

# RH

en las empresas



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



# ENTORNO

OUTSOURCING DE  
RECURSOS HUMANOS



**Somos una empresa especializada en soluciones de Capital Humano** con más de 15 años de experiencia y el respaldo del ecosistema de empresas de Grupo Asesores en Negocios.

Nuestra oferta de servicios permite la gestión integral del Recurso Humano y eficientar los resultados de su negocio.

## SERVICIOS:

- Administración de Nómina
- Administración y Control de Viáticos
- Reclutamiento y Selección Especializado
- Head Hunting y Atracción de Talento
- Desarrollo Organizacional
- Asesoría en Materia de Seguridad Social
- Asesoría Laboral
- Capacitación
- Perfiles Psicológicos
- Estudios Socioeconómicos



GRUPO  
ASESORES  
EN NEGOCIOS  
ALIANZA PARA SUMAR VALOR

[www.entornocorporativo.com.mx](http://www.entornocorporativo.com.mx)  
Contacto: [ventas@entornocorporativo.com.mx](mailto: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





# Talento para su empresa

**25**<sup>1</sup>  
<sup>9</sup>  
<sup>9</sup>  
<sup>0</sup>  
-  
<sup>2</sup>  
AÑOS  
SIENDO SOCIOS  
<sup>1</sup>  
EN MÉXICO  
<sup>5</sup>

Líderes en brindar Soluciones Integrales en Recursos Humanos a diferentes sectores de la industria mexicana.

Oil & Gas | Automotriz | Aeroespacial | Financiero | IT & Telecom | Pharma

## Nuestras Soluciones

Selección de Talento y Head Hunting | Capital Humano Flexible | Administración de Nómina (PPO) | Outsourcing de Procesos (BPO) | Administración de Proveedores (MSP) | Outsourcing de Reclutamiento (RPO)

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



Eiffel Tower, Paris France

A mark of true design



Commander Calibre 80 Cronómetro

Reloj cronómetro automático (certificado oficial COSC), con reserva de marcha de 80 horas, caja en acero, cristal zafiro. Resistencia al agua de 50 mts.

**MIDO**

SWISS WATCHES SINCE 1918

www.mido.mx

Boutique MIDO, Centro Coyoacán. Av. Coyoacán 2000, Col. Xoco Tel. 56057524 / 56057584



## PIERDE LA CAPACIDAD DE PASAR DESAPERCIBIDO.

Sabemos que una buena imagen es fundamental para sentirse bien, alcanzar objetivos personales y obtener un mejor desempeño laboral.

**Kaloni Science Center** es un centro médico especializado líder en servicios de clase mundial. No pierda la oportunidad de cambiar su vida mejorando su aspecto físico, reduciendo medidas o transformando esos pequeños detalles que le darán una mejor imagen, seguridad y confianza para lograr sus metas.

### Servicios:

- Microinjerto de cabello - Aparatología
- Cirugía plástica - Productos

- Costos accesibles
- Alianzas corporativas
- Planes de financiamiento para empleados

Conoce más sobre nuestros servicios en:



kaloni.com



kalonimedical.com

Informes: Dir. Corporativa Iliana Guerrero  
iguerrero@kaloni.com  
50221056

5022 1056 | www.kaloni.com



/KaloniHair



@kalonihair

SANTA FE • POLANCO • SATÉLITE • ALTAVISTA • MONTERREY • VERACRUZ • TIJUANA • GUADALAJARA • SAN DIEGO

No es **igual** si  
la adquieres en  
**ZAPATA III**



Control de velocidad •  
BLIS® c/Alerta de tráfico •  
Capacidad de carga •  
Terrain Management System™ •  
Hill Descent Control™ •

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

f /fordzapataatizapan @GrupoZapataMX

Av. Lago de Guadalupe Lt. 2 Mz. 32-a  
Villas de la Hacienda, Atizapán, C.P. 52929

4755.6915 Viveros del Valle y Zona Satélite

6550.5262 Tlalnepanlta Centro

55.4329.7406 Contacto y Atención a Clientes



**Un gran líder  
siempre pone lo  
más valioso primero.**

**Apoya por adelantado a tus empleados**



Tarjeta Mi Adelanto es la única con la que tus colaboradores pueden pedirse dinero prestado del siguiente pago de su nómina y recibirlo al instante; las 24 horas, los 365 días del año. Gracias a nuestro servicio, ahora ellos pueden prestarse desde \$100 pesos hasta el 30% de su ingreso neto. Sólo tienen que enviar un mensaje SMS, llamar por teléfono a la línea de Mi Adelanto o hacerlo vía internet. ¿Fácil no?

#### ¿Por qué Mi Adelanto?

- ▶ La tarjeta Mi Adelanto no tiene ningún costo para tu empresa.
- ▶ En caso de que te interese implementar nuestro servicio, nosotros te visitamos.
- ▶ Con ella, tus colaboradores pueden disponer de dinero inmediatamente.
- ▶ Sólo pagan una mínima comisión (\$5.00 x cada \$100.00 que se pidan prestados).
- ▶ Atiende las necesidades de liquidez de manera inmediata, segura y discreta.
- ▶ Sin intereses, ni mensualidades, ni anualidades.
- ▶ No verificamos buró de crédito.
- ▶ Está pensada para evitar el sobreendeudamiento.
- ▶ En caso de necesitar efectivo, tus colaboradores pueden obtenerlo en cualquier cajero\*.

\*Al obtener dinero de un cajero, se cobra una comisión dependiendo de cuál sea el banco.

**¡No te pierdas la satisfacción de ser un gran líder!**

Llámanos al 2167 1166 ☎

Escribenos a [contacto@miadelanto.com.mx](mailto:contacto@miadelanto.com.mx) ✉

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

f miadelanto @miadelanto





Recuerda **autoexplorarte** cada mes  
Este hábito es tu mejor aliado contra el cáncer de mama



**Favor de Tocar**

[www.cimab.org](http://www.cimab.org)



# LA MEJOR EMPRESA DE SEGURIDAD EN MÉXICO



+20 Programas para el bienestar de nuestros colaboradores

**GREAT PLACE TO WORK®**



**Lugar de trabajo certificado**

GUARDIAS	CREA	AEROPUERTOS	ELECTRÓNICA	ESCOLTAS	ARMADOS	COPARMEX	ASIS	GREAT PLACE TO WORK
GPS	CONSULTORÍA	ALARMAS	INTRAMUROS	20 años nos respaldan		ESR EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	ISO 9001-2008	BAC

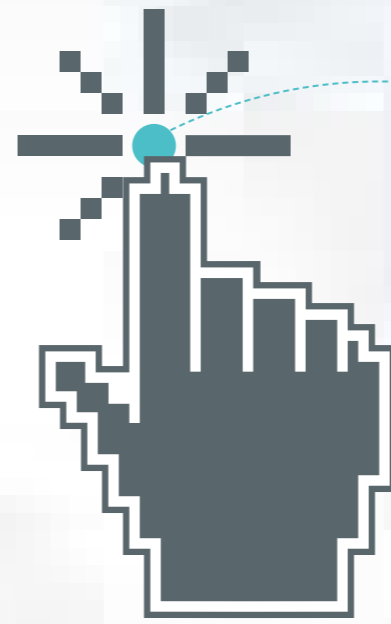
Estamos presentes en toda la República Mexicana, el sur de Estados Unidos y Centro América.



