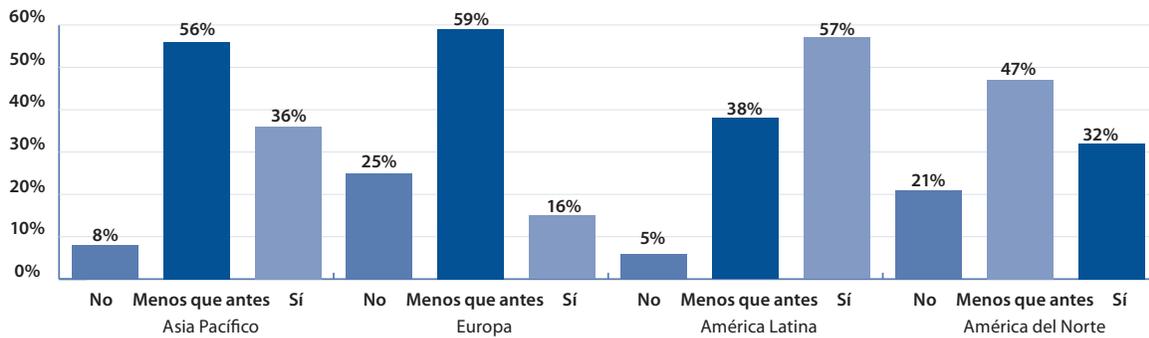
ENFOQUE SOCIAL PARA GENERAR LA CONFIANZA

En las organizaciones, la confianza, desde el punto de vista humano, es un hecho básico de la vida social e inherente del ser humano, ésta “sólo puede construirse en situaciones donde no existe el miedo” (Petermann) y en un entorno en donde los líderes tienen la capacidad de negociar, comunicar y valorar el trabajo con acciones que toquen las fibras sensibles de los colaboradores, esto es transmitir que lo que se está realizando vale la pena. La organización debe comunicar lo importante del trabajo y la razón por la cual es necesario realizarlo, despertando actitudes y creando conciencia, diciéndoles cómo contribuyen a ser de éste un mundo mejor.

ENFOQUE PROFESIONAL PARA MANTENER LA CONFIANZA

El profesionalismo de los colaboradores no es lo que se encuentra plasmado en los títulos o años de estudio, tiene que ver con un estado interno para realizar las actividades con el mayor compromiso, responsabilidad y entusiasmo posible. Los colaboradores profesionales, al percibir la confianza que se ha depositado en ellos, no sólo serán capaces de brindar al máximo sus capacidades, sino de man-

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. — Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work®



En general los empleados del sector bancario y servicios financieros en América Latina perciben mayor confianza del sector respecto a otras regiones. Fuente: *Tendencias globales de empleo 2013* por Michael Page.

tenerla como parte esencial en su persona y trasladarla hacia la empresa, convirtiéndola en una con proyectos que generan valor, cuyo capital más valioso serán las aptitudes y capacidades del personal en medio de un ambiente de confianza, alentando en todo momento los logros que se vayan obteniendo.

Para que las organizaciones puedan tener o continuar con su ritmo de crecimiento, es importante que existan buenos resultados y éxitos en determinado momento, que los impulse y motive a seguir adelante, pero será vital hacerlo a través de la confianza, transmitiéndola a toda la organización.

Sin duda, existen muchos mecanismos, teorías y modelos acerca de la confianza en las organizaciones que orientan y enseñan algunas técnicas para aplicarla en las empresas.

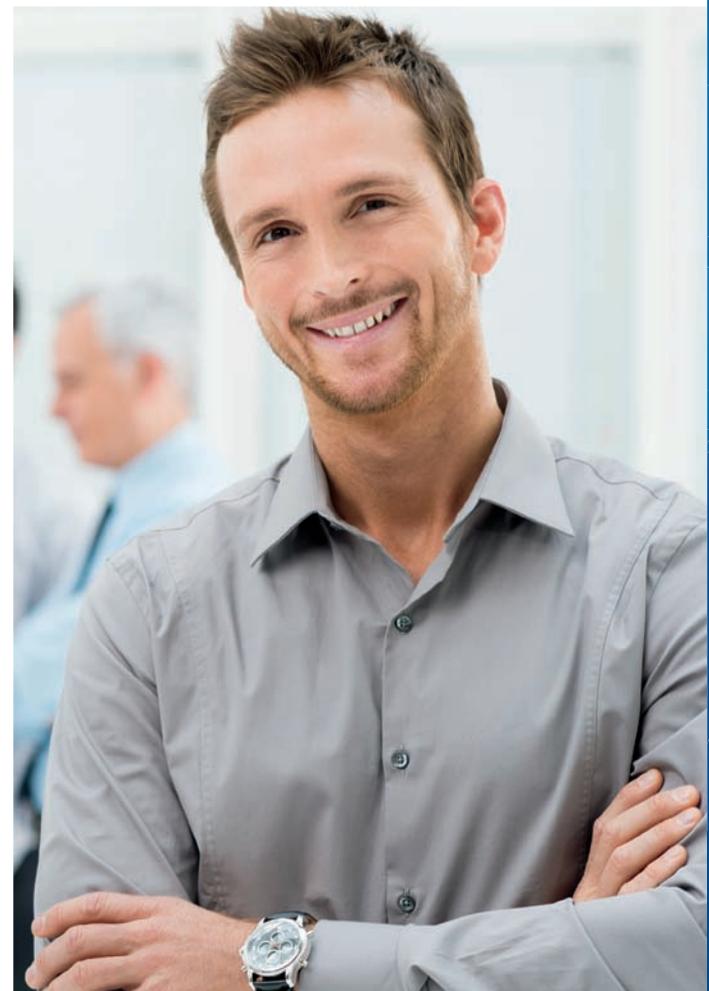
Sin embargo, es importante destacar que este artículo no pretende dar una fórmula única, ya que cada organización es diferente y cada una está impregnada de su propia cultura organizacional, lo que provoca que los empleados se comporten de una manera determinada, y es precisamente la función de los líderes determinar si la confianza es un factor clave de éxito.

En México, aún se tiene mucho por hacer en las organizaciones en materia de confianza para ser considerado un factor clave de éxito, y tiene una relación estrecha con el sentimiento y estado de ánimo de los mexicanos.

De acuerdo con la encuesta nacional: *¿Cómo se siente el mexicano?*, realizada por el INEGI, en 2012, el 53% dijo que le fue mejor que

en el año anterior. Esto significa un crecimiento respecto a la encuesta de 2011, en la que el porcentaje fue de 45%. También se encontró que la expectativa para 2013 mejora, y podría ser del 72%. Además, se cree que a los mexicanos les irá mejor el próximo año, en 10 puntos porcentuales más de lo que se creía a finales de 2011.

Es por ello que los líderes de las organizaciones deben considerar transmitir confianza a sus colaboradores. En primera instancia para que el sentimiento y estado de ánimo dentro de la empresa sean los adecuados, y en segunda, para que la confianza se transforme en un factor clave de éxito a través del tiempo.



El autor

Carlos Jiménez George es Gerente de Medios Electrónicos de *Sí Vale*. Es Maestro en Administración de Negocios por el Instituto Politécnico Nacional ESCA.

