



EN LAS EMPRESAS



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



ENTORNO

OUTSOURCING DE
RECURSOS HUMANOS



Entorno Corporativo y Empresarial, una empresa de Grupo Asesores en Negocios, especializada en ofrecer un portafolio integral de servicios en soluciones de Capital Humano, asesorando a nuestros clientes en todos los ciclos sensibles del negocio, adecuándonos a sus necesidades, con el objetivo de ayudarlo a eficientar sus operaciones y maximizando el potencial de su empresa.

SERVICIOS:

- Administración de Nómina
- Administración y Control de Viáticos
- Administración de Personal
- Atracción de Talento/Head Hunting
- Reclutamiento y Selección Especializado
- Capacitación
- Perfiles Psicométricos
- Pruebas de Honestidad
- Estudios Socioeconómicos
- Consultoría de Recursos Humanos a Nivel Nacional

Contamos con la Certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, en las áreas de: Ventas, Contratación y Finiquitos, Nóminas, Reclutamiento y Selección, y Viáticos.

- Nos respaldan más de 15 años de experiencia
- Operamos en toda la República Mexicana
- Atendemos a más de 5,000 empleados a Nivel Nacional
- Elaboramos propuestas flexibles a las necesidades y requerimientos del cliente.



GRUPO
ASESORES
EN NEGOCIOS
ALIANZA PARA SUMAR VALOR

www.entornocorporativo.com.mx
Contacto: ventas@entornocorporativo.com.mx
Tel: 41.70.03.80 con 20 líneas
Del interior de la República
llame sin costo: 01.800.022.36.86



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



68 años como Líderes Globales brindando soluciones
en Recursos Humanos a las mejores empresas.

Selección de Talento | Capital Humano Flexible | Outsourcing de Procesos (BPO)
Outsourcing de Reclutamiento (RPO) | Contingent Workforce Outsourcing (MSP)
Maquila de Nómina | Consultoría en R.H.

Talento para su empresa.



La seducción perfecta para cada conquista

Cumplimos los primeros 15 años en México.

Tiempo en que hemos conquistado miradas con elegancia de las líneas de nuestros autos, además del sofisticado diseño escandinavo que está hecho exclusivamente para complacer, con tecnología europea de punta para lograr asombrarte en cada kilómetro que recorres.

Somos seguridad y también somos mucho más.



DESCUBRE MÁS EN VOLVOCARS.MX
01 800 YO VOLVO (96 86586)

f [VolvoMexico](#) [VolvoMexico](#)

F O L L O W Y O U R O W N S T A R



EL PRIMERO CHRONOMASTER 1969

Reconocido como el mejor cronógrafo del mundo, es el heredero del legendario El Primero que vio la luz por primera vez en 1969. Los colores emblemáticos del primer calibre automático de alta frecuencia con rueda de pilares también hacen acto de presencia. Una audaz proeza mecánica encarna, en 36.000 latidos por hora, la excepcional pericia de la Manufactura.

★
ZENITH
SWISS WATCH MANUFACTURE
SINCE 1865

BERGER JOYEROS: México D.F., Masaryk
EMWA: Monterrey Valle, Andares Guadalajara, Perisur, Galerias Insurgentes, Galerias Metepec Toluca
TORRES JOYAS: Puebla, Angelopolis
LIVERPOOL: Galerias Insurgentes, Paseo Interlomas, Centro Comercial Antea Querétaro
ULTRAJEWELS: Cancún, La Isla

Centro De Servicio En México: Attila Distribution Group (55) 2978 - 0480



DANDO VALOR A LOS GRANDES MOMENTOS

Masaryk 438. Tel: 52(55) 5281-4122, 5281-4511 | Altavista 207. Tel: 52(55) 5616-1594
Antara Polanco. Tel: 52(55) 5280-7959 | Paseo Interlomas. Tel: 52 (55) 9138 05 20 | Via Santa Fe. Tel: 52 (55) 9138 0530
Palacio de Hierro Perisur | Palacio de Hierro Santa Fe

www.berger.com.mx

Síguenos en:



SET THE MOOD
presenting
OUR FALL 2014 COLLECTION



Mitchell Gold
+ Bob Williams
CELEBRATING 25 YEARS OF COMFORT

25

Edgar Allan Poe 102, Col. Polanco, México D.F. 11550 / (55) 5281.5048 / mgbwhome.com
El Palacio de Hierro Polanco, Moliere No. 222, Col. Los Morales, Sección Palmas, C.P. 11570. México, D.F.
El Palacio de Hierro Santa Fe, Vasco de Quiroga No. 3800, Col. Vista Hermosa, C.P. 01509. México, D.F.

Featuring: **JEAN-LUC SOFA** in boulevard-ink \$3190, **DIRECTOIRE CHAIR** in royale-onyx leather \$2900, **BROADWAY SQUARE COCKTAIL TABLE** in mink \$1450, **BROADWAY SIDE TABLE** in mink \$755, **VIENNA BOOKCASE** \$1515, **PETRA LAMP** in silver leaf \$875, **SHIMMER RUG** in sterling \$2400, **SQUARE TRAY** in polished stainless steel and mirror \$300, **PORCELAIN TEAR DROP VASES** in white from \$25 to \$35, **LACQUER BOXES** in white from \$235 to \$445, **DECOUPAGE TRAYS** Bubbly and Matrix \$180 each. Precios en dólares.



PINEDA COVALIN

CORBATAS Y MASCADAS PROMOCIONALES

Info@pinedacovalin.com

tel. (55) 5256 3603 México D.F.

La **CONFIANZA** se gana con Seguridad



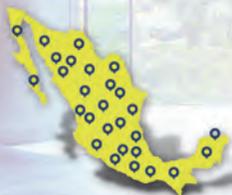
LA MÁS ALTA
TECNOLOGÍA



PROCESOS
Y PROTOCOLOS
DE OPERACIÓN



SELECCIÓN Y
CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL



UNA SUCURSAL
EN CADA ESTADO
DE LA REPÚBLICA.



En Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial® somos un aliado confiable para tu empresa y nos ajustamos a tus necesidades, con un retorno de inversión garantizado.

ATENCIÓN PERSONALIZADA 24/7

CNAC

CENTRO NACIONAL DE ATENCIÓN A CLIENTES

COBERTURA NACIONAL

01800 800 61 56

cnac@multisistemas.com.mx

multisistemas.com



@grupoMSI



Grupo Multisistemas
de Seguridad Industrial



GRUPO
**Multisistemas
de Seguridad
Industrial®**

SOMOS TU **CONFIANZA**

Más de
30 Años
De Excelencia en Seguridad®

Sí Vale, el mejor aliado para la Reforma Fiscal

Sí Vale, la empresa líder en el mercado de monederos electrónicos, asegura que las empresas en México encontrarán en ella al mejor aliado para aplicar las medidas que establece la Reforma Fiscal para la distribución de prestaciones en alimentación, viáticos, despensas, gasolina y otros productos, a través de tarjetas electrónicas como medio seguro de pago, las cuales ofrecen una amplia gama de controles internos y de uso.

El director general de la empresa integrante del grupo francés **Groupe Chèque Déjeuner**, José Antonio García León, sostiene que han cumplido y seguirán cumpliendo puntualmente con las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, además de que desarrollan un programa para asesorar a sus clientes y obtener los beneficios fiscales que se mantienen para las prestaciones, estímulos y herramientas de trabajo.

Nueva etapa corporativa con Groupe Chèque Déjeuner

El directivo destacó que este año **Sí Vale** inició una nueva etapa corporativa con la que ha reforzado la calidad de su servicio de tarjetas y vales en favor de los usuarios finales que son los trabajadores, quienes reciben prestaciones laborales y utilizan los insumos materiales de las empresas, así como las áreas de recursos humanos que aprovechan las ventajas fiscales y administrativas de este sistema de pagos.

Explicó que recientemente **Sí Vale** fue adquirida por uno de los principales emisores de vales y tarjetas a nivel mundial con 50 años de experiencia en el mercado, **Groupe Chèque Déjeuner**, con lo que consolida su liderazgo en el mercado de tarjetas y vales al obtener la experiencia y el conocimiento tecnológico de vanguardia de una de las empresas más importantes a nivel internacional.

Única empresa con 5 Monederos Electrónicos certificados por el SAT

Además, **Sí Vale** se sigue posicionando como el líder de las empresas emisoras de vales en México con la noticia de que el Sistema de Administración Tributaria (SAT) certificó sus **5 monederos electrónicos de despensa**. Cabe destacar que **Sí Vale** es la única empresa que ofrece 5 diferentes monederos para sus clientes, quienes pueden adecuarlas a sus necesidades operativas y seguir deduciendo esta prestación laboral de acuerdo a los cambios estipulados en la Reforma Fiscal.



José Antonio García León
Director General de Sí Vale

García León, señaló que "los 5 monederos de **Sí Vale** se apegan a las regulaciones y la certificación de la Autoridad confirma el compromiso de **Sí Vale** de ofrecer el mejor producto en el mercado y al mismo tiempo cumplir al 100% con los requisitos regulatorios. Gracias a la confianza del mercado mexicano, durante el primer trimestre, **Sí Vale** recibió a 1,500 clientes corporativos en su cartera, lo que representa un máximo histórico en su captación de clientes. Con ello **Sí Vale** se mantiene como uno de los emisores de tarjetas electrónicas más importantes del país alcanzando un total de tarjetahabientes de más de 4 millones que transaccionan casi 100 millones de veces en un año en terminales punto de venta".

Explicó que ese crecimiento responde a su oferta líder e innovadora de productos, a su plataforma tecnológica y a su servicio sin igual tras más de 15 años de experiencia, y hace un llamado a las empresas a no creer en ofertas de productos de algunos nuevos pequeños emisores de vales que, sin tener el respaldo financiero y operativo, han entrado al mercado con propuestas muy agresivas (incluso "regalando" el servicio) y que ponen en riesgo el manejo de sus flujos y el de los trabajadores al simular

acciones de captación sin sustento, por lo que las Autoridades eventualmente los tendrán muy en la mira de supervisión.

"En **Sí Vale** estamos preparados para asesorar a nuestros clientes para que continúen otorgando la prestación laboral que les brinda el beneficio fiscal que da el vale de despensa, así como de otras prestaciones y herramientas de trabajo, y para ofrecerles las soluciones con mayor seguridad, calidad, eficiencia y número sin igual de establecimientos de aceptación en el mercado", apuntó.

Los 5 monederos electrónicos de despensa de Sí Vale certificados por el SAT, son:

- Mis Compras
- Mis Compras Despensa
- Mis Compras Club
- Mi Vale Azul
- Mi Bienestar

Entregas en tiempo y forma, prioritario

García León indicó que entre las ventajas competitivas de **Sí Vale** destaca su servicio de dispersión, control y gestión de recursos, tener alianzas con proveedores certificados y un alto enfoque de servicio a clientes y las mejores comisiones y prácticas de CRM, ya que a través del tiempo ha logrado ser una empresa verdaderamente eficiente que la ha llevado a ser reconocida como una de **Las Mejores Empresas en México** por los últimos tres años y recientemente como uno de los mejores lugares para trabajar por parte de **Great Place to Work**.

José Antonio García León puntualizó que la experiencia indica que los dirigentes, empresarios y administradores de las empresas u organizaciones gubernamentales buscan, además de la necesidad de cubrir el esquema fiscal, agilizar sus operaciones a través de sistemas automatizados vía web. También aseguró que **Sí Vale** cuenta con un área especializada en prevención de lavado de dinero, lo que los diferencia de sus competidores al contar con monitoreo y filtros de seguridad, ocupándose del cuidado de los recursos. Finalmente, agregó que Sí Vale se caracteriza por la diversificación de multiproductos y la innovación constante de las Soluciones que ofrece al atender las diferentes necesidades de sus clientes.

*“Para **Sí Vale** es fundamental la innovación constante de nuestros productos, la seguridad para nuestros clientes y confiabilidad de nuestro servicio”, concluyó.*

Sí Vale cuenta con distintos productos hechos a la medida, como lo son: Restaurante, Despensa, Previsión Social, Uniformes, Viajes y Lealtad, que apoya en el programa de incentivos a los empleados destacados de las empresas.

Acerca de Sí Vale y Groupe Chèque Déjeuner

Sí Vale, líder en proveer soluciones corporativas y de consumo en vales y tarjetas, fue fundada en 1998 y constituida con gran solidez financiera y una estructura operativa de alto alcance, lo que le permite brindar a sus más de 8,500 Clientes corporativos y más de 4 millones de Tarjetahabientes las soluciones que mejor se adapten a las necesidades de control de sus recursos y mejorar la calidad de vida respectivamente. Derivado de su trayectoria de éxito, en noviembre del 2013 **Sí Vale** fue adquirida por el grupo francés **“Groupe Chèque Déjeuner”**, líder mundial en el mercado de vales y prepago con presencia de liderazgo internacional en Europa y en el norte de África, creando soluciones sociales, culturales y de regalos haciendo sinergia entre Empresas y Naciones.



► SOLUCIONES Y VENTAS

Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs.

Ciudad de México: 5141-6684 y LADA sin costo: 01800-400 6400

www.sivale.mx



Sivale®

Tenemos la solución para que tenga el control total de su empresa



¡Llámenos al 01-800 400 6400 y **optimice sus recursos** con el líder en **Vales y Soluciones en Tarjetas!**

- Aceptación total
- Estricto apego a las leyes vigentes
- Facturación electrónica y beneficios fiscales
- Reducción de costos administrativos
- Ágiles procesos vía web
- Seguridad al proteger los saldos

Mis Compras - Diesel Fleet - Gasolina Fleet - Mis Compras Alimentación - Mis Compras Despensa
Viajes - Uniformes - Restaurante - E-Travel (Dólares) - Gift Card - Lealtad

Teléfonos: 5141-6684 y 01800-400-6400
ventas@sivale.com.mx
www.sivale.mx

una empresa
groUpe
chequedejeuner

Síguenos:    
www.sivale.mx
YouTube y su logotipo son marcas de Google Inc.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos,

Las organizaciones que se declaran en aprendizaje permanente tienen mayores oportunidades para desarrollar la creatividad, la innovación y el desarrollo. De ahí que en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) tengamos una vocación decidida para crear las condiciones y los instrumentos necesarios para facilitar este proceso de transformación que enriquece a sus colaboradores, a la economía y la vida social del país.

AMEDIRH preparó y publicó en este libro, titulado *RH en las empresas 2014*, una muestra del trabajo más significativo en materia de gestión del talento y Recursos Humanos, representado a través de las experiencias en las organizaciones que participaron en esta edición.

En cada una encontramos una propuesta estratégica que ha tenido repercusiones positivas para la empresa y los empleados. En su lectura, hallarán un objetivo claro que está vinculado con la consolidación de los Recursos Humanos como el principal punto de apoyo para el crecimiento económico de una nación que demanda mejores niveles en la calidad de vida.

Para lograr que este movimiento de aprendizaje tenga éxito, se requiere de un proceso de comunicación en el que AMEDIRH busca tener un papel fundamental a través de ésta y otras publicaciones impresas y electrónicas. Reunir y difundir las mejores prácticas de nuestras organizaciones sirve como agente catalizador para que el conocimiento circule, se adopte y transforme positivamente a los empresarios y a los trabajadores.

Deseamos que este libro se convierta en lectura de referencia para los ejecutivos que gestionan el talento mexicano y que forme parte de la experiencia de inmersión total en la innovación de nuestra área profesional, el cual ofrecemos en este 49° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

Atentamente,

Lic. Pedro Borda Hartmann

Director General

AMEDIRH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Amigos de AMEDIRH,

México enfrenta el reto de aproximarse al desarrollo del talento de manera efectiva y ordenada, a través de estrategias diseñadas con claridad, procesos rentables, indicadores relevantes y una organización sólida como base para el crecimiento económico y social.

Lograrlo requiere que nuestras empresas, desde las pequeñas y medianas hasta las grandes corporaciones, visualicen la transformación de los ejecutivos de recursos humanos. Es indispensable plantearnos de manera seria cómo vamos a transitar del estándar actual de competencias enfocadas en la operación, hacia uno distinto donde la asesoría para la toma de decisiones se configura a través de la observación, la investigación y el análisis.

Me refiero a la inteligencia de negocios (*business intelligence*) que es una de las competencias que muy pronto se convertirá en el parámetro para que la alta dirección tome en cuenta a Recursos Humanos como una entidad estratégica en la organización.

Por un lado, nuestros ejecutivos tendrán que desarrollar, en el corto plazo, tres habilidades indispensables: 1) Análisis multivariado del talento, 2) Diseño de indicadores de negocio para la gestión del talento, 3) Comunicación de resultados en términos de *Business Intelligence*.

Esto nos coloca ante un escenario donde las mejores prácticas de Recursos Humanos tendrán un papel protagónico como herramientas para el aprendizaje organizacional. Los operadores de la gestión de talento necesitan más y mejores elementos para adquirir los conocimientos que habrán de llevarlos al desarrollo de la competencia para la inteligencia de negocios.

Como nunca antes, se requiere de especialistas en el análisis de la información y Recursos Humanos también tiene que ser experto en la materia. Es un hecho que la productividad se comprende en términos concretos y cuantificables y si el talento mantiene una correlación con esta variable, no hay mejor oportunidad para hacernos cargo de esta nueva función en nuestro esquema de responsabilidades. De lo contrario, alguien más lo hará.

AMEDIRH, en este sentido, contribuye también a la formación de los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos a través de la investigación, recopilación, organización y sistematización de mejores prácticas. Hoy, tienes en las manos la nueva edición del resultado de este esfuerzo.

Estoy seguro de que en estas páginas encontrarás respuestas a diversidad de preguntas, pero sobre todo, inspiración para hacer de tu área de trabajo una unidad de inteligencia de negocios al servicio de la economía empresarial, de la sociedad mexicana y de tu propia familia. Disfrútalo y obtén de este libro el mayor beneficio.

Atentamente,

Ing. Alberto de Armas

Presidente del Consejo Directivo

AMEDIRH

Contenido



Pasión, un básico para la plenitud profesional

16

axedes

Los mejores beneficios para tus empleados con descuento vía nómina

28



¿El estrés es un factor desencadenante del cáncer?

40



Beneficios del *outsourcing* de Recursos Humanos

52



¿Qué hacer cuando un máximo esfuerzo, la habilidad requerida y el método correcto ya no entregan resultados positivos?

64



¿Cómo detectar los tipos de liderazgo por medio de la escritura?

76



Las 5 competencias clave del líder de la organización del siglo XXI

20

Boyden

Reforma energética en México: oportunidad histórica para el desarrollo del capital humano y la economía

32



Descubriendo a los líderes de alto nivel ideales para el futuro

44



Un reto refrescante y divertido: Sistema de Gestión de la Creatividad y la Innovación en la empresa

56



Cultura de medición orientada a la mejora continua

68



Todo empieza en ti

80



La nueva generación del milenio y los impactos en el mercado laboral

24



Nuestra gente: la clave de la productividad

36



Flexibilidad en las empresas: estrategia de negocio

48



Subcontratación de personal

60



Rumbo a un mundo que funcione para todos

72



El reclutamiento y selección de personal en los tiempos de crisis económica

84



Romper las barreras arquitectónicas para promover la inclusión de las personas con discapacidad

88



El individuo correcto en el lugar correcto: el valor de las conductas

100



Capital humano en movimiento

112



Tendencia de beneficios para empleados

122



Cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento

134



Modelos predictivos II: teoría vs realidad. Estudio del alto desempeño

146



Aplicación del Manual del Test de Diagnóstico Gestalt (TDGE) por Salama en las Empresas

158



La certificación de RH agrega valor e incentiva el avance profesional

92



Equidad de género: elemento clave de Hogares con Valor

104



La expatriación también representa un reto para los cónyuges de los asignados

114



Conocimiento: factor de éxito

126



Organizaciones Huérfanas

138



Responsables de la Salud Pública

150



La guerra por el talento continúa y seguirá transformando la forma de trabajar

162



Recursos Humanos sociales en el trabajo

96



Percepción laboral del talento mexicano

108



Candidatos falsos... el riesgo en la contratación de empleados

118



Buscando la rebeldía de Recursos Humanos

130



¡Avance en el nuevo mundo laboral!

142



El liderazgo del capital humano

154

Referencias

166



better work, better life

Adecco México fue fundado en 1991. Sus áreas de especialidad son la subcontratación de personal, el reclutamiento y selección y la búsqueda y evaluación de ejecutivos.
www.adecco.com.mx

Angélica de la Vega es Gerente de Relaciones Públicas de Adecco México. Es Maestra en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Pasión, un básico para la plenitud profesional

“El trabajo va a ocupar gran parte de su vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideren un trabajo extraordinario. Y el único camino para lograrlo es amando lo que hacen. Si no lo han descubierto aún, sigan intentando. No se conformen.”

Steve Jobs (1955-2011), discurso en la Universidad de Stanford, 2005.

Se imagina una sociedad en la que todos sus integrantes se desempeñen en la actividad profesional que más les apasiona?

Algunos podrían pensar que se trata de una premisa idealista e imposible de concretar. Sin embargo, estamos convencidos de que dedicarnos a una tarea que se convierta en motor de vida es la oportunidad de trascender como personas. Es cierto que la vocación profesional debe coincidir con las habilidades, pero también es verdad que dedicarse a una actividad con el único argumento de su remuneración económica, a la larga, produce cansancio y frustración.

En 2013, cuando Adecco México difundió los resultados de su encuesta ‘Felicidad laboral’, notamos que una de cada dos personas manifestó ser “muy feliz en su trabajo”. Por otra parte, en el estudio ‘Yo soy talento mexicano’, desarrollado por la misma consultora, también en 2013, los encuestados indicaron que los elementos que más valoran de un empleo son, en orden de relevancia:

- Crecimiento profesional.
- Ambiente organizacional saludable.
- Beneficios económicos, sueldo y prestaciones.

Bajo este orden de ideas podemos deducir que el apasionamiento por el trabajo forma parte de un círculo virtuoso que le da sentido a la vida profesional y, por ende, produce una sensación de felicidad y plenitud. En resumen, el colaborador que se siente feliz en su trabajo:

- Valora de manera preponderante su crecimiento profesional.
- Busca un ambiente empresarial en el que pueda laborar adecuadamente.
- No considera las remuneraciones como el factor con más peso para su plenitud laboral.





De ahí que resaltemos la importancia de serle fiel a nuestra vocación profesional, fomentar que las empresas se conviertan en terreno fértil para colaboradores apasionados y, finalmente, entender que la actividad profesional debe ser bien remunerada, pero siempre acompañada de la posibilidad de crecimiento profesional de nuestra gente y de un ambiente sano dentro de la organización.

Pasión y trabajo, ¿conceptos afines?

El término 'pasión', contenido en el Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, puede sorprender a cualquiera: "acción de padecer".

Cuando buscamos en la misma fuente la definición de trabajo encontramos: "acción y efecto de trabajar // 2. Ocupación retribuida".

Quizá por esa referencia es que nos resulte complicado pensar en la pasión ligada al trabajo. Y esto suena lógico, pues basta con escuchar

una conversación coloquial en cualquier edificio de oficinas para identificar el concepto de trabajo que tienen muchos colaboradores: una carga, un deber, una forma de ganarse la vida.

Sólo a algunas personas se les ha enseñado a ver al trabajo como la oportunidad de trascendencia a través de la actividad profesional. Sería muy deseable que las instituciones académicas permitieran a sus alumnos elaborar y adaptar una definición distinta de trabajo. Y sería aún más plausible que lo ligaran con el requisito de que debe ser apasionante. De esta manera, nuestros jóvenes talentos saldrían al mundo laboral no sólo a buscar una vacante, sino también un espacio para aportar lo mejor de su talento a la sociedad. Ya lo decía Confucio: "Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida."

¿Por qué no darle entonces un giro a estas consideraciones y ver al empleo como un escenario en el que desarrollaremos nuestra verda-

Así como el trabajo es un derecho humano, dedicarnos a la actividad que más nos apasiona profesionalmente también debería de ser una prerrogativa y una realidad para todas las personas. Sólo en tal escenario es que podemos explotar todo nuestro talento logrando un verdadero crecimiento profesional en beneficio propio, de las empresas y las sociedades.

La principal ventaja de laborar en una actividad apasionante es que le restamos la connotación negativa al concepto de trabajo. De este modo, se convierte en una tarea disfrutable y sobre todo trascendente. Su compañía se llenará de sentido humano, beneficiando el ambiente corporativo y mejorando las relaciones con sus grupos de interés.

dera vocación profesional? Seguramente usted estará pensando que en muchas ocasiones el colaborador toma una actividad que no le place por el hecho de cumplir con sus responsabilidades financieras. Ante tal supuesto pensamos que esa labor —vista como mera fuente de ingresos— tendría que ser un paréntesis profesional, y que la persona siempre debería volver a buscar lo que realmente le motiva.

Por supuesto que en un esquema como el que estamos planteando también se requiere de suficientes oportunidades de empleo formal y bien remunerado. Desde aquí expresamos el deseo de que nuestras autoridades asuman muy pronto la responsabilidad de convertir al empleo formal en una realidad para todos los mexicanos.

El papel de los líderes en el apasionamiento laboral

Ya hemos dicho que cada persona debería tener claro lo que le apasiona profesionalmente y dedicarse a ello, pero también es importante apuntar cuál es la tarea de los líderes en este tema. Ciertamente, los dirigentes de las empresas tienen un papel fundamental en el fomento del apasionamiento por las actividades profesionales. De hecho, ellos tendrían que ser

los primeros en mostrarse entusiasmados con su actividad, de otro modo será difícil convencer a su gente de que los sigan; es la única manera de convertirse en una inspiración y ejemplo a seguir por convicción, no por miedo.

Para que el líder se convierta en un cultivador de pasiones debe transformar a la empresa en el lugar propicio para trabajar apasionadamente. Recuerde que la motivación de su equipo es un elemento potencial para la competitividad de las empresas. Por lo tanto, conviene construir entornos que nos permitan encontrarle un sentido a la actividad profesional. Algunas estrategias para conseguirlo son:

- Ayude a su gente a identificar las actividades que más les apasionan. Si no lo saben, planteé las siguientes cuestiones: “si le quedaran seis meses de vida, ¿a qué se dedicaría?” o bien, “¿haría este trabajo sólo por el gusto de hacerlo, aunque no le pagaran?”
- Identifique en dónde puede explotar mejor la inquietud apasionada de sus colaboradores.
- Ponga límites. Que su equipo de trabajo sea apasionado, no significa que se conviertan en adictos al trabajo. Por ello conviene fomentar también el equilibrio entre los intereses personales y de negocio.
- Establezca seguimientos de metas medibles.



WAY TO WORK, UN PROGRAMA DE ADECCO QUE MUESTRA A SUS CANDIDATOS MÁS JÓVENES EL CAMINO AL EMPLEO

Las acciones emprendidas por Adecco a nivel mundial comprenden la asesoría a jóvenes que están buscando empleo. De fondo, lo que se pretende es conseguir que los candidatos se coloquen en empresas que les permitan desarrollarse en las actividades que más les apasionan. La pasión por el trabajo, de hecho, es uno de los valores corporativos del grupo.

Una de las estrategias más sonadas fue el *Street Day* que tuvo lugar el 30 de abril pasado. Los colaboradores de Adecco (al igual que sucedió en todos los países donde tiene presencia la firma) salieron de sus oficinas para asesorar a la comunidad de la Universidad del Valle de México en su búsqueda de trabajo.

Como acción complementaria, se ofrecieron talleres gratuitos para más de 250 estudiantes. Entre los temas impartidos destacaron: el desarrollo de un plan de búsqueda de empleo, la edición con éxito de un plan de estudios, así como consejos para superar con éxito una entrevista de selección.

Adicionalmente, los universitarios tuvieron la oportunidad de conocer el servicio de búsqueda de vacantes en línea de Adecco México en www.keyworks.com.mx

Todos estos esfuerzos forman parte del programa mundial *Way to Work*, que actualmente evalúa a 10 candidatos jóvenes para elegir al que se convertirá en el CEO mundial de la firma durante un mes. Más información en <https://www.adeccowaytowork.com/>

El hecho de que sus colaboradores se dediquen a lo que más les apasiona significa que deben alcanzar logros. Si eso no sucede, deberán regresar al primer punto.

- Asegúrese de que su gente ama lo que hace, o tendrá que repetir el ejercicio de identificar su verdadera pasión y reubicarlos. Como dijo Steve Jobs: "Sólo amando el trabajo es que se pueden lograr resultados extraordinarios."

Beneficios del apasionamiento por el trabajo

La principal ventaja de laborar en una actividad apasionante es que le restamos la connotación negativa al concepto de trabajo. De este modo, se convierte en una tarea disfrutable y sobre todo trascendente.

Su compañía se llenará de sentido humano, beneficiando el ambiente corporativo y mejorando las relaciones con sus grupos de interés. La empresa tendrá un valor agregado que

aportar a la sociedad, el cual se traducirá en calidad y calidez.

Este esquema de trabajo aumenta el sentido de pertenencia a la organización, la lealtad con el líder y los deseos de alcanzar las metas corporativas; ¡el incremento en la competitividad y posicionamiento de la corporación están garantizados!

¿Podríamos decir que usted ama su trabajo?, es decir, ¿se siente pleno en el ámbito laboral?

Honestamente deseamos que la respuesta sea afirmativa, pero en caso contrario convendría hacer un alto en el camino para redireccionar su carrera.

Recientemente hemos visto magníficos casos de éxito de personas que redescubrieron su vocación profesional a los 50 años de edad y hoy son un ejemplo de plenitud.

¿Se imagina una sociedad en la que todos sus integrantes se desempeñaran en la actividad profesional que más les apasiona?, sería maravilloso.

De ahí que resaltemos la importancia de serle fiel a nuestra vocación profesional, fomentar que las empresas se conviertan en terreno fértil para colaboradores apasionados y finalmente, entender que la actividad profesional debe ser bien remunerada, pero siempre acompañada del crecimiento profesional de nuestra gente y el ambiente sano en la corporación.



Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH) fue fundada en República Dominicana, en 1989. Sus áreas de especialidad son la integración y el fortalecimiento del capital humano.
www.adoarh.org

Aida Josefina Troncoso es Presidente de la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH). Es Licenciada en Mercadeo por la Universidad Mundial Dominicana y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Ohio.

Las 5 competencias clave del líder de la organización del siglo XXI

Nuestro entorno empresarial vive un proceso de cambio sin precedentes. Las empresas requieren el ejercicio de un estilo de liderazgo adaptado a la nueva realidad que se está forjando. Los perfiles de competencias aplicados a la figura del líder o mando, aún vigentes en la mayoría de las empresas, deberían estar en consonancia con esta nueva realidad organizativa.

Es lógico pensar que ante semejante tsunami de cambios, las competencias necesarias para liderar una organización en el siglo XXI también serán diferentes. Aunque existen perfiles de competencias tremendamente complejos, que contienen infinidad de habilidades y capacidades, éstas son, en mi opinión, las cinco competencias/habilidades clave para el ejercicio del liderazgo en las empresas del futuro... presente.

Orientación a la innovación

La innovación se ha convertido, modas al margen, en el principal argumento para reaccionar al mercado, incluso para sobrevivir a él. La incertidumbre que lo rodea exige una capacidad de reacción cada vez mayor ante un entorno inestable e impredecible.

La capacidad innovadora ha sido una habilidad presente en la mayoría de los modelos de competencias; antes solía demandarse en su máximo nivel en los perfiles de competencias de cualquier posición de liderazgo o mando. Nuestra realidad socio-empresarial actual exige a la innovación una relevancia aún mayor como habilidad imprescindible para el ejercicio del liderazgo.

La orientación a resultados, una de las principales competencias de cualquier líder, seguirá vigente, pero supeditada a una competencia que emerge por la orientación a la innovación. No habrá orientación al logro sin orientación a la innovación.

La supervivencia de muchas empresas en la coyuntura actual pasa inevitablemente por el ejercicio de un liderazgo que lejos de temer los riesgos de la innovación, entiende que el principal riesgo consiste en no innovar.

Conectividad

La capacidad de expansión social, junto con la habilidad



para la comunicación interpersonal, ambas incluso en su máximo nivel, se antojan en la era de la hiperconectividad como competencias limitadas y a todas luces insuficientes. Nuestras empresas precisan líderes, mandos, responsables, con una capacidad relacional ulterior y sobresaliente.

La habilidad para establecer conexiones expresadas en forma de *social networking* es una competencia imprescindible para el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI.

En el nuevo paradigma empresarial, el liderazgo va íntimamente relacionado con el *social networking*, una forma de entender la actividad profesional con su propio ADN.

No será posible el ejercicio de liderazgo sin una capacidad excepcional para desarrollar conexiones, orientada a la generación de valor.

El líder de la organización del futuro utiliza su capacidad relacional para conectar nodos de conocimiento, creando espacios de conversación de forma natural. Un líder será un potenciador de espacios de conexión e interacción en los que se conectará el conocimiento que se precisa para generar valor.

Desarrollador de la inteligencia colectiva

Tal y como indica James Surowiecki en su obra *The wisdom of crowds*: "Cuanto más poder le

En un entorno empresarial hiperconectado y acelerado, el impacto del líder debe abarcar los diversos entornos en los que opera la organización, y su influencia debe ser redárgica, no lineal. Ya no es suficiente con influir, es preciso hacerlo socialmente, en red.



Nuestras empresas precisan líderes, mandos, responsables, con una capacidad relacional ulterior y sobresaliente. La habilidad para establecer conexiones expresadas en forma de *social networking* es una competencia imprescindible para el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI.

des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones.”

Siguiendo esta línea conceptual, la figura del líder que enarbolaba el rol de visionario en la mayoría de organizaciones —papel que sigue excesivamente vigente— da paso a un líder cuya competencia determinante es estimular y dinamizar la inteligencia colectiva; potenciarla implica liberar las perspectivas diversas y divergentes de los miembros de la empresa, equipo o comunidad para su posterior integración.

Es tal la complejidad de nuestro entorno económico-social-tecnológico que parece poco recomendable dejar en manos de un solo individuo el proceso de toma de decisiones. Senci-

llamente, demasiadas variables, cambiantes y concentradas en un breve espacio de tiempo.

Desarrollar e impulsar la inteligencia colectiva será una competencia determinante para el ejercicio del liderazgo en la empresa del siglo XXI, un liderazgo cuyo éxito será directamente proporcional a su capacidad para impulsar la inteligencia colectiva.

Capacidad de transformación: el líder troyano

La capacidad de análisis, planificación y control ha dejado de ser una competencia determinante en el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI, sencillamente por la imposibilidad de planificar y controlar un entorno cada

vez más convulso, impredecible y complejo. El sentido común indica que en un entorno empresarial en el que el cambio será, paradójicamente, la única variable permanente, la transformación organizativa será también la principal constante.

La organización de nuestro tiempo requiere líderes-agente de cambio, que actúen por convicción y que movilicen la acción; la figura del líder-troyano se antoja esencial.

El líder del siglo XXI debe ser el principal agente de cambio de la empresa. Como apuntaba en *De profesión Troyano*: "el troyano es el agente de cambio por excelencia, un catalizador y movilizador de inquietudes, que transforma y evoluciona la cultura organizativa."

La capacidad de transformación, desde una perspectiva troyana, será sin duda una de las principales competencias para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones que demanda nuestro entorno. El espíritu troyano será un requisito *sine qua non* para el ejercicio del liderazgo.

Influencia social-redial

La tradicional competencia de impacto e influencia, encuadrada en el marco de las competencias sociales o *social skills*, definida como la habilidad para persuadir, convencer e influir en otros para el logro de los objetivos marcados, se muestra ahora como una competencia incompleta. El líder de la empresa del siglo XXI debe influir a nivel social y *redial*.

En un entorno empresarial hiperconectado y acelerado, el impacto del líder debe abarcar los diversos entornos en los que opera la organización, y su influencia debe ser redárquica y no lineal. Ya no es suficiente con influir, es preciso hacerlo socialmente, en red.

Nos encontramos presumiblemente ante una de las competencias que más habrán de desarrollar los profesionales que quieran ser líderes en un mañana cada vez más inminente.

La construcción de una reputación profesional, no sólo offline sino online, rentabilizando la tecnología que supone la web social, será un imperativo para alcanzar una capacidad de influencia socio-redárquica que se traduzca en valor para la empresa.

El líder de la organización del siglo XXI perderá su rol de visionario en el seno de la organización, empoderando el conjunto a través de la inteligencia colectiva, pero ganará peso como *social influencer* en la red, impactando e influenciando a los entornos, comunidades y *lobbies* de interés para su organización.

KELLY
SERVICES



68 años como Líderes Globales brindando soluciones en Recursos Humanos a las mejores empresas.

Contáctenos y conozca nuestras soluciones.

D.F. y Área Metropolitana: (55) 3002-5700
Lada sin costo: 01-800-72 KELLY (53559)
Correo: empresas@kellyservices.com
kellyservices.mx

SAX

Servicios Empresariales
SAX, S.A. de C.V.

¡No somos los únicos,
pero sí tu mejor opción!



Eventos Empresariales

- Cenas de fin de año
- Edecanes AAA
- Exposiciones
- Team Building
- Congresos

Capital Humano

- Expertos en Reclutamiento y selección de TI
- Estudios Socioeconómicos
- Administración de Personal
- Auditoría de RH

Contáctanos
ahora

5527 7316
5545 3311
5386 2365

www.saxmexico.com

Promoción especial al
mencionar este anuncio

Síguenos en
[saxmx](#)
[saxmx](#)
[saxmx](#)
[saxmexico](#)

BUFETE
Yllanes
Ramos

Av. Chapultepec 57
Col. Centro, México, D.F. 06040.
5578-1309, 5878-4233 y 5578-7384

Asesoría jurídica integral en materia laboral, incluida planeación y adecuación de las condiciones generales de trabajo, relaciones con organizaciones sindicales, autoridades a nivel nacional y litigios.

www.bufeteyllanes.com.mx

La nueva generación del milenio y los impactos en el mercado laboral

En la actualidad, uno de los retos más importantes, y que desarrolla a los líderes de las empresas, es enfrentarse a comprender las expectativas de la nueva generación de la fuerza laboral: el nuevo milenio.

Cada nueva generación de colaboradores tiene expectativas diferentes respecto a sus lugares de trabajo y los Millennials no son una excepción. Muchos líderes se preguntan: “¿Qué hace y qué enfoque tiene esta generación?”

Sin perder de vista las diferencias individuales, existen características comunes en cada generación, mismas que los gerentes y empleados pueden entender y aprovechar para el beneficio mutuo.

¿Quiénes son los Millennials?

Son chicos que aún viven con sus familias, son superficiales y no tienen intereses en algo profundo; viven su vida en el momento y se aburren con facilidad. Buscan ascensos en sus trabajos en periodos no mayores a 2 años, están enfocados de manera continua en las redes sociales, en busca de tener y encontrar cosas que ayuden a innovar su estilo y forma de vivir la vida.

Son personas que han nacido desde mediados de los 80 hasta mediados de los 90, en promedio. La tecnología es parte de su esencia y no temen a trabajar con ella, pues lo han hecho desde la niñez.

Se distinguen por creer que pueden hacer un cambio en el mundo y por querer ser empresarios o desarrollar sus propias ideas. Es la generación mejor capacitada y que nos salvará del rezago laboral a nivel mundial.

Los Millennials son colaboradores que quieren respuestas concretas y específicas, por ende, si perciben el entorno laboral actual obsoleto y poco innovador estarán inconformes.

Millennials en México y el mercado laboral

Un estudio de la empresa Telefónica, en colaboración con *The Financial Times*, demuestra que México es el



CONSEJOS PARA ATRAER, RETENER Y DIRIGIR A LOS MILLENNIALS (GENERACIÓN Y)

Atracción ¿Qué buscan?	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen amplio acceso a la información y varias alternativas entre las que escoger • Sus criterios de decisión entre las alternativas de empleo son: estabilidad, equilibrio vida profesional y privada, y nivel de ingresos adecuado • Valoran y representan la diversidad
Remuneración ¿Qué piden?	<ul style="list-style-type: none"> • Por resultados • Tienen expectativas altas de remuneración para seguir manteniendo su estilo de vida
Retención ¿Qué valoran?	<ul style="list-style-type: none"> • Valoran la responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones • Creen más en la codecisión que en la jerarquía • Piden flexibilidad temporal y espacial para mantener su esfera privada • Respeto hacia su estilo de vida y forma de enfocar el trabajo • No es fácil despertarles el sentido de fidelidad hacia la empresa
¿Qué ofrecen?	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de formación • Iniciativa y creatividad • Resultados
Estilo de dirección ¿En qué entorno dan el máximo de sí mismos?	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: fluida y abierta • Desarrollo profesional: oportunidades de aprendizaje y retos profesionales • Clima: cercano, agradable, que impulse y premie la iniciativa

país con más líderes Millennials con un 21%, mientras que la media del planeta es del 11%; dicho sector también es más emprendedor e idealista en nuestro país que en el resto del mundo. Un 89% de los mexicanos de entre 18 y 30 años cree que puede impulsar un cambio en su comunidad, mientras que a nivel mundial este rubro abarca sólo el 62%.

Un 55% de esta generación de mexicanos quiere ser empresario, pero sólo el 14% cree que podrá conseguirlo en el país.

Las empresas mexicanas valoran más a los Millennials. Su dominio de la tecnología les permite superar barreras, entre ellas el idioma, buscar y encontrar mejores opciones de trabajo y generar oportunidades.

Liderando a la generación del futuro

Recordemos que todos los Millennials son nativos digitales, siguiendo el término acuñado por Marc Prensky en 2001, es decir, personas que han nacido bajo la impronta digital, a diferencia de las generaciones anteriores.

Esta condición de nativos digitales les da ciertas características propias:

- Reciben información de forma rápida al estar

al día en los medios digitales.

- Tienen capacidad para realizar varias tareas en paralelo, son multitareas.
- Son más visuales, prefieren la imagen antes que el texto.
- Funcionan mejor cuando trabajan en red.

A los Millennials ya no se le puede imponer el viejo estilo de 'jefe', pues buscan el reconocimiento por su labor y un líder que lo guíe e impulse a continuar innovando y creando.

Desde una perspectiva laboral, estas características son muy importantes porque nos marcan un territorio que no debemos pasar por alto, pues chocaríamos con su estilo de trabajo y correríamos el riesgo de perderlos; esto va más allá de que dejen la compañía, pues podrían quedarse, pero con una profunda insatisfacción y muy pocas posibilidades de agregar valor genuino.

El viejo modelo está por extinguirse con la llegada de los Millennials. Algunas recomendaciones que los líderes debemos tomar en cuenta para aprovechar los recursos ilimitados de los Millennials son:

1. Crear flujos de trabajo que los motiven a ha-

México es el país con más líderes Millennials; dicho sector de la población también es más emprendedor e idealista en nuestro país que en el resto del mundo. Un 89% de los mexicanos de entre 18 y 30 años cree que puede impulsar un cambio en su comunidad, mientras que a nivel mundial este rubro abarca sólo el 62%.

cer varias cosas en forma simultánea, de lo contrario lo harán ellos solos, navegando en internet, preparando su blog o actualizando su perfil en las redes sociales.

2. Diseñar esquemas de trabajo que les posibiliten competir de verdad, donde, para ellos, los obstáculos se conviertan en un motivante y un atractivo, y para la empresa impliquen productividad.
3. Generar un *net working* activo entre posiciones similares, pues es su naturaleza trabajar en red. La transferencia de conocimientos entre estas generaciones puede ser mucho más rápida y productiva; a ellos no les importa apropiarse de la información ya que ésta va cambiando y se renueva día a día.

Los gerentes deberán replantear sus estilos de conducción y manejo de las nuevas generaciones. Hay de eliminar al típico líder que sólo manda y controla, de lo contrario no logrará movilizar y motivar a los jóvenes del milenio, es necesario construir liderazgos trascendentes, basados en la confianza y el respeto para aprovechar el increíble potencial de las nuevas generaciones.

La interacción de los Millennials dentro de las organizaciones

Para esta generación la ética laboral no es realmente significativa. La visión tradicional de identificar en el trabajo un valor en sí mismo no está presente en la mayoría de estos jóvenes, el sacrificio vinculado al trabajo no lo analizan como positivo o digno de mérito. De lo anterior devienen dos interpretaciones. La negativa es que no estarán auto motivados, no podremos pedir de ellos demasiado esfuerzo, ni que dejen su vida por el proyecto empresarial, pareciera que harán sólo lo mínimo necesario para mantener sus puestos, incluso menos que eso; la positiva es que si realmente ven en el trabajo algo que les apasiona, no tendrán problemas en poner su inteligencia y conocimientos al servicio de la empresa.

Ellos buscan satisfacción inmediata y necesitan recompensas frecuentes; lo quieren todo aquí y ahora, el modelo que ejercían sus padres de 'trabajar 30 años para recibir un reloj de oro al irse' ya no les interesa, tampoco el modelo de 'trabaja todo el año y si nos va bien cobras un bono'. Ellos buscan recompensas inmediatas y tangibles.

Los Millennials necesitan un balance entre vida personal y profesional; no quieren anclar su vida en el trabajo, lo dicen y exponen con mucha claridad, quieren calidad de vida.

Las organizaciones deben aceptar esta nueva manera de pensar, respetarla y no juzgar a quienes hoy quieren vivir una vida plena y no en cuatro paredes que le brinden un trofeo laboral.

El modelo a seguir del nuevo líder

Los gerentes deberán replantear sus estilos de conducción y manejo de las nuevas generaciones. Hay que eliminar al líder que sólo manda y controla, o no logrará movilizar y motivar a los jóvenes del milenio. Es necesario construir liderazgos trascendentes, basados en la confianza y el respeto para aprovechar el increíble potencial de las nuevas generaciones. Para impulsarlas, las organizaciones tiene que tomar ciertas medidas:

Trabajar por objetivos: encomendarles tareas con metas muy claras y establecer plazos para alcanzarlas; con flexibilidad en los cómo, qué y cuándo, pues funcionan mejor libres.