[www.grupoipsmexico.com](http://www.grupoipsmexico.com)  
[azs@grupoipsmexico.com](mailto:azs@grupoipsmexico.com)  
Tel. + 01 (55) 5525 3242



- A. LANGE & SÖHNE
- AUDEMARS PIGUET
- BAUME & MERCIER
- BELL & ROSS
- BREITLING
- BREMONT
- BUBEN & ZORWEG
- BVLGARI
- CARTIER
- CLERC
- CORUM
- CHANEL
- CHOPARD
- CHRISTOPHE CLARET
- CHRONOSWISS
- DE BETHUNE
- DE GRISOGONO
- DE WITT
- ERNST BENZ
- F.P. JOURNE
- FRANC VILA
- FRANCK MULLER
- FREDERIC DE CONSTANT
- FREUBEL FORSEY
- GIRARD-PERREGAUX
- GRAHAM
- HARRY WINSTON
- HERMÈS
- HUBLLOT
- HYT
- IWC
- JAEGER-LECOULTRE
- JEANRICHARD
- MAÎTRES DU TEMPS
- MB&F
- MONTBLANC
- MONTEGRAPPA
- ORIS
- PANERAI
- PARMIGIANI
- PATEK PHILIPPE
- RICHARD MILLE
- ROGER DUBUIS
- ROMAIN JEROME
- TAG HEUER
- TISSOT
- TW STEEL
- ULYSSE NARDIN
- URWERK
- VACHERON CONSTANTIN
- ZENITH



Estás a un **click** de poder consultar  
y descargar todo el contenido de

## RH EN LAS EMPRESAS

Visita



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

Encontrarás todos los artículos y detalles  
de cada una de las empresas participantes.

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

[www.berger.com.mx](http://www.berger.com.mx)

Síguenos en:  





# Sí Vale®

## Construyendo una empresa socialmente responsable.

### UN POCO DE HISTORIA

*Nacimos en 1998 y somos líderes en proveer soluciones corporativas y de consumo en vales y tarjetas. Contamos con 388 empleados y estamos presentes en 32 ciudades del país, lo que nos ha permitido estar más cerca de nuestros Clientes. A partir del 2013 pertenecemos al grupo francés Up (antes Chèque Déjeuner), un grupo cooperativo internacional independiente que pertenece a los empleados y comercializa productos y servicios en forma de cheques, tarjetas o en una aplicación móvil en 14 países de la Unión Europea, el Norte de África y México, éste último representado por Sí Vale.*

### NUESTROS PRODUCTOS

Tenemos el abanico más grande de productos y servicios desarrollados para responder a las necesidades de nuestros clientes: 10 Monederos Electrónicos de Despensa y Combustible certificados por el SAT, Tarjetas de Lealtad Nacional e Internacional, Tarjetas de Restaurante, Viajes y Viáticos, Uniformes y la Tarjeta E-Travel para el control de los recursos destinados a viajes y viáticos en dólares. Cada día, acompañamos a más de 26 millones de personas en el mundo, alcanzando en 2014 un volumen de emisión de 5.8 miles de millones de euros.



### EL MERCADO DE VALES Y NUESTRO MODELO DE NEGOCIOS

En Sí Vale, empresa que nació en México hace 16 años, siempre nos hemos preocupado por la economía del país. Grupo UP vino a respaldar el modelo económico de nuestra empresa al invertir su capital para impulsar el desarrollo de la economía de los mexicanos y ofrecerle a todos un ganar-ganar. Tal es nuestro compromiso, que una de las visiones que tenemos para los próximos tres años es ser líder en el mercado de Despensa y Combustible, desarrollando un ecosistema que genere mayor valor para nuestros Clientes y Tarjetahabientes. La aceptación de nuestros monederos es el reflejo de esto, pues contamos con el respaldo de VISA y MasterCard, dependiendo del producto, por lo que nuestros Clientes pueden tener la seguridad de que sus recursos serán utilizados únicamente para el beneficio de sus empleados, y los Tarjetahabientes pueden utilizar su tarjeta con la confianza de que únicamente están comprando lo que necesitan y no están pagando servicios adicionales por la utilización de nuestros servicios.

### PROMOCIONES

Le ofrecemos a nuestros Tarjetahabientes promociones exclusivas de descuentos y experiencias durante el año, éstas pueden ser desde alianzas que incentiven una sana alimentación, actividades físicas y de recreación, hasta convenios y promociones con laboratorios, consultores, ópticas, centros médicos, cines, parques de diversiones, hoteles y otros medios de esparcimiento.

### LO NUEVO

A partir de nuestra vocación de crear soluciones, lanzamos un portal de viajes en línea, disponible desde nuestra página [www.sivale.mx](http://www.sivale.mx), con el objetivo de apoyar a Clientes, Tarjetahabientes e incluso usuarios de otras tarjetas, en la planeación de sus viajes de trabajo o placer, ya sea dentro o fuera del país.

El portal Mis Viajes cuenta con grandes estándares de seguridad, programación y lógica de negocios, que garantiza una experiencia segura y dinámica. Además, cuenta con grandes ventajas por sobre los demás portales:

- Expedición automática de boletos de avión.
- Precios totales, sin costos ocultos y muy competitivos. Al alcance de todos los bolsillos.
- Más de 50,000 opciones de hoteles en 147 países.
- Paquetes especiales para Tarjetahabientes Sí Vale.
- Atención personalizada para viajes a través del Centro de Atención Telefónica.

### APP SÍ VALE

Con el propósito de brindar una experiencia superior que permita a nuestros Tarjetahabientes tener un mayor control de sus recursos, creamos la app gratuita Sí Vale Móvil, en la que tendrán siempre

a la mano la información que necesitan y podrán hacer consultas sin costos adicionales, como:

- Saldo y movimientos de sus tarjetas.
- Encontrar las gasolineras más cercanas.
- Conocer las promociones exclusivas.
- Realizar transferencias.

Además, nuestra app está disponible para cualquier sistema operativo.