15 FORMAS DE APROVECHAR AL 100% EL POTENCIAL DE SUS EMPLEADOS



Un estudio publicado en 2005, en la revista *Harvard Business Review*, revela que las compañías sólo aprovechan el 63% del valor potencial de una estrategia, por causa de una ejecución deficiente.

Lo anterior demuestra la importancia de aprovechar al capital humano de una compañía, el cual la ejecuta; desafortunadamente, esto pocas veces se consigue. Queremos exponer en este artículo 15 estrategias que hemos descubierto en SuccessFactors para lograrlo.

Comencemos por estudiar algunos de los factores que pueden ser verdaderos retos para el desarrollo de las áreas de RH hoy en día:

Escasez de mano de obra: debido a los cambios demográficos mundiales y a deficiencias en la educación pública, existe un déficit de personal talentoso, calificado y especializado para puestos clave. Para las áreas de RH esto se traduce en el reto de atraer y retener a estas personas, además de desarrollar al máximo las competencias del personal.

successfactors
BUSINESS EXECUTION SOFTWARE

Fue fundada en 2001, en Estados Unidos. Su área de especialidad es proveer software para la ejecución y alineación del negocio, como: ejecución del equipo, desempeño del personal y administración del aprendizaje a organizaciones de todos los tamaños y en más de 60 tipos de industrias.

www.successfactors.com

Globalización: las tecnologías de colaboración en línea, los dispositivos móviles y las redes sociales se han impuesto como realmente importantes; hoy en día el trabajo se realiza desde cualquier lugar. El verdadero reto consiste en lograr que los equipos colaboren de forma eficiente, efectiva y sencilla.

La siguiente generación de trabajadores: el futuro de las empresas depende de la próxima generación, los llamados nativos digitales. Se trata de personas que piensan, trabajan y se comunican de forma diferente, y que tienen motivaciones distintas a las de sus predecesores. El reto es entenderlos y satisfacer sus necesidades al tiempo que se cumple con los objetivos del negocio.

El ritmo de la innovación: la demanda por mejores productos y servicios, menos costosos y cada vez más rápidos, no cesa. En un mundo donde las herramientas menos caras han impuesto las reglas del juego, la diferencia entre el líder del mercado y el segundo lugar consiste en contar con un equipo de Recursos Humanos capaz de superar el reto de encontrar, desarrollar, motivar y mantener a las mejores personas.

En nuestra opinión, lo que hoy parece el mayor desafío de su empresa puede ser su mejor ventaja. Usted puede ayudar a fortalecer su compañía si encuentra a las personas correctas, las

PERFIL DEL EMPLEADO



Alinee los objetivos de su personal con la estrategia de la compañía y haga que todo el mundo trabaje en pro de los términos adecuados.

Optimice el desempeño en su organización, mientras encuentra a las personas adecuadas y las ayuda a crecer.

Acelere los resultados de negocio con la información necesaria para mejorar sus operaciones de negocio.

involucra en el proyecto correcto y las ayuda a crecer con la capacitación, recompensa y motivación adecuadas. De hecho, con las soluciones de gestión de talento conveniente, la tecnología apropiada y una sólida base de datos, puede hacer que su compañía supere a la competencia.

SuccessFactors Software para la Ejecución de Negocio (BizX), es una herramienta que se entrega como un servicio en la nube, y que permite alcanzar esos objetivos.

¿CUÁLES SON LAS FORMAS PARA APROVECHAR A SUS EMPLEADOS DE MEJOR MANERA?

1. Gestione objetivos. Construya y defina metas que hagan sentido para toda la organización, y comuníquelos. Esto le ayudará a enfocar a los empleados en lo realmente importante; además, mida los resultados en tiempo real, de forma que pueda corregir la estrategia lo más rápido posible.
2. Administre el desempeño objetivamente. Recompense y mida el desempeño del personal, ligado a los resultados del negocio; es importante que controle el proceso de evaluación y entregue retroalimentación valiosa y con sentido.
3. Evalúe en 360°. Procure tener una fotografía completa del desempeño de sus empleados, con base en la retroalimentación de sus colaboradores, colegas, e incluya también a quienes interactúan con ellos fuera de la organización.

4. Proporcione herramientas de evaluación. Permita que los supervisores evalúen rápidamente el desempeño de sus colaboradores con criterios detallados, y de preferencia utilice instrumentos visuales e intuitivos.
5. Administre correctamente las compensaciones de su equipo. Establezca una cultura de pago por desempeño, e incorpore soluciones que ayuden a gestionarla; esto le ayudará a mantenerlos motivados.
6. Califique y clasifique al personal de forma efectiva, incorpore soluciones tecnológicas que le permitan transformar las sesiones de calibración en un proceso simple y efectivo de toma de decisiones, a partir de calificaciones objetivas y consistentes.
7. Establezca planes de sucesión. Anticipe y planee los movimientos de su personal, de forma que asegure talento disponible en todos los niveles. Construir estas estrategias también le permitirá generar planes de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores.
8. Transforme el proceso de reclutamiento. Con las nuevas genera-

Con más de 3,500 clientes y 15 millones de usuarios, en más de 168 países, SuccessFactors Software para la Ejecución de Negocio es la aplicación de negocio de entrega SaaS (Software como servicio) con mayor adopción en el mundo.



ciones digitales llegando al mercado laboral, se vuelve necesario cambiar el proceso de reclutamiento, de forma que sea más social y colaborativo. Incorpore soluciones tecnológicas para lograrlo.

9. Construya un plan de carrera y desarrollo para toda la organización. Alinee las actividades de capacitación con las brechas en competencias y entregue a sus colaboradores los medios para ad-

SuccessFactors es la única solución de negocio que incorpora y vincula de la mejor manera a la siguiente generación de aplicaciones de información de Recursos Humanos; con las más avanzadas soluciones de administración y gestión estratégica de talento y de planeación y análisis de la fuerza laboral en el mercado; todo esto, listo para usarse.

quirir las habilidades requeridas en su puesto actual o en roles futuros dentro de la organización.

10. Contemple en la estrategia de negocio un capítulo de capacitación y desarrollo. Esto es fundamental para asegurar que el conocimiento que se genera dentro de la empresa permanezca en la organización de generación en generación y evolucione. Recuerde incluir cursos tradicionales y en línea. Desarrolle un plan de capacitación mixto, donde incluya cursos presenciales y en línea.
11. Considere incorporar una estrategia de iContent. Piense en los ahorros que puede generar si el contenido de sus entrenamientos de capacitación se entregan como un servicio. Es un excelente camino para cuidar los recursos, ser más eficiente en las tareas de capacitación y mejorar la experiencia de sus usuarios.
12. Adopte soluciones de comunicación colaborativa. La productividad y el trabajo en equipo de su gente mejorarán al combinar colaboración y creación de contenido en herra-

mientas como redes sociales privadas. BizX incluye SAP Jam, una de las mejores herramientas en su tipo.