Horarios flexibles: no trabajan bajo un esquema de puertas cerradas ni por imposición.

Trabajo en línea o virtual: que puedan laboral desde el hogar o desde donde quieran. Hay que empezar a preguntarse cosas sencillas, por ejemplo, ¿necesito a un programador encerrado en su oficina para que escriba líneas de código?

Empowerment: el sólo hecho de que puedan tomar decisiones sobre su trabajo, aunque sean pequeñas, les da una sensación de independencia.

El desafío es grande, sobre todo si pensamos que estos jóvenes convivirán durante mucho tiempo con las dos generaciones anteriores.

Debemos aprovechar al máximo a cada uno de los Millennials y aprender de ellos.



Administración

Administración de Personal

Maquila de Nómina

- Captura
- Proceso de Nóminas
- Nóminas Especiales
- Obligaciones Patronales

BPO (Outsourcing de Procesos)

Sistemas de Sueldos y Compensaciones

- Tabuladores
- Equidad Interna
- Encuestas Salariales
- Ingeniería de Puestos
- Valuación de Puestos

Adquisición

Reclutamiento Puro

Head Hunting (+ Landing Coaching)

RPO (Outsourcing de Reclutamiento)

Valoración del talento

- Psicometría
- Estudios Socioeconómicos



Aprendizaje & Comunicación

Capacitación

- Cursos
- Seminarios
- Talleres

E-learning

- LMS
- Diseño Instruccional

Clima Organizacional

Evaluación 360

Perfeccionamiento Ejecutivo

Coaching Ejecutivo

Team Coaching

Team Building



ADD Services

Master Vendor

Store Planning

Outplacement

Asesoría Legal

[55] 5254-9640 / 01 800 2 37 74 69



Los mejores beneficios para tus empleados con descuento vía nómina

El activo más importante y valioso de toda empresa es siempre el factor humano, por eso para los departamentos a cargo de atracción de talento y desarrollo profesional es tan importante buscar beneficios constantes para los colaboradores, con la finalidad de mantenerlos motivados. La opción de financiamiento con descuento vía nómina puede ser una aportación valiosa a las prestaciones de los empleados.

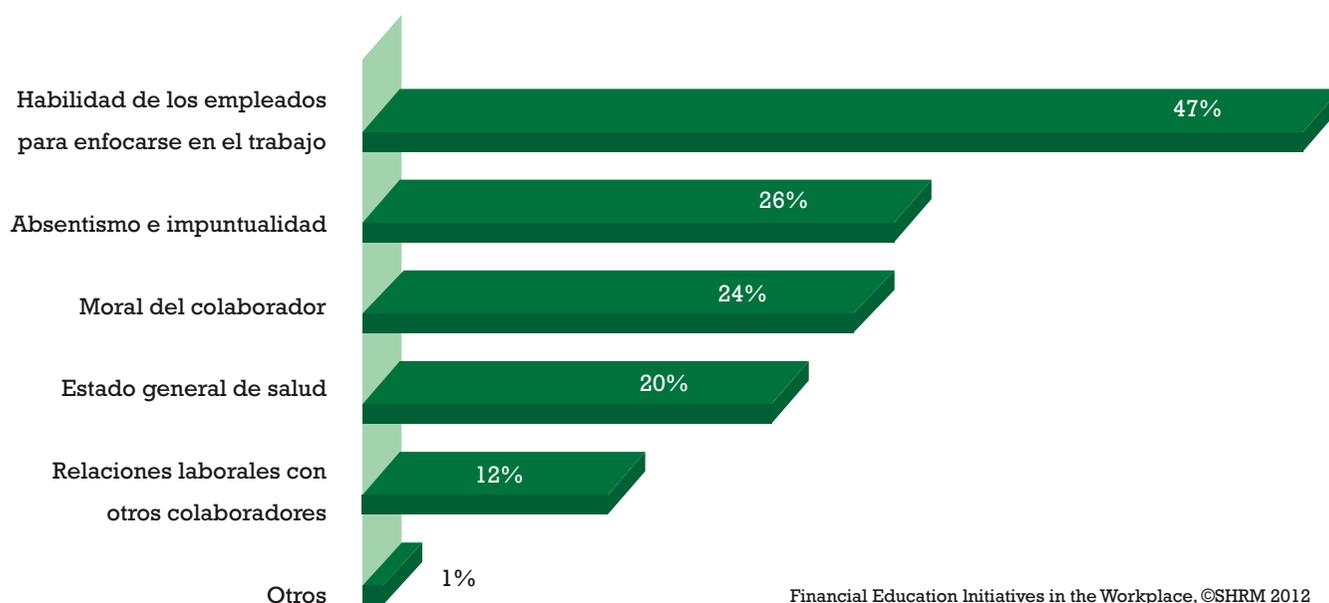
El acceso al crédito es un factor importante para el crecimiento de una economía. Una característica común de los países en desarrollo es la falta de inclusión a servicios financieros, lo cual implica pocas posibilidades de adquirir bienes y servicios indispensables para mejorar la calidad de vida de las personas.

En México, un sector grande de la población no cuenta con acceso a ellos, situación que merma el desarrollo económico de miles de familias, y que ha tratado de combatirse mediante distintas estrategias, como la diversificación de los tipos de crédito. Fue así como surgieron los préstamos con descuento vía nómina, que permiten el acceso al préstamo al sector no bancarizado y a los usuarios en buró de crédito (Garrido, García, Morales, 2010).

Una característica particular de quienes pertenecen a los grupos antes mencionados es que su educación financiera es insuficiente o nula, a esto se suma el limitado acceso a la información que existe en el país y el poco interés de los usuarios por hacer un análisis detallado de ésta. Lo anterior resulta en una gran responsabilidad para las instituciones que otorgan crédito, pues debería ser una obligación permitir a los usuarios acceso claro y detallado a las características de los servicios que ofrecen.

La falta de información resulta en el mal uso de los préstamos, ejemplo de esto es la cifra reportada por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) que indica que 70% de los usuarios de tarjetas de crédito utilizan el plástico en condiciones altamente costosas, ya que realizan pagos mínimos, lo cual puede alargar el tiempo de pago de una deuda hasta por cinco años y ocho meses. Estos datos sólo reflejan la exigencia que

¿QUÉ ASPECTOS DEL RENDIMIENTO LABORAL SE VEN MÁS AFECTADOS CUANDO LOS COLABORADORES ENFRENTAN PROBLEMAS FINANCIEROS?



tiene el mercado mexicano de créditos finitos y fáciles de comprender, como los que se dan con descuento vía nómina.

Con el objetivo de autorregular los créditos de descuento vía nómina nace la Asociación Mexicana de Empresas de Nómina (AMDEN), que busca expedir reglas y operar con transparencia con los préstamos otorgados bajo el esquema de nómina.

Entre las medidas propuestas por AMDEN para proteger a los clientes del sobre endeudamiento, se ha decretado que los préstamos de nómina no deben exceder el 30% de los ingresos de los usuarios. Esto representa una gran ventaja, ya que a diferencia de las tarjetas bancarias y préstamos personales otorgados por los bancos existe un criterio directamente relacionado con el ingreso fijo de las personas.

En entrevista con el periódico *El Economista*, Gustavo Martín del Campo, presidente del organismo, expresó: "La regla de 30% es que todos los asociados acordaron que a una sola persona o a un acreditado no se le prestara más de 30% de su sueldo. De lo que se trata es de mitigar el sobreendeudamiento; es una

decisión muy interesante. Comercialmente hablando, pudiera impactar en las metas de la empresa, pero es evidente que no se puede sobreendeudar a una persona de esa manera".

Según el estudio *Conocimientos financieros básicos de la juventud en Latinoamérica y el Caribe*, conducido por MasterCard en 11 mercados de la región (2014), el 66% de los jóvenes mexicanos entrevistados califican su conocimiento financiero por debajo del promedio. Esto representa una gran oportunidad para los actores involucrados en temas de educación financiera, para elevar ese nivel y proveer a la población mejores herramientas e información adecuada, a través de programas de educación financiera, como Consumo Inteligente, un evento que se realiza en la Semana Nacional de Educación Financiera. (Junco, 2013)

El valor agregado: una única prestación, beneficios integrales

Con la finalidad de mejorar la salud financiera de los acreedores a un préstamo con descuento vía nómina, Axedes ha realizado alianzas estratégicas con empresas líderes en su ramo, que

"La regla de 30% es que todos los asociados acordaron que a una sola persona o a un acreditado no se le prestará más de 30% de su sueldo. De lo que se trata es de mitigar el sobreendeudamiento. Es una decisión muy interesante. Comercialmente hablando, pudiera impactar en las metas de la empresa, pero es evidente que no se puede sobreendeudar a una persona de esa manera."



ofrecen productos y servicios que cubren necesidades básicas de los usuarios, como lentes oftálmicos, análisis clínicos, electrodomésticos, línea blanca y bicicletas deportivas, entre otros. Éstas otorgan a los clientes de la financiera precios preferenciales y distintas promociones.

Además, resulta en un beneficio para Recursos Humanos, ya que firmando un convenio único se hacen acreedores a una gama de beneficios adicionales con marcas de prestigio, cumpliendo así una de sus funciones más importantes: el desarrollo de incentivos para incrementar la retención del talento.

Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y motivar al trabajador para que se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo.

Los profesionales de RH se cuestionan constantemente si cuentan con la combinación correcta de compensaciones y beneficios para optimizar su fuerza de trabajo; en muchas ocasiones la incansable búsqueda de beneficios puede convertirse en un proceso tedioso.

La centralización de beneficios, aunada a una solución financiera, otorga a los departamentos de RH la posibilidad de incrementar el valor percibido por los empleados, facilitando al mismo tiempo el proceso de generación de valor.

Características y beneficios del préstamo

Axedes proporciona líneas de crédito a partir de 2,000 y hasta 120,000 pesos, otorgando plazos de pago de 24, 36 y 48 quincenas, de acuerdo a la antigüedad del empleado dentro de la empresa. Nuestra respuesta máxima de

autorización es de 72 horas y la tasa fija se calcula sobre el precio descontado ofrecido por la alianza comercial.

Dentro de los principales beneficios adquiridos por los colaboradores al utilizar nuestros servicios de préstamo con descuento vía nómina está el acceder a las promociones y/o precios preferenciales de nuestras alianzas comerciales y contar con asesoría personalizada de expertos, quienes le explicarán a detalle el funcionamiento del préstamo y la naturaleza finita que no permite que la deuda se prolongue.

De manera paralela, Axedes ofrece un programa de lealtad para la empresa, dándole la oportunidad a la compañía afiliada de elegir entre obtener electrodomésticos, como activo fijo de la empresa, o de participar en un programa de donativos a la asociación sin fines de lucro de su preferencia.

Los créditos con descuento vía nómina se han convertido en una herramienta que permite a los colaboradores contar con el respaldo de su sueldo como aval, facilitando el pago del crédito mediante descuentos automáticos, y generar un historial positivo en el buró de crédito. También permite ordenar de manera precisa las finanzas personales, asegurando que no se excederá la capacidad de endeudamiento.

Nuestra meta es llevar este beneficio al mayor número de instituciones y empleados afiliados, ofreciendo la mejor opción de productos y servicios de la mano de nuestras empresas aliadas.

En Axedes sabemos que un empleado realizado y económicamente estable mejora el rendimiento laboral, al mismo tiempo que ofrece a su familia una mejor calidad de vida.

Con la finalidad de mejorar la salud financiera de los acreedores a un préstamo con descuento vía nómina, Axedes ha realizado alianzas estratégicas con empresas líderes en su ramo, que ofrecen productos y servicios que cubren necesidades básicas de los usuarios, como lentes oftálmicos, análisis clínicos, electrodomésticos, línea blanca y bicicletas deportivas, entre otros.

No dejes que nada les
QUITTE EL SUEÑO A TUS COLABORADORES
acércalos a una solución real para mejorar su bienestar.
Préstamos con descuento vía nómina y los mejores beneficios con las marcas de mayor prestigio.



Nos respalda Crédito Real
y sus más de 20 años de
experiencia.

Con **axedes**[®]
¡ya puedes!

Ciudad de México

Lada sin costo

Escríbenos

(55) 1102 5430 01 800 841 3030

contacto@axedes.com.mx

Reforma energética en México: oportunidad histórica para el desarrollo del capital humano y la economía

Dado que la reforma energética tiene previsto terminar con el monopolio de Petróleos Mexicanos (PEMEX), la industria energética y la economía de México se preparan para una expansión y cambio históricos. El presidente Enrique Peña Nieto y el proyecto de reforma que propone su gobierno, culminarán con 75 años de control estatal absoluto de la industria energética. Los cambios generarán oportunidades enormes, tanto desde la perspectiva del capital financiero como del capital humano.

Una vez aprobadas las reformas, el mercado energético de México se abrirá a la competencia y a la inversión del sector privado. Desde el punto de vista macroeconómico, se calcula que el Producto Interno Bruto (PIB) de México crecerá alrededor de un punto porcentual para 2018, y que la inversión extranjera alcanzará los 15 mil millones de dólares anuales. Además, se prevé que la reforma tenga un fuerte impacto en la creación de empleos en todas las etapas, con 500,000 nuevos puestos de trabajo para 2018 y hasta 2.5 millones para 2025.

Hasta ahora, México se ha enfrentado al desafío de desarrollar todo su potencial como uno de los mayores productores mundiales de petróleo. Con la reforma energética, muchos de los nuevos roles y posiciones de trabajo que se creen, en particular aquellos que corresponden a cargos gerenciales altos, serán de fundamental importancia para aumentar el conocimiento y la experiencia que le faltaban al sector energético mexicano. De hecho, esperamos que la modernizada industria energética del país atraiga a los mejores talentos de Estados Unidos, Brasil, Venezuela, Bolivia y el Medio Oriente.

Con capacitación y experiencia, la base de talentos propia de México acelerará su crecimiento y su desarrollo. Además, la apertura de nuestro sector energético incentivará a muchos ingenieros mexicanos y a otros gerentes a volver al país para capitalizar oportunidades en puestos que surgirán como resultado de la reforma.

En el corto plazo, habrá una demanda de ingenieros altamente especializados. México necesitará personas que cuenten con el conocimiento, la experiencia y la capacidad para adoptar, desarrollar y lanzar las tecnologías necesarias para realizar perforaciones en aguas profundas del Golfo de México y para la extracción de

gas de esquisto; ambos jugarán un rol fundamental en las próximas dos décadas.

Los analistas de la industria calculan que la producción de gas y de petróleo marítimo igualarán a la que se realiza en tierra.

A escala mundial, se gastan 27 mil millones de dólares por año en infraestructura submarina, y se espera que esta cifra se incremente a 130 mil millones de dólares para 2020. El crecimiento en este subsector necesita nuevos talentos y capacidades, no sólo en lo que a técnicos se refiere, sino también desde ingenieros de nivel inicial hasta puestos gerenciales altos.

Si bien se espera que la reforma energética tenga un impacto directo y positivo en la creación de empleos en el sector, también generará un efecto multiplicador en el empleo y en la creación de nuevos puestos en otros sectores profesionales clave, entre los que podemos mencionar el legal, el contable y el bancario. Indirectamente, y de manera significativa, también impactará en áreas como la farmacéutica y del comercio minorista en general, como resultado de una economía más dinámica.

Los expertos y los economistas calculan que por cada empleo que se cree en el sector energético se generarán cuatro puestos adicionales en otras industrias, como mínimo. Éstos se encontrarán principalmente en los sectores hotelero y restaurantero, y en los relacionados con la construcción, como los de vivienda e infraestructura. La industria de la construcción pesada será una de las más beneficiadas por la reforma energética. Las últimas proyecciones prevén siete nuevas centrales eléctricas a gas y 2.2 mil millones de dólares en el desarrollo de oleoductos. Estos planes de tan gran escala requerirán una considerable cantidad de mano de obra, tanto en los niveles iniciales como en los de nivel medio, además de experiencia y orientación a nivel ejecutivo.

Específicamente, desde una perspectiva operativa, habrá una demanda de profesionales para planificar y llevar a cabo de manera es-

OPORTUNIDADES DE LA REFORMA ENERGÉTICA



2018: El PIB total crecerá un punto porcentual completo

2025: El PIB total crecerá dos puntos porcentuales completos



La inversión extranjera alcanzará los \$15 mil millones de dólares al año



500,000 nuevos puestos de trabajo para 2015



2.5 millones de nuevos puestos de trabajo para 2025

tratégica las operaciones comerciales básicas. En cuanto al cumplimiento, se producirá un impacto en el sector legal. Tanto las empresas privadas grandes, con asesores jurídicos internos, como las más pequeñas, que tercerizan estos servicios, tendrán que contratar a abogados mexicanos que tengan experiencia y que conozcan el contexto local.

Mientras el sector energético de México se somete a estos cambios fundamentales y causa un efecto multiplicador de reestructuración y adquisición de talentos, las empresas deben reaccionar y modernizar sus capacidades internas. Los departamentos de Recursos Humanos tendrán que transformarse para apoyar a los nuevos empleados y para retener al talento existente. De hecho, RH tendrá que adaptar o perfeccionar nuevos programas holísticos.

Hasta ahora, México se ha enfrentado al desafío de desarrollar todo su potencial como uno de los mayores productores mundiales de petróleo. Con la reforma energética, muchos de los nuevos roles y posiciones de trabajo que se creen, en particular aquellos que corresponden a cargos gerenciales altos, serán de fundamental importancia para aumentar el conocimiento y la experiencia que le faltaban al sector energético mexicano.



Se espera que la reforma en el sector energético impulse esa industria comparativamente incipiente, y que se cree la necesidad de contar con ejecutivos con talentos y capacidades específicos para que desarrollen sus empresas, el sector y la economía mexicana en su totalidad.

Desde el punto de vista tecnológico, para ser eficientes, éstos tendrán que alinearse con todas las etapas del ciclo de empleo, desde la identificación de talentos hasta la retención de ellos, y también mejorar la capacidad de la organización para atraer, perfeccionar y retener a los recursos clave.

Las estrategias de contratación innovadoras serán fundamentales para generar una nueva base de talentos y podrían incluir la redefinición de la marca y una mayor base de contratación.

Además, se crearán funciones de RH aún más sólidas. Resultarán fundamentales las personas que tengan experiencia en trabajar con diferentes entes reguladores y que cuenten con un trato fluido con los sindicatos de trabajadores, ya que ambas organizaciones seguirán cumpliendo un rol muy importante en la industria energética de México.

La función de Recursos Humanos en el país ya está atravesando una transformación importante, independientemente de la reforma energética. De hecho, el año pasado, casi un tercio de las asignaciones de adquisición de talentos de Boyden México estuvieron relacio-

nadas con la búsqueda de candidatos para la gestión de RH de nuestros clientes. Sin embargo, las nuevas reformas sólo ampliarán estos cambios y la necesidad de contar con habilidades diferentes y especializadas.

Como muchos de los roles que se necesitarán en el sector energético de México no existen en la actualidad, deberán contratarse talentos de otros lugares, trasladar a los individuos con capacidades transferibles desde otros sectores, contratar personal experimentado de otros países o convocar a personas que en el pasado habían ocupado puestos en empresas extranjeras.

Además, para lograr una sostenibilidad a largo plazo, México deberá perfeccionar aún más sus propios equipos de trabajo y de gerencia para adaptarse al crecimiento.

Debido a que hay una falta de capacitación adecuada, el sector de la educación superior deberá plantearse la necesidad de ampliar sus programas, de adaptar las ofertas para ajustarse al desarrollo del sector y de contratar instructores que ayuden a sentar las bases para las próximas generaciones.

Los programas de ingeniería que se especializan en petróleo y gas serán fundamentales, y habrá una demanda de expertos en áreas clave, como por ejemplo, ley de administración pública, entre otras especialidades.

México está listo para el crecimiento y cambio sustanciales. Se espera que la reforma en el sector energético impulse esa industria comparativamente incipiente, y que se cree la necesidad de contar con ejecutivos de talentos y capacidades específicos para que desarrollen, de manera estratégica sus empresas, el sector y la economía mexicana en su totalidad. El desafío del país será encontrar a las personas adecuadas para ampliar su posición como un prominente productor de gas y petróleo, y como centro de aglutinamiento de los mejores profesionales del sector energético del mundo. Esperamos que al final este desafío traiga excelentes recompensas para el país.



...is About People Who Lead.

Boyden has been leading the executive search industry for over 65 years across. We were founded with the vision to match top executives with exceptional companies across the globe.

Today we continue to lead and innovate in response to market demands, ensuring our clients have the talent necessary to succeed now, and into the future.



Arquimedes #130-103
Mexico City, Col. Chapultepec Morales
11570 México

Phone: 52.81.48.49
Email: mexico@boyden.com

Visit us at www.boyden.com/mexico to learn more about how Boyden can assist with your leadership needs.

Boyden
global executive search



CEMEX fue fundada en México, en 1906. Su área de especialidad es la creación de soluciones integrales para la industria de la construcción.
www.cemex.com

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

Nuestra gente: la clave de la productividad

CEMEX ha sabido romper los esquemas tradicionales de liderazgo y se ha transformado en una compañía que reconoce que la clave para lograr la máxima productividad está en desarrollar su ventaja competitiva más sostenible y difícil de replicar: su gente. Sus líderes son responsables de inspirar continuamente a sus equipos de trabajo, promoviendo una cultura de eficiencia en el uso de recursos y generando cada vez mejores soluciones integrales para el cliente.

Tradicionalmente, las ventajas competitivas de las industrias incluyen el uso eficiente de los recursos, nuevas tecnologías y acceso físico a diferentes mercados. Estas ventajas radican en la apertura de canales de distribución y otros aspectos que propician el intercambio comercial y estimulan mayor producción.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando estos factores van quedando obsoletos y la tecnología ya no es exclusiva de unos cuantos? Aquí es cuando se confirma que el principal diferenciador es la gente y que, lejos de sólo conformar la mano de obra, son los verdaderos protagonistas y generadores de productividad, calidad, innovación y competitividad. Fundamentalmente, en CEMEX existen cinco ejes impulsores de productividad.

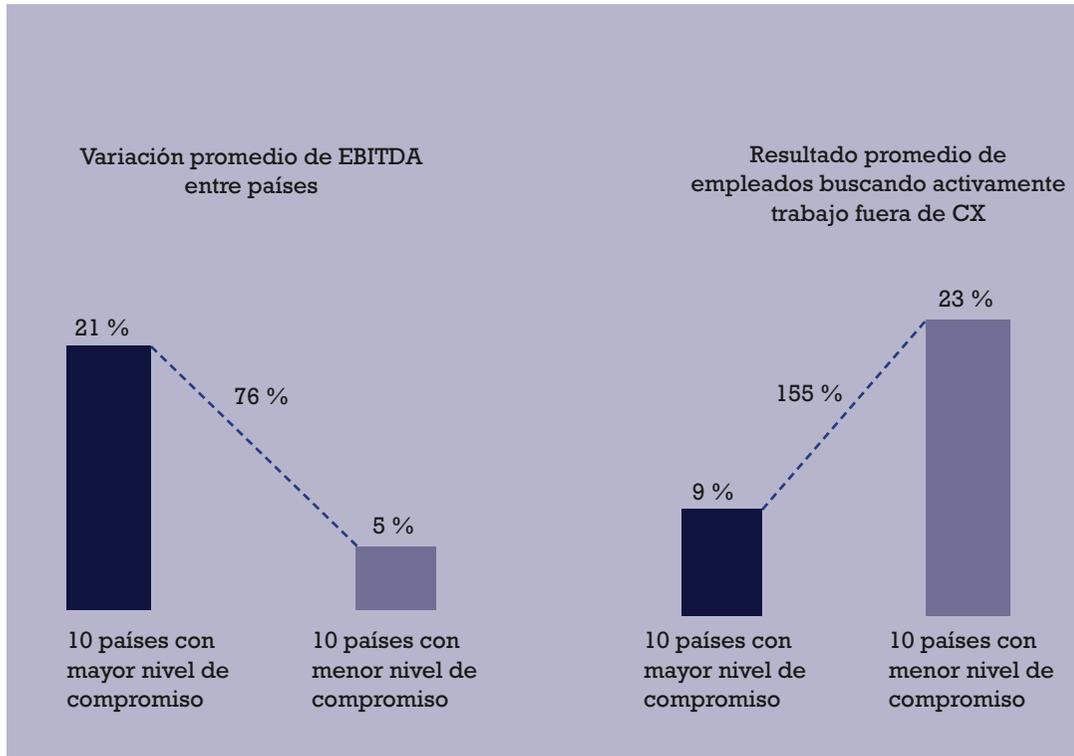
1. Liderazgo como palanca de productividad

México se encuentra todavía en el proceso de transición de ser una economía de mano de obra barata a una basada en el conocimiento y productividad. Para alcanzar este objetivo, es necesario el liderazgo idóneo. En CEMEX, los ejecutivos y sus capacidades se encuentran en constante evolución. Además de conducir principalmente hacia los resultados, el conocimiento del cliente y del negocio, aseguran una comunicación y motivación efectivas para inspirar a sus colegas y subordinados. El desarrollo y *mentoring* de los colaboradores más valiosos son parte de esta transformación, así como la constante promoción de los comportamientos y características del líder CEMEX.

CEMEX busca ser una compañía que se enfoque en las capacidades individuales y en el entrenamiento tradicional, pero que también logre un balance entre sus objetivos de corto y largo plazo, con un énfasis en la construcción de capacidades y habilidades en toda la



COMPROMISO VS RESULTADOS DE NEGOCIO



organización. También busca enfocarse en integrar al líder con su equipo y promover en conjunto el aprendizaje y desarrollo continuo. En pocas palabras, se construyen líderes por convicción y no por posición. En CEMEX, a un líder se le sigue voluntaria, espontánea y naturalmente, es un efecto de *pull*, de 'jalar' e inspirar, y no de empujar cohesivamente hacia una acción determinada.

2. Compromiso clave para lograr resultados

La productividad es una de las métricas críticas que definen las ventajas competitivas de una empresa versus su competencia. Sin embargo, esto no puede ser posible si hay ausencia de motivación constante y generación de compromiso en el personal.

Cuando la gente encuentra sentido a su trabajo y comprende cómo aporta su función a la compañía, su nivel de compromiso se incrementa.

A mayor motivación y compromiso, la productividad también aumenta.

Existen cuatro áreas de interés relacionadas al compromiso de nuestra gente:

Orgullo: me siento orgulloso de trabajar en CEMEX.

Satisfacción: en general, estoy extremadamente satisfecho con CEMEX como lugar para trabajar.

Abogacía: recomendaría a CEMEX como un buen lugar para trabajar.

Compromiso: rara vez pensaría en la opción de buscar trabajo en otra compañía.

En CEMEX se reconoce que un ambiente de trabajo positivo da mejores resultados, y que una buena percepción de la compañía resulta en mayor retención laboral, esfuerzo discrecional y apropiación.

Por ello se habilita continuamente a todo el personal para asegurar:

“A un colaborador siempre se le impulsa y educa. Somos responsables de su potencial. Nos conviene ayudarlos a encontrar los porqués y los cómo para que estén a la altura de las oportunidades.” Alberto Luis de Armas Ortiz.

La productividad es una de las métricas críticas que definen las ventajas competitivas de una empresa versus su competencia. Sin embargo, esto no puede ser posible si hay ausencia de motivación constante y generación de compromiso en el personal.

Orientación al cliente: mejorar los procesos mediante retroalimentación externa e interna.

Calidad: establecer estándares de desempeño claros para tener mayor calidad en todos los productos y servicios.

Recursos: promover una cultura de cooperación entre áreas para alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Entrenamiento: facultar y capacitar a la gente para que pueda realizar su trabajo de la mejor manera.

3. Reconocimiento a la innovación y creatividad

La innovación y la creatividad en CEMEX es parte del día a día, es de todos, es cercana, factible y accionable.

Continuamente se promueve la generación de ideas, procesos o proyectos que elevan el nivel de productividad.

Para lograr esto se promueve la integración de equipos multifuncionales para emprender proyectos que resuelvan problemáticas o hagan los procesos más eficientes.

Durante 2013, equipos dispersos por todo el país registraron cerca de 800 proyectos innovadores con resultados comprobables. Se integraron seis categorías para votar por los más innovadores y el triunfador, con más de 8,000 votos, fue el Cemento EXTRA, que se derivó de ideas, discusiones y experimentos de un equipo de operaciones y mercadotecnia. Hoy, este producto es único en el mercado y suplente al cemento convencional.

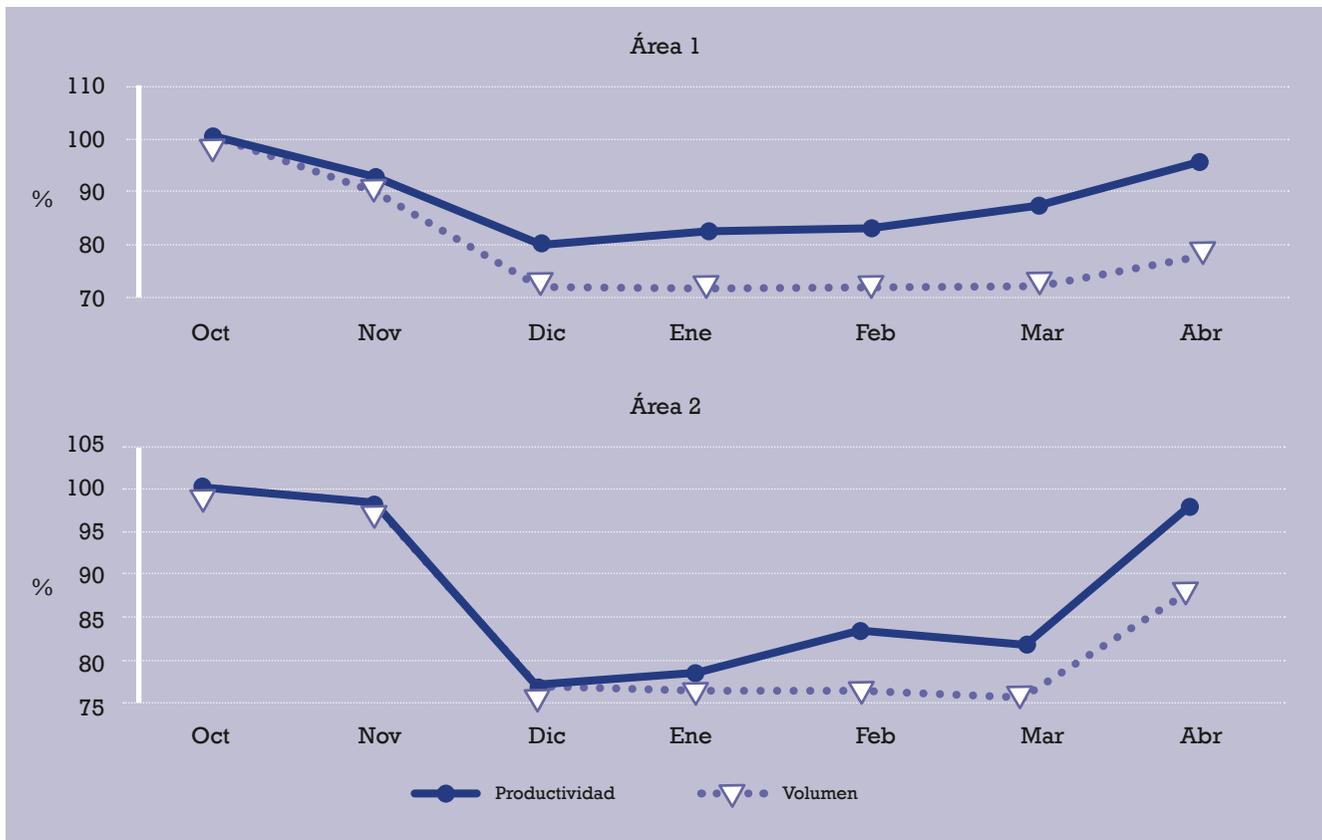
4. Efectividad y flexibilidad de la fuerza laboral

Para ser productivo hay que ser efectivo. México tiene una tremenda disparidad; es uno de los países con más horas de trabajo acumuladas al año, pero con uno de los factores totales de productividad más bajo, comparado con economías como la estadounidense, alemana, brasileña, surcoreana y chilena, principalmente.

La productividad, para efectos de la Ley Federal del Trabajo, en su última modificación, es el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organi-



RESULTADOS DE LOS ESFUERZOS DE EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD LABORAL EN ÁREAS OPERATIVAS (SEMESTRE OCTUBRE 2013 – ABRIL 2014)



zacionales que concurren en la compañía.

Para CEMEX, la flexibilidad laboral significa asegurar y contar con una estructura organizacional adecuada, acorde al tamaño de los mercados que atiende y a las condiciones económicas nacionales e internacionales.

Este proceso permite a CEMEX establecer un estándar mínimo de productividad en cada región o planta del país.

5. Relación correcta entre compensación y productividad

La compensación busca mantener a los colegas de CEMEX motivados y, como consecuencia, más productivos. Estos estímulos deben de estar bien alineados a los objetivos de productividad de la compañía.

Es por esto que se han integrado indicadores al sistema de compensación variable, como el

uso de adiciones, de combustibles alternos, la productividad basada en la eficiencia operativa de equipos en planta, el tiempo entre mantenimientos y paros, etc.

Adicionalmente, el sistema busca conectar las métricas de productividad local con los objetivos de productividad total, y asegurar que los resultados rebasen los objetivos esperados, tomando como base el promedio de volúmenes y eficiencias a nivel nacional.

En CEMEX estamos convencidos de que a través de la creación de un nuevo modelo de liderazgo que inspire, comprometa, reconozca y se responsabilice de manera integral por su operación, resultados y de su equipo de trabajo como su principal activo, conformaremos la principal ventaja competitiva para obtener una mayor productividad y asegurar mejores resultados sostenibles a través del tiempo.

En CEMEX, a un líder se le sigue voluntaria, espontánea y naturalmente, es un efecto de *pull*, de 'jalar' e inspirar, y no de empujar cohesivamente hacia una acción determinada.

¿El estrés es un factor desencadenante del cáncer?

Varios factores provocan cáncer, entre los ya conocidos y comprobados se encuentran factores heredo-familiares, estilo de vida, infecciones y causas ambientales. Los tipos de estilo de vida a los que se refieren los estudios realizados en esta materia son el consumo de tabaco, tipo de dieta y actividad física, pero ¿qué pasa con el estrés?, ¿es un factor de riesgo para contraer cáncer?

El estrés es una reacción del organismo ante eventos considerados como amenazas, dichas reacciones ayudan a la persona a actuar con mayor fuerza y rapidez frente a situaciones críticas.

En la evolución de la humanidad, los estresores con parámetros temporales provocaron cambios potencialmente beneficiosos en el sistema inmunológico de los seres humanos; sin embargo, algunos componentes del sistema inmune se ven afectados de forma potencialmente perjudicial cuando se experimentan factores de estrés (Segerstrom and Miller, 2006).

La psiconeuroinmunología estudia la relación entre los sistemas inmune y nervioso central y los estados emocionales, estos últimos pueden influir positiva o negativamente en el sistema inmune a través del aumento o disminución de células NK y linfocitos T y B, los cuales juegan un papel clave en la defensa del organismo ante infecciones virales y aumento de células cancerígenas.

El estrés puede afectar al inicio o en el curso del cáncer, generando cambios biológicos propios de la respuesta de estrés y con alteraciones en las conductas de salud o estilo de vida que pueden predisponer a la enfermedad.

Frente a los efectos del estrés las personas pueden tener conductas altamente perjudiciales para la salud, como el consumo de tabaco, alcohol, adopción de patrones de alimentación inadecuados, sedentarismo, rechazo de tratamientos médicos, etc.

Estrés y cáncer

La investigación sobre el estrés y el cáncer está en sus inicios. Sin embargo, existen suficientes pruebas para indicar que el estrés crónico puede activar ciertas vías de señalización que promueven el crecimiento, la progresión y metástasis del tumor.

La mayoría de los estudios sobre el estrés en los pacientes con cáncer se han centrado en su relación con el sistema inmunitario.

En un entorno de estrés crónico, la balanza de dicho sistema se inclina más hacia el crecimiento del tumor. En consecuencia, se provocan dos respuestas hormonales importantes, cada una de ellas presenta efectos distintivos sobre el sistema inmunitario que pueden facilitar la progresión del cáncer y la metástasis.

En primer lugar, el estrés crónico sobre estimula el eje hipotalámico-hipófiso-adrenal, que a la larga origina la liberación prolongada de glucocorticoides, como cortisol, que causan cambios fisiológicos serios en la función cardiovascular, metabólica, homeostática e inmunitaria. En segundo lugar, la sobre estimulación del eje hipotalámico-hipófiso-adrenal promueve la liberación continua de las hormonas del estrés epinefrina (adrenalina) y norepinefrina, que activan ciertas familias de receptores celulares, en particular beta.

Las consecuencias, más allá de la activación de dichos receptores, incluyen la activación de las vías de citocina pro-inflamatoria que, además de crear inflamación, promueven la angiogénesis (generación de vasos sanguíneos que favorecen el crecimiento de tumores) y suprimen la respuesta inmunitaria del cuerpo frente al cáncer.

No está demostrado científicamente que la psiquis sea responsable del desarrollo del cáncer, así como tampoco existen evidencias de que tenga influencia sobre el tiempo de supervivencia o el porcentaje de curaciones, pero sí es incuestionable el desarrollo de estrés psicológico como efecto de tener una enfermedad amenazadora para la vida, que influye en la calidad de vida de los pacientes y de sus familiares, esto constituye un estrés negativo o distrés.

La depresión y el estrés psicológico han sido implicados en los progresos del cáncer. Se ha demostrado un incremento de la incidencia del melanoma maligno en algunos países, lo que

EFECTOS DEL ESTRÉS	
INDIVIDUOS	EMPRESAS
Insomnio	Accidentes
Fatiga	Ausentismo
Falta de concentración	Rotación de personal
Depresión	Baja productividad de los empleados
Problemas físicos: Trastornos digestivos Trastornos cardíacos Trastornos musculares Cefaleas Hipertensión	Daño en la reputación como empleador
	Incremento en los costos de las pólizas de gastos médicos
	Pérdida o insatisfacción de clientes

se ha señalado es que puede ser ocasionado como respuesta ante un estrés repentino provocado por el medio ambiente.

El desorden de estrés agudo, así como la ansiedad, depresión y desorden por uso de sustancias fueron relacionados con los recién diagnosticados con cáncer de cabeza, cuello o pulmón, en los primeros 12 meses después de detectada la enfermedad.

Acciones para reducir el estrés

El estrés afecta la vida de las personas y promueve insomnio, irritabilidad, fatiga, falta de concentración, trastornos digestivos, debilitamiento del sistema inmunológico, trastornos cardiovasculares y musculares. Varias empresas han tomado acciones para reducir el estrés laboral, sin embargo, existen áreas que no se encuentran a su alcance y que el individuo forzosamente debe resolver.

Algunos de estos factores no los puede controlar la persona, pero sí puede realizar acciones para manejarlos. Las recomendaciones del MD Anderson Cancer Center son:

La psiconeuroinmunología estudia la relación entre los sistemas inmune y nervioso central y los estados emocionales, estos últimos pueden influir positiva o negativamente en el sistema inmune a través del aumento o disminución de células NK y linfocitos T y B, los cuales juegan un papel muy importante en la defensa del organismo ante infecciones virales y aumento de células cancerígenas.



La depresión y el estrés psicológico han sido implicados en los progresos del cáncer. Se ha demostrado un incremento de la incidencia del melanoma maligno en algunos países, lo que se ha señalado es que puede ser ocasionado como respuesta ante un estrés repentino provocado por el medio ambiente.

Practicar yoga o meditación: esto ayudará a relajar el cuerpo y la mente.

Utilizar el arte o la música como terapia: dibujar, pintar, tocar un instrumento musical o escuchar música. No es necesario ser un artista, sólo disfrutar de la actividad.

Caminar: hacerlo despeja la mente y conlleva beneficios físicos.

Solicitar una sesión de masaje: algunos músculos pueden estar contraídos por el estrés, un masaje puede relajar dichas áreas.

Resistir los antojos del azúcar: su consumo proporciona brotes de energía, pero son temporales. Las personas suelen sentirse peor tras consumirla, además de tener sentimientos de culpa por comer de forma no saludable. Se pueden sustituir con fruta.

Algunos efectos que resienten las organizaciones cuando los empleados padecen estrés laboral incluyen accidentes, ausentismo, rotación del personal, baja productividad e incre-

mento en la siniestralidad de sus pólizas de gastos médicos mayores.

De acuerdo con The American Institute of Stress, la mayor fuente de estrés en los adultos americanos proviene del empleo.

Este tema forma parte de la administración de riesgos de una empresa y como tal se recomienda implementar planes de prevención, detección y corrección.

La Organización Mundial de la Salud en su serie *Protección de la salud de los trabajadores No. 3, la organización del trabajo y el estrés* presenta recomendaciones para su gestión.

Si bien no está comprobado que el cáncer sea originado o agravado por el estrés, es un hecho que las prácticas para reducirlo mejoran el estado anímico y generan buenos resultados en el tratamiento de quimioterapia, así como en su recuperación. Incluyamos en nuestra vida acciones para mitigar sus efectos, esto favorecerá nuestra salud, creará mejores ambientes laborales y será beneficioso para la sociedad.

DEJA QUE MANOS EXPERTAS TE ACOMPAÑEN EN TODO MOMENTO



Centro Oncológico
Internacional

Somos el centro de tratamiento integral de cáncer en México que reúne a un equipo multidisciplinario de profesionales en un solo lugar para brindar atención personalizada y total a cada paciente.

Nuestro compromiso con la población es elaborar campañas permanentes de detección oportuna, promoviendo una cultura de prevención.

Contamos con modernas instalaciones y tecnología de punta, así como un programa único de Calidad de Vida (**PORTI**) que brinda al paciente apoyo físico y emocional para atravesar cada etapa de su tratamiento.

NUESTROS SERVICIOS

Quimioterapia
Terapias blanco
Hormonoterapia
Estudios clínicos
Imagenología mayor y menor
Radioterapia
Estudios Genómicos
Check up femenino y masculino
Diagnóstico urológico oncológico
Diagnóstico ginecológico oncológico
Cirugía Mayor
Cirugía Ambulatoria
Biopsias
Hematología

Cuidamos de ti cuidando cada detalle.

NUESTRO MODELO DE ATENCIÓN



PROGRAMA ONCOLÓGICO RESPALDANDO
EL TRATAMIENTO INTEGRAL.

Terapia Física Oncológica

Nutrición Oncológica

Salud Emocional
(Psicología y Psiquiatría)

Oncoimagen

Clínica del Dolor

NUESTRAS UBICACIONES:

DISTRITO FEDERAL

Periférico Sur 5246 Piso 9, Col. Pedregal de Carrasco
Del. Coyoacán, C.P. 04700 México D.F.
Tel. 54 24 89 70

GUADALAJARA

Av. López Mateos Sur 1401 Piso 12 y 13
Col. Las Amapas, Tlajomulco de Zúñiga, 45640, Jalisco
Tel. 38 84 95 30

01 800 89 00 398

/CENTRONCOLOGICOINTERNACIONAL

/coi_salud

coisalud.com



Development Dimensions International (DDI) fue fundado en Pensylvania, Estados Unidos, en 1970. Sus áreas de especialidad son adquisición de talento, desarrollo de liderazgo y administración de la sucesión.
www.ddiworld.com.mx

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

Descubriendo a los líderes de alto nivel ideales para el futuro

Una línea de sucesión de liderazgo es un proceso de negocio crítico, diseñado para ofrecer un suministro sustentable de líderes de calidad para todos los niveles, con el objeto de hacer frente a los retos del hoy y del mañana. Pero ¿cómo identificar a la próxima generación de líderes de alto nivel en la organización, y al mismo tiempo predecir de forma precisa quién será capaz de cubrir esas posiciones ejecutivas en el futuro?

Para las compañías, encontrar a líderes de alto nivel fuera de la organización es una apuesta riesgosa. Más del 50 por ciento de los ejecutivos, incluidos los directores generales, están fracasando en los niveles más altos.

Como si esto fuera poco, una pobre fuente de candidatos calificados para puestos ejecutivos contribuirá a un mayor fracaso en los próximos años, derivado de una alta tendencia de jubilaciones prematuras entre los Baby Boomers. Los gerentes en sus cuarentas son la nueva generación de líderes de alto nivel.

La metodología tradicional para seleccionar a los ejecutivos del futuro ha estado enfocada en los supuestos de desempeño pasado del sucesor; he ahí la complejidad.

Aunque pareciera que el camino para lograrlo es muy claro, el desempeño pasado no nos dice si alguien seguirá creciendo, o si cuenta con las aptitudes adecuadas para tener éxito como líder de alto nivel en el puesto.

Un líder operacional fuerte, no necesariamente tiene las habilidades para ser excepcional en el nivel estratégico. De hecho, el desempeño que se ganó felicitaciones en el nivel operacional puede significar un desastre en los niveles estratégicos.

Los casos de estudio de las escuelas de administración están llenos de historias desafortunadas, algunas sobre CEOs desarrollados dentro de las compañías, súper estrellas en la operación, que siguen su camino hasta ser líderes mediocres, en el mejor de los casos, o incluso hasta ser fracasos absolutos tras ser promovidos a roles estratégicos.

¿Cómo identificar a los líderes potenciales?

Usted describiría el proceso de su organización para identificar a las promesas de liderazgo como:

- ¿Formal y riguroso?

- ¿Informal, pero regularmente completo?
- ¿Se deja a consideración de los ejecutivos?
- ¿Algo de lo que ni siquiera se habla?

La mayoría de los profesionales de Recursos Humanos a los que hemos hecho esta pregunta dicen que sus organizaciones están en el segundo grupo, aunque más de los que usted puede pensar contestaron que “se deja a consideración de los ejecutivos.”