### VALORES DE SÍ VALE Y GRUPO UP

En Sí Vale compartimos los valores de nuestro corporativo francés, Grupo UP, pues además de imaginar los productos del futuro, acelerar las oportunidades comerciales y transmitir una dinámica de innovación permanente, compartimos nuestra esencia:

- Solidaridad.
- Equidad.
- Compromiso.
- Emprendimiento.
- Innovación.

### DE LO QUE NOS SENTIMOS ORGULLOSOS

Por nuestra constante innovación, solidez financiera, infraestructura tecnológica, capital humano y ahora por convertirnos en una empresa transnacional, en Sí Vale nos hemos consolidado como la empresa líder en proveer soluciones corporativas y de consumo en vales, tarjetas bancarias y de servicios, así como de pagos móviles. Esto nos ha permitido obtener los mejores estándares de calidad y servicio, logrando así cumplir nuestras metas procesando grandes volúmenes de transacciones.

Adicionalmente, en Sí Vale tenemos un alto nivel de compromiso con







## ACCIONES QUE SÍ VALEN



nuestra comunidad y tenemos varias campañas internas que promueven el involucramiento de nuestros colaboradores con la sociedad mexicana, además de fomentar el consumo responsable de recursos y el cuidado del medio ambiente, a partir de ello es que recientemente obtuvimos el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

### LO QUE NO SABÍAS DE SÍ VALE

Sí Vale pertenece a diversas asociaciones tales como ASEVAL, CANACAR, COPARMEX, ANTAD, AMEDIRH y la Cámara Franco Mexicana de la Industria, por mencionar algunas, que están enfocadas en el intercambio de mejores prácticas y desarrollo de estrategias que impulsen el beneficio de la sociedad mexicana.

Un claro ejemplo de lo anterior es el **Torneo de Golf y Tennis ANTAD "A Jugar con Causa"**:

Cada año la ANTAD destina a Un Kilo de Ayuda lo recaudado a través de las inscripciones a los Torneos de Golf y Tennis "A Jugar con Causa". En Sí Vale, además de ser Socios Estratégicos de la ANTAD, llevamos 4 años consecutivos siendo uno de los patrocinadores mayoritarios de este evento que promueve la nutrición de las niñas y niños mexicanos, contribuyendo a una niñez brillante con óptimo desarrollo y mejores oportunidades.

Además, en Sí Vale también participamos activamente mediante los colaboradores para apoyar a quienes más lo necesitan. Algunos ejemplos son:

- Donamos cerca de cien mil pesos en libretas y blocks a Hogares Providencia IAP, institución encargada del apoyo a niños y jóvenes de escasos recursos.
- En noviembre de 2014 lanzamos una campaña interna para llevar a cabo la colecta y donación en especie para beneficiar a los damnificados por el huracán Odile en Baja California. Al final recaudamos 1.5 toneladas de alimentos no perecederos, que entregamos a

la Asociación Alimento para Todos, I.A.P. y nuestros colaboradores se sumaron a la actividad de voluntariado para la separación y clasificación de alimentos.

- En enero de 2015 se inició el apoyo a niños en situación vulnerable de la Casa Hogar del Niño de Acapulco, donde donamos juguetes en especie y se promovió dentro de la empresa la aportación voluntaria. En la Casa Hogar del Niño de Acapulco, son 120 niñas y niños que encontraron una familia, la cual les da el sustento para formarse como hombres y mujeres de bien, con un futuro personal y profesional que les permita tener la mejor calidad de vida posible.

Es así como tenemos la certeza de que nuestra familia Sí Vale representa más que las soluciones en vales para las empresas, pues estamos ciertos de que las empresas líderes no sólo se enfocan en el bienestar y desarrollo propio, sino también en el de su entorno y sus semejantes. Sí Vale.



## Una solución para cada necesidad.



Porque sólo Sí Vale tiene 10 Monederos Electrónicos certificados por el SAT, que además de mejorar la operación de su empresa, la harán más competitiva. Conozca algunos beneficios:

- Mayor aceptación en comercios.
- Prestaciones deducibles.
- Mejores beneficios para sus colaboradores y empleados.
- Mayor control en la dispersión de sus recursos.
- Atención personalizada.
- Seguridad, al no portar efectivo.

Contáctenos y encontremos juntos las mejores soluciones a su medida.  
01 (55) 5141 6686  
ventas@sivale.com.mx

www.sivale.mx



Up/Up y Sí Vale son marcas registradas de Grupo Up.

Mis Compras • Despensa • Mis Compras Club • Mi Bienestar • Restaurante • Lealtad • Viajes • Uniformes  
Gasolina Magna Fleet • Gasolina Premium Fleet • Diesel Fleet • Turbosina Fleet • Gas L.P. Fleet



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Estimados Socios Amedirh,

Esta segunda década del siglo XXI ha impuesto todo tipo de retos a la humanidad. La gran mayoría de nuestras creencias acerca de lo que es correcto para el ser humano, la sociedad y la economía han quedado fuertemente cuestionadas por fenómenos que, aunque esperábamos, en realidad no teníamos claro cuán grande sería la magnitud de su impacto.

Las empresas son entidades especialmente sensibles ante las olas del cambio. Iniciamos este decenio viviendo los estragos de una crisis financiera de efectos globales que todavía se recientes a través de las dificultades para crear empleos, retener al talento, generar compromiso y fidelidad en él y entrenarlo para que contribuya con lo mejor de sí a la productividad y la rentabilidad.

Ninguna empresa ha tenido un panorama fácil en el horizonte próximo. Una vez más nos vemos obligados a administrar la escasez y, en lo que concierne a Recursos Humanos, ésta se hace patente en las dificultades que nos acechan para identificar al mejor talento disponible.

Pareciera imposible subsanar los efectos en los jóvenes y adultos que se incorporan a la Población Económicamente Activa con este marco de carencias en las habilidades y competencias. Ante ello, las organizaciones enfrentan una auténtica guerra por el talento; esa que algunos vaticinaron hace treinta años y que es una realidad actual, tangente y con implicaciones.

La diversidad de género, edad, generaciones, orientación sexual, religión y perfiles de usuarios de tecnologías de información y comunicación plantean el otro gran desafío. Ahora tenemos que considerar más y más variables permeadas por valores, intereses, actitudes e intenciones propias de un crisol que no acabamos de comprender.

La tarea es ardua y será en los próximos años cuando debamos poner en firme todas las ideas, estrategias, proyectos y herramientas que nos harán capaces de ser ejecutivos de Recursos Humanos relevantes para la Alta Dirección de nuestras empresas.

Con esa visión hemos preparado este libro impulsado por Amedirh en ocasión de la celebración del 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos. Confío plenamente en que en sus páginas encontrarán respuestas a muchas de esas dudas que hoy se acumulan en su escritorio y en sus mentes creativas y talentosas.