13. Analice la información del desempeño de su capital humano. Estudiar estos resultados y la forma en que los objetivos se alinean en toda la organización le permitirá tomar las mejores decisiones de negocio. Procure incorporar soluciones que permitan a los altos ejecutivos y gerentes obtener respuestas a preguntas críticas sobre el desempeño del negocio; una de las soluciones más poderosas para esta necesidad es BizX Insights.
14. Planee el desarrollo de su fuerza laboral, utilice tecnología que le ayude a apalancar dicha planeación en información profunda sobre el desempeño de sus colaboradores; de esta forma también tendrá la posibilidad de tomar decisiones que le ayuden a mejorar la ejecución de las estrategias que ha planeado para su organización.
15. Centralice la información de sus empleados. Construya una sola base de datos y una sola solución para administrar esta información. La central de empleados (parte de la suite BizX), cuenta con características que le ayudarán a aumentar la productividad a través de redes sociales y herramientas de colaboración.

SuccessFactors Software para la Ejecución de Negocio (BizX) entrega resultados, alineando a las personas con los objetivos estratégicos y optimizando su desempeño; de esta manera promueve que el capital humano sea una verdadera ventaja competitiva para la organización.

Además, SuccessFactors entrega la más completa solución para la administración, gestión de talento, análisis y planeación de la fuerza laboral. Entre otras cosas, ayuda a que las organizaciones tengan el personal adecuado, con las habilidades apropiadas, realizando el trabajo de mayor valor y significado para el negocio.

Con más de 3,500 clientes y 15 millones de usuarios en más de 168 países, SuccessFactors Software para la Ejecución de Negocio es la aplicación de negocio de entrega SaaS (Software como servicio) con mayor adopción en el mundo.

Algunos clientes que han visto resultados medibles y tangibles:

- ◆ Loews Hotels redujo un 7% la rotación de personal; a través de la alineación de metas pasó del quinto al segundo lugar en satisfacción al cliente en el *ranking* de las empresas de su giro.
- ◆ Avnet incrementó el compromiso de sus empleados en un 75%, mejorando la recuperación de cuentas y logrando un alto desempeño en sucursales.

- ◆ Kimberly Clark incrementó el compromiso de sus empleados de un 55% a un 73%, y logró en un 95% la alineación de la fuerza laboral con la estrategia de la compañía.
- ◆ Comcast incrementó la satisfacción del cliente en 10%, al tiempo que redujo la rotación de personal en su *call center*.

SuccessFactors es la única solución de negocio que incorpora y vincula de la mejor manera a la siguiente generación de aplicaciones de información de Recursos Humanos; con las más avanzadas soluciones de administración y gestión estratégica de talento y de planeación y análisis de la fuerza laboral en el mercado; todo esto, listo para usarse.

Los autores

Cecilia Díaz es Directora de Mercadotecnia de SuccessFactors América Latina & Caribe y Juan Pablo de la Torre es Vicepresidente Regional de SuccessFactors México.



REPENSANDO EL LIDERAZGO



Adiós al pasado. Es hora de cambiar radicalmente la manera de pensar acerca de los negocios. Todo plan que se haga debe incluir las respuestas a tres preguntas: ¿cuál es el juego en el que estamos?, ¿hacia dónde va?, y ¿cómo podemos ganar dinero y destacar en él? Éstas llegan al fondo de la razón de ser de las empresas. Sin embargo, por increíble que parezca, son muchas las organizaciones actuales en las que rara vez se hacen esas preguntas, y menos las que les dedican tiempo a responderlas de la forma adecuada.

Muchas personas se han quedado estancadas por prácticas y hábitos disfuncionales que suelen nublar la realidad en lugar de esclarecerla. Aunque muchas personas y negocios han tenido éxito en el pasado, su número se reducirá notablemente en el futuro, puesto que el entorno de los negocios es cada día más implacable con los errores.

La forma en la que se hacían las cosas en el pasado no funciona en una época de cambios acelerados, incertidumbre, volatilidad, hipercompetencia, precios cada vez más bajos y márgenes de utilidad menores. Las habilidades, prácticas y conductas que distinguen el éxito del fracaso pueden resumirse en buen contacto con la realidad, adaptación, apertura y flexibilidad en la forma de hacer las cosas.



Fue fundada en 1964, en México, D.F. Su área de especialidad es la educación. Ha recibido el reconocimiento por la calidad de sus programas en 2009, 2010, 2011 y 2012 otorgado por la Secretaría de Educación Pública.
www.anahuac.mx

De hecho muchas prácticas de gestión que hace 10 años pudieron haberse visto como radicales, hoy están integradas a la práctica diaria de muchas organizaciones. Algunos ejemplos:

- ◆ Los equipos tienen la capacidad de organizarse por sí mismos y realizar la mayoría de los trabajos sin la aprobación del jefe.
- ◆ Los empleados de las fábricas se encargan de supervisar su trabajo para hacerlo con calidad, sin una cantidad amplia de supervisores.
- ◆ Los seguidores evalúan a sus jefes con encuestas 360°.
- ◆ Se considera a los proveedores como parte de la organización y se les tiene en cuenta al hacer planes y tomar decisiones, con una filosofía en las relaciones ganar-ganar.
- ◆ El personal de ventas puede tomar decisiones sobre el servicio al cliente, las cuales solían estar centralizadas y requerían de dos niveles de aprobación.

Afrontar la realidad es reconocer el mundo tal y como es, y no como se quiere que sea, y tener la valentía para hacer lo que debe hacerse, y no lo que se desea hacer.

Las organizaciones ganadoras serán aquellas en las que los líderes exijan realismo y desarrollen sistemas donde la información

fluya libremente. Esto implica que conformar una cultura de realidad debe ser una prioridad del líder. El realismo comienza por él, a través de una actitud abierta para conocer las realidades de su mundo organizacional.

¿QUÉ HACER CON LOS LÍDERES?

Jano, el antiguo dios romano, representado a menudo con dos caras —una para mirar al pasado y otra, hacia el futuro— es mi idea de lo que un líder es en la actualidad. La pregunta continua que debe realizarse es: ¿qué hay que cambiar y qué debe permanecer? Pero para hacer esto con objetividad, tiene que salir de cinco hábitos que lo desconectan de la realidad:

Filtración de la información: es probable que sólo la reciba de quienes tienen su mismo punto de vista. La realidad llega filtrada, a través de las distintas capas de la gerencia.

Selectividad para escuchar: los líderes suelen hacerlo por nociones preconcebidas o experiencias del pasado —miradas con el espejo retrovisor y la arrogancia del éxito— y por el hecho de negarse a afrontar el problema al no encontrarle solución.

Ideas mágicas: expectativas sin ningún sustento de acciones. Por ejemplo: “tenemos a los mejores y ellos se encargarán”, “siempre hemos salido adelante haciendo más esfuerzo.” Sueños que se romperán en algún tiempo.

Miedo: si es el estilo del líder, nadie cometerá errores, pero tampoco harán cosas que salgan de lo rutinario y seguro; por lo tanto, la organización no se mueve.