Hasta ahora, las organizaciones en busca de líderes de alto nivel tienen dos opciones:

- a) Reclutar de la calle y soportar el precio cada vez más alto y el elevado riesgo de fracaso.
- b) Desarrollar a sus propios líderes usando el desempeño pasado para predecir el éxito de sus altos niveles. Como se ha visto, este camino tiene sus propios riesgos constantes.

La clave: identificar el potencial

Ahora hay una tercera opción, basada en una sólida y vanguardista investigación. Ésta contiene una nueva tendencia y reduce considerablemente el riesgo al identificar talento para el liderazgo de alto nivel, el cual ha sido desarrollado dentro de la organización.

La clave es aprender de forma sistemática a identificar el potencial ejecutivo de la gente con la cual se cuenta.

Lo que estamos proponiendo es un reto sustancialmente diferente a diagnosticar el desarrollo de las necesidades individuales de un grupo de altos potenciales, o evaluar si están listos para un puesto de nivel superior. En estos casos, el centro está en los logros y en el crecimiento de las personas que forman parte de ese grupo de elegidos.

Por otra parte, es un pre-requisito tener un registro sólido y sustancial de desarrollo por encima del promedio, pero hay otros factores que deben ser considerados para mejorar las probabilidades de esta predicción.

También se trata de buscar a lo largo de la organización con la finalidad de detectar a las

personas que tengan los atributos que cumplan con dicho potencial.

Se trata de maximizar la probabilidad de que el desarrollo acelerado de un candidato produzca un retorno de inversión considerable cuando esa persona tenga un puesto de alto nivel en la organización.

¿Puede el potencial de liderazgo ser identificado de forma confiable—incluso en lugares remotos u ocultos dentro de la organización—? ¿Puede hacerse a tiempo? Son pocas las compañías en las que la evaluación de potencial de liderazgo para altos niveles comienza desde el supervisor de primer nivel.

La dificultad es determinar qué criterios usar y después aplicarlos como parte de un proceso riguroso y de forma disciplinada.

De acuerdo con nuestro estudio, tres de cada cuatro compañías carecen de un criterio claro para definir correctamente el potencial.

Otro punto es que muchas no han definido una visión consistente sobre cómo debe ser su cultura en el futuro—tampoco cómo los líderes del futuro podrían encajar en esa visión—, o cuáles deberían ser las expectativas para sus líderes en el futuro.

Junto con nuestros colegas, nos dimos a la tarea de encontrar este pronóstico tan importante del potencial de liderazgo. Con base en nuestros más de 30 años de experiencia evaluando el talento de liderazgo, además de las investigaciones de vanguardia realizadas por Jim Collins, con su libro *De bueno a excelente*; Morgan W. McCall Jr, (*High Flyers*), y Ann Howard y Doug Bary, con su monumental estudio de 30 años sobre desarrollo personal y profesional en AT&T, hemos identificado un grupo de criterios, así como estrategias prácticas que nos permiten pronosticar con mayor precisión el éxito de los ejecutivos.

El proceso que describimos es vital y de gran poder para el crecimiento de cualquier organización. Estamos convencidos de que poniendo mayor atención en los atributos personales

Mediante la aplicación de los 10 Factores Potenciales de Liderazgo puede reducir drásticamente el riesgo inherente de confiar en el desempeño pasado y mejorar en gran medida su tasa de éxito en la elección de su próxima generación de líderes de alto nivel.

IDENTIFICANDO EL POTENCIAL VS. HACER UN DIAGNÓSTICO DE DESARROLLO

	Identificando potencial	Diagnóstico de desarrollo/“readiness”
OBJETIVO	Crecimiento previsto / Potencial	Logros en relación a un perfil de éxito; preparación para el puesto
¿QUIÉN?	Se busca de forma amplia	Se enfoca en el grupo de altos potenciales
¿QUÉ?	Identificación mejorada: difíciles de adquirir, características facilitadoras, habilidades, capacidades	Evaluación holística <ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Atributos personales (facilitadores, descarriladores, motivos) • Experiencia laboral • Conocimiento organizacional
RESULTADOS	Invitación al grupo de altos potenciales	Planes de desarrollo individuales, decisiones de ocupación de puestos
EVALUADORES	Observadores de la organización (comportamiento centrado)	Asesores profesionales (comportamiento y rasgos subyacentes, como motivadores, valores y conocimiento)

adecuados, durante el proceso de identificación, tanto en factores de éxito como en aquellos que le alejan de sus objetivos, pueden prevenir desastres ejecutivos.

Un esquema para el éxito

La investigación muestra que hay cuatro ejes: potencial de liderazgo; orientación para el desarrollo personal; manejo de complejidad, y balance entre valores y resultados.

En la base de cada categoría se encuentran por lo menos dos atributos (hemos identificado 10), a los que nos referimos como Factores Potenciales de Liderazgo, e incluyen características tales como motivación para liderar, agilidad para aprender, compatibilidad con la cultura y adaptabilidad.

Mediante la aplicación de dichos factores, de forma consistente y cuidadosa en la selección de sus líderes de mandos medios, puede reducir drásticamente el riesgo inherente de confiar en el desempeño pasado y mejorar en gran medida su tasa de éxito en la elección de su próxima generación de líderes de alto nivel.

Detección de potencial, el primer paso

En la mayoría de las organizaciones, desarrollar

a sus propios talentos ejecutivos para el futuro se reduce a tomar la decisión sobre dónde hacer la mejor inversión con tiempo, dinero y recursos limitados, después sólo se nutre.

Los efectos secundarios y de largo plazo de haber apoyado una mala decisión, pueden ser devastadores.

Si separamos los 10 factores, reconocemos la gran tarea que implicará para aquellos que intentan desarrollarlos, dado que son esencialmente rasgos de liderazgo. Por ello, se vuelve necesario que su búsqueda sea parte del esfuerzo de toda organización para desarrollar la fuente de candidatos de alto potencial.

Evaluar el potencial ejecutivo de un candidato no es lo mismo que hacer un diagnóstico de necesidades de una persona.

Apuesta inteligente: medir el potencial

Sí, encontrar líderes excepcionales de alto nivel sigue siendo una apuesta riesgosa para la mayoría de las compañías, pero si se sabe cómo identificar potenciales ejecutivos de forma temprana, y después se concentran los esfuerzos de desarrollo en aquellos que muestran el mayor potencial, usted estará mejorando sustancialmente sus probabilidades.

Si se sabe cómo identificar potenciales ejecutivos de forma temprana, y después se concentran los esfuerzos de desarrollo en aquellos que muestran el mayor potencial, usted estará mejorando sustancialmente sus probabilidades.

Descubre lo que el mundo está diciendo acerca del liderazgo.



Global Leadership Forecast

Descarga el Estudio de DDI en www.ddiworld.com/glf

DDI México +52 (55) 12539000 www.ddiworld.com.mx



Flexibilidad en las empresas: estrategia de negocio

Ante la dinámica de un entorno global, las organizaciones se desenvuelven en ambientes cada vez más competitivos y dinámicos que exigen la capacidad de actuar ágilmente. Bajo este contexto, la flexibilidad en las empresas se vuelve un elemento clave para responder de manera efectiva ante los cambios.

Diversos son los factores que pueden influir en la adopción de una política de flexibilidad en las organizaciones. Uno de ellos es el hecho de necesitar mejorar su nivel de desempeño en su capacidad de adaptación, con la intención de responder de forma más rápida y adecuada ante las condiciones de un ambiente empresarial que se caracteriza por sus continuos cambios.

Una empresa flexible más allá de conocer su entorno, observar las nuevas circunstancias e identificar las oportunidades, es capaz de adecuar su estrategia, procesos, organización y el perfil de los recursos humanos para aprovechar el cambio y actuar con agilidad, logrando alcanzar los objetivos del negocio.

En lo que respecta a la gestión del recurso humano, cuando se decide implantar una política de flexibilidad es preciso revisar meticulosamente la cultura y estilo de pensamiento de la organización, asimismo, exige generar y mantener un firme compromiso de responsabilidad y confianza entre la compañía y los colaboradores. Entre las posibilidades que un esfuerzo de flexibilidad busca ofrecer a los colaboradores, podemos encontrar:

1. Hallar mecanismos que permitan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

Regus (2012) realizó un estudio en el que se reportó que siete de cada 10 empresas que ofrecen trabajo con medidas de flexibilidad informan que sus empleados alcanzan más fácilmente estándares de equilibrio entre su vida personal y laboral, aumentando sus niveles de satisfacción, motivación y productividad.

Cuando los empleados se sienten satisfechos aumentan los indicadores de potencial y desempeño, con



impacto favorable en su productividad y compromiso con la empresa. En el caso de las mujeres trabajadoras, acceden a dinámicas que facilitan la integración de sus actividades en el trabajo con las tareas del hogar, hallando medios para ajustar los roles de género con la pareja.

Incluso, la tecnología ha hecho posible el establecimiento de políticas de trabajo desde casa. Estas acciones son altamente valoradas y permiten, en muchos casos, evitar la pérdida de talento por aspectos como la distancia o los tiempos de recorrido hacia la oficina o la planta.

La flexibilidad laboral es la capacidad para lograr objetivos y metas claramente definidos en un modelo de operación con alternativas para equilibrar el talento, el esfuerzo y los resultados de negocio.

2. Retribuir y motivar considerando las necesidades individuales

Los líderes cada vez están más seguros que reconocer el valor del talento, la contribución y los resultados es un estímulo fundamental para la motivación del colaborador. Esta dinámica ha permitido que consideren con más frecuencia las necesidades individuales del empleado para definir una mezcla personalizada de beneficios que genere mayor satisfacción.

Cuando la organización identifica las necesidades de manera particular, puede diseñar y seleccionar los instrumentos adecuados para armonizar las expectativas personales con los requerimientos del negocio.

Actualmente existen diversas opciones de beneficios que permiten el desarrollo de la lealtad y el compromiso de los colaboradores, lo importante es entender cómo funciona cada uno para diseñar una mezcla inteligente de éstos. Hay proveedores especializados en ofrecer este tipo de soluciones que brindan asesoría integral, tal es el caso de Edenred (ver Figura 1).



3. Retener y atraer el talento con base en evidencias para los candidatos

En una empresa flexible, el propósito detrás de buscar equilibrio entre la actividad laboral y personal, y de responder a las necesidades individuales de los colaboradores, implica fortalecer su nivel de lealtad y compromiso. Lo que representa una excelente ventaja para la retención y atracción de talento.

El hecho de contar con personal comprometido y entregado se traduce en trabajo de calidad y buen desempeño laboral.

Shawn Achor, el investigador más reconocido en el tema de la felicidad y su valor en la vida de las personas, ha publicado que quienes se perciben más felices son 31% más productivos, 37% mejores cerradores de ventas y 300%

La flexibilidad laboral es la capacidad para lograr objetivos y metas claramente definidos en un modelo de operación con alternativas para equilibrar el talento, el esfuerzo y los resultados de negocio.

BENEFICIOS / HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Solución	Algunos Beneficios
Ticket Vale Despesas®	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye con el gasto familiar de los empleados, permitiéndoles una mejor calidad de vida • Al ser un ingreso exento, el colaborador recibe el 100% de la ayuda • Ofrece incentivos fiscales atractivos para las empresas • Incentiva al personal y promueve un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización
Ticket Restaurante®	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece a la alimentación diaria del empleado • Es una herramienta independiente a la despesa • Para las empresas brinda importantes incentivos fiscales • Contribuye en el bienestar de los empleados y aumenta la productividad de la compañía
Ticket Uniforme®	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora el poder adquisitivo del colaborador • Las empresas obtienen incentivos fiscales al considerarse herramienta de trabajo • Fortalece el compromiso de los colaboradores, a la vez que permite la retención del talento • Generar sentido de reconocimiento y pertenencia
Ticket Regalo®	<ul style="list-style-type: none"> • Simplifica la labor administrativa en la selección, adquisición, almacenamiento y distribución de premios u obsequios • Redunda en un ahorro importante de costos • Aporta sentido de reconocimiento y compensación • Refuerza la productividad y el vínculo de lealtad

Figura 1

La medidas de flexibilidad laboral son altamente valoradas, ya que en muchos casos evitan que los empleados abandonen la organización por un tema de distancias o tiempos de recorrido.

más creativos e innovadores (Achor, 2010).

Una empresa que ha decidido incorporar una política de flexibilidad como un valor de su cultura organizacional, se enfoca en obtener resultados exitosos a través de la satisfacción de las necesidades humanas, que influyen sobre el desempeño y el desarrollo de los colaboradores.

Darse a conocer como una empresa con flexibilidad laboral posiciona la valoración de la marca en los candidatos en un nivel más alto, distingue como polo de atracción de talento y dinamiza los parámetros para lograr mejores contrataciones.

Es resumen...

En un esfuerzo por ser cada vez más competitivas, las empresas están incorporando diferentes políticas de flexibilidad en sus modelos de trabajo, que permitan contribuir al logro de objetivos.

Ante un entorno de negocios cambiante, una organización flexible debe estar consciente que actuar de forma rápida y decisiva es primordial. Para lograrlo, muchas veces es preciso reconfigurar la estrategia, procedimientos y el perfil de los recursos humanos con el propósito de adaptarse a los cambios y enfrentar los nuevos desafíos.

En lo que respecta a los colaboradores, las políticas de flexibilidad más frecuentes están relacionadas con la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal, la motivación con base en las necesidades individuales y la fidelización del recurso humano para la atracción y retención del talento.

Por esto y más, la flexibilidad representa un gran valor para las empresas exitosas. Permite alcanzar mejores niveles de desempeño y productividad, motivando el compromiso y lealtad de los colaboradores.

Los líderes toman las decisiones correctas

Cuenta con los primeros monederos electrónicos autorizados por el SAT



► Ticket Vale Despensas® líder en beneficios

Cumple al 100% con los requisitos establecidos para la deducibilidad de la despesa.

► Ticket Car® líder en la gestión del gasto de combustible

Sí puede deducir los consumos realizados en diferentes estaciones de servicio con un solo CFDI.



www.edenred.com.mx

D.F. y Área Metropolitana: 5262 8889
Interior de la República: 01800 012 2267
telemarketing-MX@edenred.com



Síguenos en [f](https://www.facebook.com/EdenredMx) /EdenredMx

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

Búsquenos en [in](https://www.linkedin.com/company/edenred-mexico) como Edenred México



ENTORNO

OUTSOURCING
DE RECURSOS HUMANOS

Entorno Corporativo y Empresarial fue fundada en México, en 2004. 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.
www.entornocorporativo.com.mx

Mario Guillermo Mendoza Coss es Director de Contabilidad de Entorno Corporativo y Empresarial. Es Maestro en Derecho Fiscal, por la Universidad del Valle de México.

Beneficios del *outsourcing* de Recursos Humanos

El *outsourcing* de Recursos Humanos se ha convertido en una excelente herramienta para aquellas empresas que buscan la reducción de costos y un nivel de especialización y control en la administración de los Recursos Humanos de la organización. “Un objetivo es disminuir la rotación del personal.”

El *outsourcing* es un término inglés que en 1980 sirvió para detallar la creciente tendencia de los grandes corporativos, los cuales transferían sus sistemas de información a proveedores externos.

El *outsourcing*, entendido como la estrategia de negocios que permite subcontratar a un proveedor externo, el desempeño de procesos o funciones no estratégicas en una empresa, inició en México hace más de 40 años, cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas.

Más tarde sucedió con los comedores y el mantenimiento, y así hasta llegar a las áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.

En 1998, el *outsourcing* alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

¿Por qué contratar un *outsourcing*?

Existen diversas razones para realizar servicios con esta modalidad, como la reducción de costos.

Es indispensable contar con calidad en el servicio, así como personal capacitado y especializado que permita tener un mayor control en los procesos.

La contratación de un *outsourcing* es altamente recomendable cuando existen ineficiencias internas por la falta de especialistas en los servicios correspondientes, porque el personal con el que se cuenta no dispone del conocimiento adecuado, o los procesos del negocio son tan complejos que hacen difícil la gestión y se busca su simplificación. Existen ciertos puntos para considerar la subcontratación:

1. Es un servicio que generalmente se presta por espacio mayor a un año.
2. Puede incluir productos o activos.
3. Existen responsabilidades por parte del contratante, quien pasa a adquirir al contratado.
4. Hay riesgos indirectos por la contratación del servicio o responsabilidad ante terceros.
5. Las condiciones del servicio deben ser pactadas al momento de la contratación.
6. Indicadores y parámetros de calidad.

Puntos a considerar al contratar un outsourcing

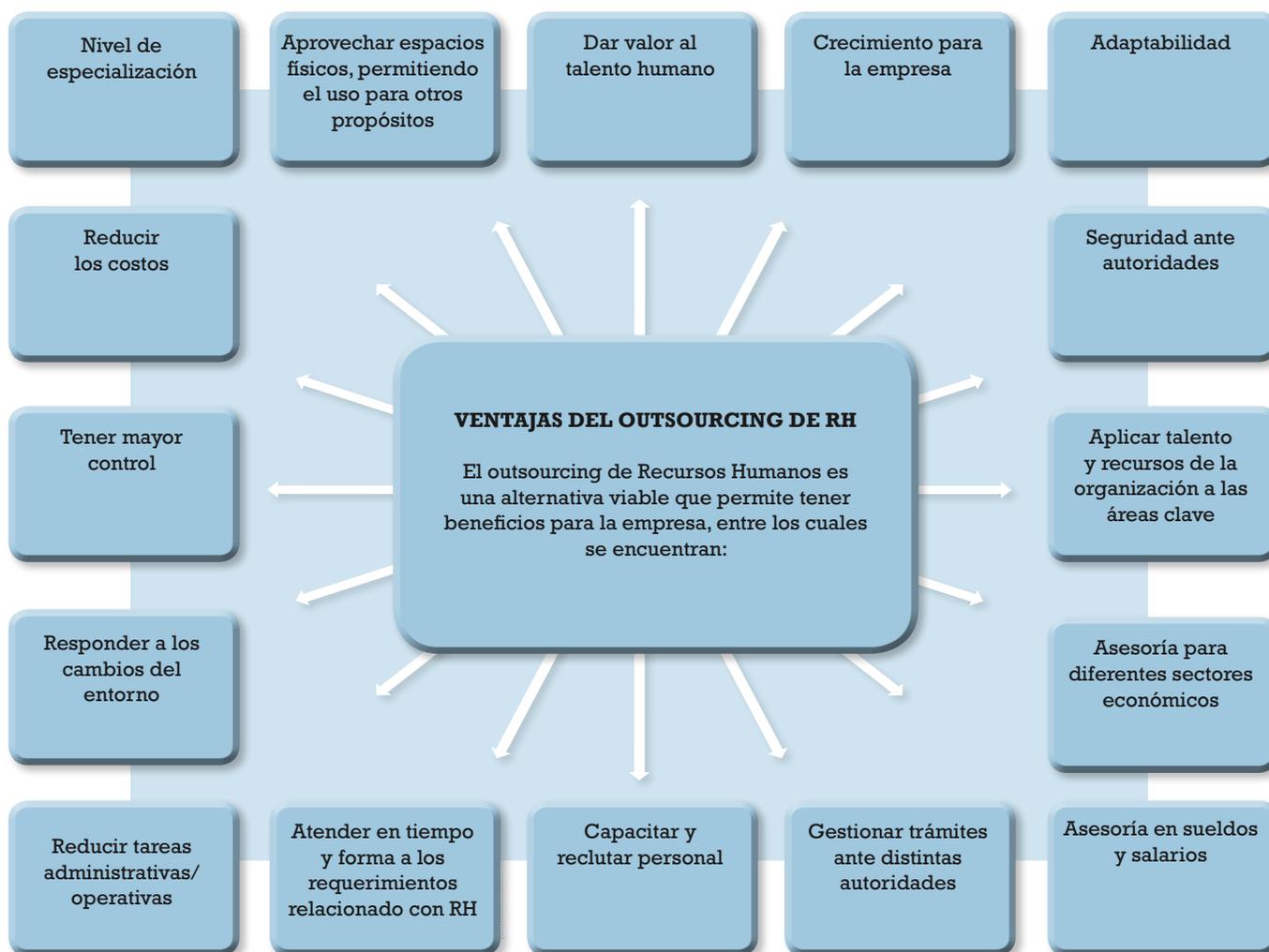
Los principales son:

- No alcanzar los objetivos establecidos cuando

los costos son mayores a los esperados o presupuestados; si la calidad del prestador del servicio es inferior a la acordada, o cuando existe insatisfacción por el personal interno de la empresa.

- Puede haber pérdida de conocimiento interno o control del servicio, así como conflictos internos o con el proveedor.
- Cuando la elección del proveedor no es adecuada puede ocasionar pérdidas económicas, tiempo y contingencias ante diversas autoridades fiscales y/o laborales. Para tal efecto, se debe realizar un contrato de prestación de servicios con acuerdos mutuos y bases sólidas.
- Existen tipos de contratación que, derivados

Cuando existen ineficiencias internas, por la falta de especialistas en los servicios correspondientes, porque el personal con el que se cuenta no dispone del conocimiento adecuado, o los procesos del negocio son tan complejos que hacen difícil la gestión y se busca su simplificación, la contratación de un outsourcing es altamente recomendable.



Al contratar un *outsourcing* se tiene una reducción en costos y se eficientizan los tiempos; hay control en el aspecto de percepciones y deducciones de la nómina; hay un mejor enfoque en la toma de decisiones de la Alta Dirección respecto a las funciones estratégicas, además del beneficio de la deducibilidad al 100%.

del *outsourcing*, generan graves consecuencias por limitar el acceso a la seguridad social de los trabajadores, por lo que resulta necesario establecer en el contrato las condiciones desde un inicio.

Es importante mencionar que si se analizan los riesgos, no son diferentes a los de cualquier negocio, ya que no implican la pérdida de control total de la operación.

Cuando se contrate un *outsourcing* es necesario cerciorarse de que se trabaja con una empresa confiable que proporcione servicios de asesoría profesional y cumpla adecuadamente con las obligaciones fiscales y laborales.

Legislación

En materia laboral, de acuerdo a los artículos 15 y 15-A de la Ley Federal del Trabajo, se es-

tablece la responsabilidad solidaria de las obligaciones contraídas con los trabajadores.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 15-A de la Ley del Seguro Social, se consideran responsables solidarios entre sí y en relación con el trabajador, respecto del cumplimiento de las obligaciones que la misma establece, cuando la contratación de trabajadores se da mediante un intermediario laboral. Por tal motivo, es necesario presentar los avisos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) respecto a la prestación de servicio, como cuando se es beneficiario de un *outsourcing*.

Resulta relevante hacer énfasis en el tema del cumplimiento de las obligaciones fiscales de ambas partes, esto ante los programas que ha emitido el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en relación a las operaciones de Recursos Humanos amparadas en el tipo de contrato de





prestación de servicios que se analiza en estos antecedentes. Dicho análisis hace un recuento de los criterios no vinculativos contenidos en la modificación al Anexo 3 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2013, los cuales se dieron a conocer por el SAT a través de su portal de internet, en la sección Novedades, el pasado 18 de junio de 2013, con la intención de que se minimicen las contingencias que en materia fiscal y en este sentido pudieran existir.

Rosalinda Vélez, quien fue Secretaria del Trabajo hasta 2012, asegura que “la legislación laboral no impide la subcontratación en cualquier actividad productiva. Sin embargo, ésta ha sido usada indebidamente para evadir el cumplimiento de las obligaciones patronales en detrimento de los derechos de los trabajadores, entre otros, el de la seguridad social.”

El actual Secretario del Trabajo y Previsión Social, Alfonso Navarrete menciona: “Es como el colesterol: hay colesterol bueno y hay co-

lesterol malo. Hay empresas que llevan perfectamente sus registros de los trabajadores, que cumplen con las obligaciones que les corresponden, llevándolos a la seguridad social y en la formalidad. Sin embargo, efectivamente, hay empresas que han abusado de esta figura, se han aprovechado de que no existe un marco que la regule adecuadamente, e incumplen con las obligaciones.”

Actualmente, las organizaciones buscan la manera de incrementar sus utilidades, consiguiendo costos efectivos en servicios. El *outsourcing* es un medio confiable para ello.

Al contratar un *outsourcing* se obtiene una reducción en costos y se eficientizan los tiempos; hay control en el aspecto de percepciones y deducciones de la nómina; así como un mejor enfoque en la toma de decisiones de la Alta Dirección respecto a las funciones estratégicas, además del beneficio de la deducibilidad al 100%.

Cuando se contrate un *outsourcing* es necesario cerciorarse de que se trabaja con una empresa que proporcione servicios de asesoría profesional y cumpla adecuadamente con las obligaciones fiscales y laborales.

Un reto refrescante y divertido: Sistema de Gestión de la Creatividad y la Innovación en la empresa

La creatividad es la capacidad que tenemos para generar ideas sobre algo que es útil para otros. ¿Qué tanto están dedicando las organizaciones para maximizar el potencial creativo de sus colaboradores? ¿En cuántas organizaciones en México contamos con un área especializada y que a la vez nos dé los resultados esperados en términos de competitividad en innovación?

Los conceptos de creatividad asociados con los de administración de empresa chocan en principio porque la organización moderna está cada día más orientada hacia los sistemas de calidad, que establecen políticas, procedimientos, líneas de acción, marcos y enfoques estratégicos, donde la visión pareciera que está reservada para los dirigentes de la organización. En compañías más modernas y con pensamiento más retador, la visión creadora la dejamos hasta los niveles gerenciales, y la responsabilidad, en manejo de recursos humanos y financieros.

La mayoría de las aplicaciones sobre creatividad e innovación están orientadas hacia los departamentos de Mercadotecnia, Publicidad, Comunicación o en algunos casos, Recursos Humanos.

Cada día más estudiosos, teóricos y estrategias de la gestión empresarial nos recomiendan que estimulemos la creatividad en la empresa y espacio para las ideas.

La innovación es el decimosegundo pilar de competitividad, según el World Economic Forum. Cuando investigamos en qué posición se encuentra México en dicho indicador, encontramos que, en promedio en los últimos tres años, no supera el sitio 50.

Ser innovadores, sí, pero ¿cómo lograrlo? Se habla de mejorar la capacidad para la innovación y entonces lo asociamos con 'investigación para la innovación'. ¿Y el desarrollo de la creatividad?, ¿el del potencial creativo de cada uno de los colaboradores que integran la empresa?, ¿cómo no cortar las alas que llevan a quien es talentoso dentro de la empresa a fortalecer su potencial creativo?

La buena noticia con respecto a la creatividad es que todos los seres humanos somos creativos por naturaleza.

Según un estudio realizado en la materia de Estrategias Creativas, correspondiente a la Maestría en Publicidad y

Comunicación Corporativa de la Universidad Autónoma de Guadalajara, el desarrollo del potencial creativo del ser humano se adquiere con la aplicación e intención de las técnicas creativas adecuadas, el entorno adecuado y la libertad y flexibilidad para gestionar el pensamiento creativo.

Potencial creativo del colaborador

Los seres humanos somos únicos y maravillosos, con un potencial ilimitado para crear y producir cosas hermosas.

Si queremos encontrar y desarrollar dicho potencial, necesitamos poner en práctica todo el conocimiento que ya tenemos, que nos ha sido dado para comprender al ser humano y crear las condiciones cerebro-corporales y emocionales para su realización en el entorno laboral.

Tenemos que romper paradigmas y comprender que desde el área de Recursos Humanos no sólo administramos y manejamos personal, así podremos incorporar una nueva visión para potenciar el talento, contribuir a la innovación y la creatividad, desarrollar proyectos e ideas y formas de realizar el trabajo, y una visión de desarrollo organizacional, a través de la cual desarrollaremos a la empresa desde el pensamiento creativo de su gente, no sólo desde el pensamiento estratégico de su dirección.

Históricamente, RH administra y gestiona al recurso humano cumpliendo con un ciclo bien conocido por todos: desde que surge la vacante en la organización, basada en un perfil del puesto, hasta el fin de la relación laboral.

Mi tesis radica en ver a Recursos Humanos como el área potenciadora y realizadora de los talentos creativos de los individuos que laboran en la empresa.

Desarrollar el potencial creativo del colaborador

La teoría del Cerebro Triuno (Mc. Lean 1952), aún discutida en los medios científicos; el cerebro total de Hermann; la división de hemisfe-



rios cerebrales de Roger Sperry (1977); las Intelligencias Múltiples de Howard Gardner (1993); el Efecto Pigmalión de Rosental; la Inteligencia Emocional de Goleman; los mapas mentales y las técnicas creativas de Tony Buzán, y los avances de los últimos años en neurociencia, nos permiten darnos cuenta de que el cerebro humano tiene un potencial ilimitado para dar resultados en sus comportamientos, retención en memoria largo plazo, imaginación, auto

La aplicación de tests sobre estilos de aprendizaje, canales de percepción, inteligencias múltiples y potencial creativo podríamos añadirlos a la gestión que realizamos para el desarrollo de planes de carrera y desarrollo profesional en forma horizontal del trabajador.



Tenemos que romper paradigmas y comprender que desde el área de Recursos Humanos no sólo administramos y manejamos personal, así podremos incorporar una nueva visión para potenciar el talento.

control y acciones creadoras en general.

El área de Recursos Humanos cuenta con los profesionales estudiosos y talentosos en el tema. La aplicación de tests sobre estilos de aprendizaje, canales de percepción, inteligencias múltiples y potencial creativo, podríamos añadirlos a la gestión que realizamos para el desarrollo de planes de carrera y profesional en forma horizontal. Hacer los puestos más retadores y con espacio para el logro y el reconocimiento y para la competitividad de la empresa.

Cooperar para que la organización siga haciendo lo que hace muy bien y tenga espacio para que cada colaborador contribuya desde su puesto en aspectos de innovación y de creación, fortalecidos por su compromiso y nuevas ideas. Cada empleado haciendo algo nuevo, trabajando en un nuevo proyecto y moviendo la organización hacia adelante.

Una visión hacia el futuro

Que en cada empresa nos preocupemos por

maximizar el potencial de cada uno de los colaboradores mediante:

- 1.** Espacios donde se sientan relajados, cómodos y seguros, y fortalecer el funcionamiento de su cerebro (*snacks* nutritivos, iluminación adecuada, sillas confortables y áreas verdes para la innovación).
- 2.** Pizarrones, plumones de colores, trazado de líneas curvas, todo en una página.
- 3.** Mapas mentales (Buzán 1992).
- 4.** Disponibilidad de música clásica o barroca para promover la concentración y activación cerebral.
- 5.** Equilibrio entre lo lógico-conceptual y lo numérico.
- 6.** La creencia de que el personal es capaz, aplicando el efecto Pigmaleón (Rosental).
- 7.** El seguimiento con tenacidad de las características creativas únicas de cada colaborador y administrando sus logros, a través de un sistema de gestión de la creatividad e innovación en la empresa (Lina Márquez).

OUTSOURCING

HEAD HUNTER

DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

RECLUTAMIENTO

EVALUACIONES

CAPACITACIÓN

SOCIOECONÓMICOS

REVIVE

Algo en tu interior

El Compromiso y Sentido de Pertenencia del Recurso Humano que Esprezza desarrolla son factores tan valiosos que hoy en día marcan la diferencia con respecto a nuestros competidores.

Subcontratación de personal

Uno de los principales retos que la globalización y el libre mercado han traído a las empresas en México ha sido la constante lucha por la reducción de costos con el fin de mantener la competitividad, no sólo en el plano local sino también frente a la competencia extranjera.

Ante este panorama, existe una tendencia de las organizaciones en el mercado internacional que ha orillado a que todo tipo de compañías, desde grandes transnacionales hasta pequeñas empresas, estén adoptando el modelo de subcontratación del personal (conocido también como *outsourcing*, en referencia a la tercerización de los recursos humanos) como una herramienta viable, no sólo para obtener ahorros administrativos, sino como una nueva forma de relaciones laborales.

Antecedentes en México

La subcontratación en México no es un tema nuevo. La reciente reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT), la cual data de 1970, ya dictaba algunas definiciones de lo que se entiende por intermediación laboral, lamentablemente en la práctica carecía de regulación por parte de la autoridad, hasta hace poco tiempo.

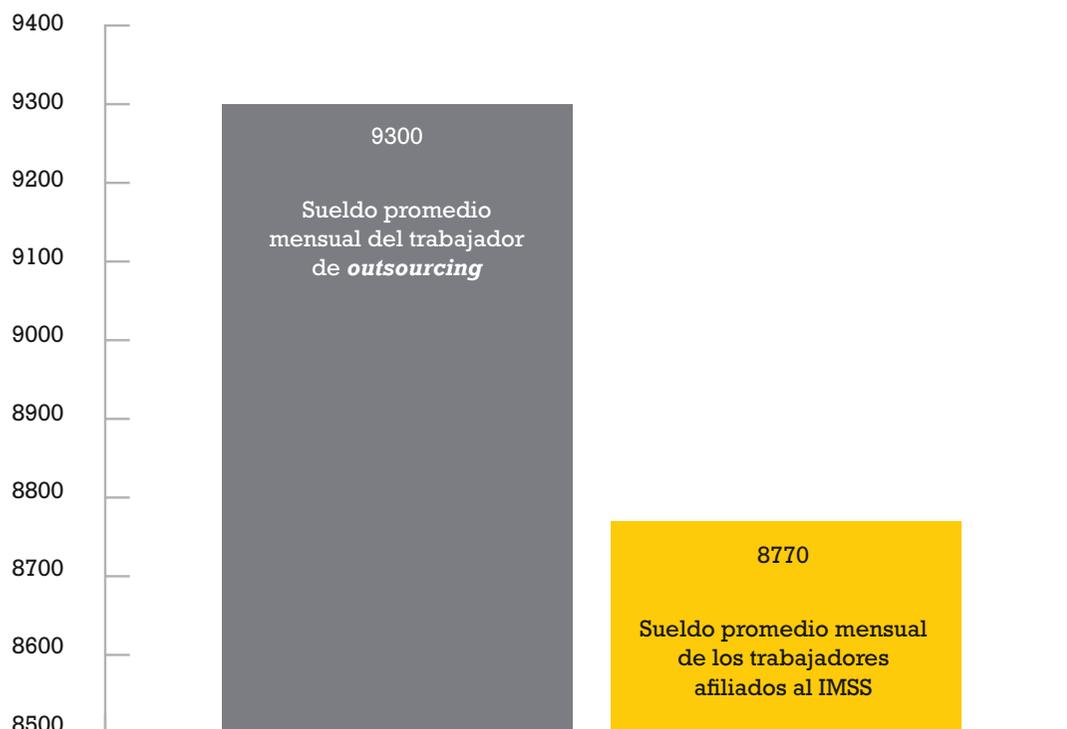
En febrero de 2012 los tribunales colegiados en materia laboral emitieron un criterio en el que se amplió el concepto de 'unidad económica' para efectos de la LFT. En él se buscó crear nuevas responsabilidades laborales para los grupos de compañías que operan bajo la estructura de empresas de servicios, que han incrementado en México, y que tradicionalmente fueron creadas con el propósito exclusivo de evitar el reparto de utilidades a los trabajadores.

Asimismo, en diciembre de 2012, la nueva LFT entró en vigor con modificaciones en las normas de subcontratación laboral, estableciendo por primera vez en su articulado los criterios que regulan la implementación de la intermediación laboral.

No obstante, esta última reforma aún presenta errores de redacción e interpretación para el sector patronal.



SALARIO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR FRENTE AL SALARIO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES REGISTRADOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)



En abril pasado, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje se pronunció para emitir un criterio con respecto del artículo 15-A de la LFT, con el que se deja claro que las empresas que no cumplan con los lineamientos establecidos en dicho ordenamiento serán consideradas patrones para todos los efectos de la ley.

En un principio, los obligados con el cumplimiento son las empresas prestadoras de servicios de personal (*outsourcing*) y sólo en caso de incumplimiento serán obligados solidarios con los trabajadores.

Panorama actual de la intermediación laboral en México

Según datos publicados por la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (AMECH), organización que agrupa a 17 de las empresas más importantes del sector, algunos datos relevantes sobre la subcontratación

de personal indican que 60% de los puestos de trabajo ofertados por *outsourcing* corresponden a personal operativo; 35%, a mandos medios, y 5%, a directivos.

Industrias y sectores de la actividad económica que contratan a través de *outsourcing*

- Banca, finanzas y seguros.
- Industrias alimenticia, automotriz y farmacéutica.
- Tecnología e informática.
- Medios y telecomunicaciones.
- Tiendas departamentales y de autoservicio.
- *Call-center* y *telemarketing*.
- Armadoras y maquiladoras.
- Sector turístico, hotelería y restaurantes.

La simulación

A pesar de todos los beneficios que un es-

Ante los últimos cambios en la legislación laboral y en materia de seguridad social, es indispensable para las empresas contar con asesoría especializada en materia laboral-legal, brindada por profesionales con amplia experiencia en estos ámbitos.



La reforma realizada de manera reciente a la Ley Federal del Trabajo (LFT), la cual data de 1970, ya dictaba algunas definiciones de lo que se entiende por intermediación laboral, lamentablemente en la práctica carecía de regulación por parte de la autoridad, hasta hace poco tiempo.

Este esquema de subcontratación bien administrado puede ofrecer, no está exento de abuso con el objeto de evadir el cumplimiento de las obligaciones laborales, así como el pago de las contribuciones de seguridad social en perjuicio de los empleados.

Estos esquemas abusivos se valen de mecanismos como el contrato de suministro mercantil, las sociedades cooperativas, sociedades en nombre colectivo, e incluso contratos de arrendamiento, con el fin de proveer indirectamente de fuerza de trabajo a una empresa cliente.

Aunque se ha intentado desvirtuar la naturaleza de las relaciones laborales, a través de los

esquemas antes mencionados, los criterios de los tribunales han sido consistentes al determinar que la empresa que recibe los beneficios de la fuerza laboral de los trabajadores es solidariamente responsable, en conjunto con la organización que los contrata directamente, por las obligaciones en materia laboral y de seguridad social.

Diagnóstico de subcontratación

Ante los últimos cambios en la legislación laboral y en materia de seguridad social, es indispensable para las empresas contar con asesoría especializada en materia laboral-legal, brindada por profesionales con amplia experiencia en estos ámbitos.

En EY México contamos con un equipo de abogados laboristas que le brindará la orientación necesaria, así como apoyo en el diseño de una estrategia a la medida de su organización, que le permita cumplir con las disposiciones en materia laboral y de seguridad social, de manera que minimice los riesgos de litigios laborales o multas por incumplimiento.

Como sus asesores, nuestra labor comienza con un diagnóstico integral del esquema de subcontratación utilizado, donde evaluaremos los tipos de servicios contratados con las empresas prestadoras de personal, ya sean externas o de grupo.

Una vez identificada su situación particular, elaboraremos un esquema adecuado que incluya recomendaciones basadas en acciones específicas para minimizar los riesgos laborales y dar cumplimiento a las disposiciones laborales de acuerdo con la reciente reforma laboral.

A través de la asesoría que EY le ofrece, su empresa podrá optimizar la administración de la subcontratación del personal. Así las sinergias de su organización podrán enfocarse exclusivamente a desarrollar su negocio, sin preocuparse por los temas relativos al incumplimiento de las disposiciones en materia laboral y de seguridad social.



EY

**Construyendo un mejor
entorno de negocios**

Cuidamos el activo más importante de su organización: la gente.

En EY brindamos servicios de cumplimiento de obligaciones fiscales y asesoría para la gestión de talento, ya sea local o de sus asignados internacionales.

Visite ey.com/mx



80 AÑOS
en México

© 2014 Mancera, S.C.
Integrante de EY Global
Derechos reservados



Femhom fue fundada en México, en 2008. Sus áreas de especialidad son la consultoría corporativa y la asesoría a ejecutivos de manera colaborativa.
www.femhom.com

José Luis Quintero es Fundador y Director General de FEMHOM S.C. Es Ingeniero Mecánico por la Universidad La Salle. Certificado como coach de ejecutivos en P&G.

¿Qué hacer cuando un máximo esfuerzo, la habilidad requerida y el método correcto ya no entregan resultados positivos?

El método más utilizado para obtener los resultados deseados consiste en imprimir un gran esfuerzo, desarrollar cada día más habilidades y aplicar los mejores métodos disponibles. Pero este mecanismo, con el cual se alcanzan las metas fijadas, tiende a desgastarse y, eventualmente, se fractura, causando gran frustración y confusión. Tanto personas como empresas continuarán incrementando su esfuerzo, desarrollando nuevas habilidades y buscando cada vez mejores métodos, ignorando que se ha pasado por alto una importantísima variable: sus razones.

Es muy común pensar que los resultados deseados se pueden obtener estrictamente a partir de esfuerzo, habilidad y método, porque durante muchas épocas de la vida así funciona. Definitivamente se requiere de esos tres elementos para obtener resultados positivos, pero hay situaciones en las que ni un esfuerzo infinito permite alcanzar la meta fijada; en otras, se cuenta con más de las habilidades requeridas y aún así no se avanza. Similarmente, los métodos ideales en ocasiones no son capaces de entregar resultados positivos.

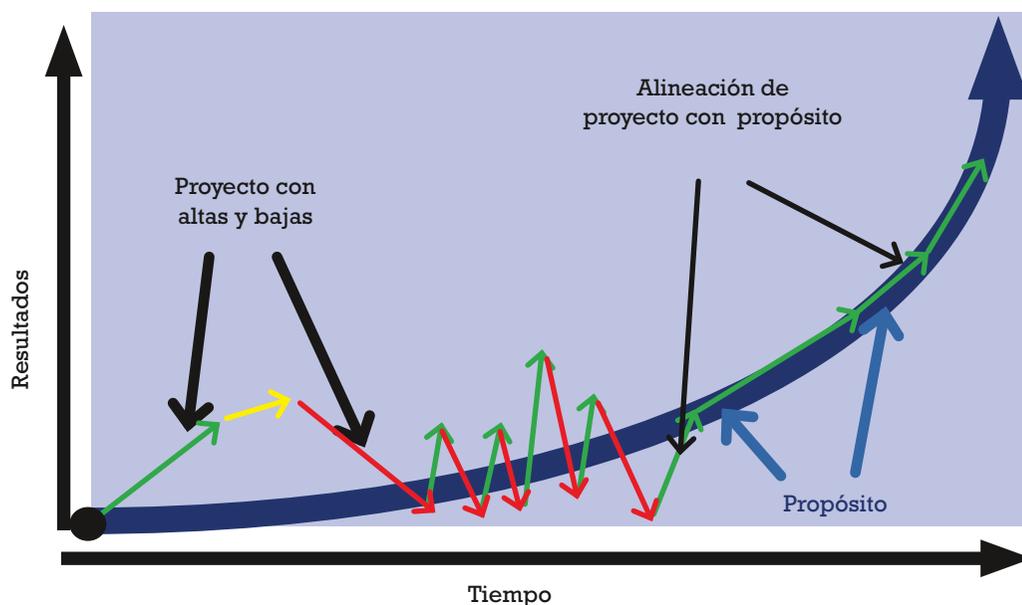
La cuarta variable en esta ecuación son las razones que se utilizan para hacer lo que se decide hacer.

En el momento en que ese mecanismo de 'esfuerzo + habilidad + método' se ha fracturado y deja de dar resultados, es crítico comenzar a revisar si las razones detrás de los esfuerzos son las correctas.

Por supuesto, todo negocio tiene la intención de ser rentable, viable y sustentable. También, la gran mayoría de las personas buscan el bienestar a través de procurar éxito, buena compañía y salud. El problema aquí consiste en pensar que esos resultados positivos empresariales o personales son la razón de existir como empresa o persona. Esos resultados positivos son la confirmación de que la empresa o la persona se están convirtiendo en lo que se quiere ser.

Desde luego que deben fijarse metas que guíen sus esfuerzos, prioricen sus habilidades a desarrollar y seleccionen sus métodos a aplicar.

Sin embargo, son las razones correctas las que deben fundamentar toda acción empresarial o personal. Así, cuando se va a dar el primer paso del plan que los acerque a las metas fijadas, habrá que retirar la meta como el motivante y se colocan las razones correctas como el motivo para realizar dicho plan.



¿Los razones correctas son iguales para todos?

Es una creencia popular que el 'deber ser' es igual para todos, pero casi una década de investigación y experimentación nos han demostrado que no es así.

Las empresas y personas tienen razones correctas, esenciales, diferentes y particulares, que provienen de su propia naturaleza y obedecen a un propósito de crecimiento y de impacto.

Existen organizaciones que tienen como propósito de crecimiento la disciplina y la dignidad, pero su propósito de impacto son la armonía y la inspiración.

Del mismo modo, existen personas que tienen un propósito de crecimiento de identidad y libertad, pero el de impacto es de perseverancia y sabiduría.

Cuando dicho mecanismo consistente en 'esfuerzo + habilidad + método' deja de dar resultados positivos, es momento de recurrir a la aplicación de sus virtudes esenciales para fundamentar sus acciones.

Todas las razones incorrectas están relaciona-

das con expectativas específicas. Convertir las metas empresariales o personales en expectativas reduce dramáticamente la probabilidad de obtener resultados positivos que podrían ser incluso mejores que las metas originales.

Las metas motivan a la autosuperación empresarial y personal, mientras que las expectativas frenan el avance sobre el camino del auto-perfeccionamiento.

Las expectativas consisten en fijar un resultado esperado muy específico como producto de una acción particular. Mientras que esto no puede ser incorrecto, sí causa muchísima frustración una vez que el mecanismo 'esfuerzo + habilidad + método' se ha fracturado y ya no entrega ni el resultado que cumpliría con la expectativa, ni ningún otro resultado positivo. El haber convertido una meta en una expectativa ha colapsado la capacidad de entregar el resultado esperado o cualquier otro resultado positivo. Mientras más se convierte una meta en expectativa, menos probabilidad hay de alcanzarla. Mientras menos se alcanza la meta, más se convierte en expectativa.