Atentamente,

**Pedro Borda Hartmann**

Director General

Amedirh



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos de la Comunidad Amedirh,

En la actualidad, la agenda alrededor de la gestión y aprovechamiento del talento contiene una amplia variedad de temas. En su mayoría, éstos son producto de las preocupaciones que enfrentan los CEO's de las compañías de todo el mundo. Los retos surgen por todos los terrenos y ámbitos relacionados con la empresa y requieren de la mayor atención. Al respecto, los reportes anuales del *Boston Consulting Group* son reveladores.

En particular, los tópicos que están vinculados con las personas en función del desempeño para alcanzar determinados objetivos de negocio, son objeto de revisión permanente. Los líderes de nuestro país, al igual que los de muchas otras naciones, están invertidos en cómo sacar el mejor partido al capital intelectual y el compromiso de los colaboradores, obteniendo niveles de eficiencia de carácter competitivo mundial y ofreciendo un balance en la calidad de vida para los trabajadores.

Lograr que el resultado de dicha ecuación sea positivo implica uno de los proyectos de mayor escala, pues hay que conciliar diferentes planteamientos que de por sí cuestionan a las principales teorías y corrientes del pensamiento económico. Reflexionar éticamente acerca de la prevalencia del bienestar de los individuos por encima del mercado, nos obliga a reconsiderar la construcción de una nueva visión humanista de lo que hacemos para mantener el motor financiero del mundo.

En Amedirh mantenemos una observación permanente de los fenómenos más relevantes alrededor de la Gestión de Recursos Humanos. Con ello, me refiero a la salud y el balance entre vida y carrera, la capacitación y el entrenamiento especializado, la tecnología y la comunicación altamente efectiva, el compromiso y el logro de las metas de desarrollo y producción.

Con este propósito, invitamos a los especialistas de diferentes empresas a que nos compartieran sus mejores prácticas de Recursos Humanos. Es por ello que hemos compuesto esta nueva edición, que estoy seguro que será de utilidad y detonará nuevas ideas. La innovación tiene un componente fundamental en la exploración permanente de cuanto ocurre a nuestro alrededor.

Es el privilegio de este Consejo Directivo de Amedirh, el sentido del servicio que puedes prestar a todos los integrantes y socios. Por eso, hemos puesto personal y especial cuidado en este proyecto editorial que significa, en sí mismo, una aportación a la práctica mexicana de Recursos Humanos.

En mi carácter de Presidente de Consejo, me honra compartirles esta obra que dará fortaleza a los lazos de conocimiento y aprendizaje en su comunidad en el marco del 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

Reciban un fuerte abrazo.

Atentamente,

**Eduardo de la Garza**

Presidente del Consejo Directivo

Amedirh

# CONTENIDO

<b>A &amp; C</b> Cotizar, sinónimo de ahorrar	18	<b>Grupo Financiero Banamex</b> Somos uno con nuestra gente	90
<b>Adecco</b> Colaboradores satisfechos y felices: el valor agregado para pymes	22	<b>HRCP</b> Certificación en Recursos Humanos: ¿por qué y cómo ser un profesional certificado?	94
<b>Adya</b> Equidad de género en el ámbito laboral: ¿mito o realidad?	26	<b>Human Factor</b> Cómo las tecnologías aplicadas a procesos de Recursos Humanos ayudan a incrementar la productividad	98
<b>American Express</b> Capital Humano... El presente y futuro de tu organización	30	<b>IMC</b> Competitividad, productividad y rentabilidad en la Gestión del Talento	102
<b>Amitai</b> ¿Qué tan importante es la ética en la empresa?	34	<b>Infonavit</b> Los derechos humanos y su promoción dentro de las instituciones	106
<b>Axedes</b> Los mejores beneficios para tus empleados con descuento vía nómina	38	<b>Kelly Services</b> Radiografía del trabajador mexicano. ¿Cómo cautivar a nuestros empleados?	110
<b>Basham</b> Mobbing y su tratamiento en la legislación mexicana	42	<b>LARM</b> La expatriación, ¿qué es y qué significado tiene en México?	114
<b>Boyden</b> México: un destino para inmigrantes	46	<b>LinkedIn</b> Nuevo reclutador, nuevo candidato	118
<b>Cemex</b> ¿Principal ventaja competitiva? Nuestra gente	50	<b>Mestre Relocation</b> Pre-asignación y repatriación: dos etapas clave en las asignaciones internacionales	122
<b>Círculo Laboral</b> Cultura: elemento fundamental a considerar en la medición de la honestidad	54	<b>Opentec</b> Los beneficios fascinantes de la revolución digital	126
<b>DDI</b> ¿Tus líderes están listos para enfrentar los retos de la organización?	58	<b>PAE</b> Estructura, reestructura y cultura	130
<b>Edenred</b> Baby Boomers, Generación X, Millenials; ¿en armonía o en guerra?	62	<b>Plan Lux</b> Capacitación estratégica organizacional	134
<b>Entorno Corporativo y Empresarial</b> Estrategias para la transformación	66	<b>Reclutamiento E</b> La importancia de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	138
<b>Esprezza</b> El comportamiento en las organizaciones	70	<b>Saba</b> El proceso tradicional de evaluaciones está (gravemente) dañado	142
<b>FemHom</b> Habilidades o virtudes: ¿qué entrega mejores resultados?	74	<b>Sergeeva Agile Training</b> Capacitar, la nueva era: desarrollo ágil	146
<b>Fonacot</b> Mobbing, el enemigo a vencer: prevención y erradicación	78	<b>Toka Investment</b> El desarrollo de habilidades gerenciales fortalece el sector empresarial	150
<b>Fundación Fusión</b> Fundaciones empresariales... un espacio a favor de México	82	<b>Universidad Panamericana</b> La Gestión de Recursos Humanos como parte estratégica de la empresa	154
<b>Gastronómica Contempo</b> Una buena comida eleva la productividad	86		

# COTIZAR, SINÓNIMO DE AHORRAR

¿Conoces los beneficios que obtienes en Seguridad Social al formar parte del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)? Es importante que sepas que si cuentas con trabajadores y no perteneces a este régimen, es un buen momento para que te inscribas o en caso de ya estarlo, tú y tus trabajadores logren acceder a dichos beneficios.