No entender los nuevos roles del líder: a veces no ha realizado el cambio que se demanda en sus mapas mentales para alcanzar los resultados que se requieren, aquí presento los cambios más relevantes que deben hacer:

De	A
Especialista	Generalista
Analista	Integrador de equipos
Operativo	Estratega
Guerrero	Negociador
Solucionador de problemas	Visionario

Existe una constante en estos nuevos roles del liderazgo: integrar a personas con visión y metas comunes, ver el panorama completo, dentro y fuera, desarrollar alianzas y verificar avances del camino en donde transitamos.

El éxito radica en cómo se lidera la tensión entre el enfoque y la flexibilidad. No porque un líder logre resultados en un momento dado asegura que los seguirá alcanzando en el futuro.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Los líderes tienen su momento. No hay jefes para todas las etapas y épocas: llega su tiempo para tomar el reto, pero también para dejar de ser y retirarse a otros proyectos.

Esto no está necesariamente ligado a la cronología, es un tema de sincronización entre la etapa del negocio, la industria, el mercado y la competencia.

Los líderes tienen habilidades y limitaciones que no necesariamente van de acuerdo con lo que el negocio demanda en esa etapa. No es igual una empresa que arranca, que tiene retos de ventas y flujo de efectivo, a una madura, que pierde energía con obstáculos de rigidez, estancamiento y feudos de poder.

No es igual la conducta que requiere una industria que va hacia arriba y que crece a ritmo acelerado, con tecnología y sistemas de información, a una desarrollada. No es igual la astucia y el empuje que se necesitan para detectar oportunidades, que administrar un negocio complejo con base en sistemas de inteligencia.

El éxito radica en cómo se lidera la tensión entre el enfoque y la flexibilidad. No porque un líder logre resultados en un momento dado asegura que los seguirá alcanzando en el futuro.

Los organismos, personas, empresas, sistemas y hasta una buena película de cine requieren del golpeteo y la acción para que interesen y sean éxitos de taquilla. ¿Qué sería de David sin Goliat?, ¿de Batman sin el Guasón?, ¿de Luke Skywalker sin Darth Vader?, ¿de El Hombre Araña sin el Dr. Pulpo? ¿A dónde va a dar una empresa sin competencia?

Una entidad viva, persona o empresa, crece ante el ataque. Reacciona gracias a que la golpean y estresan. La amenaza de extinción, la pérdida y la derrota son grandes motivadores de movimiento y acción. Contra el viento crece el espíritu. Contra el problema surge el autoanálisis. En el límite de la tolerancia y muy lejos de la zona de confort es donde se descubre la verdadera esencia, las habilidades,



los recursos no explotados y las características personales escondidas. Nos descubrimos con base en la referencia externa. La introspección requiere de eventos que nos confronten. ¿Cómo saber de lo que soy capaz, si no me retan?

Estamos creados para la lucha y el reto. Como si tuviéramos un espíritu equipado para una realidad más primaria, salvaje y complicada. Una que nos obliga a estar siempre a la expectativa y anticipando las próximas advertencias y desafíos. Pero el enemigo es a veces la comodidad excesiva. Es ahí donde acabamos con un superávit de energía, generándonos un agobiante vacío que buscamos aplacar con la gula y/o la intoxicación.

También somos expertos en inventarnos dramas con tal de ocuparnos aunque sea de manera ilusoria. La capacidad ociosa fomenta el desperdicio de recursos y la autodestrucción.

Una estadística: las tasas de suicidio durante las dos guerras mundiales disminuyeron, y aumentaron en la Gran Depresión

El autor

Orlando Clua de la Torre es Coordinador Académico de la Maestría en Desarrollo del Capital Humano. Es Licenciado en Psicología por la Universidad Iberoamericana.

y en los años 50 y 60. Es que en la guerra no hay espacio para deprimirse, ni para evadirse. La guerra enfoca y genera energía para luchar y triunfar. Pensemos en estos casos:

- ◆ Los que tienen fama y estrellato, parecen estar más a la mano de la depresión o el fracaso: Lindsey Lohan, Michael Jackson, Britney Spears, Lance Armstrong, Oscar Pistorius y Amy Winehouse.
- ◆ Los que fueron sobreprotegidos de niños, y no lo desarrollaron para luchar y conquistar su entorno. Confucio solía decir que la buena formación siempre incluye algo de hambre y algo de frío.

La organización que nace y crece subsidiada, acaba por hacerse lenta y prepotente, generando exceso de gastos y poca utilidad.

Las definiciones se dan en la lucha de los contrarios. Como una pila que gracias a sus polos positivo y negativo genera energía, así la tensión y la lucha provocan el desarrollo de nuestros talentos y el rompimiento de nuestros límites.

Llegar a la meta, sin ponerse una nueva es iniciar el principio del fin. No se puede descansar ni pensar que *ya la hicimos*, ni se puede dejar de mantener la exigencia. El éxito y el fracaso permanentes no existen porque todo cambia; todo depende de nuestro manejo de realidades difíciles, con energía, pasión, valores humanos y dominio personal; ese es el gran reto del líder en la época actual.

LECCIONES DE DISNEY SOBRE LIDERAZGO



Cuando escuchamos el nombre de Walt Disney Company lo asociamos con magia, sueños, creatividad e imaginación, y en ocasiones se nos olvida que se trata de una empresa.

Alguna vez nos hemos preguntado: ¿qué ha hecho Disney, o cómo ha logrado ser una marca líder a nivel mundial?

El modelo de negocio de Disney está basado en la persona, concretamente en transmitir confianza, personalizar las experiencias de los clientes, superar las barreras culturales y crear experiencias mágicas para sus invitados.

Esta filosofía puede adaptarse a cualquier organización que preste servicios como: restaurantes, bancos, hoteles, hospitales, empresas recreativas, de telecomunicaciones, automotrices, etc.

Sergio Talavera, director de la consultora de capacitación Cerebranding, dice: “la imitación forma parte del proceso de aprendizaje na-

tural del ser humano, miras a los mejores, los iguales y luego los superas... imitar un modelo de negocio es una estrategia que reduce tiempos de aprendizaje en las *startups*.”

Pero no sólo las empresas pequeñas pueden aprender. Desde 1990, General Motors adapta las estrategias de Disney en materia de servicio a clientes.

Banorte Ixe también lo aplica con muy buenos resultados. “Con este modelo, Banorte encontró una forma de mejorar la relación con sus clientes”, explica Fausto Hernández, Director General Adjunto de Planeación y Proyectos Especiales del banco. La esencia de Ixe no perdió sus raíces con la ejecución del modelo Disney, dice Hernández. “Fue como el amigo con el que creciste toda la vida, pero que estudió una maestría y aprendió más.”

Todos los empleados de Banorte Ixe participan en la implementación de este modelo, sobre todo el personal de operaciones, en su trato diario con los clientes. “Aprendimos a tratar a los clientes como amigos con los que nos reunimos a tomar un café.”