Este círculo vicioso es el enemigo invisible

El secreto para actuar siempre basados en razones correctas es identificar las virtudes esenciales empresariales y personales para fundamentar toda acción y plan en esas razones.



que hace caer en terribles crisis de resultados profesionales y personales.

¿Cómo identificar las razones esenciales correctas de cada empresa o persona?

Las metas están relacionadas con un proyecto; las razones correctas lo están con las virtudes que necesita desarrollar una empresa o persona para convertirse en la mejor versión posible de sí misma.

De un total de 32 virtudes, entre 8 y 14 son esenciales de una empresa o persona. Éstas son distintivas y una vez identificadas se deben poner en práctica en cada pensamiento, estrategia, plan, decisión y acción; además, se deben convertir en las razones que fundamentan las acciones.

Las virtudes esenciales se dividen en dos: unas, muy desarrolladas, con las que se logran impactos duraderos, y otras muy sub-desarrolladas que por su carencia se crean problemas.

De la misma manera, las carencias de virtudes generan ambientes laborales de baja productividad en las empresas y emociones negativas en las personas. La falta de desarrollo de estas virtudes reducen significativamente la motivación de los individuos y crean problemas profesionales, de relaciones personales y de salud. La

baja aplicación de esas virtudes reduce significativamente la productividad de los individuos en aspectos profesionales, de relaciones interpersonales y de salud.

¿Cómo mantener un nivel de estrés manejable y productivo?

Para obtener resultados sustentables de productividad y salud laboral e individual, es indispensable que el nivel de estrés sea manejable e intermitente.

La organización y sus integrantes deben mantenerse en un nivel de estrés que evite la aburrición, pero también que no lleve a una situación de ansiedad.

Ese fino equilibrio entre la ansiedad y la aburrición se logra construyendo las virtudes esenciales sub-desarrolladas en la organización y en los integrantes, y con la aplicación proactiva de las virtudes que la organización y sus integrantes tienen sumamente desarrolladas.

Esas virtudes esenciales se convertirán en las razones en las que se fundamenten estrategias, acciones y planes específicos de la empresa y de las personas involucradas.

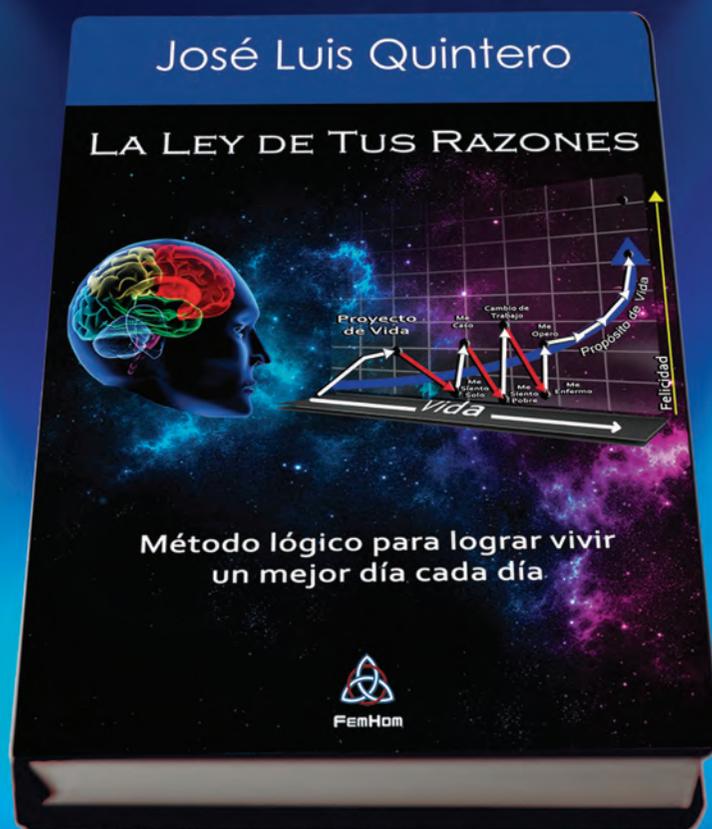
Las acciones fundamentadas en razones correctas habilitará la obtención de resultados que con frecuencia son sorpresivamente positivos y superiores a las metas originalmente fijadas.

Las razones detrás de nuestras acciones son críticas para obtener resultados positivos; éstos son la confirmación de que la empresa y la persona se están convirtiendo en lo que quieren ser. Todas las razones correctas son manifestaciones de virtudes, mientras que las razones incorrectas están relacionadas a expectativas específicas. Una vez que una meta se ha convertido en expectativa, la probabilidad de alcanzar la meta se reduce a casi cero.

Cuando tu esfuerzo y habilidad ya no te entregan resultados positivos,
es momento de conocer y aplicar tus razones esenciales...

“LA LEY DE TUS RAZONES”

Método científico para lograr vivir
un mejor día cada día



WWW.LALEYDETUSRAZONES.COM
TELÉFONO: (55) 1664-6009



WWW.FEMHOM.COM
INFO@FEMHOM.COM

CERRADA DE LOMA BONITA # 10 COLONIA LOMAS ALTAS DEL. MIGUEL HIDALGO MÉXICO D.F

Cultura de medición orientada a la mejora continua

Los responsables de Recursos Humanos, en cualquier empresa pública o privada, estarán de acuerdo con que el logro de los objetivos, metas y estrategias de la organización se encuentra fuertemente ligado al desarrollo, capacitación y motivación del personal que en ella labora. Por tanto, es de vital importancia diseñar cuidadosamente los mecanismos y definir las políticas que permitan asegurar que su gente se mantenga preparada y motivada para desempeñar sus funciones.

Es un hecho innegable que desde hace aproximadamente 15 años, las condiciones del mercado empezaron a mostrar cambios exponenciales, de manera que la operación exitosa de una empresa puede dejar de serlo unos meses después. Las organizaciones requieren evolucionar constantemente y dar respuesta a las exigencias de los clientes mientras cumplen con las disposiciones oficiales que les atañen. Por lo tanto, el equipo de trabajo de cualquier organización debe estar siempre preparado y en constante desarrollo. Evaluar periódicamente el desempeño de los individuos que integran la organización resulta un proceso fundamental para evitar que se detengan en una zona de confort y que pasen por alto oportunidades para mejorar su trabajo.

Es necesario contar con métodos, procedimientos y herramientas adecuadas para alcanzar y mantener un alto nivel de desempeño, valorarlo y contar con un diagnóstico oportuno y preciso respecto a las áreas de oportunidad y necesidades de capacitación del equipo de trabajo.

Si se desea implementar un sistema para evaluar el desempeño de los empleados, es necesaria una labor de planeación y definición previa, en la que hay que considerar aspectos tales como:

Indicadores de desempeño: pueden ser operativos, financieros, humanos, entre otros. El éxito de cualquier modelo de evaluación radica en la definición de los factores que se analizarán, cuidando que sean relevantes, medibles y objetivos.

Periodicidad de la evaluación: dependerá del nivel de seguimiento que la organización desee realizar sobre el avance de las metas anuales.



Responsables de las etapas y componentes de la evaluación: generalmente, el área de Recursos Humanos coordina la evaluación y está a cargo de medir los indicadores relacionados con competencias organizacionales, así como con el cumplimiento de programas de capacitación.

Estrategia de comunicación y administración del cambio: la adecuada y oportuna comunicación del esquema de evaluación, así como de los momentos en los que ésta se llevará a cabo, influirá significativamente en la actitud que tome el personal respecto a ella. La estrategia de comunicación define claramente los mensajes a transmitir, la audiencia objetivo, los medios que se utilizarán y los tiempos en los que se llevará a cabo. Toda organización

que implemente un esquema de evaluación por primera vez, debe sensibilizar a la gente respecto al objetivo de la evaluación, pues probablemente se genere resistencia y miedo a que los resultados sean usados en su contra. Dirigir la evaluación con una filosofía de mejora continua, sin juzgar negativamente y propiciando la identificación de oportunidades de desarrollo, ayuda a que toda duda o temor se desvanezca pronto.

Herramientas tecnológicas: soportarán la definición de los objetivos y la implementación de la evaluación. Contar con un procedimiento automatizado, incluso si es parcialmente, reduce los errores imputables al factor humano e incrementa el nivel de confianza y credibilidad en los resultados.

El equipo de trabajo de cualquier organización debe estar siempre preparado y en constante desarrollo. Evaluar periódicamente el desempeño de los individuos que integran la organización resulta un proceso fundamental para evitar que se detengan en una zona de confort y que pasen por alto oportunidades para mejorar su trabajo.

COMPARATIVO DE ACCIONES

Retroalimentación positiva	Retroalimentación negativa
Genera un balance entre lo positivo y lo negativo; se enfoca en establecer acuerdos bilaterales que se reflejen en un mejor resultado en el siguiente periodo	Se centra en los errores y debilidades del colaborador, sin buscar soluciones que contribuyan al desarrollo de la persona
Analiza causas y distingue entre las acciones y las personas, de modo que la retroalimentación no ocasiona que la persona se sienta juzgada o etiquetada	La utiliza para descargar enojos y presiones, o como pretexto para recriminar o acusar al empleado por el desempeño del área
Establece metas y objetivos para el siguiente periodo y se diseña un plan de acción para alcanzarlos	Se enfoca en los resultados anteriores, buscando culpables cuando son negativos y pasándolos por alto cuando son satisfactorios
Contempla dar seguimiento a los planes establecidos y retroalimentar continuamente a las personas para mejorar su desempeño	Empatiza demasiado con el colaborador, lo que puede llevar a no proporcionar elementos valiosos que propicien la mejora de la persona, o que la información no sea tomada en serio

La buena retroalimentación favorece la comunicación abierta y bilateral entre el jefe y su colaborador, lo que contribuye a generar y fortalecer una relación de confianza, donde tanto los aciertos como los errores sean identificados y tratados profesionalmente, y resueltos sin generar conflictos personales.

Si los elementos antes mencionados se han definido y aplicado correctamente, la organización contará con información concreta y objetiva al término del ejercicio de evaluación, la cual le permitirá soportar la toma de decisiones orientada a mejorar el desempeño del personal en el próximo periodo.

Para difundir los resultados, es aconsejable sostener sesiones de retroalimentación individual, en las que los jefes inmediatos discutan y analicen los resultados obtenidos. Durante dichas sesiones se deben reconocer e identificar tanto las fortalezas y méritos del evaluado, como las áreas de oportunidad y necesidades de desarrollo, de modo que no se centre la atención, ni se ignore lo positivo ni lo negativo. Así, la persona contará con la visión completa sobre su desempeño, sabrá qué comportamientos y actitudes contribuyen a la generación de valor en la organización y cuáles debe modificar.

La buena retroalimentación favorece la comunicación abierta y bilateral entre el jefe y su colaborador, lo que contribuye a generar y for-

talear una relación de confianza, donde tanto los aciertos como los errores sean identificados y tratados profesionalmente, y resueltos sin generar conflictos personales.

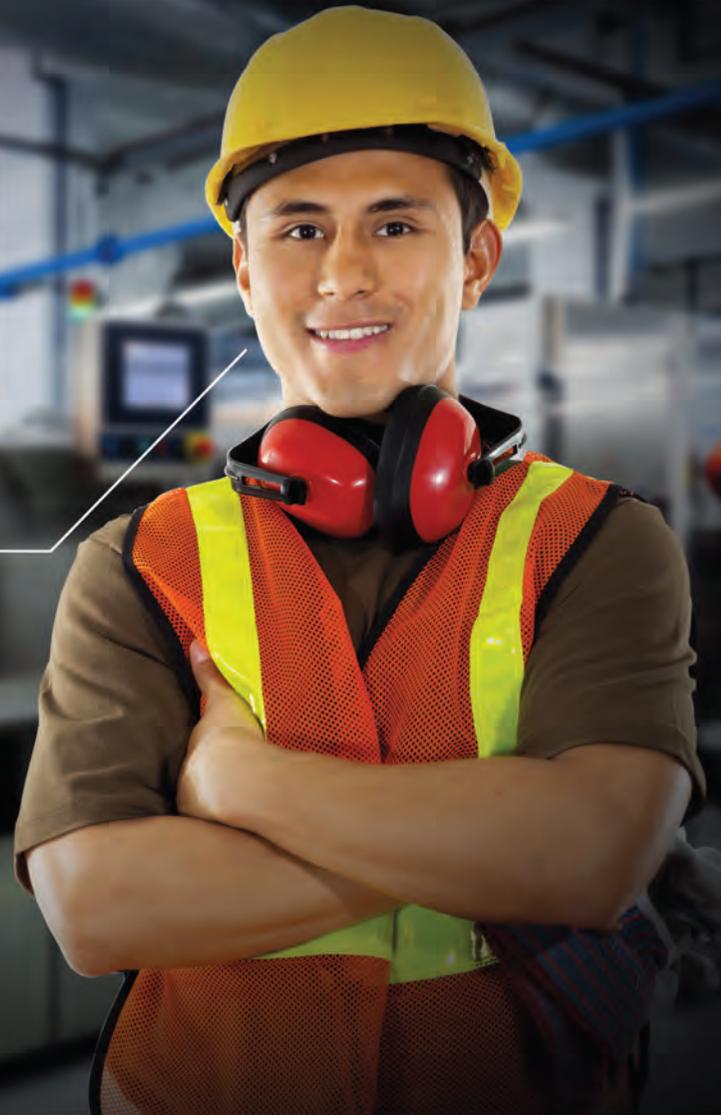
Es responsabilidad del jefe inmediato de cada individuo dirigir las sesiones de retroalimentación de manera asertiva y prudente para que se cumpla el objetivo de favorecer el desarrollo del colaborador y no se afecte la relación ni se interrumpa la comunicación.

En el Instituto FONACOT valoramos el talento de nuestra gente y buscamos su desarrollo continuo, somos conscientes de la gran responsabilidad y la enorme tarea que el Instituto tiene asignada de brindar servicio a todos los trabajadores, de manera estándar y competente, a través de cada una de nuestras 34 Direcciones Estatales y 45 Representaciones, que se ubican en el territorio nacional.

Toda organización será tan exitosa como su personal. Es la gente quien da forma a la institución, por lo tanto, ésta sólo puede pretender alcanzar los objetivos planteados mediante el desarrollo de sus colaboradores.

¡Gracias al crédito Fonacot me pude comprar mi tablet!

Así como a Miguel,
en los últimos 19 meses,
el Gobierno de la República a través
del Instituto Fonacot, ha beneficiado
a más de 10.4 millones de trabajadores
y sus familias, otorgando créditos
por más de 13,800 millones de pesos.



**Ahora con seguro por pérdida de empleo hasta seis meses,
fallecimiento, incapacidad o invalidez total y permanente.
Además bajamos aún más nuestras tasas de interés.**

40 años de ser el acceso al crédito de los trabajadores de México

MÉXICO
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



STPS
SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

INSTITUTO 1974 - 2014
fonacot 40 años

 @Infonacot  INFONACOT

www.infonacot.gob.mx

01 800 FÓNACOT ^{3 6 6 2 2 6 8}

Rumbo a un mundo que funcione para todos

Hoy en día los dos retos más importantes que enfrenta una organización dedicada a proveer alimentos son brindar el producto que satisfaga las necesidades en calidad y costo, y la conciencia social, en donde Gastronómica Contempo está poniendo la mirada.

Gastronómica Contempo quiere ser percibida en el mercado por sus altos niveles gastronómicos y el excelente manejo higiénico de los alimentos, pero también como un agente social de cambio y conciencia.

Por ello creamos cinco conceptos a los que cuidamos y prestamos mucha atención, pues sabemos que la sustentabilidad del planeta depende de la conciencia que cada empresa ejerza al realizar sus tareas.

Esos conceptos fueron analizados para crear la empresa con un diferenciador único, que empate con la filosofía de las organizaciones a las que les servimos y que, como nosotros, también tienen un concepto social.

Estos están pensados estratégicamente a corto, mediano y largo plazo; contemplamos su impacto en el bienestar del planeta.

I. Alimentar a una población creciente en un entorno de escasez de recursos

Todas las estadísticas apuntan a que para 2030 será necesario aumentar en un 50% el suministro de alimentos para satisfacer las demandas de la población mundial.

Si el modelo actual de producción continúa, dicho incremento provocará una presión cada vez mayor sobre los ya escasos recursos naturales disponibles.

Por lo cual, Contempo analiza la cadena de suministro y los planes de los proveedores con la finalidad de concientizarlos sobre el impacto de la calidad de los productos y su suministro, así como de sus estrategias a futuro frente a esta situación.

Otro punto importante es el análisis de la tecnología de alimentos de productos sustitutos que puedan ir integrándose en la creación de nuestro portafolio de servicios.



**C. ALIMENTAR A LA POBLACIÓN
EN UN ENTORNO DE ESCASEZ**

**B. MANTENER LA
COMPETITIVIDAD**

**A. MEJOR EFICIENCIA
DE PROCESOS**



**D. MANEJO
SOSTENIBLE
DEL AGUA**

**E. ENVASES
SOSTENIBLES**

Para avanzar en la sostenibilidad de los alimentos, la industria se propone, entre otras medidas, contribuir al desarrollo de un abastecimiento sostenible de materias primas; reducir el desperdicio de alimentos; colaborar con asociaciones de consumidores e instituciones, o sectores interesados en la promoción de la sostenibilidad medioambiental, y promover el cálculo de la huella ambiental de los productos.

II. Manejo sostenible del agua

El segundo concepto que Contempo maneja es 'gestionar el agua de forma más sostenible', mediante la optimización de los procesos y su reutilización, sin afectar la calidad y seguridad de los productos, así como mejorar la calidad de los vertidos finales.

Vivimos en un mundo en el que el agua es el

componente vital para la vida de los habitantes; sin embargo, nuestra cultura del cuidado sólo se aplica en pequeños grupos sociales.

Contempo propone y sostiene que su cuidado será la clave de la sobrevivencia de las organizaciones y prestadores de servicios de cualquier giro, en especial de la industria del alimento, en la que actualmente se crean tecnologías que permiten aprovechar este recurso de manera eficiente. Así no sólo brindan un alimento de confianza, sino que se aseguran de que las siguientes generaciones seguirán haciendo uso de este preciado elemento.

III. Mantener la competitividad

El tercer reto es 'mantener la competitividad industrial en un entorno de cambios radicales y dependencia energética'. Hoy en día, el

El cuidado de nuestro trabajo impacta de manera directa en el cuidado del planeta y de todos nosotros como sus habitantes.



Gastronómica Contempo quiere ser percibida en el mercado por sus altos niveles gastronómicos y el excelente manejo higiénico de los alimentos, pero también como un agente social de cambio y conciencia.

mundo se caracteriza por tener una estructura de consumo energético con mucha dependencia. Además, en el ámbito nacional, hay gran incertidumbre en cuanto al marco regulatorio de estas actividades.

La industria se traza como objetivo mejorar la eficiencia de los procesos de producción y envasado, y el uso de fuentes de energía más limpias y eficientes.

En Contempo estamos actualizados en todas las regulaciones para no detener el proceso y

no afectar a nuestros clientes, además de estar a la vanguardia sobre cómo operar tanto en México como a nivel internacional.

Es por eso que cada proyecto nuevo cuenta con un análisis estricto en cada país para cumplir con las normas y manejar correctamente nuestro producto final.

IV. Mejorar la eficiencia de los procesos

Otro de los objetivos que Contempo plantea es la 'mejora de la eficiencia de procesos y mitigación del cambio climático'. Para ello busca impulsar la colaboración con los proveedores para optimizar el transporte y la distribución de materias primas y productos, de forma tal que se puedan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

El uso racional de esquemas de distribución y la capacitación continua de nuestros colaboradores, sobre el impacto de nuestras acciones hacia el medio ambiente.

V. Envases sostenibles

El último compromiso que Contempo tiene como bandera consiste en 'minimizar el impacto ambiental de los envases'.

En todo el mundo se reciclan más y más envases, pero la cantidad aún es mínima.

La idea es promover la innovación de envases más sostenibles; evitar los residuos; trabajar en el diseño y el ciclo de vida del envase, y promover la mejora de los procedimientos de elaboración y presentación.

Por ello, Contempo selecciona proveedores que cumplan tanto con las normas para reciclado como con los diseños que permitan su uso óptimo.

Por estas razones, Contempo se pone a la cabeza de la industria de comedores industriales, pues sabemos que el cuidado de nuestro trabajo impacta de manera directa en el cuidado del planeta y de todos nosotros como sus habitantes.



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

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

Porque **una empresa bien alimentada** es una **empresa productiva.**

Insurgentes Sur #1898 Piso 3, Col. Florida
C.P. 01030, México D.F.

Tel. 5980 4826

gastronomica@gcontempo.com
www.gcontempo.com





Grafo Café Hippolyte fue fundado en México, en 2013. Sus áreas de especialidad son recursos humanos, orientación vocacional y grafo-terapia.
www.grafocafehippolyte.mx

Tania Romero Martínez es perito en Grafología y Grafoscopia de Grafo Café Hippolyte. Es Licenciada en Letras Inglesas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

¿Cómo detectar los tipos de liderazgo por medio de la escritura?

La capacidad de liderazgo ha sido y sigue siendo una de las competencias más estudiadas e investigadas, por ser precisamente una de las más importantes a nivel de empresa, sobre todo cuando se trata de selección y valoración de puestos directivos o mandos intermedios.

Los jefes o cabezas de equipo que asumirán un nivel importante de responsabilidad, y que también acogerán bajo su cargo a un cierto número de personas, han de tener, además de las competencias requeridas para sus funciones en cuestión, ciertos dotes de líder para poder abanderar al equipo del cual es cabeza visible.

El buen líder, como punto de partida, tiene que destacar por poseer estas capacidades:

Técnica: se refiere a las aptitudes, cualidades o formación específica que requiere el mando para asumir las funciones de ejecución y también de representación de su puesto. Un jefe de departamento debe de tener una visión global de todas y cada una de las funciones y tareas que se llevan a cabo en su equipo, sin ignorar ninguna; tiene que ser observador, guía y corrector de todos y cada uno de los trabajadores a su cargo, y ha de estar preparado para afrontar y solventar imprevistos, problemas, y aportar soluciones de una forma ágil y resolutive, ya que conoce a la perfección la labor que se está desarrollando bajo su ala.

Humana: para dirigir, coordinar, motivar y llevar al equipo hacia el proyecto común. El directivo o jefe de empresa o departamento requiere crear unión entre los trabajadores a su cargo, en torno a un objetivo común. Para llevar esto a efecto necesita saber cómo motivar, organizar, guiar, incentivar al equipo, pero también empatizar con cada uno de los implicados en el proyecto, y saber detectar tanto las señales de efectiva implicación y participación como las de desestabilización y posible conflicto dentro de un departamento.

Intelectual: hace referencia tanto al intelecto como a la inteligencia emocional, y es esa habilidad potentísima



capaz de aunar claridad de ideas con agilidad mental, iniciativa con innovación, habilidad resolutiva con eficacia, y talento directivo con trabajo en equipo.

Persuasión, carisma y magnetismo: son rasgos de personalidad innatos que diferencian al líder y le hacen ver como un ser carismático, digno de admiración siempre por su buen hacer, y con capacidad de persuasión desde la objetividad, el realismo y el optimismo.

Daniel Goleman distingue seis tipos esenciales de liderazgo, que se dividen en dos bloques diferenciados: líderes autoritarios y líderes conciliadores.

Líderes autoritarios

Coercitivo: es el clásico dictatorial de 'orden y mando', que requiere obediencia inmediata

y sumisión por parte de sus subordinados. Lidera desde el miedo.

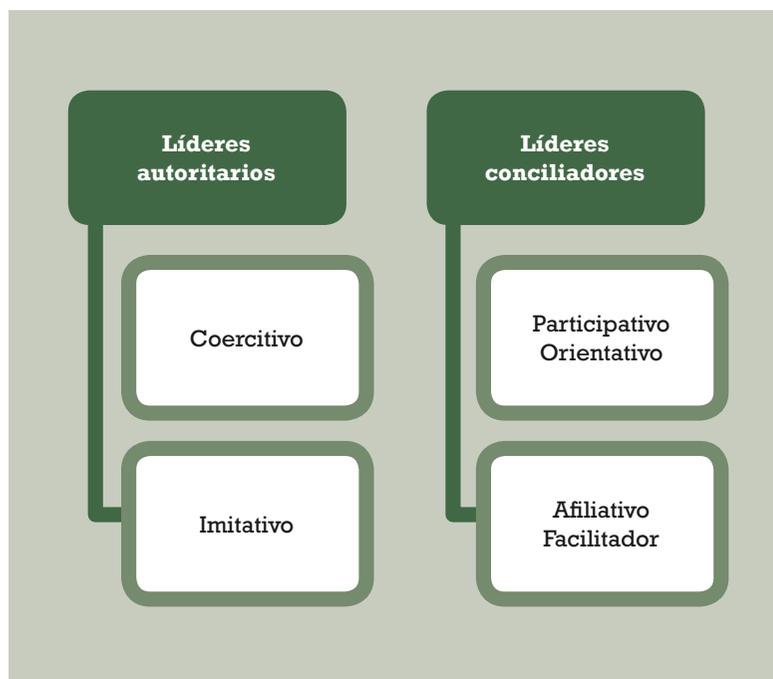
Imitativo: es el que mantiene a los subordinados a su sombra y, cuando falta, éstos sienten que han perdido el rumbo. No es tan autoritario como el líder coercitivo, pero su eje de actuación es muy similar, ya que su desempeño debe ser imitado a 'pies juntillas' y no admite réplica a la ejecución de sus funciones, y mucho menos nuevas ideas e innovación. No es un líder abierto ni integrador de equipos, y lidera desde la exigencia.

Líderes conciliadores

Participativo: es más paternalista y un buen modelo, porque se integra a sí mismo en el equipo y también a sus miembros en el proyecto común, en igualdad de condiciones. Fomenta la participación, acepta propuestas,

Los jefes o cabezas de equipo que asumirán un nivel importante de responsabilidad, y que también acogerán bajo su cargo a un cierto número de personas, han de tener, además de las competencias requeridas para sus funciones en cuestión, ciertas dotes de líder para poder abanderar al equipo del cual es cabeza visible.

TIPOS ESENCIALES DE LIDERAZGO



Daniel Goleman distingue seis tipos esenciales de liderazgo, que se dividen en dos bloques diferenciados: líderes autoritarios y líderes conciliadores.

está abierto a nuevas ideas, sabe escuchar, delegar y motivar, y empatiza con su equipo. Lidera desde la motivación.

Orientativo o transformacional: es el guía que enfoca y moviliza a su equipo en pos de una misión determinada. Es carismático, idealista y visionario; sabe cómo estimular, integrar y focalizar a sus subordinados en esa particular visión de futuro para la empresa, en ese objetivo común hacia desarrollar, crecer y avanzar. Lidera desde la ilusión.

Afiliativo: es el que prioriza las personas frente al trabajo o la estructura empresarial; el líder que aúna e integra a sus empleados. Podría compararse este estilo del liderazgo con la famosa máxima de *Los tres mosqueteros*, de Alejandro Dumas: 'Uno para todos y todos para uno'. Es líder de equipo por y para el equipo, y lo hace desde la unidad.

Facilitador o capacitador: es el que empuja al equipo, no sólo motivando sino tendiéndole una escala de crecimiento dentro del mismo grupo y de la empresa. Conoce a sus empleados desde sus puntos débiles hasta los fuer-

tes, y les propone medida de ayuda para que puedan lograr sus objetivos y cumplir con sus expectativas; además, son dados a delegar y a ofrecer un *feedback* del desarrollo de las tareas. Fomenta la participación y la innovación, y favorece la formación y proyección. Lidera desde el desarrollo.

Para identificar la escritura de los líderes autoritarios nos saltarán a la vista en el escrito la gran profusión de ángulos, la presión firme con trazos verticales muy marcados, los rasgos horizontales acerados o en punta, y también, de forma muy destacada, las barras de la 't' alta, hacia arriba, o con forma de 'sable'. Todos estos gestos gráficos dictaminan autoridad, intransigencia, rebeldía, dotes de mando, intolerancia ante las opiniones o ideas ajenas, y temperamento firme y tajante. Predomina claramente la autoafirmación del 'yo' frente a la autorrealización y la apertura a los demás.

En cambio, la escritura de los líderes conciliadores destaca por su claridad y sus formas personalizadas curvas o mixtas, con algún rasgo filiforme, signo de buena estrategia y diplomacia. La presencia de ligados altos dará muestras de inteligencia, creatividad y originalidad; la inclinación vertical vibrante indicará equilibrio y ecuanimidad, y si se inclina a la derecha y tiene trazos progresivos reflejará ese empuje conciliador hacia el futuro y hacia el equipo; la dirección horizontal o en ligero ascenso darán muestra de flexibilidad, equilibrio y sana ambición. La escritura ligada o agrupada invitará a la integración social o de grupo, y si es extendida, en guirnalda y con óvalos abiertos favorecerá además la comunicación, la cordialidad y la confianza. La buena presión y el dinamismo, con puntuación ágil y adelantada nos habla de firmeza y habilidades resolutivas.

Puede haber barras de la 't' altas, pero acompañadas de los rasgos anteriores que suavicen la intensidad de la hábil capacidad de mandato que este gesto implica.



Grafología

**Conócete y conoce a otras personas
a través de la escritura.**

Personalidad • Compatibilidad de pareja
Orientación vocacional • Grafo-terapia
Recursos Humanos.

Grafólogos especializados

AV. DE LA PAZ 57 SUITE 40 NIVEL 2
PLAZA DEL CARMEN. SAN ÁNGEL

63.61.39.53. [f](https://www.facebook.com/grafocaféhippolyte)/grafocaféhippolyte [@GRAFOCAF](https://twitter.com/GRAFOCAF)

Todo empieza en ti

Los auténticos líderes demuestran pasión por su propósito, practican valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza. Es así que sus acciones desatan el potencial de las personas. La fuerza de este poder transformador empieza contigo, está en ti. Emerge de tu historia de vida.



El estudio con mayor profundidad que se ha realizado sobre el tema del desarrollo de liderazgo fue el que condujeron Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer, para *Harvard Business Review* (HBR, 2007). Tal investigación se enfocó en responder la pregunta: ¿Cómo es que la gente se convierte y se mantiene siendo un auténtico líder? Para ello, analizaron el comportamiento y las características de 125 líderes provenientes de diversos entornos, disciplinas y localidades alrededor del mundo.

Los entrevistados hablaron abiertamente sobre cómo habían alcanzado su potencial y compartieron con franqueza su historia de vida, sus batallas personales, sus fracasos y sus triunfos. Los resultados del estudio fueron muy sorprendentes: el análisis de estos líderes no señaló ninguna característica, rasgo, habilidad o estilo universal que los llevara a lograr el éxito. Al contrario, descubrieron que su capacidad de liderazgo emerge de sus historias de vida. De manera consciente e inconsciente, estas personas se habían puesto a prueba constantemente y se replanteaban su vida para entender quiénes eran en realidad. "Al hacerlo, descubrieron el propósito de su liderazgo y aprendieron que ser auténticos los hacía más efectivos" (HBR, 2007).

La importancia de este estudio radica en demostrar que no se necesita nacer con características o rasgos que se asocian al líder. Tampoco se requiere tener un nombramiento o de un gran número de gente reportando. De hecho, como lo mencionaba una de las participantes en el estudio: "todos tenemos la chispa del liderazgo en nuestro interior, ya sea para los negocios, el gobierno, o como voluntario sin fines de lucro. El reto es entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien para descubrir dónde podemos usar estos dones

VALORES

Expresión de Virtudes

Liderazgo Auténtico

PROPÓSITO

Sentido de Vida

de liderazgo para servir a otros” (HBR, 2007).

Es por eso que los líderes auténticos demuestran pasión por su propósito, practican valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza.

Valores y propósito como pilares del comportamiento — de nuestra forma de SER—, son los temas centrales con que inician los programas de Liderazgo que se imparten en Grupo Financiero Banamex.

Valores, no como conceptos aprendidos, sino como la expresión de virtudes esenciales del ser humano, tales como confianza, humildad, aprecio, etc. La principal responsabilidad de un líder es construir un ambiente que impulse el despertar y la manifestación de tales virtudes en su equipo de trabajo.

Y propósito, no como una meta en las aspiraciones de negocio, sino como el verdadero sentido de vida de cada acto de las personas en la organización. Todos estamos llamados finalmente a ser líderes, pues un líder auténtico es toda aquella persona capaz de impactar la vida de un ser humano para su crecimiento.

Un enfoque en valores es de gran importancia para lograr el propio desarrollo y, sin duda, un medio para impactar positivamente en nuestros semejantes.

Si nuestro propósito profundo va más allá que satisfacer nuestro interés personal o en maximizar las utilidades de la institución, logramos mejor desempeño y resultados de negocio, desatando una sinergia vital fundamentada en el servicio; una cadena de eventos virtuosos que tienen como resultado mucha mayor productividad, bienestar y realización en la vida diaria profesional, familiar y personal.

Es por eso que como parte de nuestra Estrategia Global de Liderazgo, la cual constituye uno de los cuatro principios fundamentales de Citi, promovemos esta transformación profunda en nuestros colaboradores mediante herramientas para el crecimiento personal, que habilitan la alineación de emociones y pensamientos, a fin de desatar el potencial individual y que éste se vea reflejado en acciones de auténticos líderes.

Los valores, como expresión de las virtudes,

Todos tenemos la chispa del liderazgo en nuestro interior, ya sea para los negocios, el gobierno, o como voluntario sin fines de lucro. El reto es entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien para descubrir dónde podemos usar estos dones de liderazgo para servir a otros.



Si nuestro propósito profundo va más allá que satisfacer nuestro interés personal o en maximizar las utilidades de la institución, logramos mejor desempeño y resultados de negocio, desatando una sinergia vital fundamentada en el servicio; una cadena de eventos virtuosos que tienen como resultado mucha mayor productividad, bienestar y realización en la vida diaria profesional, familiar y personal.

son el complemento perfecto de la estrategia de liderazgo, por su enfoque en el desarrollo personal de los participantes; les invitan a reflexionar para alcanzar una perspectiva más profunda, el sentido de vida (propósito) que como líderes les permita potenciar su talento personal y profesional y, de igual forma, el de sus equipos de trabajo.

La percepción general de quienes participan en estas sesiones es que existe un genuino interés por parte de la dirección del banco en esta búsqueda del desarrollo del personal, basado en un mayor énfasis en el SER, no sólo en el hacer. Se dan cuenta que, como lo comenta Howard Schultz, "el liderazgo no es un tema de carisma, se trata de autenticidad". Compartir con nuestro personal esta experiencia y

gestionar un proceso de aprendizaje y retroalimentación fuera de lo común, nos ha dado resultados muy alentadores en el corto plazo.

El enfoque en el servicio a los demás es, por tradición, parte de la cultura de nuestra organización, que este año cumple 130 años con México. Una cultura distintiva centrada en el cliente, de mejora constante, con orgullo de pertenencia.

Lo que define a Banamex es una mezcla de tradición y de modernidad, de valores y de principios permanentes con una constante innovación. De entendimiento de nuestro entorno, de continuo análisis de nuestra realidad. No es labor de un día ni de una persona, es un trabajo en equipo; un esfuerzo de mucha gente en mucho tiempo.

Banamex, desde su nacimiento, estaba destinada a ser una de las instituciones más importantes, más emblemáticas y más cercanas a México y a los mexicanos; un banco que en el nombre lleva su vocación: ser el Banco Nacional de México.

La celebración de nuestro aniversario nos da la oportunidad de demostrar de nuevo la capacidad de Banamex para hacer a favor de México lo que sabemos hacer mejor: atender con excelencia a nuestros clientes, desarrollar y ofrecer los mejores productos y soluciones financieras, buscando siempre dar a nuestros clientes la mejor experiencia y servicio, enriqueciendo la vida de cada persona que tocamos.

Nuestra larga trayectoria de 130 años la han construido muchas generaciones de colaboradores, que probaron así su capacidad de liderazgo y de compromiso integral con México. Quienes hoy formamos parte de Banamex, tenemos la enorme responsabilidad de ser fieles a ese gran legado y de honrarlo, acrecentándolo a favor de nuestros clientes y de México.

Queremos que cada mexicano desate su potencial. Tú puedes descubrirlo ahora mismo. Recuerda, todo empieza contigo, todo empieza en ti. Un abrazo.



130 años de ser
El Banco Nacional de /
el trabajo en equipo.



Gracias al compromiso y trabajo de nuestra gente, somos reconocidos por séptimo año consecutivo como una Súper Empresa.



130
AÑOS
CON MÉXICO



Banamex
El Banco Nacional de México

El reclutamiento y selección de personal en los tiempos de crisis económica

Los tiempos de crisis son tiempos de oportunidades para el reclutamiento de personal, en especial para los jóvenes, quienes en el afán de conseguir ese ansiado puesto de trabajo explotan capacidades que en tiempos normales no tendrían que demostrar.

El economista y escritor Raimon Samsó, autor de *El código del dinero*, entre otras publicaciones, considera que es el momento de dejar de confiar en futuros tiempos mejores o en algún gobierno que enderezará la situación. “Plantar cara al desempleo”, dice, “implica una actitud creativa, constructiva y de confianza en uno mismo.”

Actualmente, hay decenas de miles de personas con títulos académicos que, aunque necesarios, no garantizan nada. El empresario prefiere la actitud (mentalidad y carácter) a la aptitud (formación y currículo). “El único aval es desarrollar una mentalidad y una actitud ganadoras, sin limitaciones ni complejos, una forma de ser proactiva y enfocada al servicio y las soluciones,” añade Samsó.

Mientras los sectores productivo y agrícola tienden a la baja, el de servicios y de creatividad van al alza. Samsó indica que “por eso los profesionales más buscados y mejor pagados serán los integrantes de la llamada ‘clase creativa’, individuos que no venden horas, sino talento, imaginación y conocimiento muy especializado.”

Hoy, la mayor parte de los candidatos que llegan a una empresa de contratación muestran disposición, iniciativa y flexibilidad que antes eran desconocidas en el mercado laboral de nuestro país.

Es cierto que los jóvenes deciden su futuro profesional de acuerdo con su vocación y a las salidas profesionales existentes, pero lo que realmente les da más opciones de ser contratados por una compañía es la especialización en un campo muy concreto y relacionado con las tendencias más actuales.

Trabajos de nuevas especialidades

Algunas de las tendencias incluyen al medio ambiente,



salud, cuidado de personas mayores y nuevas tecnologías. La figura del Community Manager (CM) es un buen ejemplo de cómo en el panorama actual están surgiendo profesiones que antes no existían.

Aunque todavía no hay un criterio unánime sobre su remuneración, perfil, responsabilidad y ubicación dentro de la empresa, lo cierto es que el CM se ha convertido en uno de los grandes fetiches laborales.

Este profesional es una persona que gestiona comunidades virtuales, velando por la reputación online de una marca y monitoreando su presencia en blogs, Facebook, Twitter, etcétera; debe saber qué se dice en la red sobre la organización, sus productos y sus campañas, y emprender acciones para que las comunidades con las que interactúa favorezcan su imagen.

En 2013, la demanda del Community Manager se manifestó de manera más socorrida, y todo apunta a que irá en aumento.

La persona que ocupará este puesto requiere una Licenciatura en Periodismo, Ciencias de la

Comunicación o Mercadotecnia, habilidades creativas, dotes de negociador y pasión por las nuevas tecnologías.

Pero, aparte de otear nuevos horizontes laborales, la segunda enseñanza que podemos sacar de esta crisis llega del sentido común: emprender dejará de ser una opción para convertirse en una necesidad.

“Si la demanda de empleo es mucho mayor que la oferta de puestos de trabajo, es lógico pensar que necesitaremos más emprendedores que empleados. En los próximos años veremos florecer microempresas o nanonegocios puestos en marcha por personas desengañadas por fin de esperar un empleo,” vaticina Samsó.

Toda una generación al límite

Es indudable que la crisis nos ha roto muchos esquemas y que se ha cebado especialmente con algunos sectores de la población, como los más jóvenes. Hasta el punto en que los expertos hablan ya de ‘una nueva generación perdida’. Detrás de esta expresión romántica

Es cierto que los jóvenes deciden su futuro profesional de acuerdo con su vocación y a las salidas profesionales existentes, pero lo que realmente les da más opciones de ser contratados por una compañía es la especialización en un campo muy concreto y relacionado con las tendencias más actuales.

**PROYECCIONES DE PROFESIONISTAS CON NIVEL DE LICENCIATURA FRENTE A
LOS PUESTOS DE TRABAJO QUE LO REQUIEREN ENTRE 2009 Y 2020**

Área laboral	Egresados	Empleos formales	Déficit de puestos
Arquitectura y Diseño	310,491	136,383	174,108
Biología y Biotecnología	73,469	26,170	47,299
Ciencias Sociales y Políticas	899,176	289,825	609,351
Derecho	565,786	197,311	368,475
Contaduría y Finanzas	166,862	37,696	129,166
Ingenierías	952,060	592,821	359,239
Educación y Pedagogía	285,271	376,390	-91,119

Fuente: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en México (ANUIES).

Si la demanda de empleo es mucho mayor que la oferta de puestos de trabajo, es lógico pensar que necesitaremos más emprendedores que empleados.

se agazapa el sector de población que está sufriendo más el impacto nocivo del desempleo a largo plazo: los ninis, jóvenes de 16 a 25 años, cuyo trabajo es nulo, y cuando lo tienen resulta precario. Para ellos, la crisis no es coyuntural, sino pertinaz. Sus posibilidades de prosperar son mínimas, incluso cuando la situación mejore, puesto que se les excluirá por falta de experiencia. Hace un año, el Fondo Monetario Internacional (FMI) se refirió a ellos definiendo la situación como una "sentencia de cadena perpetua posiblemente para toda una generación perdida." ¿Retórica o realidad?

Las perspectivas inmediatas parece que pasan por emigrar u ocupar un empleo menos acorde con su nivel. Todos los pronósticos hacen pensar que en 10 años el mundo laboral dará tal vuelco que será irreconocible. La crisis actual, como ya hemos dicho, condicionará los nuevos modos, pero el mayor impulso lo dará la globalización; lo prueban algunas de las nuevas herramientas que se están impo-

niendo, como la subcontratación de empresas, servicios o funciones de negocios (*offshoring* o *homesourcing*), ninguna de ellas es consecuencia de la crisis, sino de la globalización.

En la actualidad, y con las reformas estructurales que al día de hoy ya se han aprobado, también es menester de las instituciones de educación superior encaminar a las nuevas generaciones hacia los nuevos horizontes laborales anteriormente descritos, de lo contrario el balance entre puestos de trabajo especializados y su demanda seguirá en total desigualdad. Como muestra está el hecho de que en el área de salud hay un exceso de profesionales en psicología y una carencia preocupante de especialistas en geriatría, y así podemos enumerar muchas más.

¿Trabajar con la crisis que tenemos? Sí, hay muchas opciones pero hace falta saber cómo identificarlas. Como muy bien suelen decir los chinos, las crisis son el principio de una gran oportunidad.



GRUPO
GIN



Grupo Integral de Negocios

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL,
SISTEMA DE BECARIOS Y PRÁCTICAS PROFESIONALES,
OUTSOURCING INTEGRAL.

www.grupointegracional.com

Tel: (55) 53959911

Presidencia Solís No. 38 Col. Irrigación
C.P. 11500 México, D.F.

Tel: (999) 9442205

Calle 17 No. 455 X 58C y 15 Fracc. Montejo
C.P. 97127 Mérida, Yucatán

Romper las barreras arquitectónicas para promover la inclusión de las personas con discapacidad

La accesibilidad actual, además de ser una necesidad, es un derecho. Gobierno y sociedad debemos de iniciar una cultura incluyente, con la finalidad de que las personas que sufren cualquier tipo de discapacidad tengan una vida igualitaria, digna y libre de barreras dentro de la sociedad.

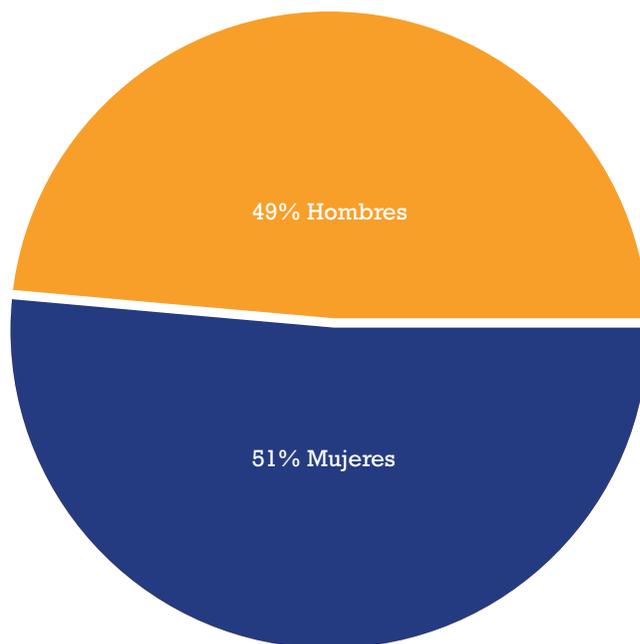
Nuestro país, en el marco de los diversos tratados y acuerdos internacionales que ha celebrado, ha tenido que adecuar su marco legal para la debida protección de los derechos humanos, dentro de los cuales se encuentra la protección a los grupos vulnerables. Estado y sociedad debemos ser solidariamente responsables en su atención, pues forman parte de nuestro entorno social.

Dentro de los diversos grupos vulnerables existentes, se encuentran quienes sufren algún tipo de discapacidad, ya sea motriz, visual, auditiva, mental, o por edad, por ello se deben iniciar los programas necesarios para que tengan una vida igualitaria, digna y sin barreras dentro de la sociedad.

Derivado de la reforma que sufrió el artículo 1º de nuestra Constitución (2011), quedó prohibida toda discriminación motivada, entre otros, por discapacidades, o por cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, por lo que en este sentido debieron de adecuarse diversas leyes, o bien expedir nuevas para que fueran congruentes con el texto constitucional y con la protección de los derechos humanos.