En México la informalidad laboral y económica de los últimos años se ha convertido en un serio problema. Más allá de no contribuir al gasto público, los patrones y los trabajadores están desprotegidos de cualquier aspecto de seguridad social. De acuerdo con cifras del SAT, el 47% del ingreso familiar se destina a gastos médicos, lo que puede traer como consecuencia un gran detrimento al patrimonio familiar tanto del patrón como del trabajador. Por lo anterior, el Gobierno Federal, ante su intención de formalizar el comercio y salvaguardar el bienestar de las familias mexicanas, ha emitido el *Decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la Seguridad Social* publicado el 8 de abril del 2014 en el Diario Oficial de la Federación. En él, se establece el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS), que cuenta con diversos beneficios y tiene como finalidad ampliar el acceso a la seguridad social (IMSS) y el financiamiento de vivienda (INFONAVIT). Es por ello, que abordaremos y explicaremos los principales aspectos y beneficios que se desprenden del Decreto:

## A) SUJETOS AFECTOS AL DECRETO (RISS)

Para ser acreedor de los beneficios del Decreto, es requisito *sine qua non* que las personas físicas estén incorporadas al RIF y

aquellos que cuenten con trabajadores, deben inscribirlos ante el IMSS e INFONAVIT, cumpliendo con todas las obligaciones que establecen las leyes de dichos Institutos.

A continuación, se mencionan los sujetos con posibilidad de adherirse al Decreto y los requisitos que deben cumplir:

- Las personas físicas y patrones que cotizan en el Régimen Voluntario del IMSS, con excepción de los que necesiten cédula profesional para realizar su actividad.

Requisitos:

- Que tributen en el RIF.
- Que no hayan cotizado en el IMSS o INFONAVIT durante los 24 meses previos a la solicitud del subsidio.
- Trabajadores de patrones del RIF sujetos al Régimen Obligatorio del IMSS, que presten un servicio remunerado, personal y subordinado, de forma permanente o eventual.

Requisitos:

- Que no hayan cotizado en el IMSS, ni recibido aportaciones en su subcuenta de vivienda, durante los 24 meses previos a la inscripción del trabajador.
- Patrones personas físicas que tributaron en el *Régimen de Pequeños Contribuyentes* (REPECO) y sus trabajadores, que al 1 de julio del 2014 estén registrados en el IMSS o INFONAVIT.

Requisitos:

- Que tributen en el RIF.
- Que hayan presentado a más tardar el 15 de febrero de 2014 la declaración informativa de sueldos y salarios del ejercicio 2013.

El H. Consejo Técnico del IMSS estableció como requisito adicional a los del Decreto, que los contribuyentes que cuenten con registro patronal dado de baja por encontrarse como no localizado, no podrán allegarse de los beneficios. Cabe mencionar que en caso de que alguno de sus trabajadores no cumpla con los requisitos de elegibilidad mencionados anteriormente, el Instituto aceptará la solicitud de los demás trabajadores y realizará el descuento respectivo de los acreditados, generando exclusivamente la emisión de cuotas obrero patronales de los mismos.

## B) BENEFICIOS

Las cuotas ante el IMSS se conforman con aportaciones de los patrones, de los trabajadores y del estado, mientras que la aportación del INFONAVIT es exclusivamente patronal. Sin embargo, el subsidio se otorgará en un 50% de las contribuciones que le corresponden al trabajador, al patrón (persona física) y en su caso al sujeto obligado,



**No arriesgue su patrimonio e inscriba a sus trabajadores ante el IMSS e INFONAVIT, gozando de los beneficios que conlleva cotizar en el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social.**

el cual irá disminuyendo en 10 puntos porcentuales cada dos años.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
50%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%	10%	10%

Con relación a lo anterior, el primer año de subsidio será cuando se solicite la adhesión y por la fracción de tiempo que le reste, sin importar el mes de que se trate refiriéndonos a un ejercicio irregular.

## C) TOPE DEL SUBSIDIO

El subsidio para el Régimen Obligatorio se determinará con base al salario real de los trabajadores conforme al artículo 27 de la *Ley del Seguro Social* (LSS), pero se encontrará limitado hasta tres veces el salario mínimo general vigente para el Distrito Federal (SMGVDF) y en caso de que el salario exceda de dicho monto, el patrón y sus trabajadores cubrirán el excedente sin subsidio alguno.

En el caso de la Incorporación Voluntaria al Régimen Obligatorio, no habrá inconveniente porque se cotiza con base en un SMGVDF.

## D) DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO

Con la intención de ejemplificar el ahorro que obtendrán los patrones y los trabajadores en sus cotizaciones, se muestra lo siguiente:

Ramo de seguro	Tasas		Cuotas		Total
	Patrón	Trabajador	Patrón	Trabajador	
Riesgo de trabajo	0.54355%		69.73		69.73
Enfermedad y maternidad					
En especie					
Salario menor a 3 SMDF	20.40%	0.00%	872.32	0	872.32
Salario mayor a 3 SMDF	1.10%	0.40%	-	-	-
En dinero	0.70%	0.25%	89.80	32.07	121.87
Invalidez y vida	1.75%	0.63%	224.50	80.18	304.67
Retiro*	2.00%		256.57		256.57
Cesantía y vejez*	3.15%	1.13%	404.09	144.32	548.41
Guarderías	1.00%		128.28		128.28
Pensionados	1.05%	0.38%	134.70	48.11	182.80
INFONAVIT*	5.00%		641.42		641.42
Total:			2,821.40	304.67	3,126.07
% Subsidio			50%	50%	50%
Monto de Subsidio			1,410.70	152.34	1,563.04

En el cálculo anterior se refiere al Régimen Obligatorio, un bimestre de 61 días, un salario base de cotización de \$210.30 y una prima de riesgo del 0.54355%.

#### E) PAGO DE CUOTAS

En seguida se enlistan los aspectos más relevantes para el pago de cuotas según la modalidad de afiliación:

##### Régimen Obligatorio

Los trabajadores serán inscritos con el salario que reciban al momento de su inscripción. El Instituto emitirá la propuesta de cédula de determinación por bimestre vencido y su pago se deberá realizar antes de los días 17 del mes posterior al vencimiento.

Los ajustes a los datos contenidos en las propuestas de cédula de determinación entregada al patrón, deberán realizarse posteriormente al pago del monto total en ella señalado, por lo que el patrón deberá acudir a la Subdelegación que controle su registro patronal para solicitar los ajustes y en su caso, la devolución que corresponda.

##### Aseguramiento Voluntario al Régimen Obligatorio

El cálculo de la cuota a pagar es anual y la periodicidad de pago será por bimestre adelantado. El Instituto proporcionará al momento de la contratación inicial, una línea de captura para realizar el primer pago en las instituciones bancarias autorizadas, la cual tendrá una vigencia al día 25 del mes en que se efectúe la solicitud de adhesión al bene-

ficio o hasta el día 25 del mes siguiente al que se presente la solicitud, si el sujeto acude a solicitar la aplicación del subsidio del día 25 al día final del mes de que se trate.