Para conocer un poco más sobre las estrategias que utiliza Disney para dirigir y motivar a su gente, puedes recurrir al libro

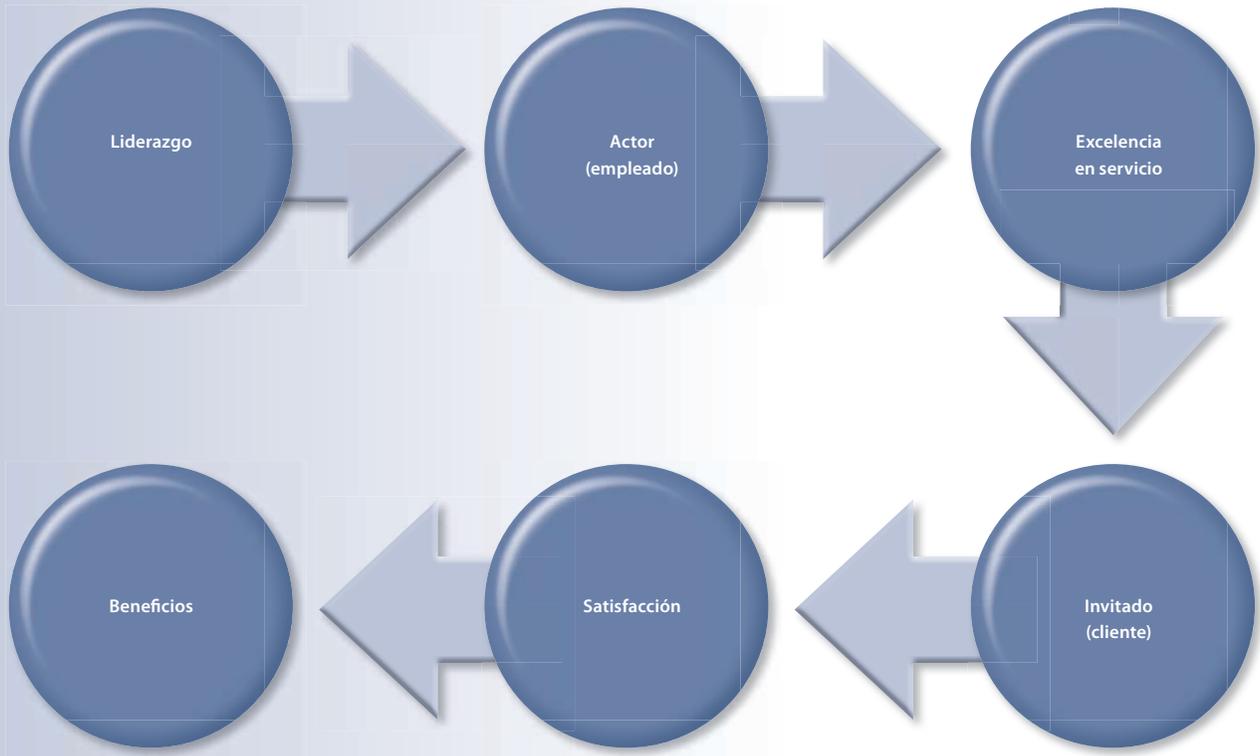


UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Fue fundada en 1968. Sus áreas de especialidad son empresariales, ingeniería, pedagogía, filosofía, comunicación, medicina, enfermería y psicología. Recibió el título de Institución de Excelencia Académica por parte de la Secretaría de Educación Pública.

www.up.edu.mx

LA FÓRMULA DEL ÉXITO DE DISNEY



Fuente: Cockerell, L. *Ponga Magia en su Empresa*. Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2008, pag.22

Ponga Magia en su Empresa, escrito por Lee Cockerell, quien fue Vicepresidente Ejecutivo de Walt Disney World Resort durante 10 años. En éste comparte los principios de liderazgo que aplicó para lograr un gran compromiso de los miembros del reparto y un aumento de productividad en todas las áreas de la empresa.

Las estrategias de liderazgo que aplica Disney están enfocadas totalmente a la persona, algunas son:

Recuerda, todo el mundo es importante: para hacer que la gente se sienta especial es recomendable conocer a cada uno, decirles por su nombre (es lo más importante para nosotros), escuchar a los empleados y tomar en cuenta sus opiniones. Si se sienten valorados estarán contentos de ir a trabajar y tendrán ganas de entregar su energía y creatividad cada día.

Utiliza combustible gratis, RyA (Reconocer y Animar): éste es más poderoso que cualquiera, pues es el encargado de propul-

sar la energía y motivación humana. Todo mundo necesita recibirlo, hasta los que están haciendo las cosas bien. Si los líderes fueran derrochadores de RyA, entonces las empresas serían mejores lugares para trabajar y también más productivas.

Mantenerse a la cabeza del pelotón: estar a la vanguardia y bien informado es vital para un gran líder, vivimos en un mundo cambiante y hay que estar al día en las tendencias globales (tecnología, cultura, política, economía, etc.), de otra forma corremos el riesgo de quedarnos rezagados y nos ganarían los competidores.

Vigila lo que dices y haces porque te están observando y juzgando: lo que comunica un líder tiene importancia, pues le da su reputa-

Seguir un modelo ajeno de negocio fortalece la personalidad de la empresa y puede hacerla más eficiente sin perder su identidad.



ción, y eso es lo único que en verdad tiene. Cuando ésta se mancha, la gente a la que se dirige pierde la credibilidad y la confianza en él. Los líderes deben poner el ejemplo en todo momento, les guste o no, siempre están siendo evaluados, pero además están enseñando, no sólo al dar discursos, sino también con su forma de vestir, hablar y tratar a la gente; cuando caminan por los pasillos, o cuando hablan por teléfono con sus hijos o esposo(a), por eso deben ser profesionales auténticos durante todo el día y comportarse de modo impecable dentro y fuera de la empresa.

Afianza tu carácter: conocer y entender tus propias convicciones y valores, además de tener la voluntad de hacer lo correcto, son cualidades que sólo los verdaderos líderes poseen; por ello, debes mantenerte con solidez para afrontar los dilemas éticos que se presenten en el día a día, siempre actuando conforme a tus principios y en congruencia con tus acciones.

Atrévete a ser líder: todos tenemos potencial para ser un líder mejor

María Luisa Pimentel Zamudio es Directora de la Licenciatura en Administración y Recursos Humanos de la Universidad Panamericana. Es Maestra en Dirección Estratégica del Capital Humano.

de lo que ya somos hoy. Hay que atreverse a tomar decisiones difíciles en nuestra vida, empezando hoy; cuando las tomemos, debemos pensar en el impacto que tendrán y afrontar sus consecuencias con carácter. La gente nos seguirá sólo si nos ganamos su confianza con nuestro ejemplo y coherencia.

Aunque el modelo Disney es muy atractivo y eficiente, hay que estar conscientes de que adoptar un modelo de negocio de otra empresa tiene riesgos y no debemos creer que una estrategia que funciona en una organización lo hará igual en otra.

La clave para que una estrategia dé resultados está en saberla adaptar a las necesidades y a la cultura de la propia corporación.

Si nos esforzamos por ofrecer un liderazgo excelente, aplicando estas estrategias que nos enseñen el modelo de negocio de Disney y sabemos enfocarnos principalmente a la persona, la gente que depende de nosotros responderá con fidelidad, y nuestra empresa obtendrá resultados cada vez mejores, hasta convertirnos en líderes del mercado.