Importa a este artículo, por su trascendencia, la disposición que se contiene en el artículo 132 fracción XVI bis, (y su artículo Segundo Transitorio), de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que es obligación de los patrones contar, en los centros de trabajo que tengan más de cincuenta trabajadores, con instalaciones adecuadas para el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad, y de acuerdo a lo que se establece en el artículo Segundo Transitorio de la referida Ley, los patrones contarán con un plazo de 36 meses, contados a partir de que entró en vigor el decreto por el que se reforman,

**EN MÉXICO HAY 5'739,270 PERSONAS CON DISCAPACIDAD
DISPONIBLES PARA CONSUMIR BIENES Y SERVICIOS.**



adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2012, para que realicen las adecuaciones a las instalaciones de los centros de trabajo, a fin de facilitar el acceso y desarrollo de actividades de las personas con discapacidad.

Es notorio que aquellos países que han sufrido guerras tengan una cultura muy avanzada en cuanto a accesibilidad y respeto a personas con discapacidad, así como los lugares reservados para ellos, en comparación con los que no han sufrido este tipo de conflagraciones, en los que las barreras arquitectónicas son incontables y convierten en inaccesibles muchos lugares para las personas con discapacidad.

Nos hemos puesto a pensar, por ejemplo, ¿cuántos lugares hay para personas con discapacidad en un cine?, ¿cuántas veces hemos usado los lugares de estacionamiento reservados para personas con discapacidad?, ¿cuántos restaurantes existen que no tienen acceso

para personas en sillas de ruedas, o que en su interior, no pueden circular por el poco espacio que existe entre mesa y mesa?

Es curioso que al hablar de accesibilidad la mayoría de las personas piensen únicamente en rampas, o en una silla de ruedas, cuando en este sentido los temas son mucho más extensos y complejos, dado que la discapacidad no es únicamente motriz, sino también visual, auditiva, sensorial, etc.

Estas y muchas otras razones motivaron para incluir en la Ley Federal del Trabajo la fracción XVI bis del artículo 132. Baste un simple ejemplo: mire en su entorno y pregúntese si el lugar en donde se encuentra es accesible para alguna persona con discapacidad.

Según la ONU, en 2050 el 21% de la población mundial tendrá más de 60 años, aproximadamente 2,000 millones de personas. Datos de la OMS aseguran que el 35% de las personas mayores de 65 años tienen una discapacidad o limitación asociada. De acuerdo

Nos hemos puesto a pensar, por ejemplo, ¿cuántos lugares hay para personas con discapacidad en un cine?, ¿cuántas veces hemos usado los lugares de estacionamiento reservados para personas con discapacidad?, ¿cuántos restaurantes existen que no tienen acceso para personas en sillas de ruedas, o que en su interior, no pueden circular por el poco espacio que existe entre mesa y mesa?



Según la ONU, en 2050 el 21% de la población mundial tendrá más de 60 años, aproximadamente 2,000 millones de personas. Datos de la OMS aseguran que el 35 % de las personas mayores de 65 años tienen una discapacidad o limitación asociada.

con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2010, el 5.1% de la población tenía algún tipo de discapacidad, esto es poco menos de 6 millones de personas.

Las barreras arquitectónicas son aquellas barreras físicas que impiden que las personas lleguen, accedan o se muevan a través de un edificio, lugar o zona en particular. Es el tipo

más conocido de barrera de accesibilidad, pues está presente en el medio físico y es la que resulta más evidente en la sociedad.

A efecto de atender el marco legal, es necesario tomar en cuenta que las barreras más comunes con las que se enfrentan a diario las personas con discapacidad son:

Urbanísticas: las que se encuentran en espacios públicos.

Arquitectónicas: en el acceso e interior de los edificios públicos y privados.

En el transporte: ya sea terrestre, aéreo o marítimo.

De comunicación: impiden la expresión y recepción de mensajes a través de los medios.

Culturales: evitan la sana integración y convivio entre la población y sus entornos.

Sin perjuicio de lo anterior, hay que tener presente que debe de entenderse la accesibilidad no sólo como la eliminación de barreras arquitectónicas en los establecimientos para que la gente se pueda desplazar, sino también aquellas que se refieren a la adaptación de materiales de apoyo en braille, lengua de señas mexicanas (LSM), así como la aceptación de los animales de apoyo (lazarillos) en cualquier inmueble, sea empresa, restaurante, entre otros.

Por último, y siguiendo el artículo escrito por Franco Lotito y Horacio Sanhueza, "*...prontamente nos daremos cuenta que el camino por recorrer es todavía largo, lo cual, por supuesto, no debe convertirse en otro impedimento adicional para efectos de acometer la tarea de comenzar a 'derribar' todas aquellas barreras arquitectónicas que dificultan el desplazamiento e inserción integral de nuestros compatriotas que han tenido la desgracia de entrar a formar parte del grupo de los discapacitados. Lo único que se requiere es la firme voluntad de comenzar a considerarlos como una parte importante de todo proyecto arquitectónico actual y futuro.*"

ENFÓCATE EN TU NEGOCIO, NOSOTROS NOS OCUPAMOS DEL RESTO.

A través de nuestras divisiones de negocio, brindamos consultoría y estrategias de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Nuestra oferta integral de servicios nos convierte en el mejor **socio estratégico de negocios**.



Ángel Urraza 103 - 111
Col Insurgentes San Borja, C.P. 03100, México, D.F.
Tel: 3692,0800 - 5636,3400 - 5636,3250 01800 849,2830
Email: contacto@grupohl.com.mx

grupohl.com.mx

 **GrupoHL** Consultores.

La certificación de RH agrega valor e incentiva el avance profesional

Contar con la acreditación del Instituto de Certificación de RH (HRCI, por sus siglas en inglés) puede impulsar la carrera profesional de un ejecutivo de RH, incrementar su salario y promover el reconocimiento de sus colegas. En el ambiente laboral actual, tan competitivo y complejo, tener la certificación del HRCI es un movimiento estratégico que agrega valor y credibilidad, incrementa el conocimiento y eleva el perfil de un profesional de Recursos Humanos.

Las exigencias de la profesión de RH están entre las más complejas del mundo de los negocios. Conforme las organizaciones aumentan su capital humano, el departamento de RH está encargado de reclutar, integrar y entrenar. El profesional de esta área es clave para mantener y apoyar el talento a través de nómina, comunicación, continuidad del negocio y planes de sucesión. De hecho, en cada etapa del desarrollo de la organización, la Dirección del Capital Humano recae directamente sobre sus hombros.

No es de sorprenderse que Recursos Humanos sea un campo altamente competitivo en el que los candidatos deben sobresalir y demostrar su habilidad para ayudar a que la compañía tenga un negocio exitoso. Una forma mediante la cual los profesionales de RH pueden distinguirse es a través de la certificación del HRCI.

Más de 135,000 ejecutivos dedicados a este departamento, en 100 países alrededor del mundo, cuentan con una o más credenciales del HRCI, la organización independiente de certificación de RH más grande en el mundo y que ofrece certificaciones reconocidas por la Comisión Nacional para Agencias de Certificación (NCCA, por sus siglas en inglés). El portafolio de certificaciones que ofrece el HRCI incluye:

- Profesional de Negocios de RH (HRBP®)
- Profesional de Administración de Negocios de RH (HRMP®)
- Profesional en RH (PHR®)
- Profesional Sr. en RH (SPHR®)
- Profesional global en RH (GPHR®)

Las certificaciones le dan una oportunidad a los ejecutivos de RH, en diferentes puestos y etapas de sus carreras, para que no sólo se diferencien de sus colegas,



también para demostrar relevancia, competencia, credibilidad y dedicación a sus compañeros, empleados y clientes. Quienes cuentan con la certificación juegan papeles activos dentro de sus compañías y organizaciones.

De los más de 135,000 profesionales que la tienen, 29% están en puestos de dirección, en adelante; 33% son gerentes, y 38% son especialistas de RH.

Los certificados por el HRCI representan a cada gran industria y especialidad de RH, y son empleados por compañías con presencia global y regional. A nivel mundial, el número de profesionales de RH que tiene una acreditación HRCI está creciendo anualmente en un 5%.

Dicho incremento puede atribuirse al prestigio que trae consigo calificar y, posteriormente, poseer la certificación.

En *The Market Value of PHR and SPHR Certification, Sugarcoating or Career Sweetener*

(2013), la firma PayScale, Inc, encontró que las credenciales del HRCI pueden tener un impacto positivo en el salario y el avance profesional.

En su reporte, PayScale también encontró que los profesionales certificados por el HRCI tienden a avanzar más rápido a puestos *senior*. Por ejemplo, 43% de los generalistas de RH con certificación reciben un ascenso dentro de los siguientes cinco años, comparado con un 27% que no la poseen.

Con respecto a los resultados de la encuesta, el economista líder de PayScale comentó: "nuestra investigación muestra que hay beneficios tangibles para los profesionales de RH que consiguen las credenciales PHR y SPHR, pues impactarán positivamente en el crecimiento de su carrera laboral y en las compensaciones correspondientes. Como con muchas funciones, el negocio de RH está evolucionando rápidamente. Los profesionistas que conti-

Las organizaciones, junto con los profesionales de Recursos Humanos, se enfrentan a ambientes de negocio cada vez más complejos, los cuales requieren de habilidades avanzadas en la gestión de talento humano.



Más de 135,000 ejecutivos dedicados al departamento de RH, en 100 países alrededor del mundo, cuentan con una o más credenciales del HRCI, la más grande organización independiente de certificación de RH en el mundo.

nuamente mejoran su aprendizaje y adquieren nuevas habilidades probablemente se mantienen en la delantera en cuanto a tener poder.”

Factores de éxito

El éxito que alcanzan los profesionales de RH por adquirir y mantener sus credenciales del HRCI muestra que son altamente competentes, que tienen experiencia y educación, además de haber acreditado un examen riguroso que mide sus habilidades de pensamiento crítico en escenarios cotidianos.

Para mantener las credenciales del HRCI, así

como un alto nivel de excelencia profesional, el organismo requiere que sus estudiantes renueven su certificación mediante la participación activa en labores relacionadas con RH para asegurarse de que el ejecutivo está al día con los avances en las prácticas de RH.

Para compartir lo que han aprendido, tienen acceso a una comunidad de colegas, con pensamiento similar, dedicados completamente a avanzar en esta área y en sus carreras.

¿Qué significa la certificación para los profesionales de RH?

Como parte de la interacción con el HRCI, muchos profesionales certificados comparten sus ideas sobre cómo les ha ayudado profesionalmente ganar y mantener su certificación.

“Todos los ejecutivos de RH deberían de buscar oportunidades para crecer y aprender más. Una de las razones principales por la que obtuve mi certificación HRMP fue el aspecto colaborativo de mi carrera,” aseguró Jorge Jauregui, HRMP y Presidente electo de la Federación Mundial de Asociaciones en la Gestión de Personas. “Yo obtuve mi HRMP para ayudar a implementar programas en México,” agregó.

Otros profesionales certificados han compartido sentimientos similares con el HRCI, a través de encuestas realizadas para determinar su nivel de satisfacción y el valor que le dan a dichas credenciales.

La Asociación Internacional de Acreditación (ICA, por sus siglas en inglés), una consultora independiente, analizó y elaboró un reporte de dichas encuestas, enfocado en el valor percibido de las certificaciones HRCI. Los resultados, de acuerdo con el análisis de ICA, mostraron una alta valoración hacia las certificaciones en casi todos los factores medidos, por ejemplo:

- Un alto porcentaje de los participantes dijo que la certificación del HRCI otorga valor intrínseco en el crecimiento profesional, incremento de confianza y provisión de un reto.
- Una mayoría sostuvo que da un valor intrín-

seco porque aumenta su credibilidad profesional y habilidad mercantil, además les ayuda a avanzar en sus carreras.

Los candidatos del HRCI y quienes ya cuentan con credenciales también sostuvieron que confían en que la certificación les ayudará a cubrir sus necesidades profesionales, abrir puertas en su desarrollo laboral y garantizar su conocimiento y competencia profesional.

Cuando se les pidió que describieran con una palabra cómo valoran su certificación, los términos más citados fueron: 'credibilidad', 'conocimiento' y 'reconocimiento'.

Los certificados también usaron términos como 'logro' y 'validación', mientras que los que renovaron sus credenciales usaron 'profesional' y 'prestigio'.

Cuando se les pidió que seleccionaran una característica única o cualidad de un profesional certificado, ambos grupos dijeron:

conocimiento de RH, credibilidad, deseo de aprender y estar al día, deseo de desarrollarse, y profesionalismo.

Instituto de Certificación de RH

Desde 1976, el HRCI ha sido el líder global en la certificación profesional para el departamento de Recursos Humanos. En conjunto con su dedicada y apasionada comunidad de más de 135,000 profesionales certificados, seguirá proveyendo programas relevantes y con valor para ayudar a los practicantes de RH a reforzar su conocimiento en el capital humano, y para apoyarlos a que crezcan como profesionistas.

Esto es sumamente relevante, ya que las organizaciones y los profesionales de Recursos Humanos se enfrentan a ambientes de negocio cada vez más complejos, que requieren habilidades avanzadas para gestionar el talento humano.

Ya tienes CFDI en nómina, ahora **POTENCIALIZA** los beneficios y **HAZLO VÁLIDO** ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Nosotros te ayudamos a conseguirlo!!!

Habilita a tus empleados para firmar electrónicamente sus recibos de nómina con la validez jurídica que tu empresa necesita.

No más...

Largos tiempos en recolectar recibos firmados

Tiempo y espacio desperdiciado

Altos costos de gestionar la firma de los recibos



RECIBO DE NÓMINA
ELECTRÓNICO



SeguriData

Recursos Humanos sociales en el trabajo

Le tomó a la humanidad unos cuantos miles de años progresar de la era agrícola a la industrial; unos cientos entrar a la era de la información, y únicamente unas décadas —una generación entera— emerger a la era social.

Los emprendedores sociales acuñaron un nuevo lenguaje para describir la economía actual, basada en la creciente demanda de propósito, e impulsada por una reputación virtual omnipresente que reemplazará al tradicional currículum vitae.

Mientras la generación Millennial entra al mercado laboral, la distancia de poder se esfuma junto con la jerarquía previa. Para aquellos profesionistas que crecieron en la cultura *workaholic* de finales del siglo XX, lo ‘social’ carga con la connotación de ‘frívolo’ y es sinónimo de ‘fuera de la oficina’ y ‘durante tu tiempo libre’. Hoy, la palabra ‘social’ se ha independizado de sus anteriores acepciones y define el futuro del negocio.

Hay varias funciones dentro de la compañía que se han vuelto completamente sociales, como Marketing, Relaciones Públicas, Publicidad, Ventas y Servicio al Cliente; Recursos Humanos apenas se está ‘subiendo al barco’. Otros, como las instituciones financieras tradicionales y las grandes firmas del mercado de valores, aún tienen un largo camino por recorrer en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías y nuevas formas de trabajo.

En cambio, hay compañías y culturas para quienes lo ‘social’ se ha vuelto el principal negocio —aquellas agrupadas en Silicon Valley, Nueva York, Boston y demás centros de innovación de tecnología—.

Tomando en cuenta todos los signos vitales, aún no hemos alcanzado el punto más alto de la evolución social en el trabajo (Social@Work); pero estamos acercándonos.

Para guiar nuestra mirada a las tendencias de Social@Work, usaremos el Ciclo de Sobreexpectación de Gartner, y aplicaremos sus criterios al avance social en RH.

La pregunta que este ciclo ayuda a contestar es: ¿Cómo discernimos la expectativa de la verdadera innovación que sirve a las necesidades del negocio?



CICLO DE SOBREEEXPECTACIÓN



El Ciclo de Sobreexpectación mide la madurez del fenómeno de innovación tecnológica en el consumidor y en el área de trabajo.

Otras preguntas que nos ayuda a contestar:

- ¿Estamos listos para saltar y hacer el compromiso financiero y de recursos?
- ¿Qué clase de cultura deseamos tener?
- ¿Qué herramientas necesitamos para apoyar esa cultura?
- ¿De quién aprendemos o nos guiamos?

Tendencias de SocialHR@Work

El Ciclo de Sobreexpectación de Recursos Humanos, al igual que otras tendencias, se basa en las cinco frases clave del ciclo de vida de la tecnología:

Lanzamiento: identifica las necesidades del negocio y propone una solución potencial.

Pico de expectativas sobredimensionadas: responde a la publicidad temprana y a los resultados exagerados que pudieran resultar contraproducentes si la tecnología no da lo

esperado; es necesario un rediseño.

Abismo de desilusión: deprecia los intereses previos, ya que los experimentos y las implementaciones fallan. La inversión continúa sólo si los productos mejoran y satisfacen a los primeros usuarios.

Rampa de consolidación: los programas comienzan a cristalizarse y se entiende mejor cómo la tecnología puede impulsar a la compañía. Continúa el desarrollo y la inversión.

Meseta de productividad: la amplia aplicación y relevancia de la tecnología está rindiendo frutos. Comienza la adopción general.

La adquisición de talento es la función más desarrollada dentro de SocialHR@Work. La tecnología social y las plataformas han entregado completamente su valor transformador a la búsqueda de talento y son las más practicadas en las compañías a nivel global. El reclutamiento ahora es 'social'.

Las plataformas como LinkedIn, Facebook y Twitter trajeron una transparencia radical al

Los emprendedores sociales acuñaron un nuevo lenguaje para describir la economía actual, basada en la creciente demanda de propósito, e impulsada por una reputación virtual omnipresente que reemplazará al tradicional curriculum vitae.

La adquisición de talento es la función más desarrollada dentro de SocialHR@Work. La tecnología social y las plataformas han entregado completamente su valor transformador a la búsqueda de talento y son las más practicadas en las compañías a nivel global. El reclutamiento ahora es 'social'.

negocio de búsqueda y agregaron ventajas significativas al reclutador y al empleado. Ahora, el talento está expuesto globalmente.

Las nuevas tecnologías están llegando cada vez más lejos, en cuanto al valor de la reputación dentro de las redes sociales. Klout, por ejemplo, es un servicio que navega y recolecta nuestra huella digital, traduciéndola en un valor social propio; entre más alta sea la puntuación, mejor será la reputación. Klout mide la esfera de influencia a través de clasificaciones, como alcance verdadero (*true reach*), probabilidad de amplificación (*amplification probability*) y marcador en la red (*network score*).

La transparencia de la reputación aplica también a las compañías. Glassdoor las clasifica según el puntaje que le asignan sus empleados.

Siguiendo la línea de éxito que tiene la adquisición de talento, el departamento de Recur-

sos Humanos también está haciendo social el reclutamiento, mediante la integración, inducción, mentoría y plan de carrera y desarrollo.

La mentoría, apoyada en plataformas sociales, se ha vuelto un medio de aprendizaje aún más poderoso, eficaz y rentable. El aprendizaje es el segundo elemento que se ha transformado gracias a las redes sociales; se ha vuelto colaborativo y centrado en el estudiante.

En los últimos años, dos grandes innovaciones han ocurrido en cuanto al aprendizaje: la expansión, sin precedente, de los Cursos Abiertos Masivos en línea (*MOOCs*, por sus siglas en inglés), y la aplicación de técnicas de juego a entornos no recreativos (*Gamification*).

Por su matriculación masiva, los MOOC's requieren un diseño educativo que facilite la interacción y retroalimentación a gran escala. Las dos aproximaciones básicas son:

- Revisión en pareja y colaboración en grupo.
- Retroalimentación automatizada, a través de evaluaciones objetivas en línea, por ejemplo, exámenes y pruebas.

En términos de retos, George Simmons, inversionista de MOOC, lo describió así: "tenemos la tecnología para enseñar a 100,000 estudiantes en línea, el próximo reto será escalar la creatividad y encontrar la manera de que incluso en una clase de 100,000 el aprendizaje pueda dar una experiencia personal."

Gamification, por otra parte, aborda los retos del compromiso más allá del aprendizaje y la educación en el lugar de trabajo. Se define como "el uso del pensamiento estratégico y mecánica de juego en un contexto no recreativo para involucrar a los usuarios en la solución de problemas".

Las compañías han estado experimentando exitosamente con la introducción de juegos en su sistema de aprendizaje.

Por ejemplo, Microsoft sacó el videojuego *Ribbon Hero 2* como un extra en las aplicaciones de Office, con la finalidad de ayudar a las



TABLA DE MADUREZ PARA SOCIALHR@WORK

personas a usarlo eficazmente. Éste fue descrito por Microsoft como uno de los proyectos más populares jamás lanzados en la división de los laboratorios de Office.

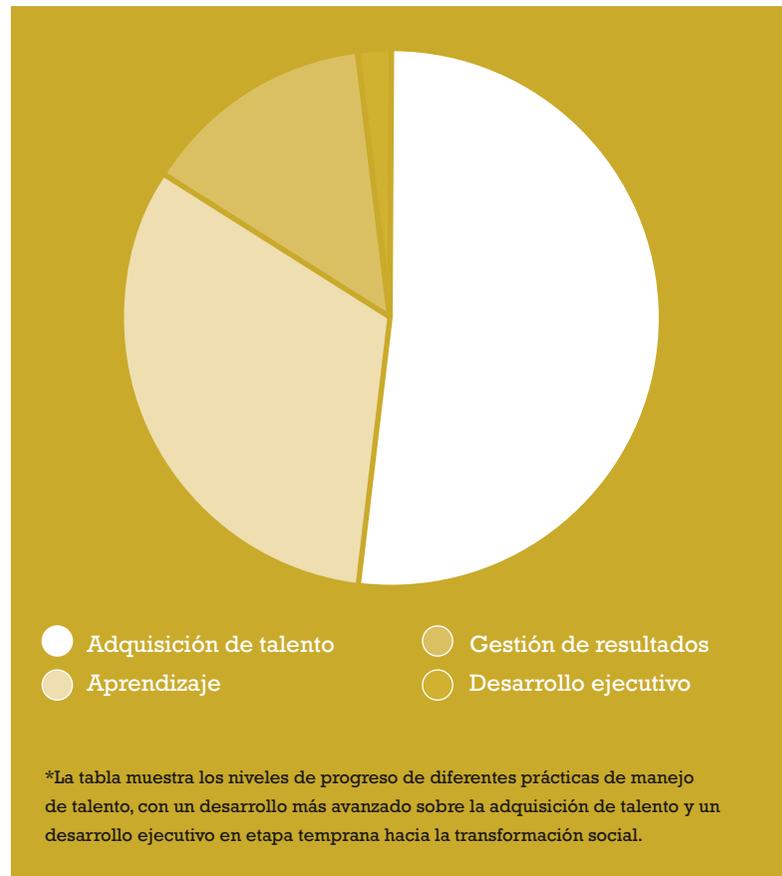
En varias compañías la gestión de resultados también se ha transformado con tecnologías sociales y digitales, pero su grado de maduración aún es muy bajo, debido a algunos tropiezos en su inicio y poco éxito en ciertas áreas:

- La transformación y el cambio radical están en la fase de evaluación del desempeño. Con la ayuda de las plataformas sociales, los gerentes ahora pueden obtener las evaluaciones de un círculo más amplio de clientes, colegas y asociados junior. Es un medio virtual de 360 grados en donde la retroalimentación está activa universal y continuamente.
- El nuevo manejo del proceso de desempeño socialmente activo también permite que la recompensa y el reconocimiento sean el centro del proceso.

El desarrollo ejecutivo (liderazgo) —el área en la que los cambios suceden con mayor lentitud— está adoptando su propio set de herramientas para la interacción social:

- Las áreas de evaluación psicológica y de 360 grados son las que implementan extensivamente el desarrollo ejecutivo. Los resultados pueden alimentar los procesos de búsqueda de talento, como manejo de desarrollo ejecutivo, planeación y colaboraciones externas.
- La comunicación ejecutiva se ha transformado radicalmente con la llegada de las redes sociales. Los blogs, chats y censos de liderazgo han acortado eficazmente la distancia del poder ejecutivo en la organización.
- Los líderes de todos los niveles ahora pueden atravesar eficazmente las fronteras de la organización y formar redes de apoyo para intercambiar soluciones, experiencias y consejos con los empleados.

Únicamente tocamos algunas áreas clave de



transformación que han tenido un cambio significativo en el departamento de RH.

Si antes aspirábamos hacia las compañías del top *Fortune 500* para copiar soluciones, nuevas herramientas, innovación y buenas prácticas, ahora las encontramos a la vuelta de la esquina en varias plataformas.

Contrario a las organizaciones tradicionales, las nuevas empresas tienen la libertad de construir una nueva plataforma social y reclutar con base en las habilidades que requieran. La velocidad y la movilidad ya tomaron el lugar de la estabilidad y la seguridad.

En conclusión, claramente no todas las áreas de Recursos Humanos se están transformando a la misma velocidad. Aún así, es evidente que el ritmo de cambio está acelerándose y creciendo.

Demos la bienvenida a SocialHR@Work.



Integral Management Consulting fue fundada en 1996, en Colombia. En México, inició operaciones en 2003. Sus áreas de especialidad son soluciones integrales de desarrollo, identificación y gestión del talento y formación y desarrollo de habilidades de liderazgo. Es Master Licensee de Thomas International en México y authorized Franchisee for Crestcom International.
www.integralmc.com.mx

María Elena Campos Delgado es Gerente de Mercadotecnia de Integral Management Consulting. Es Licenciada en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

El individuo correcto en el lugar correcto: el valor de las conductas

Cada día, más empresas buscan a las personas idóneas que se ajusten correctamente al puesto y empresa; sin embargo, la selección se ha tornado complicada. Si se cuenta con la suerte de elegir al 'indicado', ¿qué sigue?, ¿cómo alineas su comportamiento con el puesto? Un valor poco considerado, la identificación, alienación y desarrollo de los comportamientos ofrecen beneficios a las organizaciones.

Conocer y definir las variables que detallan un puesto laboral resulta inminente, ya que se busca que las personas tengan éxito en su lugar de trabajo. Sin embargo, el proceso de identificación se complica al no tener la capacidad de conceptualizar los requerimientos comportamentales necesarios para la labor.

La reestructuración de los roles surge del valor que se ofrece al proceso de reclutamiento. Seleccionar candidatos puede convertirse en una tarea complicada, desgastante y confusa. "Las empresas contratan a la gente por su experiencia, conocimientos, origen, referencias, presentación y *curriculum vitae*, pero las despiden por su conducta o inhabilidad para adaptarse al empleo para el que se les contrató" (Hendrickson, n/f).

John Adair (1968), uno de los primeros catedráticos sobre liderazgo, estableció el modelo *Action-Centred Leadership*. Dicho esquema expresa el rol del líder desde tres diferentes esferas:

- Logro de tareas.
- Construcción de equipo.
- Desarrollo de individuos.

En este caso, nos enfocaremos específicamente en la última esfera, ya que se relaciona directamente con las capacidades sociales, emocionales y conductuales por naturaleza.

¿Cómo seleccionar al individuo correcto para el lugar correcto?

Cuando se han realizado diversas evaluaciones, el proceso de selección se convierte tedioso. Hipotéticamente, si se tuvieran dos candidatos con antecedentes profesionales y laborales similares, y resultados a pruebas igua-

les, ¿cómo se selecciona al ‘indicado’?

Bien, existen soluciones integrales de identificación que se sustentan bajo la teoría de William Moulton Marston, Thomas Hendrickson y Carl Fisher; es decir, incluyen las cuatro características conductuales: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conformidad (DISC, por sus siglas en inglés).

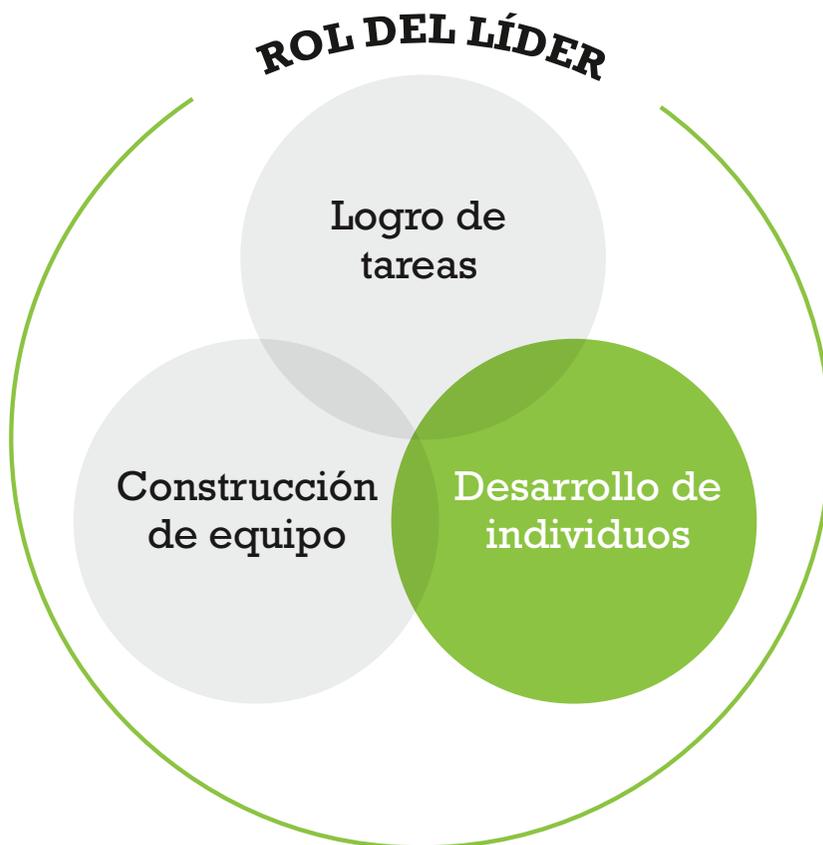
Con base en ello, estas soluciones buscan graficar los rasgos comportamentales del individuo, que son comparados con el perfil del puesto deseado. Este rol es definido, de manera objetiva y científica, a través de los atributos que debería tener el ocupante. Así, se identifica la posición del candidato, en comparación con el puesto.

¿Cuál es la funcionalidad del perfil del puesto?

Reclute a la persona adecuada para cada puesto e identifique a los empleados que no se encuentran ajustados al rol, para posteriormente reubicarlos en puestos más adecuados. Una vez que has reconocido la brecha existente entre el puesto y el candidato, se vuelve indispensable alinearlos. El objetivo de tener a los individuos en los puestos adecuados se extrapola a la estrategia del talento humano; de otra forma, se les orienta en función de los objetivos de nuestras organizaciones.

Eliminando la brecha comportamental

La alineación del talento con el puesto se logra bajo ciertas técnicas, como el *coaching* individual, seminarios, talleres y diplomados, entre otros. El objetivo principal radica en optimizar el rendimiento del individuo para ajustarlo a lo que ‘debe llegar a ser’. Las soluciones integrales de desarrollo buscan trabajar con aquellas fortalezas y áreas de oportunidad para alcanzar el punto óptimo. Al concientizar a la persona, se trabaja en comportamientos que lo desarrollan en distintas áreas. Dicho de otra



manera, el ‘ser’ se alinea con el ‘hacer’ y ‘saber’ aplicado en el rol indicado.

El nivel de correlación deberá reducirse si se apoya a la persona, proporcionándole un adecuado plan de desarrollo. Considerando que el empleado se encuentra ya alineado a los requerimientos comportamentales del puesto —adquirido a través de un plan—, ¿cuál es el siguiente paso?

Potenciando al individuo

Cuando la persona idónea se encuentra en la posición correcta, es necesario que se transforme en líder. Los ejecutivos, gerentes y supervisores no tienen tiempo para aprenderlo gradualmente, por ello se vuelve necesario salir a la búsqueda de entrenamientos estructurados que guíen y formen a los líderes.

¿Qué hacen los grandes líderes para realizar acciones inmensas? Es momento de hablar sobre ellos, quienes fortalecen sus habilidades, intercambian ideas y desarrollan a su gente.

El objetivo de tener a los individuos en los puestos adecuados se extrapola a la estrategia del talento humano; de otra forma, se les orienta en función de los objetivos de nuestras organizaciones.



Una vez que la persona idónea se encuentra en la posición correcta, es necesario que se transformen en líderes. Los ejecutivos, gerentes y supervisores no cuentan con el tiempo para aprenderlo gradualmente, por lo que se vuelve necesario salir a la búsqueda de entrenamientos estructurados que guíen y formen a los líderes de nuestras empresas.

Las condiciones y capacidades que el nuevo empleado utiliza para reaccionar a los cambios pueden traducirse en éxito o fracaso. Sin embargo, con el objeto de alcanzar el desempeño ideal y deseado, componentes como motivación, comunicación, innovación, trabajo en equipo, desempeño, servicio al cliente, entre otras, tienen que ser incorporados al desarrollo. Las personas transformadas en líderes experimentan habilidades que convierten a la organización en una empresa más rentable.

El liderazgo en el sector, rentabilidad y estrategia no se basa sólo en los productos y/o servicios y prácticas que se ofrecen; va más allá. Los componentes indispensables son y serán los individuos que trabajan en esta organización.

El individuo, al ser un factor inminente en el desarrollo de la empresa, debe ser identificado, desarrollado y potenciado para obtener lo mejor de su talento. Por lo tanto, todo radica en el diagnóstico de su comportamiento. El diferenciador de las personas se rige por las características identificadas. Así, manejar y tener disponible este tipo de información ofrece un valor agregado enorme al área de Recursos Humanos. La aplicación es infinita, ya que se puede hablar de motivación del personal, inversión eficiente del tiempo y recursos económicos y ajuste persona-perfil.

Las condiciones fluctúan constantemente, por lo que se debe obtener más con menos. Si se consideran los costos de contratación del individuo incorrecto, estos llegan a triplicarse; es decir, un empleado con un salario de \$25,000 costará más de \$75,000.

Contratar personas que aprendan y se desempeñen en su trabajo rápidamente, minimizará los costos de productividad asociados a la falta de conocimiento mientras aprenden en su nueva labor.

Asimismo, los costos implicados a los programas de entrenamiento se reducen; sin embargo, la inversión se vuelve fructífera al hacerla en programas de desarrollo que potencien el talento del individuo.

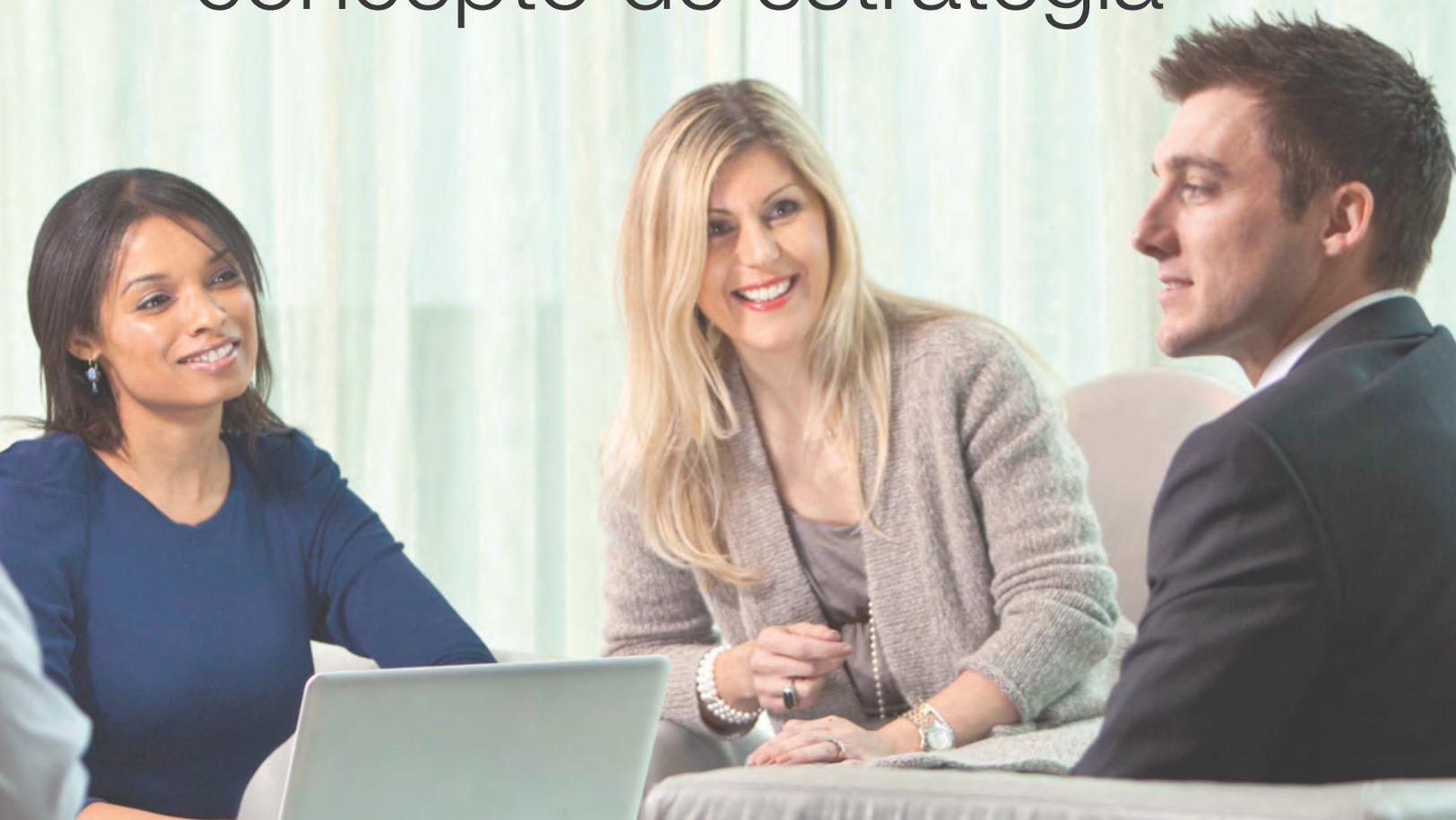
Con base en lo anterior, es posible definir que el valor que aporta la identificación y diagnóstico de las conductas, en combinación con la correlación con el puesto de trabajo, aporta grandes beneficios a la organización.

Por otra parte, el desarrollo del individuo para transformarlo en líder es mandatorio dentro de las empresas. Se debe recordar que un buen liderazgo mejora el compromiso y motivación de los empleados, lo que impulsa al desempeño óptimo en la empresa.

"The growth and development of people is the highest calling of leadership."

Harvey Firestone

Capital humano, identificación y desarrollo: el nuevo concepto de estrategia



Soluciones integrales en:

Desarrollo organizacional, comercial y humano.

Identificación y gestión del talento.

Formación y desarrollo de habilidades de liderazgo.

Elimine la brecha comportamental;
potencialice a sus líderes

Integral Management Consulting

www.integralmc.com.mx

servicioimc@integralmc.com.mx

tels. 5652 8600 | 5135 2525 | 5135 2870

iIMC
Integral Management Consulting

thomas
ADVISOR GROUP

CRESTCOM
CONSULTING



Infonavit fue fundado en México, en 1972. Sus áreas de especialidad son ofrecer soluciones habitacionales y la originación de hipotecas, administrar la cartera y contener su vencimiento y otorgar los mejores rendimientos y ser líder como administradora de fondos.

www.infonavit.org.mx

Coordinación General de Comunicación y Apoyo

Equidad de género: elemento clave de Hogares con Valor

Al escuchar sobre equidad de género se suele pensar en cuotas y porcentajes, adoptando una lógica de división en lugar de una de integración, lo que aparenta beneficiar únicamente a las mujeres. Es un pensamiento erróneo que implica ignorar que es una cuestión de justicia social y un asunto fundamental de los derechos humanos, que genera beneficios a todos los sectores y esferas, con impactos directos en la calidad de vida de los ciudadanos y las familias mexicanas.

Las organizaciones, sean públicas, privadas o sociales, enfrentan un entorno más competitivo, donde la mínima diferencia constituye la clave entre la supervivencia y el éxito, contexto en el que el talento humano se erige como el gran diferenciador.

Contar con el mejor talento es una labor compleja que implica desde su atracción y contratación, hasta el seguimiento que se le da día a día, garantizando un equilibrio que le permita a las personas y a la organización brindar el mejor desempeño y bienestar en el corto, mediano y largo plazo. En este marco, la equidad de género se torna en un factor fundamental con beneficios para la empresa, entorno y economía, un elemento que tenemos particularmente claro en el Infonavit, una institución de y para los trabajadores.

Organización

Uno de los principales beneficios para las empresas que implementan políticas de igualdad de género es la mejora del clima laboral, esto se debe a que se elimina la sensación de minoría y se genera un entorno plural, en donde las capacidades se vuelven en el diferenciador, rompiendo con las barreras de segregación que van en contra de mujeres y hombres.

Diferentes organizaciones han demostrado que la introducción de la igualdad permite reducir los índices de ausentismo laboral y su abandono, ya que genera un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral, permitiéndole a los padres pasar más tiempo con sus familias y, con ello, mejorar el desempeño en el trabajo.

La introducción de nuevos métodos laborales es otro punto fundamental, ya que la equidad fomenta la motivación y creatividad de los equipos de trabajo, al contar con un mayor y más diverso número de perspectivas,



e incrementar el sentir de valía hacia los trabajadores. Con un 53% de la planta laboral ocupada por mujeres, en el Infonavit hemos sido testigos de cómo las acciones de este tipo, tienen un impacto directo en la construcción de una institución con valor.

Otro de los rubros beneficiados por la equidad de género es la atracción de talento, lo cual se torna cada vez más complejo debido, en gran parte, a la inestabilidad laboral de las personas y a la carencia de personal capacitado y con la experiencia suficiente. Las políticas de equidad de género nos permiten asegurar que se contraten a los más capaces y que cumplan con el perfil deseado, generando relaciones laborales de ganar-ganar, en donde la organización obtiene talento, mientras que la persona logra su desarrollo personal, esto a su vez implica desarrollo comunitario y social; además de permitir la detección de situaciones de discriminación, anticipándose a futuros conflictos laborales y a posibles sanciones administrativas.

Economía

La igualdad también conlleva beneficios en el aspecto macroeconómico; esto asegura un entorno competitivo y de bienestar a las or-

ganizaciones, incrementando el valor de las inversiones. Basta con recordar las estimaciones respecto a que en determinadas regiones (países desarrollados y en desarrollo) las pérdidas de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, atribuibles a disparidades de género en el mercado laboral, llegan hasta el 27% (Cuberes y Teignier, 2012).

La implementación de políticas de equidad de género dentro de las organizaciones permite abatir estos rezagos, así como incidir directamente sobre la reducción de la pobreza, mejorando la competitividad del país y de la propia organización, lo cual es una responsabilidad particularmente importante para el Infonavit. A modo de ejemplo, tenemos las declaraciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) respecto a que un mayor nivel de ingresos de las mujeres da lugar a un mayor gasto en escolarización de los niños y niñas, lo cual activa un círculo virtuoso que incide directamente en la macroeconomía (FMI, 2013).

La productividad también se modifica con estas políticas, ya que permite un acceso igualitario a los insumos, incrementando el rendimiento de las empresas cuyas propietarias son mujeres, y de acuerdo a estimaciones del

La modificación de un comportamiento tan arraigado en nuestra sociedad, como lo es la discriminación hacia la mujer, no es sencillo. Sin embargo, a través de políticas bien estructuradas y con una perspectiva estratégica en relación al trabajo, se generarán cambios sustanciales con resultados visibles.



Banco Mundial (Banco Mundial, 2011), podría aumentar sensiblemente el producto, beneficiando al entorno económico y la competitividad de las regiones.

Entorno

Como Michael Porter lo señaló en su Modelo de Competitividad, las organizaciones se encuentran condicionadas por su entorno, mismo que incide directamente en su funcionamiento y, en consecuencia, en su desempeño. Este hecho se incrementa al tratarse de la fuerza de trabajo de la organización, en nuestro caso, una institución de y para los trabajadores.

En México se han logrado avances en los últimos años; sin embargo, persiste un escenario de desigualdad en donde la discriminación y el acoso continúan como principales factores para que las mujeres abandonen su trabajo (INEGI, 2013).

En este contexto, el sector público se ha constituido como un terreno fértil para la participación de las mujeres; así, dos quintas partes de las profesionistas se ubican en este sector, así como tres cuartas partes de aquellas que tienen carreras relativas a la educación y nueve de cada 10 que están capacitadas en

cuestiones de seguridad pública (INEGI, 2013).

Muestra de ello es el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), con una planta laboral que cuenta con 53% de la participación de mujeres (2,201 personas), una de las más altas de todo el país, lo cual le valió al Instituto obtener el segundo lugar en el *ranking* de las 100 Mejores Empresas para Trabajar 2013 en Equidad de Género, de acuerdo con los estándares globales de Great Place to Work; lo cual es muestra del compromiso del Director del Infonavit, Alejandro Murat Hinojosa, por hacer del Instituto un gran espacio de desarrollo profesional con absoluto compromiso hacia la inclusión laboral y el crecimiento de México.

La igualdad más que una política

La igualdad de género es una forma de hacer las cosas en pro del bienestar de todos, generando un círculo virtuoso que asegura el desarrollo sustentable de las organizaciones. Por ello, su implementación debe ser en todos los niveles, procurando desde la atracción de talento hasta la promoción y publicidad.

La modificación de un comportamiento tan arraigado en nuestra sociedad, como lo es la discriminación hacia la mujer, no es sencillo. Sin embargo, a través de políticas bien estructuradas y con una perspectiva estratégica en relación al trabajo, donde se incluya la generación de empleos de calidad, la no discriminación e indicadores que permitan darles seguimiento y mejora, se generarán cambios sustanciales con resultados visibles. Así lo vivimos en el Infonavit.

Es un hecho, las empresas que cuentan con más líderes mujeres logran mejores rendimientos; los países con mayor igualdad tienen un mayor crecimiento económico, y las sociedades con mayor participación de mujeres son más justas y equitativas.

La equidad de género es un progreso para todos, con efectos inmediatos.