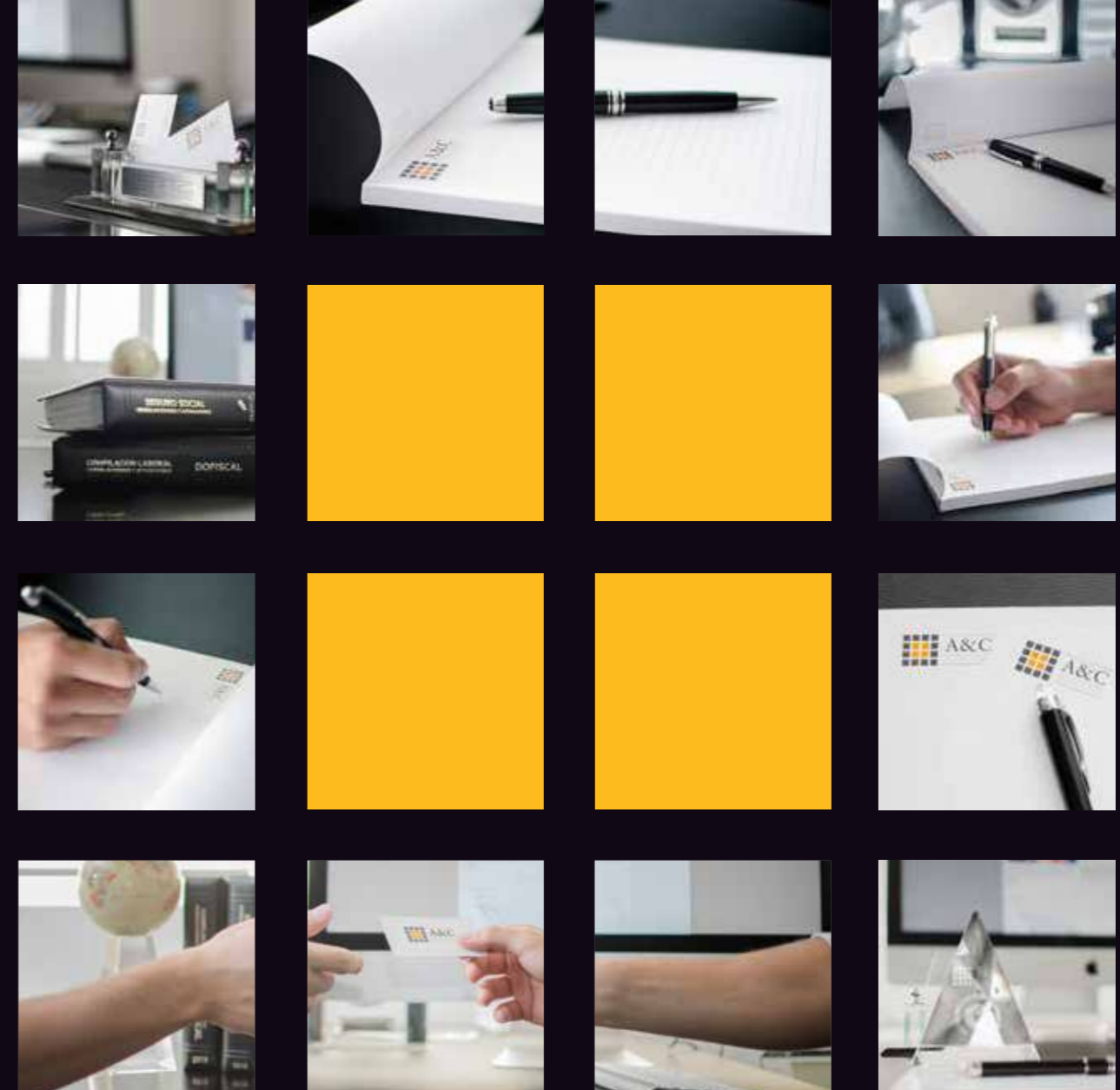
#### F) CAUSAS QUE ORIGINAN LA TERMINACIÓN DEL SUBSIDIO

El estímulo fiscal terminará inmediatamente cuando no se cumplan los supuestos establecidos en el Decreto y en las siguientes disposiciones:

- En caso de que el sujeto no hubiera solicitado su renovación dentro de los primeros 25 días naturales del último mes del sexto bimestre del año para el aseguramiento voluntario al Régimen Obligatorio.
- Por omisión en el pago oportuno de las cuotas a su cargo, de conformidad con los plazos establecidos en las presentes disposiciones.
- Si se comprueba que el contratante y/o sus beneficiarios legales hicieron uso indebido del documento que acredita la calidad de asegurado.

#### G) PRÓRROGA DEL SUBSIDIO

Por último, no podemos dejar de mencionar que los patrones que ya cotizan en el RISS desde el año 2014 con el beneficio del 50%, contarán con el mismo porcentaje hasta el 2016 de acuerdo con un nuevo Decreto emitido por el Poder Ejecutivo Federal el día 11 de marzo del 2015 por el cual se amplían los beneficios fiscales a los contribuyentes RISS, entendiendo como primer año de tributación el 2015.



Somos una firma que agrupa expertos altamente capacitados en el ramo de Seguridad Social. Contamos con más de 15 años de experiencia asesorando empresas de diversos ramos y actividades para el adecuado cumplimiento de sus obligaciones vinculadas ante el IMSS e Infonavit.

- ¿Qué hacemos?
- Atención de auditorías
  - Área jurídica
  - Tercerización de servicios
  - Prima de riesgo de trabajo
  - Construcción
  - Capacitación
  - Consultoría
  - Pensiones



Insurgentes Sur 1647, piso 15. Col. San José Insurgentes. Del. Benito Juárez. México, D.F. 03900.

Tel. 1253-5200  
www.aycss.com

**Adecco**

better work, better life

Adecco México fue fundada en 1991. Sus áreas de especialidad son la tercerización de personal, reclutamiento y selección, payroll process outsourcing, entre otras. [www.adecco.com.mx](http://www.adecco.com.mx)

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

## COLABORADORES SATISFECHOS Y FELICES: EL VALOR AGREGADO PARA PYMES

Con frecuencia los pequeños empresarios se preguntan cómo tener una pyme más valiosa y por lo tanto mejor posicionada. La respuesta está más cerca de lo que pensamos, no se trata de fórmulas secretas ni de grandes inversiones. Como revisaremos, el valor agregado para las empresas pequeñas y medianas está en la satisfacción y felicidad de su capital humano.