DOMINANDO DESAFÍOS DE RH EN UN MUNDO DE DOS VELOCIDADES



Los Recursos Humanos han experimentado una reducción. Ahora el reto es ¿cómo podemos innovar y crecer?, ¿cómo podemos garantizar que nuestra organización tenga la capacidad y los conocimientos necesarios para innovar y crecer?, ¿estamos creando el ambiente adecuado para alcanzar el éxito —la cultura de la empresa, liderazgo, actitudes, etc.— para que las personas puedan dar lo mejor de sí?

Las investigaciones han demostrado que el impacto de estos últimos elementos es aproximadamente un tercio del éxito de las empresas.

Hoy, hay una inmensa oportunidad para repensar cómo hacemos cosas. En los últimos años, las organizaciones se han concentrado en reducir gastos, pero esto no es una estrategia sostenible a largo plazo.

Los líderes empresariales luchan con las complejidades de un mundo de dos velocidades: una crisis económica en Europa y un crecimiento débil en los países desarrollados; mientras que también está el crecimiento acelerado en un mundo en desarrollo.

La volatilidad y la incertidumbre se han convertido en la nueva consi-

tante. Estas realidades crean retos en la gestión de personas, que van desde mantenerse al día con las fluctuaciones, hasta la oferta y la demanda que garantice suficiente talento para el futuro.

La creciente escasez de talento y de liderazgo agravan esta situación, alimentada por cambios demográficos profundos, y se espera que empeore significativamente en los próximos años. Esta situación crea un mercado comprador para personas con talento.

Muchas empresas reconocen que hoy más que nunca las personas se han convertido en su ventaja competitiva más crítica, pero que necesitan aumentar sus esfuerzos e integración, y sus procesos para lograr un impacto mayor; además de gestionar a nivel mundial, permitiendo una adaptación regional. Es una tarea difícil, en especial si se tiene en cuenta la reducción de recursos que ha obligado a muchas organizaciones a hacer más con menos.

PRIORIDADES DEL MUNDO

Un estudio que hacemos cada año, junto con Boston Consulting Group, muestra cómo están evolucionando los desafíos en la gestión de Recursos Humanos y de personas; basamos nuestro análisis en 22 temas que hemos identificado como priorita-



Fue fundada en 1976. Su área de especialidad es el desarrollo y mejoramiento de la eficacia de la gestión de personas profesionales en todo el mundo.

www.wfpma.com



rios entre los encuestados, utilizando tres preguntas sobre cada tema de RH:

- ◆ ¿Qué tan capaz era su compañía en ese tema hoy?
- ◆ ¿Qué tan importante fue el tema actualmente?
- ◆ ¿Qué importancia futura le asignó al tema?

Las compañías se dirigen rápidamente a un punto crítico en tres áreas esenciales de la dirección: manejo de talento, mejora del desarrollo de mando y planificación del personal.

El manejo de talento sigue encabezando la lista de temas críticos; todavía es aparente que las compañías creen que sus capacidades corrientes son insuficientes para cubrir las futuras demandas esperadas. Esto es sorprendente, considerando la escasez de talento por todo el mundo.

Mejorar el desarrollo de liderazgo fue clasificado como el segundo tema más urgente en términos de capacidades actuales y futuras. Los ejecutivos necesitan poner mayor énfasis en el desarrollo de los líderes, en lugar de dejar la tarea a RH, a otros programas de capacitación formal tradicional, o dejarlo al azar.

La planificación estratégica del personal ha mantenido su clasificación como un tema crucial para el futuro, ya que las compañías luchan con el pronóstico de guiones a largo plazo para la oferta y demanda del personal. La predicción de la futura oferta y demanda ante un nivel de la familia del trabajo es un desafío en tiempos económicos sanos; pero en tiempos volátiles, el desafío es aún mayor. Cada vez más, la planificación del personal pide modelos robustos que lo integren con otras actividades de *sourcing*.

Estas áreas críticas son las más importantes para el éxito futuro y también las que necesitan más atención. Si no se abordan las tres prioridades de mejor manera, los profesionales de RH no tendrán el progreso necesario para asegurar que tienen suficiente talento —directivo, técnico y funcional— en su tubería de personas.

Pocas empresas utilizan la fuerza estratégica. Los retos de la gestión de personas, en un entorno global complejo, provocan que la mayoría de las organizaciones tengan una vista oscura de su capacidad y menos recursos disponibles con los cuales hacerle frente. En la competencia, la minoría de las empresas que tienen personas fuertes con capacidades de planificación, son la mayor desventaja.



Entre las deficiencias más alarmantes se encuentra la desconexión de la gente con la planificación y contratación. Menos de la mitad de las organizaciones deben alinear sus objetivos de reclutamiento con RH. En medio de una creciente escasez de talento de mandos superiores, las empresas tienen que permitirse ese esfuerzo.

Las personas con talento están en un mercado comprador. Las empresas que hacen sus deberes para identificarlas ganan a lo grande.

En cada uno de los pasos cruciales que componen el desarrollo de talento y liderazgo, desde el desarrollo de una estrategia de talento hasta la creación de una cultura de imán de talento, con frecuencia, las compañías se quedan cortas.

Como la escasez de talento se vuelve más aguda, una tubería interna adecuada para el talento y el liderazgo se convierte en un asunto vital.

Las empresas más capaces distinguen la conexión entre desarrollo de talento y liderazgo y las hacen parte de las responsabilidades del líder.

En los llamados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), la situación es diferente. Mejorar la gestión del desempeño y las recompensas de la incorporación de nuevas contrataciones, y la retención y gestión del talento son sus principales prioridades.

En BRIC, las empresas están experimentando la escasez más crítica en gestión, liderazgo y habilidades técnicas. No confían en el sistema educativo de su país, o de la mano de obra general para producir el talento que necesitan.

Los remedios más importantes, pero que aún no se han adoptado, fueron implementar programas de desarrollo en toda la empresa y ofrecer carreras para aumentar la retención.

Un mundo de dos velocidades es un desafío para las empresas que operan a nivel mundial: la mayoría enfrentan simultáneamente excedentes y escasez en las diferentes regiones. Luchan por construir su fuerza de trabajo en algunas regiones, unidades de negocios y grupos de trabajo, mientras que despiden emplea-

dos en otras. Esta transformación de la fuerza de trabajo refleja cambios globales económicos y cambios en la demanda.

Usando la Web 2.0 para el total de horas, los departamentos de RH han conseguido avances modestos en sus esfuerzos por retener al talento. Pero pueden, y deben, hacer mucho más.

Las redes sociales y otras herramientas Web 2.0 son valiosos para descubrir nuevas oportunidades de carrera —tanto interna, como externamente—, aprender sobre las empresas e intercambiar información e inteligencia son las esenciales para trabajar mejor.

Sospechamos que muchas empresas carecen de una estrategia para usar con eficacia la Web 2.0. Se necesita entrenamiento para aprender sobre la naturaleza interactiva, más recursos y compromiso de la gerencia.