Un mayor nivel de ingresos de las mujeres da lugar a un mayor gasto en escolarización de los niños y niñas, lo cual activa un círculo virtuoso que incide directamente en la macroeconomía (FMI, 2013).

Cumplamos Juntos



Estimado Empresario: Regulariza tus aportaciones y aprovecha los beneficios que tenemos para ti.

- Reducción de recargos hasta de un 50%
- Condonación de multas hasta del 100%
- Lograr el pago de adeudos hasta en 48 parcialidades
- La condonación de gastos de ejecución



APP Infonavit
Descárgala
gratuitamente

empresarios.infonavit.org.mx

Percepción laboral del talento mexicano

Es un reto motivar a los trabajadores de las nuevas generaciones a permanecer en un mismo lugar de trabajo. La solución debe generarse desde la planeación estratégica, diseñada por la dirección general, con el objetivo de desarrollar planes y estructuras que integren la nueva cultura del trabajador con la cultura organizacional tradicional.

Cada año, Kelly Services, como empresa fundadora de la industria del Capital Humano Flexible en Recursos Humanos, presenta los puntos de vista y opiniones de los trabajadores en cuanto a su lugar de trabajo y su empleador, a través de la Encuesta Global de Empleo Kelly (KGWI). En la edición más reciente se obtuvieron datos de gran valor que ayudaron a detectar áreas de oportunidad, en las que analizamos y estudiamos lo que está pasando en el mercado laboral; si están fallando las empresas para retener y atraer a su talento, o simplemente las nuevas generaciones están determinando otras formas de trabajo.

Entre los datos a destacar, 93% de los mexicanos tienen la seguridad en sí mismos de contar con las habilidades, el conocimiento y la experiencia para desarrollarse en un mejor puesto que el actual, o buscar empleo en una nueva empresa, en comparación con el 70% de los trabajadores en Latinoamérica que respondió de manera afirmativa.

En 2014 aumentó en un 11% la búsqueda de los trabajadores mexicanos por obtener mejores oportunidades de trabajo, o evaluación del mercado externo, en comparación con el año anterior, incluso estando satisfechos en su trabajo actual.

Sin embargo, cuando se les preguntó en qué parte del mundo le gustaría trabajar, el 35% de los latinoamericanos encuestados reflejó incertidumbre, pues no supo contestar la pregunta; mientras que en México, al 43% le gustaría hacerlo en Europa, en tanto que el 32% se inclinaría por laborar en Estados Unidos.

En nuestro país, el descenso en el nivel total de compromiso de los trabajadores con su patrón actual es de 60% (2014), tomando en cuenta que en 2013 este rango fue del 66%; mientras que en América Latina, en





2013 fue de 40%, este año reflejó un 34%. En cuanto a la fidelidad con su empleador, los mexicanos se sienten más leales a su patrón con un 44% en México, que en América Latina, donde el resultado fue de 32%.

En cuanto a las industrias mejor valuadas por sus propios empleados, en primer puesto aparece el sector Oil & Gas con el 35%; en él los trabajadores están de acuerdo con su empresa en el sentido de pertenencia y valor a su trabajo, seguido por los sectores Logística (28%), Automotriz (28%), Farmacéutica (27%), IT & Telecom (26%) y, finalmente, la Industria Hospitalaria y Hotelería (23%).

En relación al tema salarial, el 43% de los empleados mexicanos mencionó que renunciaría a una paga más alta y/o crecimiento si aprende nuevas habilidades, o puede emprender su propio negocio.

Dentro de los atributos mejor valuados para elegir un trabajo, el salario fue el primer factor decisorio en todas las generaciones, con un 92%, mostrando una mínima variación entre cada generación ('X', 'Y' y Baby Boomers).

Dentro de sus intereses laborales, los Baby Boomers mostraron como segunda prioridad más alta la de Oportunidades de crecimiento, con un 73%; asimismo, destacó el rubro de Cultura corporativa, con un 50%.

Por otro lado, la generación 'X' apuntó sus condiciones laborales en la elección de un empleo bajo las siguientes preferencias: Equilibrio/Vida (72%) y Prestaciones superiores de ley/Beneficios adicionales (48%).

Mientras que la generación 'Y', que con 51% ocupa el mayor porcentaje de personas laborando actualmente en México, prefirió Oportunidades de crecimiento (73%), Capacitación/Programas de desarrollo (68%), Equilibrio/Vida (65%) y Oportunidades globales/Internacionales (47%).

Se ha hablado mucho del impacto que se genera tras la convivencia de distintas generaciones en las empresas, pues esta situación está obligando a diseñar e implementar nuevas formas de trabajo.

Las generaciones actuales van mucho más allá del salario, a pesar de ser el primer moti-

Los líderes se enfrentan a grandes retos, pues ellos mismos son evaluados y valorados por sus empleados para decidir la permanencia en su trabajo. 63% de los trabajadores comenta que sus líderes directos tienen un impacto significativo en el nivel de su satisfacción y compromiso. Se dice que los colaboradores no dejan empresas, sino gerentes.

“Actualmente, el desarrollo de liderazgo, las competencias, el balance de vida y la formación de carrera son parte esencial de los retos que enfrentan las organizaciones para con sus empleados. En este sentido, la comunicación y la claridad en metas y objetivos son puntos claros para un buen liderazgo,” en la opinión de María Griselda Hernández, CEO/Directora General de Kelly Services México.

vador al momento de elegir un trabajo, pues también están evaluando la calidad de vida que les ofrece la empresa, ya sea desde el tiempo de desplazamiento de su casa al trabajo, hasta para el entretenimiento y la disponibilidad para realizar actividades físicas.

Las nuevas generaciones están empezando a considerar su tiempo como dinero, son las generaciones que nacieron sabiendo hacer las cosas, aquellos que les enseñaron a sus padres a incorporarse al mundo tecnológico-digital, misma era que les permite tener un ritmo de vida con mayor velocidad.

Antes los padres decidían con meses de anticipación si realizarían un viaje; ahora los hijos son quienes compran y realizan los itinerarios en cuestión de minutos.

El *feedback* y toma de decisiones de esta generación es instantánea, pues con un simple clic puede conocer el mundo entero. De hecho, todos podemos hacerlo gracias a las plataformas que están a nuestro alcance.

Entonces, ¿por qué invertir su valioso tiempo en alguna empresa que no les proporciona ese equilibrio de vida, si afuera hay millones en las que ya no existen barreras geográficas y que además pueden cubrir sus necesidades?

El reto de los líderes consiste en tratar de entender qué es lo que está sucediendo con los nuevos talentos.

Si tomamos como referencia la teoría de la Pirámide de Maslow, la cual establece una jerarquía de necesidades humanas, en donde una vez que se han satisfecho las necesidades básicas, se desarrollan otras superiores hasta llegar a la “autorrealización” como último paso.

Tradicionalmente, la Pirámide parte de las necesidades fisiológicas, seguidas por las de seguridad, sociales, estima y autorrealización. Cada día es más que claro que se está invirtiendo la jerarquía, la nueva ola de empleados ya no está buscando su seguridad inmediata, pues ante sus ojos ésta debería ser una consecuencia tras haber adquirido los aspectos tangibles e intangibles que anhelan en cuanto a su posicionamiento personal con el exterior.

La generación de los Millenials, o generación ‘Y’, parte de las necesidades fisiológicas, y busca encontrar o adaptarse a lo que las tendencias dictan, afiliándose a ellas para posteriormente sentirse reconocidos y autorrealizados. Después de cubrir todos estos aspectos, esperarían alcanzar su seguridad física, familiar, laboral y económica (necesidades fisiológicas). Por lo tanto, podríamos entender en cierto modo lo que está pasando con la lealtad y el compromiso de las nuevas generaciones.

La lealtad, que va en aumento, se identifica como la responsabilidad profunda que ahora tienen los líderes de las empresas en transmitir





y motivar a sus equipos de trabajo, permitiendo incentivar a los empleados a defender en lo que creen como compañía y en quienes creen, y así estar presentes en los buenos y en los malos momentos de la empresa.

Mientras que el compromiso, que decreció un 6%, se identifica en las empresas como el vínculo mediante el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita (sueldo, desarrollo, cultura corporativa, horarios flexibles, desarrollo de capacidades y plan de carrera).

Más allá de todos estos aspectos, que actualmente deberían estar revolucionando estratégicamente a todas las compañías a nivel mundial, hay un indicador en el que también debemos poner un foco rojo al integrar equipos de trabajo, pues el 63% de los encuesta-

dos comentó que sus líderes directos tienen un impacto significativo en sus niveles de satisfacción y compromiso, si los trabajadores no ven en él un liderazgo y definición de metas y objetivos claros, optarán por dejar las empresas.

Encontrar sinergia entre el empleado y la cabeza del equipo es otro gran reto para lograr un ambiente de trabajo sano y obtener los resultados esperados.

Si bien estos son puramente el resultado de la oferta y la demanda laboral que se está viviendo en el mercado actual, los líderes tendrán que redefinir las estrategias para atraer y retener al talento, considerando todas las implicaciones que esto conlleva, y así estar preparados para trabajos que aún no existen, con herramientas que no se han desarrollado para resolver problemas que aún no están planeados.

KGWI es una de las encuestas de empleo más grandes y completas del mundo, la cual muestra las tendencias más significativas y emergentes en el lugar de trabajo, así como puntos de vista de los trabajadores que van desde tecnología, administración hasta lo que esperan de sus jefes. En México fue un gran éxito, ya que fue aplicada a poco más de 15,000 personas.



LARM fue fundado en México, en 1998. Sus áreas de especialidad son la reubicación de expatriados a México, coordinación de permiso de trabajo en México y eventos corporativos.
www.larm.com.mx

Elia Piñones Fernández es Asistente de Dirección General. Es Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad del Valle de México.

Capital humano en movimiento

El mundo actual vive un proceso de interacción e integración constante; el ámbito económico y comercial ha logrado llevar la apertura de fronteras a su nivel más alto. La cooperación de los gobiernos y el desarrollo del sector empresarial transnacional han incrementado la necesidad de un 'movimiento de capital humano' alrededor del mundo. Es justo aquí donde el servicio de reubicación toma su papel más importante.

Las organizaciones deciden transferir a sus empleados a diferentes puntos de destino, de acuerdo con las necesidades y objetivos de expansión que tengan. Sin embargo, el proceso que enfrentará el transferido es primordial para que se alcance el objetivo fijado.

Hablar de reubicación no es sencillo, es un largo proceso de cambio, tan variable como la persona misma, algunos pueden tomarlo como una amenaza, otros, como una oportunidad.

Todo proceso de cambio implica adaptación: a un nuevo entorno de trabajo, a un nuevo rol de vida, a nuevas costumbres y, en muchos casos, a un nuevo idioma.

Este fenómeno también recibe el nombre de 'choque cultural', y toda persona que llega a una nueva sociedad, en donde habrá cambios físicos, emocionales y psicológicos, lo experimenta.

El proceso de adaptación es más complicado cuando el transferido viaja con su familia, pues ellos también deben prepararse física y emocionalmente para el gran cambio que se aproxima.

Latin American Relocation Management

Estamos comprometidos con lograr que los clientes tengan un servicio de reubicación excepcional.

Ofrecemos un trato personalizado que facilita la creación de un hogar lejos de su hogar, y hacemos de la reubicación algo fácil y tranquilo, buscamos que todos nuestros clientes tengan un 'suave aterrizaje' en México.

Durante poco más de dos décadas, LARM ha sido la primera opción de miles de corporativos y ejecutivos que buscan un servicio de reubicación eficiente y con la mayor experiencia dentro y fuera de Latinoamérica y el Caribe.

Un buen servicio de reubicación busca adaptarse a las

necesidades individuales de cada transferido, por ello buscamos ir más allá de lo necesario, logrando que se alcancen los objetivos deseados, tanto del trabajador como de la organización a la que pertenece.

Contamos con un equipo de consultores mexicanos y extranjeros comprometidos con el reto de facilitar el cambio que experimenta el asignado y su familia en una nueva ciudad. Los servicios que ofrecemos son:

- Migratorios.
- Viaje de familiarización y orientación.
- Búsqueda de hogar.
- Búsqueda de escuelas.
- Coordinación de mudanza.
- Renta de muebles.
- Vivienda temporal.
- Administración de propiedad.
- Renovación de contratos.
- Servicio de transporte.
- Obtención de documentos oficiales.

- Seminarios de culturización.
- Cursos de idioma.
- Servicios de llegada y de salida.

Somos un *Destination Service Provider*, presente en 24 países de Latinoamérica y el Caribe, y la única empresa internacional que ofrece un servicio 'llave en mano', coordinando todas las necesidades de un servicio de *relocation* a través de empresas propias del Grupo Trafimar.

El proceso de reubicación es un tanto delicado, pero no deja de ser uno de los más enriquecedores para la empresa y el transferido, pues cada una de las vivencias, conocimientos e interacción con una nueva cultura hacen de la reubicación una experiencia inigualable.

Un cliente de LARM, Nicolás Bracho, nos escribió recientemente:

"Uno llega con angustia por lo desconocido y ansiedad de no saber. ¡Ustedes llenan ese vacío!"

LARM es parte de las empresas comprometidas con el planeta, prueba de ello es el impulso y difusión para la fundación Gente como nosotros A.C., que con ayuda de una comunidad en Oaxaca elaboran bolsas reciclando las lonas de publicidad en espectaculares, formando parte de los paquetes de bienvenida para los transferidos.



BIENVENIDA DE PRIMERA CLASE a transferidos y sus familias

- Transporte Ejecutivo de Llegada
- Tour de Orientación
- Búsqueda de Hogar
- Búsqueda de Colegios
- Servicios de Instalación
- Administración de Propiedades
- Visa de Trabajo
- Seminarios de Culturización y Seguridad
- Cursos de Idiomas
- Renta de Muebles
- Coordinación de Mudanzas

- Servicios coordinados por personal profesional....en su idioma.

Tel: (52.55) 5262.5974

mexico@larmgroup.com
www.larmgroup.com

www.larm.com.mx

La expatriación también representa un reto para los cónyuges de los asignados

Como profesional, una asignación internacional puede representar una experiencia llena de aventuras y desafíos laborales que impulsarán su carrera y lo ayudarán a adquirir y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Sin embargo, en repetidas ocasiones las empresas que promueven este tipo de movimientos olvidan un factor clave que determinará el éxito o fracaso de la expatriación de sus ejecutivos: las familias y, en particular, los cónyuges.

El arribo a un nuevo país, que en la mayoría de los casos es completamente desconocido y que implica dejar atrás a familiares y amigos, representa para el asignado y su familia el inicio de una nueva vida. Ésta trae consigo la difícil tarea de adaptarse a la cultura local, las costumbres, los códigos sociales y el idioma, entre muchos otros aspectos.

El proceso de adaptación, intimidante y complicado, no tiene la misma intensidad para el asignado como para su pareja, pues de acuerdo con Marielle Tolsma, esposa de uno de los muchos expatriados viviendo en México, el reto más difícil es para la pareja, ya que “al comenzar una nueva asignación internacional, la persona que trabaja comienza su nueva vida inmediatamente. Se levanta todos los días por la mañana y parte a la oficina, en donde tendrá un entorno social ya establecido con sus nuevos compañeros de trabajo (...) sin embargo, para el cónyuge que se queda en casa, establecer una nueva vida implica retos diferentes y le tomará más tiempo adaptarse”.

Esta situación termina siendo aún más difícil para la pareja del asignado cuando su transferencia significa abandonar su propio desarrollo profesional, y es todavía más complicado cuando hay hijos, pues también será responsable de apoyarlos en su integración.

Durante una expatriación la situación familiar se vuelve vulnerable, ya que cada pequeño suceso pasa a través de un lente magnificador que hace que cada emoción y cada sentimiento aumenten en intensidad, las alegrías se vuelven más grandes y las tristezas más profundas, por lo que el desempeño laboral de un asignado se verá en juego si su situación familiar está en problemas. Por esto, el apoyo a los expatriados por parte de las empresas, tanto a nivel profesional como a nivel personal, es



fundamental para que la inversión que representa una expatriación (gastos de mudanza, renta, cuotas escolares, beneficios especiales, etc.) tenga los resultados esperados.

Por fortuna, son muchos los recursos que una empresa tiene para facilitar la integración de sus asignados, así como la de sus familias.

Creación de un área especializada en movilidad internacional

Toda empresa con un alto número de transferencias internacionales debe contar con un área especializada, dentro del departamento de Recursos Humanos, para la gestión del personal expatriado de la organización. Ésta debe contar con la plantilla suficiente para asegurar la correcta atención a la comunidad de *expats*,

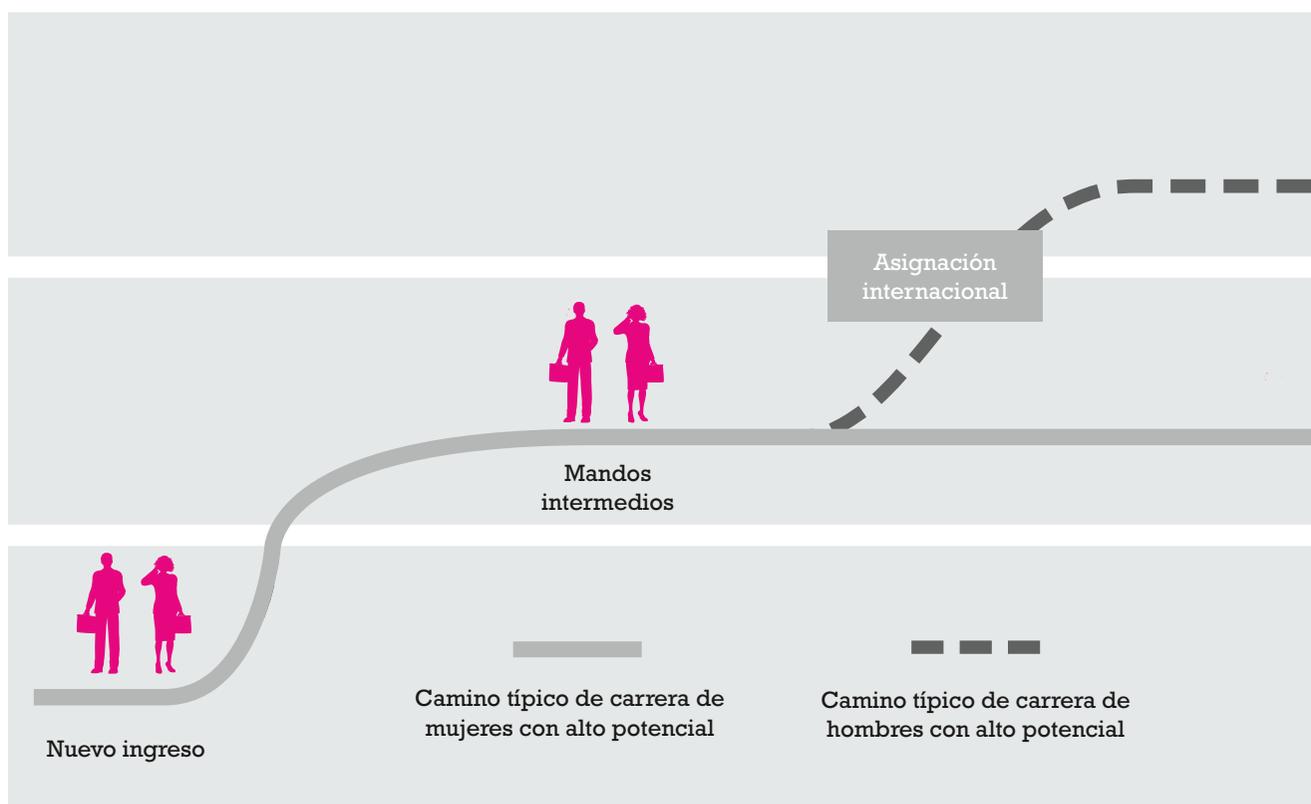
así como fomentar la integración cultural y social de los asignados y la de sus parejas.

Es fundamental que el área de Recursos Humanos cuente con la confianza de los expatriados, pues al saber que su empresa se preocupa por orientarlos, disminuirá los sentimientos de soledad y abandono.

Apoyo a través de una agencia especializada en reubicación

El proceso de transferencia de un país a otro involucra un gran número de etapas, como mudanzas, obtención de permisos para trabajar, reconocimiento de la ciudad destino, búsqueda de casa y colegio, entre otros. Cada uno de estos temas puede convertirse en una verdadera pesadilla, tanto para el expatriado

El desempeño laboral de un asignado se verá en juego si su situación familiar está en problemas. Por esto, el apoyo a los expatriados por parte de las empresas, tanto a nivel profesional como a nivel personal, es fundamental para que la inversión que representa una expatriación (gastos de mudanza, renta, cuotas escolares, beneficios especiales, etc.) tenga los resultados esperados.



Al comenzar una nueva asignación internacional, la persona que trabaja comienza su nueva vida inmediatamente. Se levanta todos los días por la mañana y parte a la oficina, en donde tendrá un entorno social ya establecido con sus nuevos compañeros de trabajo (...) sin embargo, para el cónyuge que se queda en casa, establecer una nueva vida implica retos diferentes y le tomará más tiempo adaptarse.

y su familia como para el área de Recursos Humanos, por lo que otra herramienta importante para las empresas es contar con el apoyo de una agencia especializada en temas de reubicación que asesore al asignado durante todo el ciclo de su expatriación. Este apoyo es especialmente importante para las parejas de los ejecutivos, pues ellas son quienes comúnmente se enfrentan al problema de establecer a toda la familia en la nueva ciudad: ¿En dónde estudiarán los niños?, ¿cómo contrataré los servicios para mi casa?, ¿en dónde compraré los alimentos?, ¿a quién contacto en caso de emergencia?, entre otros cuestionamientos.

Implementación de programas de integración profesional para los cónyuges de los expatriados

Una de las principales preocupaciones de un asignado internacional con un cónyuge laboralmente activo es lo que pasará con la carrera profesional de su pareja, quien se verá obliga-

da a abandonar su puesto actual como resultado de la transferencia.

En algunos casos, las parejas logran asegurar una posición dentro de la misma empresa, sin embargo, en la mayoría de los casos los cónyuges tendrán que partir de cero en la búsqueda de un nuevo empleo, lo que trae como consecuencia la pérdida de una parte del ingreso familiar, por lo que algunos empleados rechazan la propuesta de convertirse en expatriados, o en caso de aceptar, renuncian a su cargo antes de la finalización de su asignación. Esto puede resultar en estancamiento laboral, algo que se presenta mayormente en el caso de las mujeres.

Uno de los puntos clave para toda empresa con talento internacional debe ser la implementación de programas de apoyo a las ambiciones laborales de los cónyuges del personal expatriado, pues como ya hemos visto, juegan un papel primordial en la toma de decisiones del colaborador, así como en su rendimiento profesional.



Alta dirección



Muchas mujeres no aceptan posiciones en el extranjero, en gran medida por las limitaciones de una doble carrera.

Fuente: International Dual Career Network.

Existen iniciativas como el programa *International Dual Career Network*, lanzado por Nestlé en el 2011, y que tiene por objetivo la creación de una red de apoyo a cónyuges interesados en comenzar o continuar con su vida laboral, a través de consejos sobre la redacción de Curriculum Vitae, asesoría para hacer una mejor búsqueda de empleo y acceso a los contactos de Recursos Humanos de las empresas miembro.

Como vemos, una expatriación es un proceso que tiene repercusiones no sólo para el asignado sino también para su pareja, quien se enfrentará a la necesidad de comenzar una nueva etapa de manera casi independiente. Lo anterior hace esencial el apoyo por parte de las empresas para procurar una armonía en la vida laboral y personal del asignado, lo que se traducirá en el cumplimiento exitoso de su misión.

Mestre Relocation

Tenemos más de 20 años apoyando a las familias en su transferencia, haciendo que su vida en México sea una experiencia positiva.

- ★ Visa
- ★ Mudanza
- ★ Integración
- ★ Casa
- ★ Colegio
- ★ Idiomas
- ★ Curso Cross Cultural
- ★ Programas de desarrollo a expatriados
- ★ Servicios gubernamentales
- ★ Renta de muebles

www.mestrerelocation.com.mx



Candidatos falsos... el riesgo en la contratación de empleados

A nivel mundial, los candidatos a un puesto suelen jugar con la verdad cotidianamente. De acuerdo con CareerBuildeer.com, en 2012, el 38% de los currículos estadounidenses contenían mentiras disfrazadas de errores o exageraciones.



En 2013, MultiLatin realizó una estimación con base en los candidatos que la empresa investigó, y reveló que en México existen numerosas mentiras, las cuales suelen relacionarse con su experiencia, educación, duración en puestos anteriores y la existencia de registros criminales.

Dicho dato fue uno de los más impactantes, pues se encontró que el 6% de los candidatos investigados ocultó que contaba con registros criminales o había sido demandado ante una corte penal; mientras que el 27% mintió sobre su historial académico y profesional con la finalidad de incrementar sus posibilidades de ser contratado para mejores plazas ante la dificultad que representa obtener certificaciones oficiales que avalen sus estudios (Robillard, 2013; Vargas, 2009).

Historia profesional

En cuanto a los aspectos relacionados con la experiencia laboral, los candidatos alteraron datos acerca de su dominio de idiomas, nivel de estudios, antigüedad, salario percibido y el puesto que ocuparon anteriormente. A través de trucos hábiles, algunos aspirantes extienden la antigüedad alrededor de dos meses para aparentar que ocuparon el puesto por más años, así como para ocultar periodos de inactividad o para incrementar sus posibilidades de obtener una mejor posición dentro de la empresa.

Un caso particular fue el de una persona que llevó la definición de año sabático a nuevas dimensiones. El candidato describió un obvio periodo de desocupación entre trabajos como 'un año sabático profesional'. Gracias a un efectivo *background check* sobre su historial, se descubrió que en realidad había pasado ese tiempo en prisión por un caso relacionado con cargos de posesión de drogas.

Historial educativo

En México, el mayor obstáculo para adquirir un título universitario es la tesis. La gran mayoría de las universidades mexicanas la incluyen como un requisito para la titulación. Sin embargo, muchos estudiantes trabajan mientras realizan sus estudios y en ocasiones el nivel de presión promueve que no terminen su investigación. Una vez que las clases finalizan, la tesis queda en el olvido.

Aunado a ello, ser una persona con título profesional también puede ser sinónimo de más oportunidades de empleo y prestigio social. Es por ello que muchas personas distorsionan la información y, con el tiempo, la línea entre los hechos y la ficción se vuelve más delgada, incluso para ellos mismos.

Un ejemplo es el caso de una multinacional de productos para el consumo que verificó los datos de un alto directivo durante un proceso de promoción interna. El resultado arrojó que el 'Ingeniero Industrial', que fuera entonces jefe de área de la empresa, nunca estudió en la universidad de la que decía haberse graduado. El hecho de que ninguna compañía cuestionara su título, incluyendo a su actual empleador, le permitió mentir por más de 20 años.

La práctica más común para revisar los estudios de una persona es solicitar una copia del título, completar un archivo y, en ocasiones, llevar a cabo un estudio socioeconómico. Desafortunadamente, eso es cotejar un expediente mas no verificar a fondo, lo cual promueve la proliferación del mercado negro de títulos y certificados; esto fomenta las mentiras durante la búsqueda de empleo.

Solamente en la plaza de Santo Domingo, en la Ciudad de México, obtener un título falso puede costar entre 6,000 y 10,000 pesos; cualquier persona puede fabricar una identidad completamente nueva al comprar datos personales, incluso con el nombre de alguien fallecido, como el caso de un reportero de El Universal, quien en cuestión de horas se convirtió en Ingeniero en Mecatrónica por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Cruz Flores, 2011; Pérez, 2014).

Más allá del peligro que implican los títulos falsos para la reputación de un negocio, también existen los que son otorgados por instituciones sin certificación oficial y que acreditan la capacidad de personas cuya formación es de dudosa calidad, a las que se les conoce como 'universidades patito'.

En Latinoamérica no se sabe a ciencia cierta qué es o qué hacen las empresas dedicadas al *background check*.

MENTIRAS PARA CONSEGUIR TRABAJO



Elaboración propia con datos de:

- Robillard, D (2013) *Four Common Lies in CV's in Mexico* MultiLatin. Disponible en <http://goo.gl/CyfyKI>

- Vargas, Ivonne. (2009). ¿Has mentido para conseguir trabajo? CNN Expansión: México. Disponible en <http://goo.gl/eUN5JQ>



En México existen títulos otorgados por instituciones sin certificación oficial y que acreditan la capacidad de personas cuya formación es de dudosa calidad.

Asimismo, los estudios en el extranjero (en especial de Estados Unidos), tienen un valor muy alto en términos de prestigio profesional y social. Sin embargo, no porque los papeles sean de otro país implica que los candidatos son aptos, ya que a nivel internacional existe un problema creciente con respecto a las fábricas de diplomas, que operan en todo el mundo y venden un título universitario a cualquier persona, estos son expedidos por instituciones sin certificación que cuentan con nombres parecidos a los de las universidades de prestigio. Los diplomas son validados durante los procesos habituales de contratación por personas que trabajan para estas engañosas entidades; esto hace difícil corroborar si en verdad se trata de un diploma expedido con las certificaciones internacionales requeridas por la ley (Verifile-Accredibase, 2011).

El *background check*, una solución

La creciente complejidad en la elaboración de mentiras por parte de los candidatos a un empleo ha promovido que los estudios socioeco-

nómicos durante el proceso de reclutamiento sean insuficiente para comprobar su experiencia y capacidad, por lo que es necesario llevar a cabo un *background check* que incluya una cuidadosa verificación de la información, como lo es la revisión de la identidad personal, antecedentes penales, litigios laborales, disputas comerciales, historial de crédito y una profunda comprobación de antecedentes escolares y profesionales, esto por medio de una correlación de datos públicos y privados, siempre dentro de los marcos legales internacionales pertinentes.

Finalmente, es necesario destacar que actualmente en Latinoamérica no se sabe a ciencia cierta qué es o qué hacen las empresas dedicadas al *background check*, lo que es más grave es que esto sucede al tiempo que las compañías, conocidas como *multilatinas*, expanden sus operaciones en la región y en el mundo; por ello, es indispensable que se familiaricen con las soluciones que existen en el mercado para minimizar los riesgos en sus organizaciones.

Porque la reputación de nuestra empresa vale más que solamente cotejar datos.

Nosotros verificamos con la ayuda de MultiLatin.

Los expertos de Background Screening en América Latina

Hable con los expertos

www.multilatin.com

Tendencia de beneficios para empleados

Muchas compañías internacionales y nacionales están en una constante batalla por conseguir y retener al mejor talento, pues el factor humano es un gran diferenciador en los resultados de la compañía. Las empresas que se distinguen de las demás tienen paquetes muy agresivos de compensación para los empleados, no sólo enfocados en el sueldo, sino en las prestaciones que cubren las necesidades de cada uno de sus empleados de forma particular.

Algo que encontramos en el *top of mind* de los empleadores en México es la importancia de las decisiones financieras de los empleados y la forma de ayudarlos con ellas. El mercado se vuelve más sofisticado y complejo, y la dinámica relacionada, por ejemplo, con el retiro, adquiere nueva relevancia dentro de las preocupaciones de cualquier colaborador, y los empleadores buscan cómo apoyarlos.

Año tras año, el tema de los beneficios voluntarios ha adquirido más importancia para los colaboradores y se ha convertido en una inquietud para los empleadores.

Dentro de las preocupaciones financieras de corto plazo encontramos como número uno la pérdida de estabilidad por muerte prematura de la pareja.

En segundo lugar, por el propio fallecimiento, es decir, lo que va a sufrir mi familia o mis dependientes económicos tras mi ausencia.

En tercero está la necesidad de ingreso adicional, como consecuencia de enfermedades o emergencias médicas que no cubra el seguro que tengo o a la pérdida de ingreso a causa de un accidente y/o incapacidad.

El empleado está esperando que la empresa le ofrezca una gama de opciones que le resuelva las necesidades financieras y preocupaciones que tiene, pero las organizaciones quizá no han tomado medidas al respecto.

La principal razón por la que los colaboradores buscan dichas opciones dentro de su centro de trabajo es por el poco tiempo que disponen para hacer un análisis de mercado sobre las necesidades que presentan, esperando que su empresa lo haga por ellos.

En 2010 hubo un salto en los beneficios voluntarios, donde el empleado estaría dispuesto a invertir para complementar los que ya ofrecía su empresa, pagándolo directamente. Dentro de los beneficios que tienen mayor



interés para los empleados, encontramos:

- Seguros de vida con coberturas de muerte accidental, invalidez total y permanente.
- Gastos funerarios.
- Seguros de salud indemnizatorios.
- Plan personal de retiro.
- Asistencia legal.
- Gastos relacionados con problemas de visión.

La principal razón por la que los empleadores no ofrecen beneficios voluntarios en el centro de trabajo es porque no cuentan con recursos para administrarlos, hay gran preocupación por parte de las organizaciones sobre lo que les tomaría administrar esos beneficios, o no perciben la capacidad de las compañías de seguros para ofrecer una solución a esta necesidad.

Wellness

El objetivo de esta política es cuidar de la salud integral de nuestros profesionales, enfocándose en todos los aspectos del ser (mente, cuerpo y espíritu). Un empleado sano rendirá mejor y tendrá menos bajas médicas.

La presión que implica la jornada laboral actual ha fomentado síntomas que afectan de manera considerable el bienestar de los empleados, entre los que destacan:

- Mal humor.
- Frustración.
- Repercusión en el sueño y en el nivel de cansancio en general.
- Trastornos de los hábitos alimenticios.

El estrés momentáneo y temporal no es malo, al contrario, nos mantiene en un nivel de alerta y en concentración con objetivos planteados; sin embargo, el estrés excesivo y prolongado puede significar un auténtico daño para la salud.

Por ello, un programa de *wellness* corporativo es una de las mejores inversiones que se puede hacer, pues aumenta la productividad, ahorra dinero en gastos por enfermedad, seguros, ausencias, costo por toma de decisiones erradas, etc. Está claro que el retorno de la inversión que nos puede dar una política de este tipo va más allá de un ahorro fiscal.

Dentro de las preocupaciones financieras de corto plazo encontramos como número uno la pérdida de estabilidad por muerte prematura de la pareja.

NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS COLABORADORES

Generación	Periodo	Características
Baby Boomers	1945 a 1965	Valoran los beneficios relacionados con pensiones y salud. Están satisfechos con los esquemas de beneficios habituales porque están diseñados por su generación
X	1966 a 1978	Aprecian los beneficios relacionados con pensiones, salud y flexibilidad horaria que permita conciliar la vida familiar con la laboral
Y	1979 a 1992	Valora el desarrollo de su carrera profesional, la formación y el acceso al asesoramiento en productos financieros, así como la flexibilidad horaria y los productos tecnológicos
Z	Mediados de los 90 hasta la actualidad	Poco acceso a beneficios, son becarios o empleados de tiempo parcial. Ante esta compleja situación, las compañías ofrecen a sus colaboradores paquetes retributivos dotados de flexibilidad para adaptarse a la diversidad de su plantilla. Cada vez es más común hablar de compensación total y retribución flexible

Dentro de los programas de *wellness* podemos encontrar beneficios o servicios como:

Flexibilidad de horario: el objetivo es ofrecer al empleado la posibilidad de tener equilibrio entre su vida personal y profesional. Esto los motivará y comprometerá con la compañía. Dentro de los beneficios que se ofrecen en esta categoría estarían la compra de días extras de vacaciones y el acceso a la guardería.

Capacitación: productos que se adaptan al crecimiento profesional del empleado, como formación general, específica, y en idiomas; uso de nuevas tecnologías, incluyendo el *coaching* personal, así como charlas/talleres.

Recreo: actividades que promuevan el entretenimiento, como membresías para clubes.

Campañas de salud: enfermedades, tabaquismo, reducción de peso, nutrición, etc.

Seguro médico: es el producto estrella de los beneficios. Con él, el colaborador no estará en listas de espera, contará con una segunda opinión y tendrá la posibilidad de adaptar sus horarios. También podrá adquirir cobertura dental o de visión, planes de consultas medicas, etc.

Seguro de vida y pensión: ayuda a la familia en caso de fallecimiento, y al empleado si existiera incapacidad total y permanente.

En el mercado mexicano existe una creciente preocupación por temas financieros; sin embargo, la mayoría de los colaboradores no toman acciones al respecto y esperan que sus empleadores les acerquen las opciones más atractivas para cubrir sus necesidades.

Sólo uno de cada cuatro trabajadores mexicanos ha realizado algún tipo de planificación o ha tomado medidas para determinar cuáles serán sus necesidades durante el retiro.

Existe una gran área de oportunidad para el sector de seguros y pensiones, pues estamos hablando de un mercado particularmente inexplorable, un grupo de personas que recibe una quincena de forma segura, que cuenta con un ingreso disponible, que generalmente tiene acceso a bonos y a una capacidad de ahorro.

Uno de cada cinco mexicanos tiene padres que dependen económicamente de ellos, lo cual implica una carga adicional en la planificación financiera.

En Murguía buscamos convertirnos en socios de las organizaciones (extensión del área de Recursos Humanos) y de los empleadores que necesitan de beneficios adicionales como una herramienta de retención, productividad y atracción de talento.

La principal razón por la que los empleadores no ofrecen beneficios voluntarios en el centro de trabajo es porque no cuentan con recursos para administrarlos.

BENEFICIOS

Para Empleados

***TU MEJOR
OPCIÓN***



murguia.com
(55) 4209 1700

MURGUÍA 
FIANZAS SEGUROS RIESGOS

Conocimiento: factor de éxito

En la actualidad, uno de los mayores retos para la Alta Dirección de las empresas es entender el impacto del conocimiento en materia de productividad, y dimensionar —en contrapunto— los daños que se producen cuando dicho conocimiento no se genera, no se documenta, no se actualiza, o no se convierte en conductas y en un mejor desempeño.

Más grave resulta el perjuicio si tomamos en cuenta que el mundo se mueve cada vez a mayor velocidad y el conocimiento está al alcance de todos, lo que significa que mientras unos *se duermen en sus laureles* otros pueden estar mejorando servicios o metodologías, inventando productos y creando procesos que les permitan abrirse paso y posicionarse en el mercado. Frente a esta realidad, los empresarios y directivos que tengan sed de conocimiento, lo consideren un activo fundamental y lo privilegien de manera continua, podrán desarrollar y proyectar el talento que tienen en sus filas, lo que necesariamente se traducirá en mejores prácticas y en despliegues de innovación que conduzcan a la excelencia y a resultados extraordinarios para la empresa.

En ese sentido, quienes llevan la batuta en la organización tienen la responsabilidad de garantizar que el conocimiento sea el adecuado, que se produzca, imparta y renueve puntualmente, y que los colaboradores lo asimilen y lo lleven a la práctica correctamente. También deben implementar canales que permitan su adecuada transmisión sobre bases tecnológicas sólidas, además de establecer esquemas de evaluación y certificación que permitan validar el conocimiento, subsanar errores, premiar los logros e impulsar el desarrollo de las personas y, por ende, de la empresa.

Al respecto, la detección de necesidades reales de capacitación, la definición adecuada de programas y cursos —derivados de una estrategia de formación clara alineada a las metas de negocio— y la transferencia puntual de la información realmente requerida en la empresa, cobran una relevancia increíble para la supervivencia y proyección de las compañías con miras a triunfar en un mercado caracterizado por una competencia





voraz en la que el conocimiento, así como el ingenio y la asertividad con que se aplique en la práctica, pueden marcar la diferencia.

Un aspecto muy importante para que los procesos relacionados con el conocimiento en la empresa sean realmente efectivos y detonen un desempeño superior, radica antes que nada en establecer estrategias para identificar el conocimiento útil y oportuno que permita eficientar funciones y tareas para alcanzar los objetivos planteados, lo que repercutirá en indicadores concretos que revelen una mayor productividad (ver tabla en la siguiente página).

Paralelamente, se deben desarrollar en la empresa esquemas que aseguren que los colaboradores aprecien el valor del conocimiento, entiendan la envergadura de poseerlo y sean

conscientes de su fuerza transformadora en la práctica y de la importancia de ser proactivos a lo largo del proceso para poder innovar, además de comprender la relevancia de actualizarse continuamente.

Sin duda, el proceso formativo da frutos sólo cuando la gente dimensiona lo anterior y se convence de que para desarrollarse y hacer crecer a su compañía es indispensable comprometerse con el aprendizaje y hacerlo suyo, apropiarse todo el conocimiento a su alcance y aplicarlo con ingenio, destreza y efectividad, además de imprimir un alto grado de compromiso y responsabilidad en materia de autogestión, ya que a final de cuentas el proceso está en sus manos y cada quien puede traspasar las fronteras que se proponga.

El aprendizaje a distancia y las universidades virtuales corporativas se han convertido en vehículos idóneos para que el conocimiento esté disponible y llegue a quien lo necesite en el momento presente, permitiendo además a cada persona emprender el camino hacia el progreso, a su ritmo y en los tiempos que le convengan, siempre y cuando su desempeño laboral sea sobresaliente.

Conocimiento aplicado a:	Objetivo	Indicador de resultados
Inducción	Reducir tiempo	De 12 meses a 3 meses
Ventas	Incrementar el ticket en retail	De 800 pesos a 1,300 pesos por venta
Retención	Reducir abandono de clientes	De 24% a 9% por año
Calidad	Certificar al personal	De 28% a 66% certificados
Mermas	Disminuir errores en producción	De 1.5 % a 0.6%

Se deben desarrollar en la empresa esquemas que aseguren que los colaboradores aprecien el valor del conocimiento, entiendan la envergadura de poseerlo y sean conscientes de su fuerza transformadora en la práctica y de la importancia de ser proactivos a lo largo del proceso para poder innovar, además de comprender la relevancia de actualizarse continuamente.

En ese contexto, no podemos eludir la revolución digital que prevalece en nuestros tiempos, mediante la cual la tecnología se ha vuelto cada vez más estratégica, logrando la configuración de ambientes virtuales que permiten mayor eficiencia en la formación y devienen en el desarrollo de talento de forma más oportuna y rápida.

Particularmente, el aprendizaje a distancia y las universidades virtuales corporativas se han convertido en vehículos idóneos para que el conocimiento esté disponible y llegue a quien lo necesite en el momento presente, permitiendo además a cada persona emprender el camino hacia el progreso, a su ritmo y en los tiempos que le convengan, siempre y cuando su desempeño laboral sea sobresaliente. Esa libertad en el esquema de aprendizaje obviamente tiene un impacto directo en el crecimiento de los colaboradores y en sus niveles de satisfacción, además de que repercute directamente en el rendimiento y proyección de la compañía.

No olvidemos que estamos en la era de la sociedad del conocimiento, que exige principalmente la generación, gestión y transferencia de contenidos relevantes, de alto nivel y con gran impacto. Para ello se requieren esquemas

que denoten una modernidad pedagógica para aprender más y mejor; tecnologías de punta; procesos de aprendizaje continuos; adaptación a los cambios que impone la modernidad; monitoreos precisos que faciliten la medición de avances y la detección de sesgos y brechas; así como la búsqueda de fórmulas que permitan ir a la vanguardia en un mundo sin fronteras.

En el marco de las organizaciones, es necesario entender que este esquema debe representar un ganar-ganar para la empresa y sus colaboradores, por lo que se debe ver reflejado en programas de desarrollo certeros, en planes de carrera seductores, y en una mejor remuneración, satisfacción y calidad de vida de la gente, porque sólo de esta forma se alcanza un verdadero equilibrio capaz de sostener y potenciar el tan anhelado triunfo.

Finalmente, recordemos que el mercado evoluciona cada día y aquellos productos, sistemas, metodologías, o servicios que hoy deslumbran, mañana serán obsoletos; otros los reemplazarán. Frente a esta ineludible sentencia es indispensable aquilatar el valor del conocimiento y establecer un esquema permanente que asegure la generación y actualización del mismo, para poder trazar senderos de éxito.



OpenTec
LEARNING

Cambiando paradigmas para la proyección de las personas a través de experiencias de aprendizaje

 /opentec

 @OpenTecLearning

www.opentec.com

Buscando la rebeldía de Recursos Humanos

Este estudio de investigación muestra una serie de conceptos que, relacionados entre sí, evidencian que la razón de ser de la función de Recursos Humanos es la de lograr la lealtad de su gente y que éstos la proyecten a los clientes y a su círculo — familia y amigos—. Sólo así la organización, en toda la extensión de la palabra, alcanzará un estado de prosperidad, que implica un crecimiento con una curva exponencial sin importar cuáles sean las condiciones económicas.

Necesito iniciar poniendo en contexto los orígenes de la función de Recursos Humanos, mismos que están basados en el control y administración del personal, ya que era necesario contar con un área que tuviera bajo control el tema de pagos, suministro del personal, temas legales relacionados, así como la relación con las diferentes gerencias para servirles en términos de reprender, castigar, premiar (básicamente a los trabajadores incondicionales del líder) o despedir y reemplazar a una persona. Esa fue la cultura que predominó en sus inicios.

La función fue evolucionando de manera progresiva hasta lograr los niveles de operación de la actualidad. Durante esa transformación se desarrollaron programas para influir en la gestión de los líderes y ellos, a su vez, en la gestión del personal, en el desarrollo de programas de entrenamiento que impactaran la productividad y el desarrollo del personal, estudios y estrategias de compensación con sus respectivas evaluaciones del desempeño, en concreto, especialistas en cada una de las funciones del área de Recursos Humanos.

También experimentó la metamorfosis de la manera en la que se han referido a ella, como Jefatura de Personal, Relaciones Industriales, Recursos Humanos y, ahora la más común, Capital Humano.