En plena guerra por el talento, las empresas ya no sólo buscan al personal adecuado para su organización, ahora el reto es retenerlo. De esta manera estamos tratando de dar una respuesta al mercado cada vez más exigente que es una constante en el mundo de los negocios. Según datos de ProMéxico, en el país existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del producto interno bruto además del 72% del empleo en México. Es evidente que las pymes no pueden permanecer ajenas a esta tendencia. Al contrario, se trata de un reto para que la corporación se posicione y compita mejor. Por ello, conviene identificar e implementar estrategias para que los colaboradores encuentren en la pequeña y mediana empresa un buen lugar para laborar y permanezcan haciendo carrera en la misma.

### MÁS ALLÁ DE LAS REMUNERACIONES

Como apuntó el filósofo Confucio, una de las claves para la plenitud humana está en desempeñar un trabajo que nos guste: elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida. Pero no es el único, ni tampoco el factor más importante. Disfrutar y divertirse, disponer de un ambiente

laboral agradable o establecer relaciones sanas entre compañeros también ayuda a sentirse bien en el trabajo. La satisfacción laboral es fundamental tanto para empresas como para empleados. Para las empresas, como apunta Margarita Álvarez, Directora de Marketing y Comunicación de Adecco: se ha demostrado que los empleados motivados y felices en su trabajo son más productivos, creativos, trabajan mejor en equipo, se adaptan con mayor facilidad a los cambios y desarrollan una mayor tolerancia al estrés. Para los trabajadores, hacerles sentir bien en su entorno laboral y capacitarlos a ser mejores profesionales se refleja en su vida personal. En este contexto, Adecco España ha constatado que el 40% de los colaboradores alcanza la satisfacción laboral en el momento en que es capaz de disfrutar y divertirse cuando realiza su trabajo. Además, el 88% muestra interés por generar un buen ambiente laboral en su empresa siendo buen compañero, asegurándose de hacer bien su trabajo y siendo positivo.

### LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Adecco lleva años analizando la felicidad en el entorno laboral e investigando las claves para conseguirla. Después de múltiples estudios y encuestas, ha detectado una relación directa entre disfrutar y divertirse en el trabajo con la

satisfacción laboral del capital humano.

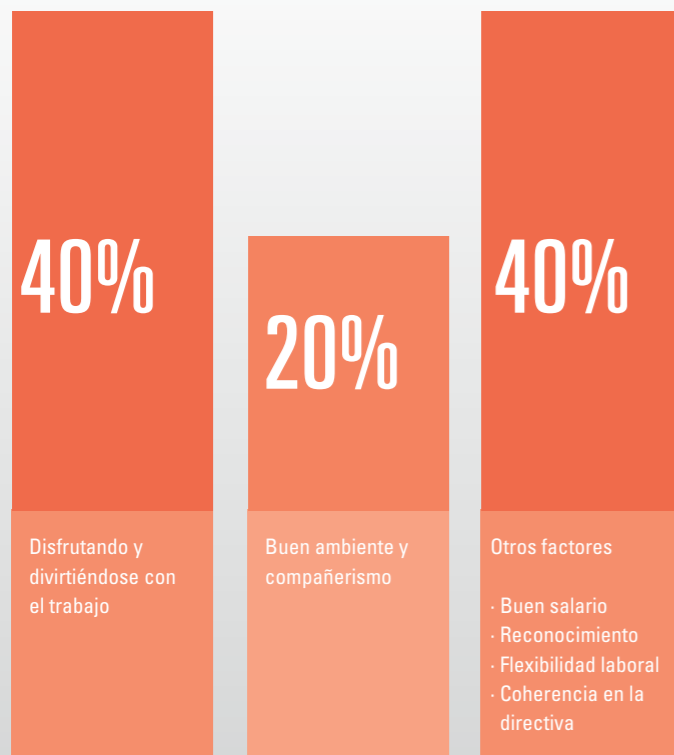
De acuerdo con una de estas encuestas, la satisfacción laboral se alcanza en un 40%, mientras que en el 20% de los casos, el personal apunta a un buen ambiente laboral y al compañerismo como elementos fundamentales para alcanzar la tan ansiada felicidad en el trabajo. En menor medida, les resultan primordiales el salario, el reconocimiento de los jefes y compañeros, la flexibilidad laboral, la coherencia de la dirección de la empresa y la disposición de recursos necesarios para poder desempeñar de forma adecuada el trabajo. Otro aspecto que se deduce de las encuestas realizadas hasta el momento es que hombres y mujeres necesitan cubrir diferentes necesidades para llegar a ser felices en su trabajo. Así pues, los hombres (15%) otorgan mayor importancia al salario que las mujeres (11%). En cambio, la estabilidad es más relevante para el sexo femenino (9%) que para el sexo masculino (6%). Lo mismo ocurre con la flexibilidad laboral, que sigue siendo menos demandada por hombres (1%) que por mujeres (7%).

La edad es otro factor que influye en las necesidades de los colaboradores para sentirse satisfechos con su trabajo. Mientras los mayores de 55 años valoran en mayor medida la estabilidad, los de 35 a 44 años apuestan por la flexibilidad horaria y los jóvenes menores de 24 años necesitan realizar-



**Las pymes generan 52% del producto interno bruto y 72% del empleo en el país, por lo tanto, es evidente que no pueden permanecer ajenas a esta tendencia. Al contrario, se trata de un reto para que la corporación se posicione y compita mejor.**

**FACTORES QUE PERMITEN ALCANZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL**  
ACORDE CON LA ENCUESTA ELABORADA POR ADECCO



se profesionalmente para poder ser felices con su empleo. No obstante, todos ellos coinciden al señalar la diversión y el disfrute en el trabajo como una pieza imprescindible para alcanzar la felicidad en el trabajo.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados (88%) afirma colaborar en la consecución del bienestar laboral en la empresa. Así, el 17.7% dice fomentar el compañerismo, el 14.8% asegura cumplir y hacer bien su trabajo para mantener un buen ambiente, y el 13.6% prefiere mantener una actitud positiva con el fin de extenderla en su entorno. Sólo un 12% de los participantes en los estudios de Adecco reconoce no hacer nada por contribuir al bienestar laboral de su compañía.

Según el sexo y el nivel formativo, los colaboradores tienen formas distintas de ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado. Las mujeres son más partidarias de adoptar una actitud positiva para mejorar el bienestar laboral, mientras que quienes tienen estudios superiores apuestan por crear un buen ambiente y ayudar a quien lo necesita.

**SATISFACCIÓN LABORAL, CLAVE PARA COLABORADORES Y EMPRESAS**

La satisfacción laboral es deseable y necesaria tanto para empresas como para el personal. Estos últimos coinciden al señalar que el bienestar laboral influye en su rendimiento aumentando su productividad en el puesto de trabajo. Así lo cree el 95.6% de ellos.