INTEGRACIÓN DE EXPANSIÓN Y GESTIÓN GLOBAL

Es cada vez más frecuente que las empresas se expandan globalmente y desvíen su atención a las nuevas regiones de alto crecimiento; además de que se enfrenten a grandes brechas de

Como la escasez de talento se vuelve más aguda, una tubería interna adecuada para talento y liderazgo se convierte en algo vital. Las empresas más capaces ven la conexión entre el desarrollo de talento y el desarrollo de liderazgo y las hacen parte de las responsabilidades del líder.

habilidad y talento. Por ello, es importante que presten más atención al abastecimiento de talento local, así como a su redistribución en los mercados donde más lo necesitan.

Para mejorar la gestión global y apoyar la expansión, vemos dos imperativos: aclarar roles y responsabilidades de RH, e identificar y priorizar las actividades que puedan restituir el alto rendimiento. Tales actividades incluyen gestión del talento y del desempeño, y desarrollo de liderazgo.

Nuestros resultados también indican la falta de una mentalidad glo-





bal entre muchos profesionales de Recursos Humanos. En nuestros estudios encontramos que les falta una amplia experiencia de estancias en el extranjero, una educación internacional y el conocimiento de las normas internacionales de trabajo.

SERVICIOS COMPARTIDOS Y OUTSOURCING

Con frecuencia, los ejecutivos asocian proporcionar servicios compartidos con recortar gastos de personal y despedir a los empleados. Pero esa visión es unilateral. Aunque los ahorros suelen ser el princi-

Los líderes empresariales siguen luchando con las complejidades de un mundo de dos velocidades: se enfrentan a una crisis económica en Europa y a un crecimiento débil en los países desarrollados; mientras que también se encuentran con un crecimiento acelerado en un mundo en desarrollo.

pal objetivo de los servicios compartidos, las empresas también recurren a ellos para obtener otros beneficios, como una mejor calidad y servicio al cliente, y la capacidad para adoptar las mejores prácticas de Recursos Humanos. Una gran ventaja de proporcionar servicios compartidos es que se crean eficiencias y se liberan dichos recursos a nivel local. De esta manera, RH puede tratar más temas estratégicos, tales como mano de obra y gestión del talento.

ADMINISTRACIÓN DEL ENVEJECIMIENTO DE LA MANO DE OBRA

Puede considerarse como la mega tendencia de todas las tendencias. De hecho, el cambio demográfico es agudo más allá de las economías occidentales.

En el sector de servicios financieros de Japón, por ejemplo, el número de trabajadores de 50 años o más crecerá en un 61% en 2020. Y aún en economías emergentes, como China, el número de trabajadores de manufactura de más de 50 años de edad se duplicará en los próximos 15 años.

EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA

Es un hecho bien conocido que esta generación concede gran importancia al equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Las empresas que reconocen la importancia de tener una cultura que promueva efectivamente este balance —en las acciones, no sólo con palabras— será exitosa. Las empresas que respetan el equilibrio entre la vida laboral y que se encargan de realizar las prestaciones en las prioridades familiares, ofreciendo flexibilidad en el horario y trabajo compartido, ausencia por maternidad y paternidad, y los recursos para la *generación sandwich*, lograrán el éxito del manejo de la fuerza de trabajo.

LA BRECHA DE PERCEPCIÓN EN CAPACIDADES CRÍTICAS

En una serie de encuestas, descubrimos diferencias importantes entre cómo los participantes que trabajan en RH (88% del total) y los encuestados que no trabajan en RH (12%) perciben las capacidades de Recursos Humanos de sus empresas. Generalmente, los ejecutivos que no trabajan en Recursos Humanos fueron más críticos en sus evaluaciones. Los temas en los que los dos grupos mostraron mayor disparidad de percepción fueron: cómo transformar a los RH en un socio estratégico, y el dominio de procesos de RH.

Los profesionales de Recursos Humanos creen que sus conocimientos de RH es la habilidad más importante para llevar a la asociación estratégica. Además, los ejecutivos de empresas quieren ayudar a crear mejores gestores de personas; por ejemplo, con el reclutamiento y las decisiones de promoción, para que los ejecutivos puedan ser más proactivos y proficientes.

Es una época de grandes oportunidades y, en mi opinión, la más interesante para trabajar en Recursos Humanos.

Lo que se necesita ahora es un camino claro de renovación y crecimiento compartido. Tenemos que estar preparados para avanzar en la ética empresarial y los objetivos sociales.

En un momento en el que nuestras empresas necesitan perspectivas globales sobre los problemas más difíciles, así como un lugar para compartir y aprender de los demás, es fundamental saber qué papel pueden, y deben desempeñar en el futuro cercano.

El autor

Pieter Haen es el Presidente de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas (WFPMA, por sus siglas en inglés). Es Maestro en Derecho Laboral y Derecho Internacional por la Universidad de Tilburg.

ENCONTRAR TALENTO, ES NUESTRO TALENTO®

DeZaSearch

Río Lerma 293
México D.F. 06500
Tel. (52.55) 52 41 52 24
www.dezasearch.com

A member firm of:
AGILUM WORLDWIDE
EXECUTIVE SEARCH GROUP
www.agilumworldwide.com

GRUPO INLAC

Proporcionamos Capacitación, Asesoría y Evaluación dirigidas a soportar el Desarrollo e Implementación de una Gestión Eficiente en su Organización 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

Cuicav 77, Col. Anzures, México D.F. C.P. 11590
Tels. 52504115, 52504124, 52038301 Fax: 52038297
e-mails: informes@inlac.org, capacitacion@inlac.org

www.inlac.org

KELLY SERVICES

Los mejores negocios comienzan con los mejores talentos.

Selección de Talento D.F. y Área Metropolitana: (55) 3002-5700
Administración de Personal Lada sin costo: 01-800-72 KELLY (535559)
Consultoría en RH empresas@kellyservices.com
Maquila de Nómina kellyservices.mx

BUFETE YLLANES RAMOS
1930

BUFETE YLLANES RAMOS

Av. Chapultepec 57, 4° piso
Col. Centro Histórico
México, D.F. CP 06040
5578-1309 5578-4233 y 5578-7384

Asesoría Jurídica Integral en materia Laboral, planeación y adecuación de las condiciones generales de trabajo, relaciones con organizaciones sindicales y autoridades a nivel nacional y litigios.

www.bufeteyllanes.com.mx

FUENTES DE INFORMACIÓN

A&C

México. *Ley del IMSS*. 1973. Art. 167,168 y 171.
México. *Título sexto del trabajo y de la Previsión Social*.
Art. 123, Fracc. XXIX.

AMAMEX

Fortune Best Companies 2013. Recuperado el 9 de agosto de 2013, de <http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2013/list/>
Jim Collins. Recuperado el 9 de agosto de 2013, de <http://www.jimcollins.com/>
HR's Role in High-Performing Companies. Recuperado el 9 de agosto de 2013, de <http://www.amanet.org/training/articles/HRs-Role-in-High-Performing-Companies.aspx>

Banamex

Corporate Leadership Council (2013). *Employment Value Proposition*. Recuperado el 28 de mayo de 2013, de <https://clc.executiveboard.com/Members/Topics/Abstract.aspx?cid=100612961>
Towers, W. (2012). *Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best*. Recuperado el 28 de mayo de 2013, de <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2012/Employee-Value-Proposition-Key-to-Getting-and-Keeping-the-Best>

Contempo

Tennessee, M. (2001). *Plan Regional de la Salud de los Trabajadores*. Washington: OMS-Organización Panamericana de la Salud.