Durante todo ese tiempo surgió el eslogan: “la gente es lo más valioso”, muy parecido al que dice: “lo primero es la salud... sin salud no hay nada”, que se utilizan como bandera, pero son totalmente irreales, ya que los directivos y las gerencias no concentran su energía en el personal, así como es evidente que la mayoría de las personas no alinean sus acciones al eslogan de “la salud es lo primero”, por lo que me pregunto, ¿sabrán qué es sentirse bien?, o ¿sólo concluyen en que están

GENERANDO LEALTAD DEL EMPLEADO Y LEALTAD DEL CLIENTE



Figura 1

bien porque no están enfermos? Igualmente, me pregunto, ¿los directores (incluyendo el de Recursos Humanos) sabrán lo que significa que el personal de su empresa se sienta bien, apasionado con su trabajo, orgulloso de su marca y leal a su empresa?

Mi investigación me lleva a concluir de manera categórica que ¡no lo saben! Ya que es muy diferente ser parte de una empresa por la necesidad de tener una actividad profesional y solventar las necesidades básicas, a ser parte de una empresa porque deseo ser parte de ella.

Se han escrito toneladas de artículos y desarrollado cientos de técnicas para atraer y retener al talento, cuando la realidad nos muestra que la mayoría de las empresas busca el talento, lo renta, pero ¡no lo atrae!

Ante la poca creatividad y efectividad para generar la lealtad del personal se ha desarrollado una cantidad impresionante de modelos

económicos, tales como bonos, incentivos, prestaciones muy variadas y planes individuales de carrera para retenerlos.

Hemos creado una cultura que ha llevado al talento a una búsqueda constante de una posición que le dé mejor ingreso económico y posibilidades de desarrollo, hemos creado líderes arrogantes que consideran que son la empresa; tienen más interés en buscar una oferta económica que permanecer o ser parte de una organización.

Las personas que ocupan las posiciones de Recursos Humanos deben de ser rebeldes, deben de arriesgarse a hacer cosas diferentes que provoquen la lealtad de la gente de la empresa; deben impulsar y defender la verdad de que 'la gente es lo más valioso'.

Después de más de 25 años de ser Consultor y ayudar a una buena cantidad de empresas y directivos a lograr mejores y mayores niveles

Como base importante de este estudio analicé a las siguientes nueve marcas: Apple, MTV, The Rolling Stones, Poker Stars, Red Bull, Google, Oxxo, Cinépolis, Bimbo, ya que llamaban poderosamente mi atención, por su éxito y capacidad de crear cultura, además de que cada una de ellas tiene empleados que representan una marca, como si hubieran sido cortados con la misma tijera; buscaba aquello que tenían en común.

de productividad, concluyo que no es posible lograrlo de manera exponencial y sostenida sin la lealtad de la gente, por lo que me atrevo a concluir que la razón de ser de la función de Recursos Humanos es precisamente lograr la lealtad de su gente y llevar esa lealtad hasta su comunidad y clientes.

Como base importante de este estudio analicé a las siguientes nueve marcas: Apple, MTV, The Rolling Stones, Poker Stars, Red Bull, Google, Oxxo, Cinopolis, Bimbo, ya que llamaban poderosamente mi atención por su éxito y capacidad de crear cultura, además de que cada una de ellas tienen empleados que representan una marca, como si hubieran sido cortados con la misma tijera; buscaba aquello que tenían en común, y encontré que alguna vez todas fueron:

- Jóvenes. Sí, Keith Richards fue joven aunque no lo parezca.
- Exitosas, líderes y vanguardistas.
- Creadoras de tendencias, anti autoritarias, no conformistas.
- Sobre todo rebeldes, y lo siguen siendo.

Fueron rebeldes, porque desafiaron el estatus quo de la comunidad empresarial, de los grandes gurús; hicieron cosas diferentes a la lógica de mercado:

- Nadie puede competir contra una IBM.
- ¿Quién quiere ver un canal de música 24 horas al día?
- *Let's spend the night together* lleva siendo exitoso por más de 52 años.
- El póker es un vicio que se juega en casinos.
- ¿Cómo le vas a dar una bebida energética a los jóvenes cuando son los que más energía tienen?
- ¿Quién quiere tener un buscador que no cobre la publicidad en banners?
- No es posible ser parte del estilo de vida de las personas.
- Olvidalo, no te van a permitir vender alcohol en la sala del cine.

Las personas que ocupan las posiciones de Recursos Humanos deben de ser rebeldes, deben de arriesgarse a hacer cosas diferentes, de manera que provoquen la lealtad de la gente de la empresa. Deben impulsar y defender la verdad "la gente es lo más valioso".

- Atraer personas de altos ideales.

Hay que alinear la voz del empleado con la voz del cliente, de forma tal que permita construir una oferta de valor que muestre a los empleados y aspirantes, de manera clara, por qué deben trabajar con nosotros, y a los clientes, por qué deben de hacer negocios con nosotros. Dicha oferta de valor tendrá que estar alineada con el modelo de gestión.

El reto es que las personas que entren a trabajar a nuestra empresa encuentren que la oferta de valor y lo que hay dentro es lo mismo, y que el cliente descubra que, igualmente, la oferta es lo que realmente recibe.

Cuando una empresa y sus empleados cumplen consistentemente la promesa, se crea una ventaja competitiva significativa mutua (ver Figura 1).

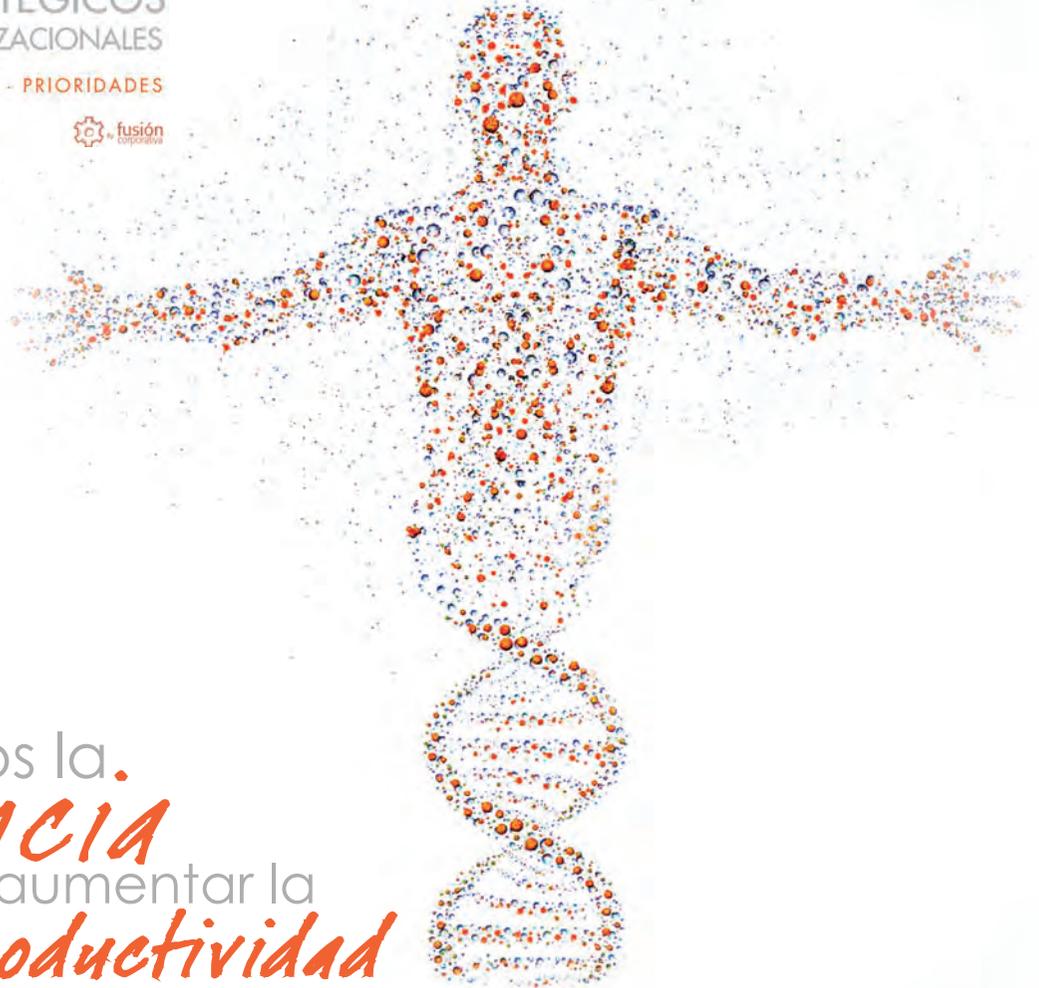
¿Cómo construir una oferta de valor?

La construcción de la oferta de valor no es la esencia del juego, pero sí lo es tener un modelo de gestión y una práctica de Recursos Humanos que implemente que 'la gente es lo más valioso de nuestra empresa', y muestre que creemos en los valores del ser humano.

Se propone tener un área creativa dentro de la función de RH que provoque que vivan la oferta de valor y que nuestros empleados publiquen y hablen de nuestra empresa en las redes sociales y que lleven sus buenas experiencias en el trabajo hasta sus círculos sociales y familiares.

El mundo ya cambió, las redes sociales han derrocado a tiranos y malos gobernantes. No podemos impedir que publiquen y escriban, pero podemos generar un ambiente que provoque que sus publicaciones atraigan a nuestra empresa a sus círculos. Ellos se relacionan con personas con el perfil que nuestra empresa requiere, eso permite crear el perfil de la marca.

El reto es ser rebeldes, es desafiar el estatus quo de la función de Recursos Humanos, es dejar de alinearse a la lógica del mercado.



Modificamos la.
esencia
para aumentar la
productividad

¿QUÉ HACEMOS?

Desarrollamos e implementamos herramientas y soluciones basadas y ajustadas a las necesidades y desafíos de las Organizaciones, logrando mayores niveles de productividad, competitividad y compromiso.

De manera constante P3 alinea, ajusta y modifica sus herramientas y soluciones con base en el análisis y observación del resultado de sus intervenciones y de las tendencias de mercado.

SERVICIOS

- P** Consultoría en Desarrollo Organizacional
- P** Headhunting
- P** Método Birkman
- P** Diagnóstico de Engagement
- P** Evaluación y Desarrollo Integral de los Procesos y Estructuras Organizacionales
- P** Programa de Reconocimiento
- P** Liderazgo para Culturas de Alto Desempeño
- P** Modelo de Alineación Organizacional
- P** Talento Generador de Ingresos
- P** Diagnostico de Efectividad de RH

 Juan Salvador Agraz No. 61,
Col. Santa Fe, Del. Cuajimalpa, D.F.

 5261 4660 con 10 líneas
01 800 838 4994

Cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento

Aunque suene trillado, estamos convencidos de que el valor más importante de una organización son los miembros que la conforman y el valor que le aportan al negocio. Sin embargo, cuando llegan los proyectos de capacitación, desarrollo y clima, la mayoría de los ejecutivos suspiran y exclaman para sí mismos: “¿otro pendiente más?, no, ¡por favor!” y “¿a qué hora quieren que trabajemos?” Por esta razón, en las siguientes líneas explicaremos de manera breve y concisa la base del desarrollo organizacional, cultura organizacional para expertos e inexpertos en la materia.

Tratemos de pensar abstracto, pero de manera sencilla y simple. Una empresa grande o chica, nacional o internacional, está constituida con una finalidad, en la mayoría de los casos para generar rentabilidad y utilidades para sus propietarios. Para dicho fin, sus dueños desarrollan una idea de negocio, que generalmente deriva en manufactura y venta de productos, prestar servicios o ambas, para lo cual requieren además de infraestructura física, personas que la operen y administren. En este sentido, se crea una estructura organizacional con personas que ocupan posiciones para desempeñar tareas asignadas, dicho simple y llanamente, un grupo de trabajo.

Al igual que otros conjuntos sociales, las organizaciones también tienen su identidad, sus usos y costumbres que los unen y que los hacen diferentes a otros. Analicemos un ejemplo para tener más claridad; México, un país con una cultura rica en tradiciones y costumbres milenarias, las cuales además de ser un referente internacional, también nos unen a los mexicanos; ricos y pobres nos estremecemos al escuchar un mariachi tocar el *México lindo y querido*, eso que nos une y nos hace sentir es parte de nuestra cultura.

De igual forma la cultura de una organización es la que hace resonar emociones entre sus miembros, los identifica y los hace ser diferentes a otras.

La cultura formal es la que la empresa declara y reconoce, y con la que sus colaboradores se identifican. El valor de las culturas empresariales trasciende y se convierte en un pilar del éxito de la compañía.

¿Cómo construir una cultura organizacional?, ¿cómo operarla?, ¿cómo gestionarla para su desarrollo?, ¿qué impacto tiene una cultura organizacional en los resultados de la empresa?

Para definir tu cultura organizacional (CO) es importante tomar en cuenta:

1. Filosofía organizacional

Una CO eficiente debe ir íntimamente ligada con la filosofía de la empresa, demos un ejemplo para clarificar el concepto en la organización a la cual represento.

En Grupo Empresarial PAE hemos declarado que nuestra misión es “ser un grupo integrador de empresas que generen nuevos empleos” y nuestra visión es “conformar un grupo líder en la generación de empleos y beneficios”.

Las palabras clave de ambos conceptos radican en “nuevos negocios”, “generador de empleos” y “beneficios”.

2. Esencia de la organización (core business)

Además de estos conceptos, nuestra compañía tiene un profundo contenido humano, ya que al ser una empresa cuyo core business está ligado a los servicios, mismos que llevan a cabo personas quienes al final del camino dan la cara al cliente, con la finalidad de prestar sus propios servicios y capacidades, esto incluye actitudes, buenas o malas.

Cuando hablamos de servicios, las compañías tienen que tener mucho cuidado en la administración de su cultura, ya que lo que los empleados vivan en sus empresas será la misma cara que le presentarán a los clientes.

3. Estructura organizacional funcional

Desde luego hay que considerar las funciones de las posiciones que se desempeñan preponderantemente en tu empresa. En el caso de nuestro Grupo, son las relacionadas con los servicios de *outsourcing* —tercerización de personal a las empresas—, funciones que requieren de pericia en administración de personal y procesos de pago de nómina y lo que estos conllevan.



4. Principios de ética

Por último, y no menos importante, es recomendable que la empresa, ya sea de servicios y/o manufactura, compra, venta, etc., considere dentro de su CO sus principios éticos, aunque sea en una mínima expresión. Todos los grupo sociales tienen un marco de acción que regulan, precisamente, su convivencia; esto además de hablar bien de la organización, crea seguridad entre empleados, que a su vez será proyectada a los clientes y usuarios de los servicios de la empresa.

Las organizaciones también tienen su identidad, sus usos y costumbres que los unen y que los hacen diferentes a otras.



Que la filosofía organizacional se defina claramente y que represente realmente la esencia de la empresa, su razón de ser y hacia dónde va.

¿Cómo operar en la acción los pilares de la CO?

Una vez que has definido lo que serán los pilares de la CO, viene lo relativo a darles acción, vida y, sobre todo, que no se queden en simples declaraciones que adornen los muros de tu empresa. Mi recomendación es traducirlos en competencias culturales, no en aquellas que sacas de un diccionario, porque por muy bueno que sea, no tendrán una verdadera pertenencia para los colaboradores:

En Grupo Empresarial PAE nos dimos a la tarea de relacionar los pilares de la compañía antes citados y construir nuestras propias Competencias Culturales. En otras palabras, las competencias culturales responden a la pregunta: ¿cómo voy a hacer lo que digo que voy a hacer?

Gestionando la cultura organizacional

Como puedes observar, en cada competencia cultural se describen acciones y los conceptos que componen la esencia de la filosofía organizacional, dicho en otras palabras, se despliega a través de comportamientos que los integrantes de la empresa entienden fácilmente y les sirven para identificarse. De esta manera, la segunda tarea se torna más fácil; gestión por competencias con entrevista de selección por competencias, entrenamiento en competencias, evaluación por competencias y comunicación por competencias. Teniendo claras las competencias culturales, es menester buscar en los nuevos integrantes de la empresa estas características, entrenar y reforzar los comportamientos y, desde luego, evaluar los mismos.

Un punto muy importante y que deseo remarcar es el hecho de que la filosofía organizacional se defina claramente y que represente realmente la esencia de la empresa, su razón de ser y hacia dónde va.

Conceptualizar en competencias culturales es representar en acciones la filosofía de la empresa, dándole vida diaria a la misma.

No es una tarea fácil, requiere de entendimiento y disciplina, pero es un método eficaz para materializar en acciones los conceptos abstractos que de otra forma quedarían sólo en conceptos. La mayoría de las veces la primera línea de dirección no es sólo de las áreas de capital humano. Las empresas que han logrado entender la importancia de accionar una cultura han avanzado más rápida y eficientemente en su desarrollo; esto se traduce en beneficios para sus clientes y, por ende, en económicos para la propia empresa y sus socios.

El desarrollo organizacional tiene otros medios que lo apoyan —encuestas de clima, programas de liderazgo, planes de carrera, parrillas de remplazo, etc.—, sin embargo, considero que todo debe de partir de la filosofía organizacional y de nuestra capacidad como expertos en Recursos Humanos para realmente convertirla en acciones y no dejar que se quede en el papel.

¿Qué impacto tiene la cultura en el negocio?

La respuesta es sencilla, lo que se viva dentro de la empresa es lo que se refleja ante tus clientes. Si propicias un ambiente ético en el caso que nos ocupa, se reflejará con los clientes, y los empleados se sentirán libres de denunciar cualquier acto contrario a la ética.

Al final, las culturas de los pueblos cambian su propio destino; eso pasará en tu empresa.

El tema requiere más detalle y profundidad, pero espero que estas líneas puedan brindarte los conceptos básicos sobre cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento.

DEJE QUE NUESTROS EXPERTOS EN GESTIÓN LABORAL TOMEN EL CONTROL DE SU CARRERA AL ÉXITO.



- ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
- MAQUILA DE NÓMINA
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

Personalizando
Empresas



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

SUCURSALES: Moliere, Acapulco, Campeche, Cancún, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.

INTERNACIONAL: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.

CORPORATIVO CENTROAMÉRICA: El Salvador.

USA: Los Angeles, y San Diego, CA.

Mail: buzon@pae.cc



Plan Lux fue fundada en 1985, en México. El área de especialidad es la Capacitación Vivencial (Asociación) para sensibilizar, inducir y alinear al TALENTO AAA a la propia visión-misión de la organización en el “aprender-practicar-enseñar-validar” (APEV) por medio de las Neurociencias Psicopedagógicas para adultos y sus experiencias.
www.planlux.com.mx

Roberto Perezcuervo Flores es Gerente de Capacitación Vivencial de Plan Lux. Es Ingeniero Industrial por el Centro Nacional de Enseñanza Técnica industrial (CeNETI).

Organizaciones Huérfanas

Las organizaciones que respetan la dignidad humana (Factor Humano-FH) tienen fondo y forma, sin importar el nivel de actividad o responsabilidad en el desarrollo económico-social.

Cuando el Factor Humano realiza alguna actividad, tal como lo hace el estratega principal, el táctico, o el que lleva las funciones más simples, se le debe respeto a su dignidad humana, pues es parte de la organización.

En un hospital, el personal de intendencia también debe ser dueño de su trabajo de calidad, al realizar perfectamente sus labores de limpieza; cualquiera que esté laborando o visitando estará seguro y mejor protegido contra los rotavirus o coronavirus. Es por eso que, cuando se comparten beneficios, el desarrollo económico-social es mayor.

Se llaman enfermedades huérfanas o raras las que se forman en los organismos vivos debido a que el sistema inmunológico cambió su actuar original, convirtiéndose en flagelo de sus receptores. Los glóbulos blancos -leucocitos y linfocitos- transforman su estructura y función de protección para lo que servían, produciendo daños severos y continuos a donde quiera que llega la sangre.

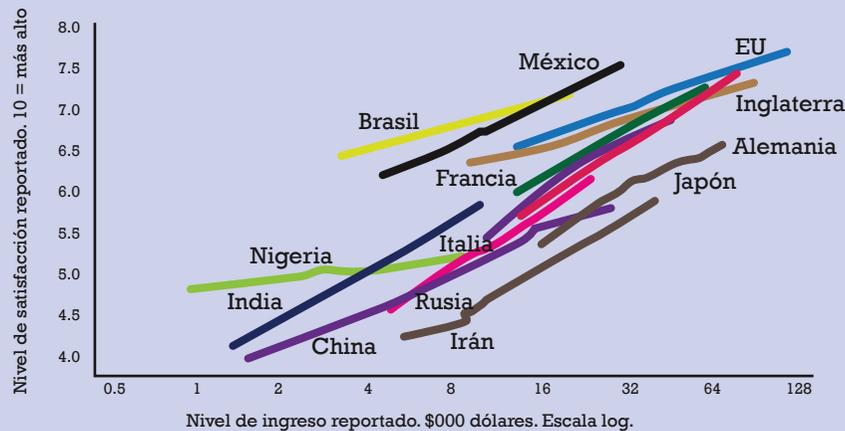
Parafraseando lo anterior, entendemos como ‘organizaciones huérfanas’ a las instituciones y/o empresas que limitan la búsqueda de una mejor estrategia y enfoque para trabajar con visión-misión, talento y congruencia entre lo que se debe hacer y se realiza, en los diferentes niveles de responsabilidad o acciones cotidianas, desde el grado superior hasta lo básico, y pueden ser autodestructivas (entropía) en lo organizacional.

Tras determinar la orfandad, muchas veces se dice que fue por factores externos, por confundir los síntomas o por ser una forma de justificación a su autocomplacencia. El autoengaño lo usan como pretexto, mismo que no conduce a soluciones apropiadas.

Identificar los síntomas reales, por medio de un diagnóstico asertivo, asocia o ubica los aciertos o deficiencias. Las organizaciones proactivas empiezan por el análisis funcional en un momento determinado. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) toma en cuenta áreas como Finanzas, Comercial, Operaciones, Abastecimientos, Administración, Recursos Humanos,



¿MÁS PLATA, MÁS SATISFACCIÓN?



Fuente: Estudio de Belsey Stevenson y Justin Wofer, NBER, Abril 2013

Tecnología y Medio Ambiente.

Los organismos donde falta Sensibilización-Inducción-Alineamiento (FSIA) inicial de capacitación, generalmente validan los KPI'S negativos más comunes: alta rotación de personal, ausentismo, accidentes laborales, ausencia de Creación de Valores Compartidos (CVC equivalente a clientes-proveedores internos-externos).

Los entusiastas de los sistemas de FSIA rechazan los cambios positivos y propositivos en sus organizaciones, evitando potenciar y/o sobresalir a pesar del contexto donde se desenvuelven.

En los países desarrollados o de alto rendimiento, los gobiernos influyen a sus ciudadanos para ser productivos (mayor capacidad de producción de productos y servicios con menos gastos), competitivos (que superen su propio rendimiento) y competentes (asertivos, y con capacidades suficientes para participar y triunfar en las batallas comerciales en el mercado global).

Los países, instituciones y organizaciones públicas o privadas necesitan conocer hasta dónde están afectados o infectados de la pérdida de talento en sus organizaciones, pues

esto destruye el sano nivel de desarrollo permanente.

La Gestión Humana (GH) puede usar el método de prospección de cuatro pasos para el diagnóstico de las organizaciones huérfanas:

1. Definir, observar e identificar incrementos diferenciados en las cifras de los Indicadores Negativos (IN). El área de RH prioriza un actuar que forma y arraiga la burocracia organizacional; esto mantiene un *status quo* limitante.
2. Medir y verificar con cuánto FH competente a nivel de Talento AAA (Actitud, Aptitud, Altitud) asociado en general cuentan. Por falta de vinculación el talento desaparece, no continúa y/o actúa sin compromiso, productividad y competitividad.
3. Escuchar y evaluar el clima y la cultura organizacionales (el *PNUD* identifica: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, presión, organización, claridad, control, innovación y comodidad), y por medio de *benchmarking* se determina el grado de facilidad o dificultad para hacer más rápidos y mejores los cambios requeridos y así conquistar paradigmas positivos.

Lo peor es cuando los dueños y/o directivos, por ideologías y/o prejuicios, no tienen interés en cambiar su estilo de organización, hasta que su incapacidad da entrada a nuevos organismos o instituciones competentes que sí aprovecharon las oportunidades.



Identificar los síntomas reales por medio de un diagnóstico asertivo asocia o ubica los aciertos o deficiencias. Las organizaciones proactivas empiezan por el análisis funcional en un momento determinado.

4. Analizar el tipo de forma de trabajar las interrelaciones personales-grupales e identificar si son proactivas o reactivas.

Lo anterior sirve para conocer cómo los directivos y sus mandos medios afectan las estrategias-enfoque-acción, en lo que debería ser una sana Gestión Humana Proactiva (GHP). Los niveles inferiores imitan las conductas y repiten el comportamiento equivocado sucesivamente, por lo que seguirán teniendo medianía de resultados, e incluso fracasos.

La GHP es impulsora del FH para que labore a niveles de Talento AAA asociado, haciendo efectivos-afectivos los principios de respeto/dignidad de los Impulsores del Saber (IS) o de quienes contratarán.

Lo peor es cuando los dueños y/o directivos, por ideologías y/o prejuicios, no tienen interés en cambiar su estilo de organización, hasta que su incapacidad da entrada a nuevos organismos o instituciones competentes que sí aprovecharon las oportunidades para cambiar su forma de actuar evitando los vacíos en el mercado de productos y servicios.

Si los organismos pierden talento o falta

atracción del mismo, verán su autodestrucción. Van a faltarles piernas que les lleven a mejores niveles de retos-resultados económicos-sociales.

Es más fácil nivelar una mesa de tres patas que una de cuatro patas. Eso aplica cuando la GH trabaja con el Factor Humano, basándose en Disciplina-Organización-Congruencia (DOC).

Con lo anterior y su análisis:

- ¿Puede contestar qué es lo que su organización produce y/o mantiene en cada servicio o producto que genere un alto valor agregado para Crear Valores Compartidos (CVC)?
- ¿Ya cuentan con una Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés)?
- ¿Está dispuesto a salir de la etapa crítica que ahoga a las organizaciones huérfanas?

En el sitio planlux.com.mx, en el apartado 'conocer más', encontrará la segunda parte de este artículo, en el cual se expone lo que hay que hacer para generar Organizaciones Proactivas (OP) al identificar, trabajar o atraer al Talento AAA asociado como estrategia de un desarrollo consistente.

Somos PLUX 911

con Capacitación Vivencial (Asociación)

Sensibilizamos-Inducimos-Alineamos a la Visión-Misión
Creando Valores Compartidos en Proyectos y Servicios
Mejorando el Desempeño Organizacional

PLAN LUX

Consultoría – Coaching - Capacitación
por Inteligencia Vivencial (Asociación)

www.planlux.com.mx

Neurociencias Psicopedagógicas para
Educar-Practicar-Enseñar-Validar (APEV)
el Saber de Adultos con su TALENTO AAA (Actitud, Aptitud y Altitud)



“Si quieres trabajadores creativos, dales tiempo para jugar” *John Cleese*

Conquistamos



Paradigmas Positivos

TALENTO AAA



IMPULSORES
DEL SABER



TALENTO AAA
PLAN LUX

“Nadie cambia si no siente la necesidad de hacerlo” *Henry Ford*



Saba fue fundada en Estados Unidos, en 1997. Sus áreas de especialidad son los software de gestión de capacitación, de Recursos Humanos y del talento corporativo.
www.saba.com/mx

Jan Sysmans es Director Senior de Mercadotecnia de Saba. Es Maestro en Administración Intercultural por la ICHEC Brussels Management School.

¡Avance en el nuevo mundo laboral!

Puede que estés pensando ¿qué es la nueva generación de soluciones hacia la gestión de talento? y ¿cuál es la diferencia con las soluciones anteriores? En Saba, creemos que el mundo laboral ha cambiado desde hace cinco años, y que el pensamiento tradicional acerca de los procesos de la gestión de talento y la tecnología que los apoyaba tendrá que cambiar para estar a la vanguardia.

Cuando hablamos con nuestros clientes y prospectos nos dicen que ellos están enfrentando los mismos retos que tú.

De entrada, el ambiente laboral actual es acelerado, incierto y cambiante. La nueva competencia aparece de la nada, mientras que los clientes tienen más conocimientos, por ende exigen mejor calidad. Las regulaciones gubernamentales están en constante cambio. Todo esto ha forzado a muchos clientes a ser más ágiles.

Para ello, las organizaciones buscan maneras de volverse más planas con estructuras matriciales, y tratan de encontrar mejores y más rápidas maneras de conectar con personas, ideas y contenido para habilitar una colaboración de 24/7, en cualquier parte del mundo.

Otro reto es la composición de la fuerza de trabajo. Actualmente, cinco generaciones tienen presencia en la fuerza laboral y hay más diversidad cultural y étnica que antes. Esto significa que hay muchas formas de pensar, distintos estilos y actitudes de trabajo y expectativas más altas sobre las herramientas y tecnología para realizar el trabajo.

Finalmente, las nuevas tecnologías, como las redes sociales, la colaboración en tiempo real, el trabajo en la nube y la tecnología celular, han transformado la vida de nuestro personal y ahora están migrando hacia las oficinas. Esto está cambiando las expectativas sobre cómo los empleados y gerentes acceden a la información, aprenden nuevas cosas, se conectan con sus compañeros de trabajo y comparten ideas dentro y fuera de la empresa, a cualquier hora y en donde sea.

Cuando juntas esto, es fácil ver que el nuevo mundo laboral ya está aquí, y que la gente quiere trabajar en nuevos tipos de organizaciones con herramientas de primera.

Idealmente, estas empresas no tendrían que pedir a



su talento que participe en procesos que le den poco valor a su productividad y desarrollo personal, por el contrario, tendrían que recibir nuevas habilidades y experiencia, pero también el control de su propia carrera profesional. Son lugares donde se puede colaborar libremente con alguien para terminar la asignación y maximizar su productividad.

Mientras este nuevo mundo laboral emerge, el legado ERP y los sistemas de gestión de talento han fallado en adaptarse a la forma de trabajo de las organizaciones. Las antiguas soluciones hacia la gestión de talento fueron construidas para el área de Recursos Humanos y para los administradores en capacitación; éstas son muy buenas para completar transacciones (procesamiento de registros de aprendizaje) y para reportar datos (optimización de procesos y término de cursos).

Sin embargo, no fueron creadas para proveer una experiencia personalizada y relevante para el usuario, quien sí encaja en la forma actual de trabajo. Es por ello que están plagadas de malas adaptaciones y bajos índices de satisfacción.

A este tipo de soluciones, sin un rediseño en su arquitectura, se les hará muy difícil adaptarse al nuevo mundo laboral.

Lo que queremos decir es que los sistemas de gestión actuales han sido diseñados para el control total de RH; se trata de procesos que sólo benefician a este departamento y a las organizaciones encargadas del aprendizaje y reclutamiento. No fueron elaborados para empoderar a los directivos, gerentes y empleados a que se alineen a las estrategias de la empresa, para que se conecten con las personas adecuadas, a la información e ideas necesarias para cumplir sus tareas y, finalmente, para que se hagan cargo de su desarrollo profesional.

Lo que requiere el mundo laboral actual es una nueva generación de soluciones para la gestión de talento, o como preferimos decirle en Saba: una plataforma para desarrollar nuevas generaciones de personas que se enfoquen

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO CONTINUOS CON SABA CLOUD



en el aprendizaje, compromiso y desarrollo de personal (empleados, clientes y socios).

Saba es la única compañía que provee una plataforma para desarrollar nuevas generaciones de personas. Pensamos diferente en cuanto a la gestión de talento; aunque contamos con las soluciones como aprendizaje, reclutamiento, evaluaciones de desempeño, metas, planificación, desarrollo profesional, capacitación, etcétera, pensamos que para que los procesos sean más efectivos tienen que estar atados al desarrollo personal y profesional de toda la fuerza laboral.

Una plataforma de nueva generación también debe tener unificación social, colaboración, capacidad móvil, ser inteligente para conocer las necesidades de cada usuario, tener aprendizaje en el centro o en todos los procesos y proveer al usuario con la experiencia más cautivadora para que nuestros empleados y gerentes tengan el proceso de gestión de talento en sus manos, además, hay que hacerlo personalizado, divertido y adictivo.

“A dos de cada tres directores ejecutivos les preocupa encontrar el talento indicado que alimente el crecimiento comercial.” Encuesta de directores generales de PwC, 2014.



Así que, ¿cuáles son las tres razones para escoger Saba Cloud como tu nueva generación de soluciones para la gestión de talento?

Crea una cultura de agilidad e innovación

Es necesario contar con las personas indicadas en las posiciones indicadas.

Se requiere de un nuevo tipo de solución de gestión de talento que faculte y potencie a los empleados y gerentes que trabajan en un entorno de colaboración y productividad.

No todas las soluciones de gestión de talento son iguales. No se conforme con soluciones de gestión de talento *legacy* que se quedan cortas al proporcionar experiencias interactivas, además de que no están completamente integradas y son incapaces de escalar para admitir capacidades nuevas.

Desarrolle y capacite a su personal

Planificar y construir una organización con lide-

razgo global y fortaleza en el talento de reserva es la prioridad para la mayoría de las organizaciones. El problema actual no es la falta de trabajadores sino de habilidades. La mayoría de las soluciones de gestión de talento que funcionan se centran en flujos de trabajo administrativos.

Su organización necesita una plataforma de gestión de talento en la nube, de clase mundial y que lo ayude a desatar todo el potencial del personal, a través de capacitación y desarrollo de talento continuos para perfeccionar la siguiente generación de líderes.

Reducción de riesgo y del tiempo para obtener valor

Es esencial tener la plataforma de gestión de talento más flexible y segura que simplifique la integración con otras aplicaciones comerciales críticas, como LinkedIn, Workday y Salesforce.com.

Ya no tiene que conformarse con soluciones de gestión de talento que lo retrasen.

“Las experiencias mejoradas del usuario, las implementaciones más veloces y los tiempos reducidos para obtener valor son las razones por las cuales los directores ejecutivos y líderes de Recursos Humanos prefieren la nube en las nuevas inversiones en HCM.” Gartner Group, 2014.

¡Avance en el nuevo mundo del trabajo!



Elija a Saba Cloud como Su Solución de Gestión de Talento de Última Generación: **Hay Tres Razones**

Obtenga más información: visite www.saba.com/mx. Contáctenos y solicite una presentación o demostración

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

Modelos predictivos II: teoría vs realidad. Estudio del alto desempeño

En la publicación del año pasado comparáramos nuestro proyecto de modelos predictivos aplicados a Recursos Humanos. En Santander ya es una realidad la aplicación estadística con información relevante de variables y patrones que determinan comportamientos de desempeño. Este tipo de métodos aplicados a Recursos Humanos dan un giro, un parteaguas, a la forma en que evoluciona RH, aportando información que incide directamente en el negocio.

“**N**o serán la calidad de los productos, el valor de marca o la producción de bajo costo; en los próximos años, la única y gran diferencia competitiva sustentable de las organizaciones, será el talento. Pero conseguirlo, administrarlo y retenerlo exigirá esfuerzos inéditos”, dijo Florencia Lafuente.

De cara a la búsqueda de entender, desarrollar y poder retener al talento, nos hemos metido a analizar cuáles son las variables que pueden ayudarnos a identificar a los empleados con un alto desempeño consistente. Pensamos que éste es una variable importante en la gestión del talento y que se complementa con factores incluso cualitativos para darle un foco integral.

Para todos es conocido que hay un sin fin de opiniones cuando se trata de valorar o determinar los criterios que hacen a una persona talentosa, alto desempeño. Aunque hay diversos factores que pueden determinar si un individuo puede serlo, difícilmente comprueban si jugarán un papel preponderante. Hay variables que, si bien se entiende que son factores que influyen, no necesariamente decretan con ciencia exacta qué participación pueden tener de manera fundamental.

Con este modelo, al que hemos llamado Modelo de Talento, buscamos a aquellos empleados de la Banca Comercial que presentaron alto desempeño, es decir, resultados de al menos 90% de alcance en sus objetivos en los últimos seis trimestres y que hubieran sido clasificados bajo el concepto de “extraordinario con potencial”.

Analizamos la información de un número considerable de empleados activos en la Banca Comercial, hasta julio de 2013, de los cuales encontramos que un porcentaje menor al 20% cumplió con las características de la definición que dimos de alto desempeño.

¿Qué encontramos?

En la fase de integración se analizaron 834 variables de cada empleado, de las cuales 180 fueron las que tuvieron mayor correlación con su resultado asociado a la valoración y definición que hicimos del alto desempeño.

Con las variables vertidas en el modelo (persona, jefe y entorno), encontramos cuatro que claramente definen a este colectivo, que son precisamente las conclusiones del estudio y que aportan un gran valor a nuestro trabajo.

Tipo	Variables	%
Persona	108	60%
Jefe	59	33%
Entorno	13	7%
Total	180	100%

Los principales hallazgos encontrados a partir del análisis fueron:

1. Sorprendente evaluación 360. Esta valoración se realiza anualmente, e incluye la autoevaluación del empleado, así como la evaluación del jefe, sus colaboradores y pares. Se toma en cuenta una serie de competencias, como liderazgo, orientación al cliente y gestión del cambio.

Anexamos al modelo un aproximado de 23,000 evaluaciones. Al momento de revisar los resultados observamos que para las personas de alto desempeño, la distancia de la autoevaluación vs. la de su jefe y colaboradores es muy pequeña, comparada con la del resto. Es decir, no hay mucha diferencia entre cómo se ve él y cómo lo ve su jefe y su entorno, es decir, hay consistencia en la valoración. Esto puede deberse, por ejemplo, a que los empleados de alto desempeño

tienden a ser muy objetivos en sus autoevaluaciones, o también, a que los empleados de alto desempeño tienen una comunicación muy clara y cercana con sus jefes y colaboradores. En fin, hay materia de estudio en este punto, pues no es posible llegar a una conclusión del porqué existe una menor distancia entre las evaluaciones.

Lo destacable de este descubrimiento es la facilidad para pronosticar el talento, detectando cuando un empleado tiene una valoración 360, en donde las distancias entre su autoevaluación y sus evaluadores son reducidas.

2. Dado el resultado anterior y haciendo minería de los datos, fuimos más allá para analizar los resultados de la evaluación 360 de los jefes del colectivo de alto desempeño y lo que encontramos es sumamente interesante.

La calificación obtenida en gestión del cambio por el jefe de la persona de alto desempeño es regularmente mayor que la calificación de la misma competencia en el resto de los jefes. Esto nos lleva a una conclusión clave y contundente: buscar y desarrollar en nuestros *managers* la gestión del cambio. No sólo eso, al igual que en el punto anterior, detectar dentro de nuestros colectivos a aquellas personas que tengan desarrollada la competencia de gestión del cambio, asociada a un buen desempeño y a realizar planes individuales de desarrollo para que a futuro estén mejor preparados para ser líderes de un equipo de trabajo.

3. La lógica nos dice que a mayor experiencia, mejor debe ser el resultado. En este punto hemos comprobado la lógica. La antigüedad de las personas con alto desempeño es tres años mayor que la del resto del personal. No estamos hablando solamente de experiencia en el puesto, sino también de la interna, la que tienen en la misma empresa. ¿Qué tenemos de frente?, una comproba-

Las mujeres toman mayor peso en el grupo de alto desempeño ya que representan el 54%.



Para las personas de alto desempeño, la distancia de la autoevaluación vs. la de su jefe y colaboradores es muy pequeña, comparada con la del resto.

ción matemática. Esto convence al negocio desde todas las aristas y es cuando RH impulsa el desarrollo interno con mecanismos para generar y mantener nuestra base de conocimiento y experiencia. La rotación temprana es muy costosa, los empleados nuevos absorben conocimiento, y si se van pronto, primero que nada, generan un hueco que hay que cubrir, comenzando por capacitar a un empleado nuevo. Si tomamos este punto en consideración vemos que no sólo es costosa, sino que se vuelve un tema estratégico para el desarrollo del negocio.

4. Dentro del colectivo analizado vemos un patrón en donde las mujeres toman mayor peso en el grupo de alto desempeño ya que representan el 54% del mismo. Esto es una diferencia de nueve puntos porcentuales

contra la participación de las mujeres en el universo total que tomamos para el estudio, en donde las representan el 45% de dicho grupo.

Conclusión

Generar inteligencia a través de la información de RH nos permite ir más allá en el conocimiento de las variables que rigen al alto desempeño. Este análisis profundiza el conocimiento que se tiene de aquellas variables asociadas al alto desempeño y, por tanto, a las personas talentosas, penetrando su consecución de metas y variables asociadas a su entorno. Al tener esta información, Recursos Humanos se vuelve un área aún más estratégica, con un papel proactivo hacia el negocio estimando y pronosticando comportamientos.

En **viajacompara.com**
pagas justo lo que ves al planear tu viaje.

ELLOS SE TARDARON DÍAS
en armar su viaje.



ELLOS AL INSTANTE,
comparando y cotizando
en **viajacompara.com**



Por ser cliente Santander, recibes **10% de descuento*** en el apartado de "Promociones Santander" al comprar o reservar **en más de 200,000 hoteles** para tu viaje, sólo en **Viajacompara**, el buscador de buscadores online.

Ingresa y cotiza tu viaje en **www.viajacompara.com**

SuperLínea
5169 4300
01 800 50 100 00
santander.com.mx

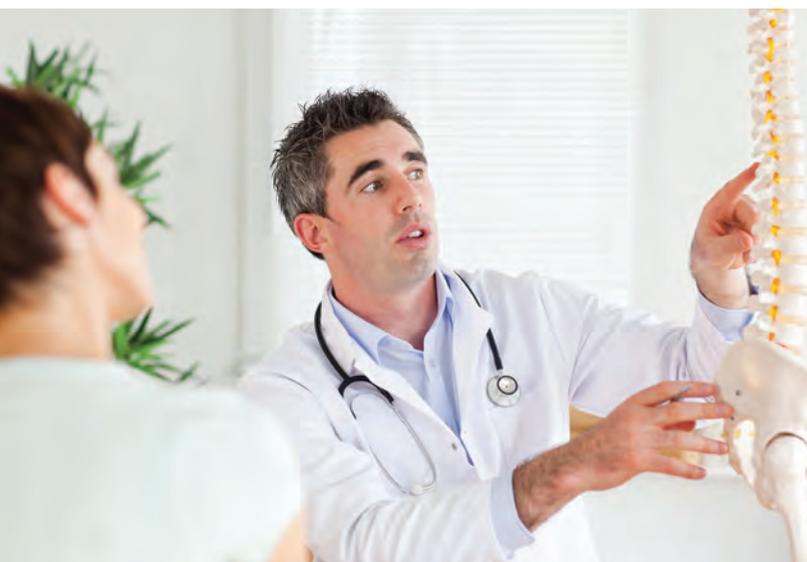
f SantanderMex @SantanderMx



 Santander®

Responsables de la Salud Pública

Las familias mexicanas tienen necesidad de atención médica, pero ¿cuál es nuestra responsabilidad como individuos, empresa o gobierno? Para cada ente existen complicaciones entorno a este tema. Desde 2010, Seguro sin Fronteras ha trabajado en una propuesta para resolver el problema.



Ricardo, María y José trabajan en la pastelería Three Tarts.

Ricardo se encarga de todo lo referente a los ingredientes; los recibe, almacena y mezcla para obtener la masa necesaria para todos los productos que se preparan en el negocio.

Desde hace 15 años realiza el mismo trabajo, cuando la pastelería tenía otro nombre y pertenecía a otro dueño, por lo que él mismo se considera experto en la materia.

Aproximadamente a las 5:00 horas Ricardo se sube a su auto para trasladarse desde su departamento hasta la pastelería, donde comienza a preparar todo a las 6:00, de tal manera que una hora más tarde puedan empezar a atender a los clientes. A las 17:00 horas Ricardo comienza a limpiar su espacio de trabajo y a almacenar los productos sobrantes para que 60 minutos más tarde esté listo para salir de trabajar.

En su tiempo libre, Ricardo ve a su novia y habla por teléfono con sus papás, quienes viven en Degollado, Jalisco y sobreviven con las remesas que su hijo les envía desde Estados Unidos, dos veces al mes.

María se encarga de los hornos. Prepara las charolas y moldes, coloca la masa y hornea los productos. Comenzó a trabajar aquí hace tres meses, tras un año sin empleo, debido a una enfermedad en las articulaciones que los doctores llamaban *severe bursitis*, que la incapacitaba para laborar y realizar muchas otras actividades.

A las 4:15 horas suena la alarma de su celular, se sirve un poco de jugo y se toma las medicinas que le controlan la inflamación y el dolor de articulaciones. A las 6:00 llega a la pastelería, prepara su área de trabajo y comienza a hornear pan y galletas, de tal manera que a la hora que llegan los clientes puedan disfrutar de productos calientes y recién hechos.

De regreso en su casa, María prepara la cena para ella y su esposo, juntos hacen un poco de limpieza, toman un baño y se preparan para dormir, con el consuelo de que podrán descansar seis horas antes de volverse a despertar para ir a trabajar.

En realidad María no paga ningún gasto de la casa, más bien ella y su esposo viven con el sueldo de él, mientras que ella destina todo su ingreso para pagar sus consultas médicas, estudios y medicinas, además de mandar unos cuantos dólares al mes a su hermana en Chilapa de Álvarez, Guerrero, quien sufre de un problema parecido al de ella.

José prepara las bebidas, que van desde los tradicionales cafés americanos hasta los exóticos *smoothies*.

En 15 días cumple un año de haber sido contratado por la pastelería, pero está planeando renunciar el próximo mes, pues se queja de que la dueña le habla muy feo y de que le duelen las manos después de estar en contacto durante tanto tiempo con líquidos y contenedores calientes.

En el día desempeña este trabajo y por las noches prepara otro tipo de bebidas en un bar ubicado en el centro de la ciudad. José ya lleva ocho años laborando en Estados Unidos y enviando mes con mes todo el dinero que puede a su familia en Zamora, Michoacán, con la idea de juntar lo necesario para construir una casa donde pueda vivir con su esposa y sus dos hijas (una de 9 años y otra de 11) sin necesidad de pagar renta.

Tal como van las cosas, espera tener salud para aguantar cuatro años más trabajando al mismo ritmo, después de los cuales habrá juntado lo suficiente para regresar a México, pues en palabras de José, "la salud es lo más importante, porque sin salud no se puede trabajar ni seguir ahorrando."

¿Quién es responsable de la salud de Ricardo, María y José? Más aún, ¿quién es responsable de la salud de sus familiares?



El gobierno de México, a través de varias leyes y reglamentos, ha asignado la responsabilidad de la salud de la población mexicana a diferentes instituciones e individuos, tanto públicos como privados. Por ejemplo, la Ley del Seguro Social establece en el artículo 12 que son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

1. Las personas que se encuentran vinculadas a otras de manera permanente o eventual, por una relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza

¿Qué pasa cuando un mexicano no trabaja para una empresa en México que lo asegure mediante el régimen obligatorio, no tiene información sobre cómo cuidar su salud ni dinero suficiente para pagar por atención médica privada, no tiene instituciones públicas mexicanas a su alcance, y para empeorar la situación, las leyes del país donde vive no lo incluyen?

Derechohabiencia	Porcentaje
IMSS	41.55
ISSSTE	8.34
Seguro Popular	18.59
Seguro Privado	0.97
Otro tipo de institución	2.64
Ninguna	27.49
No sabe	0.42
Total	100

económica del patrón, y aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuestos o derechos.

II. Los miembros de sociedades cooperativas de producción.

En palabras sencillas, lo que este artículo quiere decir es que cuando alguien trabaja para ti, la salud de esa persona y la de su familia se vuelven parte de tu responsabilidad y te corresponde aportar cierta cantidad para que tus empleados puedan recibir atención médica cuando la necesiten.

Los individuos también son en parte responsables de su propia salud. Aunque existe un ente regulador, como la Secretaría de Salud que verifica la calidad de los alimentos y de las instalaciones de los restaurantes, los clientes son los que, en última instancia, deciden qué comer y cuánto comer.

A pesar de la existencia de organizaciones públicas y privadas que proveen servicios de salud en diferentes rangos de precio, existe un gran desinterés hacia la medicina preventiva y hacia la incorporación a un seguro. Se requiere de la decisión y acción del individuo para mantener su salud en buen estado.

Las instituciones públicas también tienen res-

ponsabilidad sobre la salud de la población.

En México, hay 23,858 unidades de salud (2008), sin considerar a los consultorios del sector privado; 4,354 son hospitales y el resto son unidades de atención ambulatoria. Del total de hospitales, 1,182 son públicos y 3,172 privados. De acuerdo con datos demográficos, en 2009, 68.48% de la población estaba respaldado por algún seguro público como IMSS, ISSSTE o Seguro Popular.

A pesar de las críticas y quejas, sin la infraestructura que tienen estas instituciones públicas la salud del país estaría en condiciones peores.

Pero ¿qué pasa cuando un mexicano se encuentra fuera del país?, es decir, no trabaja para una empresa en México que lo asegure mediante el régimen obligatorio, no tiene información sobre cómo cuidar su salud ni dinero suficiente para pagar por atención médica privada, no cuenta con instituciones públicas mexicanas a su alcance y las leyes del país donde vive no lo incluyen.

¿Qué pasa con la familia de este individuo? Piensa en los papás de Ricardo, quienes tienen 65 años; a pesar de vivir en México, por su edad, es probable que tampoco trabajen para una empresa que los asegure, ni cuenten con información sobre cómo cuidar su salud, ni dinero suficiente para pagar por atención médica privada, y el servicio de salud gratuito que ofrece el gobierno presenta limitaciones.

Es ahí donde nace la necesidad de organizaciones que acerquen, provean y promuevan la salud a uno de los segmentos más desprotegidos: el migrante y su familia.

Así nace Seguro Sin Fronteras, un proyecto que busca y propone soluciones innovadoras que integran los esfuerzos de diversos participantes —incluyendo gobiernos, empresas e individuos—, tanto en México como en Estados Unidos, para lograr un impacto relevante en la salud y atención médica de la población mexicana, sin importar si se encuentra dentro o fuera del país.

El gobierno de México, a través de varias leyes y reglamentos, ha asignado la responsabilidad de la salud de la población mexicana a diferentes instituciones e individuos tanto públicos como privados.



SEGURO SIN FRONTERAS

PROTEGE A LOS QUE AMAS



Buscamos facilitar el acceso a los servicios médicos a los mexicanos que viven en el exterior y a sus familias, ofreciendo una solución para los momentos donde se requiere orientación, protección y atención médica de cualquier nivel, dándoles acceso a servicios de salud de calidad a un precio justo.

Para más información contáctanos:
contacto@segurosinfrenteras.com
www.segurosinfrenteras.com

El liderazgo del capital humano

A pesar de todo, necesitamos sueños. Necesitamos soñar diariamente con organizaciones capaces de renovarse en donde el cambio no sea un trauma doloroso. Necesitamos compañías que fomenten la pasión y creatividad. Esto sólo se puede realizar con un liderazgo adecuado.

Hace algunos años el Titanic, el barco que nadie podía hundir, se convirtió en la más famosa tragedia de los mares del Norte. Su nombre se escogió en honor a los titanes, aquellos personajes de la mitología griega que fueron derrocados por Zeus y sus aliados. Lo titánico tiene una connotación negativa; que sobrepasa y fracasa. Inflarse y creerse titán es el principio de la caída.

Conviene ver a la arrogancia en el liderazgo no sólo en la dimensión de la actitud personal, tan común en el mundo actual, sino en las implicaciones que tiene para las organizaciones en la toma de decisiones y en los riesgos que acarrea. Esta enfermedad tiene dos causas.

Primero, los líderes se alejan de la realidad y se acostumbra a una posición privilegiada. Despachar desde el trono te aísla y quedas en manos de las versiones que te presentan los segundos; muestra lo bueno, lo malo lo maquillan, y el ego del líder se infla.

Segundo, le ha ayudado a la empresa para que le vaya bien; ha derrotado a la competencia, el supuesto es: 'si eres líder, el número uno, eres superior'.

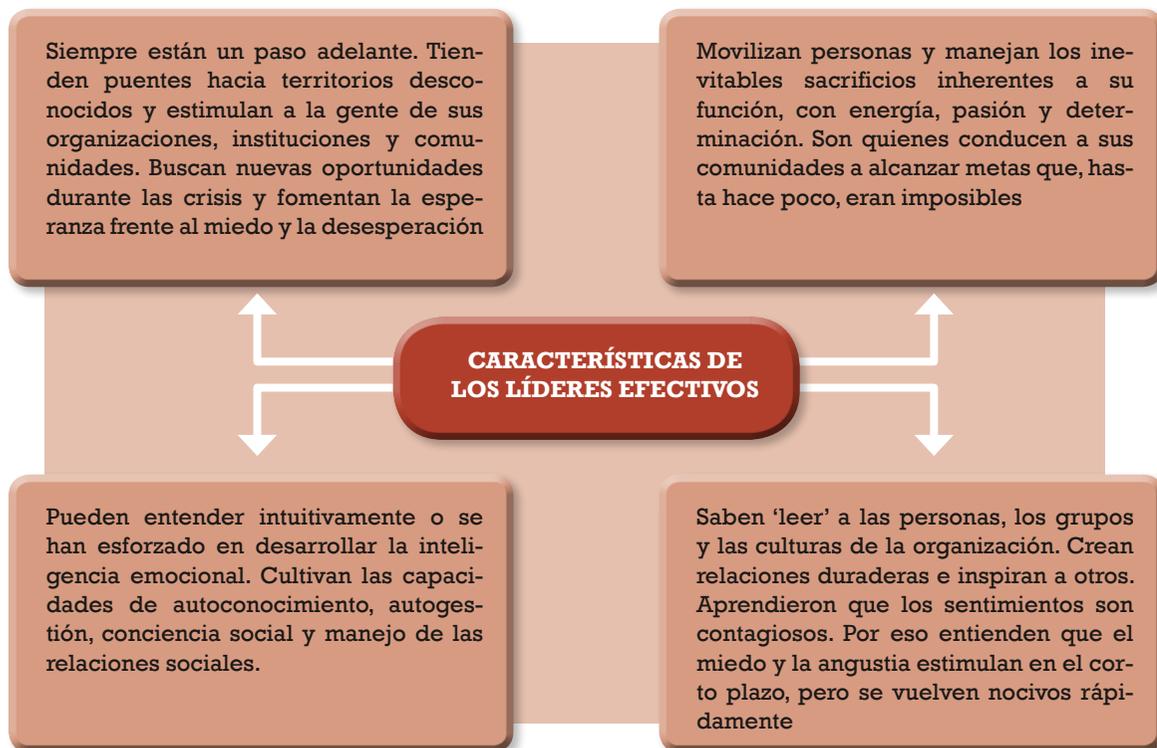
¿Cómo lidiar con la arrogancia? Las crisis, mientras más grandes, mejor. Si la organización ya tiene el virus, un líder sano podría desarrollar estas acciones:

Separar las empresas/proyectos por centros de negocio: no consolidar los resultados, de forma tal que las iniciativas se evalúen específicamente y se evidencie el resultado de cada sección.

Llevarle cuentas separadas al mejor producto o servicio: identificar la visibilidad del resto de los elementos.

Presentar resultados internamente: sin considerar al 20% de los clientes más rentables; para que veas el negocio con otra perspectiva.





Invita a los clientes a tus juntas: que abiertamente digan lo que les gusta o no les gusta de tu empresa. Grábalos, dales fuerza y visibilidad dentro de ella. Haz lo mismo con los proveedores.

Visitas al cliente: incluido el Director General, hay que hacer un reporte por escrito.

Enfócate donde haya menos crecimiento: tanto de productos como de clientes.

Trae gente de fuera: que zarandee el barco, que promueva nuevas prácticas; no los elimines a la primera de cambio, porque eso es justamente lo que la organización querrá hacer.

Llegar a las alturas tiene su mérito, pero es complicado lo que sigue. Cuando vas de subida tienes deseo y ganas de llegar. En ese momento, la pasión inunda al espíritu y lo estimula. Una vez arriba, cuando conquistaste la cima, la determinación se acaba, la energía se reduce y comienza a surgir la enfermedad de los líderes: la arrogancia.

Liderazgo inspiracional

Hay personas apasionadas. Se siente cuando hablan, su gusto por lo que hacen, su nivel de energía y grado de involucramiento. Por eso son líderes, porque promueven que la gente crea en algo y tenga fe en la trascendencia de su proyecto. Estar cerca de gente apasionada es una maravilla; la pasión se contagia y multiplica.

Y en sentido contrario, los directivos desapasionados son lo peor que podemos tener al lado porque nos jalan hacia abajo y nos desaniman; son como un hoyo negro que se chupa la energía del resto.

Tratando de evitar esta situación, veamos algunos tipos de 'ejecutivo frustrado' que nos podemos encontrar con frecuencia.

El camuflado: no le muevan mucho, así estoy bien, gracias. Este tipo de ejecutivo se siente afortunado de tener un trabajo. Gana bien, se acomoda a ese nivel y deja de aportar valor. En el fondo, se siente inseguro de si podrá conse-

Conviene ver a la arrogancia en el liderazgo no sólo en la dimensión de la actitud personal, tan común en el mundo actual, sino en las implicaciones que tiene para las organizaciones en la toma de decisiones y en los riesgos que acarrea.



Cuando vas de subida tienes deseo y ganas de llegar. En ese momento, la pasión inunda al espíritu y lo estimula. Una vez arriba, cuando conquistaste la cima, la determinación se acaba, la energía se reduce y comienza a surgir la enfermedad de los líderes: la arrogancia.

guir otro trabajo y por eso no le gusta intentar nuevos caminos. Se aferra al *status quo* y a la rutina. Trata de permanecer en la oscuridad.

El aburrido: está frustrado, pero la culpa la tienen otros y por lo tanto no hace nada al respecto. Le cuesta ir a trabajar y le pesa levantarse en las mañanas. Los lunes son aterradoros. La monotonía la rompe enviando correos a diversas áreas, chatea todo el tiempo, y vive en *breaks* de café y cigarro.

El angustiado: no se siente bien, está acelerado siempre. Padece una situación de intranquilidad, estrés, incertidumbre y sensación de opresión. Come de más, bebe de más y recurre a los medicamentos para sentirse bien. No puede tomar decisiones, no hay energía.

El atrapado: se quiere ir, pero no puede, tal vez cuando la economía mejore. Tiene conciencia de su frustración, pero tiene deudas y vive al día. Odia su trabajo, a su jefe, a sus compañeros, pero la hipoteca y los arrendamientos no le permiten arriesgarse. Justo cuando termina de pagar algo, la familia le pide más y accede.

El atareado: no lo distraigan, no le hablen, no tiene tiempo ni para pensar. Se subió a un

tren bala y no se puede bajar. La introspección es un lujo que no puede darse. Está atrasado y presionado. Su agenda está saturada. Vive en lo reactivo y en lo urgente; se olvida de lo importante y de la necesidad de crear.

El apático: está al tanto de lo que pasa, pero realmente no le importa. Aprendió en el trabajo a poner distancia para no perturbarse. Navega con la marea. No expresa desacuerdo, no asume posiciones, no cree en nada. Llega a su casa y se sumerge en la televisión. No hay pena, no hay gloria, no hay riesgos, no hay logros.

Conclusiones

Piense en un líder que haya sacado lo mejor de usted. Debe ser alguien con quien fue fantástico trabajar y que, de haber sido trasladado a otra división, usted también hubiera pedido irse con él.

Ahora trate de recordar a alguien que le haya generado la sensación opuesta: un líder que le haya parecido poco inteligente o muy difícil.

Por último, recopile experiencias con cada una de estas dos personas. Recuerde cómo actuaban, qué decían y cómo lo hacían sentir a usted y al resto de sus compañeros.

Maestría en Desarrollo del Capital Humano

50
años
Universidad
Anáhuac

Objetivo

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

Plan de Estudios

Primer trimestre

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

Segundo trimestre

- Comunicación en la organización
- Dinámica de grupos

Tercer trimestre

- Intervenciones del desarrollo organizacional
- Evaluación y diagnóstico

Cuarto trimestre

- Responsabilidad social empresarial
- Integración de proyectos I

Quinto trimestre

- Negociación avanzada
- Dirección del talento humano por competencias

Sexto trimestre

- Cultura y clima organizacional
- Temas selectos de liderazgo

Séptimo trimestre

- Dirección de la transformación organizacional
- Coaching y mentoring

Octavo trimestre

- Tecnologías aplicadas al talento humano
- Integración de proyectos II



Perfil de ingreso

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

Inicio:

Julio de 2015

Horario:

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

Coordinación Académica

Mtro. Orlando Clúa
mtriacapital.humano@anahuac.mx

20%
DE DESCUENTO
A EGRESADOS

Facultad de
Psicología

Informes e inscripciones:
Centro de Atención de Posgrado y Extensión
Tel.: (55) 5627.0210 exts. 7100 y 7190
posgrado@anahuac.mx
anahuac.mx

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial de la Secretaría de Educación Pública por Decreto Presidencial publicado en el D.O.F. el 26 de noviembre de 1982.

Aplicación del Manual del Test de Diagnóstico Gestalt (TDGE) por Salama en las Empresas

Desde hace muchos años las empresas que siempre aspiran a ser mejores se han interesado en el capital humano. Este interés va desde el reclutamiento y selección hasta la capacitación de sus empleados, a través de cursos, talleres y diplomados de actualización. El área de Recursos Humanos establece la selección del personal, tanto de los que aspiran a un puesto como de quienes desean ser ascendidos por sus méritos.

La aplicación de una batería de tests psicológicos, más las entrevistas previas, son el condimento adecuado para aceptar o rechazar a los aspirantes. Además de que este proceso contribuye al crecimiento y mejora de la empresa que lo realiza.

Test de Diagnóstico Gestalt en las empresas

Toda empresa representa la materialización de lo que alguna vez fuera un sueño con sabor a éxito. La realización del mismo, con la sazón del esfuerzo y la dedicación en el desvelo, es el fruto del trabajo de tantos hombres y mujeres que demuestran el potencial humano que los impulsa a la excelencia, al crecimiento y a la grandeza.

Una empresa también es el resultado de la labor de las personas que depositan en ella esfuerzo, dedicación, tiempo y trabajo arduo, y de las relaciones que establece con el medio, de forma tal que le favorezca para su crecimiento y autorrealización.

Materializar proyectos de este estilo conlleva éxitos y fracasos. El desarrollo de la vida, inclusive, está marcado por crisis que se van presentando según el organismo vaya creciendo en su ambiente; las empresas, como producto del quehacer humano, no están exentas de ellas.

Dichas crisis —cualesquiera que sean—, nutren a todo organismo, a toda empresa, para obtener de estas experiencias, la sabiduría necesaria para fortalecer su estructura y sortear las vicisitudes de su existencia, permaneciendo a flote ante las adversidades.

En este sentido, la marea no siempre está en calma, sucede que cualquier empresa, como buque que navega los océanos del mercado, se enfrenta a tifones, maremotos y demás arrecifes en el curso de su navegación.

El acero con el que está hecho su casco se pone a prueba con cada tormenta, sin embargo, es también cues-

tión de la tripulación que la habita el que se mantenga a flote ante cualquier adversidad. Es aquí donde el capital humano cobra especial relevancia, y contar con los elementos adecuados para que cada uno desempeñe su labor con tino es vital para el buen funcionamiento de toda empresa.

Cualquier organización está constituida de múltiples elementos que la conforman y hacen funcionar. No sólo el o los productos sobre los cuales gira su eje y le dan sentido, también el elemento humano es la fuerza vital, pues le imprime un sello característico, dándole rostro y corazón a la estructura que le brindó la vida.

Entre los múltiples obstáculos que minan el desarrollo creciente de cualquier empresa se encuentra la falta de ingresos. Si no hay los suficientes, la organización quiebra y el sueño de quienes la crearon se desvanece.

Por lo tanto, es imprescindible contar con expertos en cada área, que realicen sus actividades laborales con la especialidad que se ocupa para lograr las metas que exige la competencia en el mercado.

En todo el tejido que se articula en cada empresa, el departamento de Recursos Humanos está obligado a contratar nuevos elementos y a capacitar a los que ya tiene, de tal modo contribuye con su labor al desempeño favorable de la estructura empresarial.

Los que laboran en esta importante área también deben estar capacitados en el conocimiento del aspecto psicoemocional de quienes aspiran ingresar, o subir al siguiente nivel, para que puedan realizar sus labores con mayor profesionalismo y mejores resultados.

La labor de un reclutador es poner a la mejor persona en el mejor lugar; ojalá fuera así de sencillo. Actualmente, las empresas necesitan fuerza y precisión, como hace unas décadas, pero también gente con valores, habilidades lingüísticas, capacidad de negociación, gusto por el desarrollo, creatividad, amor a la camiseta, etc.

PARTES BIOPOSITIVAS Y BIONEGATIVAS DE CADA BLOQUEO DEL CGS DE SALAMA		
# BLOQUEO	BIOPOSITIVA (+)	BIONEGATIVA (+)
1. Postergación	Sabe posponer	Evita concluir
2. Desensibilización	Busca autoapoyo	Impide la sensación
3. Proyección	Sirve para el estado de alerta	Confunde el Yo con el No Yo
4. Introyección	Sintónico con el Yo	Distónico con el Yo
5a. Retroflexión	Capacidad de espera	Agresión al sí mismo
5b. Proflexión	Búsqueda de aceptación	Autocompasión
6. Deflexión	Enfrenta la situación	Evita la situación
7. Confluencia	Sirve para socializar	Se pierde en los demás
8. Fijación	Recuerda para resolver	Recuerda para quejarse

Es fundamental realizar una serie de pruebas psicométricas para medir con precisión aquellas habilidades, aptitudes y características cualitativas que tiene cada persona.

El resultado de muchos años de investigación científica en el ámbito de la psicología clínica, aplicada al ámbito laboral, le ha dado al reclutador un gran número de instrumentos de los que se puede valer para seleccionar a la persona indicada, para el puesto indicado.

Las habilidades y características de los prospectos no salen a la luz con un solo test psicológico o una entrevista, hay que descubrirlas y explotarlas al máximo en muy poco tiempo.

Independientemente de la batería de tests que se utilice, es saludable adaptarla al tipo de labor que se requiera y empatarla con la personalidad que se acople al trabajo a realizar.

Derivado del Test de Psicodiagnóstico Gestalt de Salama (T.P.G.), hemos creado el Test

Si no hay ingresos suficientes, la empresa quiebra y un sueño se desvanece para quienes la crearon y para quienes se quedan sin empleo. Por eso se necesita tener expertos en cada área.



El test puede aplicarse a la misma persona cada seis meses para constatar su mejoría y tiene por objeto facilitar el diagnóstico para detectar los rasgos y actitudes en el momento presente del aspirante, teniendo en cuenta la especificidad de su contexto.

de Diagnóstico Gestalt Empresarial (TDGE) que aproxima al reclutador al conocimiento, en el aquí y ahora del prospecto que aplica para el puesto; de sus bloqueos y áreas libres de conflictos, que pueden servir para aceptar, rechazar o subir de puesto al aspirante.

Éste puede aplicarse a la misma persona cada seis meses para constatar su mejoría o trabajar en las áreas que requieran mayor atención.

También tiene por objeto facilitar el diagnóstico para detectar los rasgos y actitudes en el momento presente del aspirante, teniendo en cuenta la especificidad de su contexto.

El TDGE está estructurado sobre la base del Ciclo Gestalt de Salama, el cual representa el camino que recorre la energía del organismo

del ser humano hacia la satisfacción de sus necesidades, constituyendo la experiencia sensorial, mental y conductual de la persona.

El desempeño de todo individuo va en el sentido de satisfacer sus necesidades y cumplir los objetivos que involucran, constituyendo toda experiencia en los ámbitos en que desenvuelve; sin embargo, sucede que el desarrollo de la experiencia se va viendo minado por ocho bloqueos, que entendemos como interrupciones inconscientes de la energía. Estos van formando parte del modo en el que la persona se relaciona con su ambiente y trabajo, reproduciéndolos a la menor provocación pues están enraizados en su constitución.

El TDGE es una herramienta fundamental, de fácil aplicación y de rápida calificación. De modo que, en breve, tengamos una especie de radiografía de la persona, con los bloqueos que presenta cada uno en relación con el trabajo que desempeñaría, para incluir esta información como parte del proceso de selección.

La pertinencia de este instrumento en el ámbito empresarial encuentra su funcionalidad en el conocimiento de lo que puede aportar a los procesos de reclutamiento y selección de personal, fortaleciendo y facilitando de modo significativo este proceso.

El TDGE está constituido por 40 reactivos que indican los diferentes bloqueos que pueden presentarse dentro del ciclo y mide los rasgos y actitudes más frecuentes en el momento presente del individuo, siempre respecto a un tema específico.

Cada uno de los reactivos ha sido formulado para ser respondido en términos de "No" (falso) o "Sí" (verdadero); siempre teniendo en cuenta que la elección de cualquier respuesta debe ser reflejo de un patrón repetitivo de conducta que continúa presentándose en el aquí y ahora.

El Manual del TDGE contiene más de 3,000 hojas de opciones derivadas de los resultados del TDGE, y puede ser consultado en la Universidad Gestalt.



Universidad **GESTALT**

- Licenciaturas
- Licenciaturas con horarios ejecutivos
- Especialidades
- Maestrías
- Doctorados
- Cursos
- Certificaciones
- Diplomados
- Capacitaciones

Línea Gestalt: **5203 2008**





UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Universidad Panamericana fue fundada en México, en 1968. Sus áreas de especialidad son Licenciaturas, Maestrías, Especialidades y Alta Dirección.
www.up.edu.mx

Antonia Terán Bustamante es Profesor-Investigador de la UP. Es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La guerra por el talento continúa y seguirá transformando la forma de trabajar

La guerra por el talento continúa, a pesar del alto índice de desempleo, las compañías alrededor del mundo siguen teniendo dificultades para cubrir sus principales puestos, y miles de empleos se encuentran vacantes. Las competencias de los trabajadores disponibles no corresponden a la demanda global. El talento sigue siendo difícil de encontrar, atraer, motivar y retener.

Hoy por hoy las empresas tienen dificultad para conseguir a la persona ideal, aquella que cuente con la combinación precisa de conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes y valores (competencias) en un contexto determinado y que se alineen con la estrategia, misión y visión de la empresa. Es decir, saber (qué y para qué), saber hacer, saber ser y saber convivir.

En los últimos años se han producido grandes cambios y los nuevos retos para las organizaciones respecto al talento humano son una realidad. Éste ha cobrado gran importancia debido al impacto que tiene en la productividad, innovación y competitividad de las empresas. Se ha pasado de una cultura del recurso humano administrativo a una era del conocimiento, en donde las personas se han convertido en el activo más importante dentro de las organizaciones.

La guerra por el talento se está intensificando tanto en países desarrollados como en países de menor desarrollo. A nivel mundial las empresas están encontrando que cada vez es más difícil contratar y retener empleados calificados. A pesar de contar con un alto número de graduados, se les ha complicado encontrar al talento adecuado, la brecha entre las competencias que necesita la empresa y lo que las instituciones educativas están proporcionado es cada vez más amplia.

La escasez de talento tiene una variedad de factores que han influido en dicha carencia, dentro de los cuales se encuentran la globalización, migración, deficiencia en los sistemas educativos, cambios demográficos, avances tecnológicos, aspectos económicos, políticos y sociales, obsolescencia del conocimiento y renovación veloz de productos y procesos.

Aunado a lo anterior, también un alto número de em-

presas suelen decir que su activo más importante es el talento humano, sin embargo, no actúan en consecuencia o sólo lo tienen en su misión, e incluso en sus valores, pero no está alineado con la práctica. Siguen enfocando el talento como una cuestión táctica más que como un problema íntimamente relacionado con la estrategia integral de la organización.

Por lo anterior, hoy en día las empresas se enfrentan a un desafío mucho más específico. Necesitan revisar sus iniciativas en la gestión del talento y preocuparse por la retención de empleados con habilidades clave que puedan tener un alto riesgo de abandonar la empresa, así como de aquellos líderes capaces de continuar haciendo crecer a la organización.

En los últimos 20 años se han realizado diversos estudios relacionados con la escasez de talento. Por una parte tenemos los realizados por investigadores y académicos, como Boudreau y Ramstad (2005); Ulrich, (2006, 2008); Beechler y Baltzley, (2008); Cappelli, (2008, 2009); Beechler y Woodward (2009); Allen *et al* (2010); Huang y Tansley, (2012); Gallardo *et al* (2013), y por otra, la de las grandes consultoras y asociaciones, como McKinsey (1997, 2000 y 2008); ManpowerGroup (2006, 2007^{ab}, 2008^{ab}, 2010, 2011, 2012, 2013^{ab} y 2014), Accenture (2008), Deloitte (2014), PwC (2007, 2007^a, 2007^b, 2008); BCG (2013); SHRM (2007), que resaltan al recurso humano como parte estratégica de la empresa y analizan la situación de falta de talento.

Para ello han realizado diversos estudios y aplicado encuestas relacionadas con investigar a qué se debe la escasez de talento, cómo las compañías crean un equipo de talento fuerte, cómo atraen, desarrollan y retienen a las personas aptas, cómo van formando una reserva de talentos jóvenes, quienes algún día podrían pasar a las posiciones superiores, cómo será la gestión de Recursos Humanos, incorporándose como parte estratégica de la empresa, por mencionar algunos.

La conclusión es que las prácticas existentes, en materia de gestión de talento, no son suficientes. Por el contrario, el área de Recursos Humanos deberá colaborar con la organización para alinearla con los nuevos requisitos del mercado laboral, de tal forma que la empresa encuentre la manera de atraer al talento más destacado. A medida que el personal con las competencias clave resulte cada vez más escaso, las organizaciones deberán aumentar su eficacia en la contratación, el desarrollo y la retención del mismo.

Al contratar gente se deben mejorar los métodos y técnicas de selección, aprendiendo a reducir el índice de fracasos, es decir, considerando el ajuste cultural y la curva de aprendizaje.

Así mismo, se tiene que realizar un plan de asimilación para los contratados, el cual incluya los aspectos formales (planes operativos, estratégicos, organigramas y productos) e informales de la empresa, así como brindar asistencia que le permita al recién ingresado una incorporación más rápida y una mejor forma de comprender la idiosincrasia cultural de la organización.

Un alto número de empresas suelen decir que su activo más importante es el talento humano, sin embargo, no actúan en consecuencia o bien sólo lo tienen en su misión, e incluso en sus valores, pero no están alineados con la práctica.

COMPETENCIAS QUE MÁS SE BUSCAN EN EL TALENTO CLAVE PARA LA EMPRESA

- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación eficiente
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Lealtad
- ✓ Habilidades analíticas y de resolución de problemas
- ✓ Proactividad con iniciativa
- ✓ Audacia
- ✓ Humanismo
- ✓ Balance de vida y trabajo

Fuente: Elaboración propia



En los próximos años, la falta de talento será el principal reto de la gestión de los RH en todo el mundo.

Además, las organizaciones tienen que generar estrategias para capturar ese talento y, sobre todo, retenerlo, no sólo mediante remuneraciones interesantes y otros incentivos monetarios, sino también involucrándolo en nuevas áreas del conocimiento, haciéndole sentir que su bienestar emocional es importante, otorgándole mayor autonomía y la posibilidad de participar en las grandes decisiones, para que mañana sean ejecutivos multi-áreas y multi-conocimientos.

Hay que crear la percepción de que la compañía es un lugar excelente para trabajar y para desarrollar la carrera. Cuanto más sea el compromiso afectivo de los empleados, mejor será

la retención; con ello se podrá atraer al mejor talento organizacional, mismo que permitirá un mejor desempeño y una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que dentro de esta 'guerra de talento', la escasez que más se refleja es la derivada del conocimiento tácito, que es propia del individuo y que le permite tener una amalgama de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y valores; esto le dará la posibilidad de trabajar en equipo, ser un líder innovador y proactivo.

Es un estado de la mente y la acción que se caracteriza por un talento táctico superior, con un exclusivo enfoque estratégico, innovador, cooperativo y generador de soluciones creativas.

FORJA TU PROPIO CAMINO

MAESTRÍA EN:

- Impuestos
- Finanzas
- Estrategias Comerciales
- Negocios y Mercados Internacionales
- Administración Pública
- Dirección del Capital Humano
- Administración de Proyectos
- Finanzas Cuantitativas*
- Economía*

* Maestrías de Investigación

www.up.edu.mx/posgradosecee | posgecee@up.edu.mx | [/uposgrados.empresariales](https://www.facebook.com/uposgrados.empresariales) | [@UPosgrados](https://www.instagram.com/UPosgrados)

PROGRAMAS ESPECIALES

Conoce nuestras próximas aperturas de cursos y diplomados.

Programas cerrados a la medida de tu empresa.

empresariales.up.edu.mx/programasespeciales

✉ pespecee@up.edu.mx

📘 Programas Especiales Universidad Panamericana

📱 [@edu_continuaUP](https://www.instagram.com/edu_continuaUP)

ALUMNI EMPRESARIALES

Si eres egresado de Empresariales, sigue en contacto con nosotros.

• **Egresado de licenciatura:**

<http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=21528>

• **Egresado de posgrados:**

gradadm@up.edu.mx

📘 Graduados Empresariales UP

📱 [@GraduadosECEE](https://www.instagram.com/GraduadosECEE)

Referencias

Adecco

Adecco México. (2013). *Felicidad laboral, resultados de la encuesta trimestral*. Recuperado en julio de 2014, de <http://www.adecco.com.mx/investigaciones-adecco.html>

Adecco México. (2013). *Yo soy talento mexicano, resultados de la encuesta trimestral*. Recuperado en julio de 2014, de <http://www.adecco.com.mx/investigaciones-adecco.html>

Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en julio de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=pasi%C3%B3n>

Real Academia Española. *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado en julio de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=pasi%C3%B3n>

Adsourcing

García, Pilar, Stein, Guido. & Pin, José. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>

Segura, Ricardo. (2014). *¿Quiénes son la generación del milenio, los "Millennials"?*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de http://www.impactousa.com/gente/ci_24876248/quiénes-son-la-generación-del-milenio

Sin autor. (2013). *Liderando a las nuevas generaciones*. Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.aden.org/revista/node/134>

Axedes

Castañeda Ramos, Gonzalo y Clemente Ruiz (2006). *Informe de México: el acceso al crédito y a los servicios financieros*. Secretaría General Iberoamericana, Junio 2009.

Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE. *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de <http://cidecyd.files.wordpress.com/2013/07/2-presentacion3b3n-enif-cnbv-inegi-cide.pdf>

Garrido, García & Morales. Los esquemas de corresponsalia bancaria en México: ¿solución al problema de acceso a servicios financieros? *Análisis Económico, Primer Cuatrimestre de 2011*, XXVI (61), 117-137.

Junco, Antonio. (2013). *Educación financiera, esencia del sistema*. Forbes. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de <http://www.forbes.com.mx/sites/educacion-financiera-esencia-del-sistema/>

Mendoza, Roberto. ¿Sabe cuánto cuesta la rotación de personal? *Revista escuela de administración de negocios*, mayo-agosto 2003 (84), 104-109.

Centro Oncológico Internacional

Laura Nathan-Garner (2012). *5 ways to cut stress*. Recuperado en julio de 2014, de <http://www.mdanderson.org/publications/focused-on-health/issues/2010-august/stress.html>

mdanderson.org/publications/focused-on-health/issues/2010-august/stress.html

Segerstrom and Miller (2004). Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry. *American Psychological Association: Psychological Bulletin*, 130(4), 601-630.

Edenred

REGUS. (2012). *Flexibility Drives Productivity*. Recuperado de: http://www.regus.com.mx/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm82-49367.pdf

SHAWN, ACHOR. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. United States: Crown Publishing Group.

Entorno

Espino. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Cuadernos de Gestión, *Universidad del País Vasco*, 3 (1-2), 83-99.

Forneas Carro, José Ramón. (2008). *Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores*. España: Netbiblo.

López López, José Isaura. (2008). *Diccionario contable, administrativo y fiscal*. México: Cengage Learning.

Esprezza

Buzan, Tony. (2013). *Cómo Crear Mapas Mentales*. Urano.

Gardner, Howard. (2010). *La inteligencia reformulada: Las Inteligencias Múltiples en el Siglo XX*. Paidós Ibérica.

Gardner, Howard. Recuperado de <http://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christodoulou-seider-mi-article.pdf>

Herrmann, M. (1989). *The creative brain*. Buffalo: Brain books.

Lozanov. G. (1978). *Suggestology and suggestopedia*. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional sobre Aprendizaje y Enseñanza Acelerada por Sugestopia. Iowa, USA.

MacLean, P. (1990). *The triune brain evolution*. New York: Plenum Press.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de La Motivación Humana*. Madrid: Editorial Narcca.

Sperry, R. (1973). *Lateral specialization of cerebral function in the surgically separated hemispheres*. en F.J. McGuigan (Ed.), *The Psychophysiology of the thinking*. New York: Academic Press.

Grupo Financiero Banamex

George, Bill, et al. (2011). *HBR's 10 Must Reads on*

Leadership, *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://hbr.org/> (e-book)

Schultz, Howard. *Goodreads Quotes*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de https://www.goodreads.com/author/quotes/53761.Howard_Schultz?page=1

Grupo GIN

Samsó, R. (2009). *El Código Del Dinero*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Obelisco.

Infonavit

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT. (2013). *Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf

Cuberes, D., y M. Teignier. (2012). *Gender Gaps in the Labor Market and Aggregate Productivity*. Sheffield Economic Research Paper SERP 2012017.

Elborgh-Woytek, et al. (2013). *Fondo Monetario Internacional: Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310s.pdf>

Gálvez, Thelma. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género en Santiago de Chile*. CEPAL ECLAC. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/7374/1d1561e.pdf>

INEGI (2013) "Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo" en *Encuestas en Hogares*. México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/Default.aspx>

Joseph, Chris. ¿Cuáles son los beneficios de la igualdad de remuneración entre mujeres y hombres?. *La Voz de Houston*. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-de-la-igualdad-de-remuneracion-entre-mujeres-y-hombres-11479.html>

Zoellick, Robert. (2011). *Banco Mundial: La equidad de género impulsa el desarrollo de las naciones*. Recuperado de <http://go.worldbank.org/PNISM06AL0>

Mestre Relocation

Nestlé. *Nestlé leads efforts to help staff spouses find employment*. Recuperado el 31 de julio de 2014, de www.nestle.com

MultiLatin

CareerBuilder.com. (2012). *6 ways hiring managers are spotting resumé lies*.

Recuperado de <http://www.career-builder.com/article/cb-3077-resumes-cover-letters-6-ways-hiring-managers-are-spotting-r%C3%A9sum%C3%A9-lies/>

Cruz Flores, A. (20 de febrero de 2011). En 20 minutos se consigue una identidad en Santo Domingo. *La Jornada*. Recuperado de <http://goo.gl/XKx1U0>

Pérez, I. (20 de enero de 2014). Falsifican títulos a la vista de autoridad. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2014/falsifican-titulos-a-la-vista-de-autoridad-980788.html>

Robillard, D. (2013). *Four Common Lies in CV's*. Recuperado de MultiLatin Advisors, de <http://goo.gl/CyfyKI>

Vargas, I. (28 de diciembre de 2009). ¿Has mentido para conseguir trabajo? *CNN Expansión*. Recuperado de <http://goo.gl/eUN5JQ>

Verifile-Accredibase. (2011). *Diploma and Accreditation Mills: New Trends in Credential Abuse*. Recuperado de <http://www.icde.org/filestore/Resources/Reports/NewTrendsInCredentialAbuse.pdf>

Universidad Gestalt

Bancruft, H. (1966). *Introducción a la Bioestadística*. Madrid: Atika.

Castanedo, C. (1988). *Terapia Gestalt: Enfoque centrado en el aquí y el ahora*. Barcelona: Herder.

Chon, Yan-Lun. (1977). *Análisis estadístico*. México: Interamericana.

Erickson, E.H. (1959). *Identity and the Life Cycle*. Nueva York: International Cities Press.

Handy y Petrovich. (1977). *Investigación en las ciencias sociales*. México: Interamericana.

Hodges, W.F. y Felling, J.P. (1970). Types of stressful situations and their relation to trait anxiety and sex. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 334, 333-337.

Jackson, D.N. (1967). *Personality Research Form Manual*. Nueva York: Goshen Research Psychologist Press.

Kerlinger, F. (1975) *Investigación del comportamiento. Técnica y metodología*. México: Interamericana.

Lamb, D.H. (1985). The effects of public speaking on self-report. *Psychological and behavioral measures of anxiety, tesis doctoral, inédita, Florida State University*.

Plutchik, R. (1974). *Fundamentos de investigación experimental*. México: Harper and Row Latinoamericana.

Sin autor. (1983). *Psychology and Medicine*. Minneapolis: University of Minesota press.

Rodríguez, A. (1977). *Investigación experimental en psicología y en educación*. México: Trillas.

Salama H. y Villarreal, R. (1992). *El enfoque Gestalt: una Psicoterapia humanista* (2da. Edición). México: El manual Moderno.

Salama H. y Castanedo, C. (1991). *Manual de psicodiagnóstico, intervención y supervisión para psicoterapeutas*. México: El manual Moderno.

Salama H. (1996) *Gestalt de Persona a Persona* (2da. Edición). México: IMPG.

Salama H. (1999). *Encuentro con la Psicoterapia Gestalt: Proceso y Metodología*. IMPG.

Salama H. (2001). *Psicoterapia Gestalt: Proceso y Metodología* (2da. Edición). Alfaomega.

Spielberger, C. (ed.). (1966). *Anxiety and behavior*. Nueva York: Academic Press.

Spielberger, C. et al. (1991). *Inventario de auto evaluación IDARE*. México: El Manual Moderno.

Taylor D.A. y Wheeler, I. (1968). Stress reactions in Socially Isolated Groups. *Journal of Personality Psychology*, 9, 369-367.

The American Psychiatric Association. (1991). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. Washington.

Varios autores. (1979). *Enfoque conceptual del comportamiento*. México: Internamericana.

Walsh, G.S. *Factor dimensions A and R*, en G.S. Welsh y W.G. Dahlstrom (eds.). Basic readings on the MMPI.

Zuckermann, M. Y Biase, S.V. Replication and further data on The validity of the affect adjective check list measure of anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Nueva York (s.f.).

Universidad Panamericana

William D. Green y Peter Cheese. (2008). *¿De dónde vendrá el talento en el futuro?* Accenture Outlook 2008. (1).

Allen, D., Bryant, P. y Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.

Beechler S., y Woodward I.C. (2009). The global War for talent. *Journal of International Management* (15), 273-285.

Boston Consulting Group (2013). *Creating People Advantage 2013*.

Boudreau, J.W., y Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136.

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.

Cappelli, P. (2009). What's old is new again: Managerial "talent" in an historical context. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 28, 179-218.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Deloitte (2014). *Recursos Humanos con Foco en el Negocio. Un nuevo abordaje para creación de valor. Parte de la Serie Ejecutivo de Capital Humano: Estrategia y Administrador. Deloitte Consulting LLP. Deloitte Touche Tomhatsu*. México.

Gallardo-Gallardo E, Dries N. y González-Cruz (2013). What is the meaning of 'talent' in

the world of work? *Resource Management Review* 23 (2013) 290-300.

Huang, J., y Tansley, C. (2012). Sneaking through the minefield of talent management: The notion of rhetorical obfuscation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3673-3691

Manpower, (2006). *El Futuro del Trabajo en América Latina*, 2006, 35. ManpowerGroup.

Manpower, (2007a). *La Movilidad del Talento en América Latina*, 2007. ManpowerGroup

Manpower (2007b). *Paradoja de la Escasez del Talento en el Mundo*, 2007. ManpowerGroup

Manpower, (2008a). *Paradoja de la Escasez del Talento en el Mundo*. ManpowerGroup

Manpower, (2008b). *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*. ManpowerGroup.

Manpower, (2010). *Encuesta de Expectativas de Empleo Manpower*. México: ManpowerGroup

Manpower, (2011). *Encuesta de Expectativas de Empleo Manpower*. México: ManpowerGroup.

Manpower, (2012). *Encuesta de Expectativas de Empleo Manpower*. México: ManpowerGroup.

Manpower, (2013a). *Encuesta Escasez de Talento 2012 Resultados*. ManpowerGroup

Manpower, (2013b). *El Resurgimiento de la Escasez de Talento, acciones a tomar para una fuerza Laboral Sostenible. Encuesta anual de Escasez de Talento*. ManpowerGroup.

Michaels E. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá Colombia: Editorial Norma.

O'Neal, S., & Gebauer, J. (2006). *Talent Management in the 21st century: attracting, retaining and engaging employees of choice. World at Work Journal*, 6-17.

PriceWaterhouseCoopers (2007). *The organizational challenges of global trends: a McKinsey global survey*. Quarterly (December).

PriceWaterhouseCoopers, (2007a). *Revolutions in our midst*. View (6), 7-14 (September).

PriceWaterhouseCoopers, (2007b). *Changing diversity: from quota to collaboration*. View (6), 15-20.

PriceWaterhouseCoopers, (2008). *The 11th annual global CEO survey*. PwC, New York (September).

Ulrich, D. (2008). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. (1ra ed.) Buenos Aires: Granica

Ulrich, D. y Smallwood, N. (2011). *What is Talent?* The RBL Group. Recuperado de <http://www.ikgundemi.com/uploads/6/7/8/0/6780997/whatistalent.pdf>.

Vlad Vaiman, Hugh Scullion, David Collings, (2012). *Talent management decision making. Management Decision*, 50 (5), 925 - 941.



Director General: Stephan Porias; Comercial: Nabil Azar, Fernando Espinosa, Enrique González, Edgardo Ramírez, Manuel Sosa; Contenidos: Karla Villegas Gama, Margaret Fink; Diseño Gráfico: Paul Rodríguez, Jessika Fraile; Asistentes de Dirección: Cristina Sánchez, Analleli Colín; Logística: Sergio Tinajero, Oscar Moreno, Felipe Lira; Contabilidad: Marco Antonio Castro, Patricia Guerrero; Consejo Editorial: Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias, Stephan Porias; Fotografía: 123rf.com Imprenta: Foli

Derechos reservados 2014, 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 MÉXICO. El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos, son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en este libro. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc. registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. 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 123rf, 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 2014

ISBN: 978-607-405-028-8

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

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

 leto.com.mx

Llevamos más de 15 años creando estrategias innovadoras en el ámbito de Recursos Humanos que nos permiten identificar, contratar y desarrollar el talento. Contamos con la certificación MEG, lo que garantiza que nuestros procesos se basan en la Equidad.

Además fomentamos el bienestar del personal y el de sus familias, esforzándonos por mejorar su calidad de vida y acompañarlos incluso en las situaciones más difíciles, por lo que implementamos un programa que incluye Asesoría, Descuentos y seguros de Gastos Médicos Menores, Vida y Servicios Funerarios; sin ningún costo adicional.

Soluciones para su negocio:

Reclutamiento y Selección
Evaluaciones Psicométricas
Estudios Socioeconómicos
Payroll
Staffing
Head Hunting



adya recursos corporativos

Su mejor opción en Recursos Humanos

Corporativo WTC
Montecito 38 PB Oficina 5

Monterrey
Edificio Kalos

Estado de México
Satélite

Guadalajara
Zona Financiera

Adya Group
Las Vegas, Nevada USA

Acerquese a nosotros:

+52 (55) 4780 4505 y 4780 4506

01 800 733 8242

www.adya.biz



Miembro de

ASEMPERT

Adecco



adecco.com.mx

better work, better life

En Adecco encontrarás el talento que tu empresa necesita

Nuestros servicios:

- Subcontratación de personal
- Atracción de perfiles ejecutivos y mandos medios
- Consultoría organizacional
- Reclutamiento y selección de personal
- Maquila de nómina

Contáctanos

atencionaclientes@adecco.com

01800 890 0173

STPS-ACT-ESP09-00002