Dharma

Goldratt, E.M.(1999) *Theory of Constraints*.
Hanna, D.P (1988). *Designing Organizations for High Performance*.
Quintero, J.L. (2011) *La Ley de Tus Razones*
Suzuki, T. (1994) *TPM in Process Industries*.
Womack, J.P. & Jones D.T. (2003). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*.

Edenred

México, en deuda con los salarios. CNN Expansión. Recuperado el 25 de julio de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/03/14/mexico-esta-en-deuda-con-los-salarios>
México, con los precios de los alimentos más altos entre países miembros de la OCDE. Proceso.com.mx. Recuperado el 25 de julio de 2013, de <http://www.proceso.com.mx/?p=342714>

Entorno Corporativo

Goleman, D. (2007). *Inteligencia social la nueva ciencia de las relaciones humanas*. Editorial Círculo de Lectores.
Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Madrid: Editorial Vergara.
Salovey, P. (1990). *El modelo de la inteligencia emocional*.

Esprezza Consultores

Albizu, E. (1992). *El plan de comunicación interna, Un paso adelante*. Cuadernos de Gestión, nº 14.

Banrey, J. & Wright, P. (1994). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Working paper series 97-09. Cornell University.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D.(2000). *Relationship marketing: bringing quality, customer service and marketing together*.
Gummesson, E. (2004). *Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts*. The Journal of Business & Industrial Marketing, 19(2), 136-148.
Reinares, P. & Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Pearson Education: Madrid.
Sin, L., Tse, A. & Yim, F. (2005). *CRM conceptualization and scale development*. European Journal of Marketing, 39(11/12), 1264-1290

Infonavit

Infonavit. (Bitácora 2007-2012). *Estrategia de Desarrollo del Factor Humano*. México D. F.
Infonavit. (Bitácora 2007-2012). *Modernización e Institucionalización de las relaciones con el Sindicato*. México D. F.
Infonavit. (Bitácora 2001-2006). *Sistema Infonavit de Profesionalización y Desarrollo*. México D. F.
Infonavit. (Bitácora 2007-2012). *Tablero de Gestión Estratégica*. México D. F.

Intellego

Reddin Consultants. *Recursos*. Recuperado el 2 de julio de 2012, de <http://spanish.reddinconsultants.com/news-resources/>
Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (The Jossey-Bass Business & Management Series)*. John Wiley and Sons. Kindle Edition.
Senge, P. (2004). *La V Disciplina*. Ed. Granica.
Taylor Carolyn (2006). *La Cultura del Ejemplo*. Ed. Aguilar.
Visión México 2030. *Desarrollo Humano Sustentable*. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/DesarrolloHumano-Sustentable/dela%20VisionMexico2030.pdf>

OpenTec

Deloitte. (2009). *La química del talento*. Galaz, Yamazaki, Urquiza.
Friedman, T. (2005). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid, España. Martínez Roca.

PAE

French, W. (1999). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.
Milanese, R. & Mordazzi, P. (2008). *Coaching estratégico. Cómo transformar los límites en recursos*. Barcelona: Herder.

Si Vale

Blanchard, K. & Bowles, S. (2003) *¡A la carga! (Gung ho!)*. Carvajal Education. México, D.F.: Grupo Editorial Norma.

Great Place to Work (2013). *¿Qué es un excelente lugar para trabajar?*. Recuperado el 16 de julio de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/que-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
Guillen Parra, M. & Lleó de Nalda, A. & Marco Perles, G. (2010). *Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa*. Recuperado de las bases especializadas de EBSCO el 13 de julio de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5b30d306-700c-4f4d-845f-610bfc30753%40sessionmgr104&vid=5&hid=123>
Hevia de la Jara, F. (2003). *¿Cómo construir confianza? Hacia una definición relacional de la confianza social*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de http://www.redacademica.edu.co/archivos/redacademical/proyectos/ddhh/autoformacion_ddhh/unidad10/anexo_10-23_como_construir_confianza.pdf
INEGI (2012). *¿Cómo se siente el mexicano?*. Recuperado el 15 de julio 2013 de http://consulta.mx/web/imagenes/MexicoOpina/2013/20121124_NA_ComoseSienteelMexicano.pdf
Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Anthropos: Universidad Iberoamericana México. Barcelona, España.
Michael Page (2013). *Estudio: Tendencias globales de empleo 2013: Sector Financiero*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de http://www.michaelpage.com.mx/productsApp_mx/PDF_MP/B6FS_MP_Tendencias_globales_de_empleo_2013.pdf

Success Factors

Mankins, M. & Steele, R. (2005) *Turning Great Strategy Into Great Performance*. Recuperado el 31 de julio de 2013, de <http://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance/ar/1>

Thomas

Marston, W.M. (1928). *Emotions Of Normal People*. Kegan Paul Trench Trubner And Company.

Total Dent

Lawler, E. *Remote Working: Who's Right?*, publicado en: <http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2013/05/15/remote-working-whos-right/>
Gajendran, R.S. & Harrison, D. *The Good, the Bad and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, Journal of Applied Psychology, 2007, Vol. 2, No. 6, 1524 - 1541
Schawbel, D. *The Rise of the Remote Worker*, publicado en: <http://business.time.com/2012/03/13/the-rise-of-the-remote-worker-or-how-to-work-from-home-without-getting-fired/#ixzz2ZQveJXBO>

UP

Cockerell, L. (2008) *Ponga magia en su empresa*, Ed. Empresa Activa, Barcelona.
Capodagli, B. (2009) *Los secretos gerenciales de Disney*, Ed. Panorama, México.
Disney Institute (2009) *Disney y el arte del servicio al cliente*, Ed. Panorama, México.



Director General: Stephan Porias; **Comercial:** Nabil Azar, Fernando Espinosa, Enrique González, Rodrigo González, Sergio Martínez, y Edgardo Ramírez; **Contenidos:** Karla Villegas Gama y Carla Sierra; **Diseño Gráfico:** Paul Rodríguez y Jessica Frailie; **Asistentes de Dirección:** Cristina Sánchez y Analleli Colín; **Logística:** Sergio Tinajero, Oscar Moreno y Felipe Lira; **Contabilidad:** Marco Antonio Castro y Patricia Guerrero; **Consejo Editorial:** Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias y Stephan Porias; **Fotografía:** 123fr.com; **Imprenta:** Lecic

Derechos reservados 2013, respecto a la primera edición por Editorial Leto, S.A. DE C.V., Francisco Villareal No. 26-1, Col El Molino Del Cuajimalpa México, D.F. C.P. 05240 Tel. 5813-9032. IMPRESO EN MEXICO. 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, propios o de terceros son responsabilidad del anunciante. Las personas que colaboran en este número son asesores independientes de Editorial Leto S.A. de C.V. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en este libro son propiedad exclusiva de 123fr, quedando prohibida su reproducción parcial o total. La reproducción, modificación, distribución, transmisión, re-publicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto, S.A. de C.V., se encuentra estrictamente prohibida.

Este libro se terminó de imprimir en agosto de 2013 ISBN: 978-607-405-024-0