Además, el 67.9% afirma que el bienestar laboral incide directamente en su bienestar personal y familiar, de tal forma que estar bien y contentos con el trabajo influye de forma directa en su vida personal. A un 27.3% de los entrevistados les impacta de manera negativa el trabajo en su vida personal y un ligero porcentaje consigue aislarse del ambiente laboral y no permitir que éste les influya de forma positiva ni negativa.

También hay estudios que indican que las emociones positivas, como la risa o la alegría, pueden llegar a multiplicar la creatividad de los empleados por cinco. El 63.5% de los trabajadores considera que son precisamente los factores

emocionales los más importantes para alcanzar la satisfacción laboral, siendo aspectos como la conciliación familiar y laboral, el reconocimiento por parte de los superiores o los planes de desarrollo altamente valorados; aunque el 31.7% de los colaboradores considera más relevantes los factores físicos como la prevención de riesgos laborales o los medios e instalaciones necesarias para desarrollar la actividad. Por último, los factores sociológicos son los primordiales para el 4.8% de las personas que tienen empleo y engloban variables como las actividades en grupo o la contribución a causas sociales.

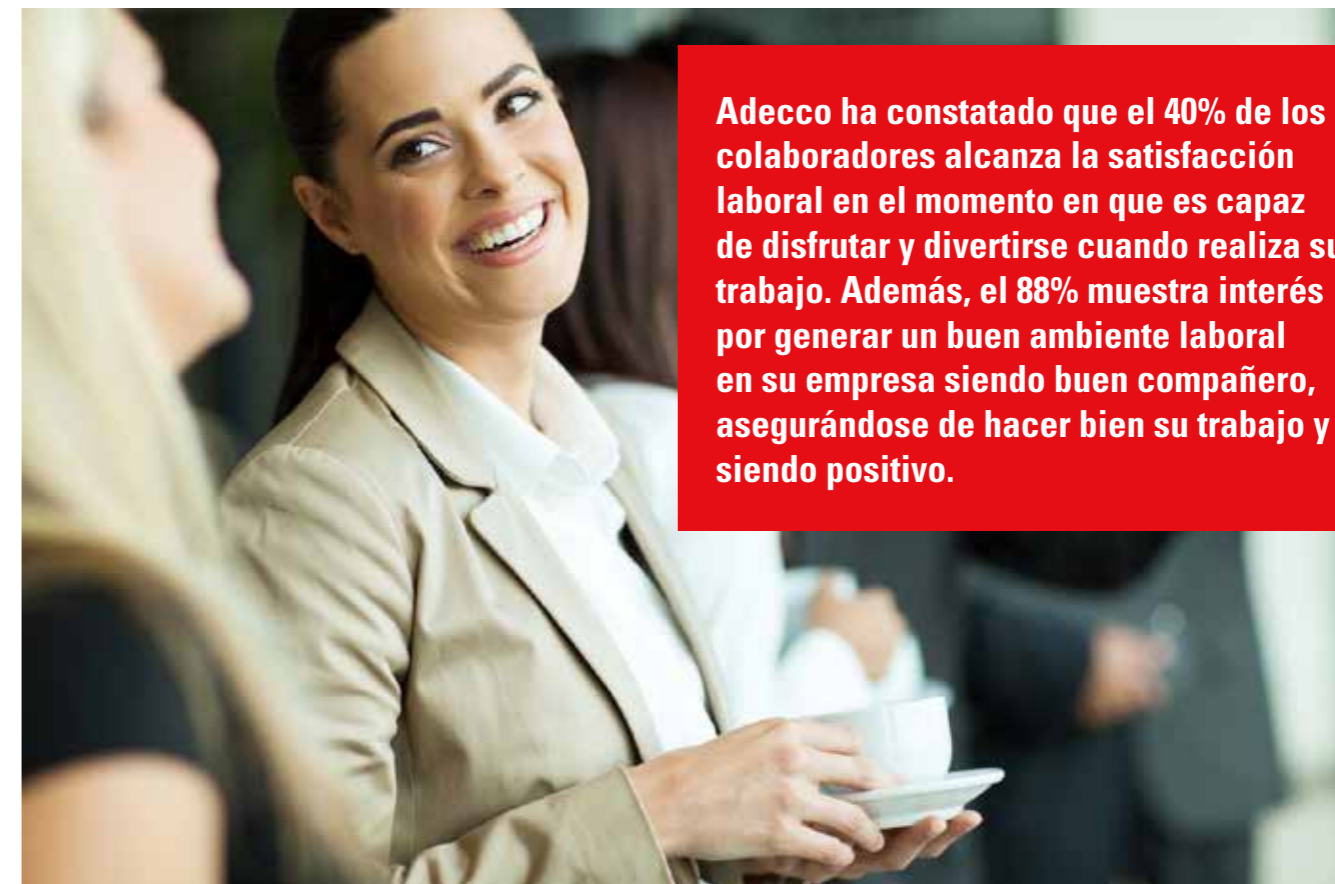
**¿CÓMO EMPEZAR? MEDIDAS PRÁCTICAS PARA PYMES**

Es un hecho que conseguir la satisfacción del personal no implica necesariamente grandes inversiones económicas. De hecho, existen algunas estrategias que pueden alimentar positivamente a la organización en este aspecto, tales como:

- Tener canales de comunicación abiertos y bien definidos, a través de los cuales el colaborador entienda la importancia de su labor y su trascendencia en la consecución de los objetivos corporativos.

- Reconocer los logros de la gente con pequeños detalles como un correo, un mensaje público o alguna prerrogativa como darle una tarde libre, harán que el colaborador se sienta agradecido e identificado con la pyme.
- Fomentar que el colaborador equilibre su vida personal y profesional mediante estrategias prácticas, por ejemplo: trabajo desde casa, horarios escalonados y permisos especiales.
- Derribar las barreras físicas en el lugar de trabajo para permitir que la comunicación fluya mejor. En otras palabras, hacer la política de puertas abiertas una realidad.
- Invertir en los colaboradores con capacitación es una excelente inversión. Muchas veces los mentores pueden estar dentro de la pyme y sólo hace falta ponerlos en contacto con el personal a capacitar.

En definitiva, una pyme debe competir por conseguir y mantener el mejor talento dentro de sus filas. Es un reto que debe enfrentarse con inteligencia y oportunidad, pensando que el fin último es que su gente se mantenga satisfecha y feliz dentro de la empresa, lo que no conseguirá fácilmente en otra organización.



**Adecco ha constatado que el 40% de los colaboradores alcanza la satisfacción laboral en el momento en que es capaz de disfrutar y divertirse cuando realiza su trabajo. Además, el 88% muestra interés por generar un buen ambiente laboral en su empresa siendo buen compañero, asegurándose de hacer bien su trabajo y siendo positivo.**

Adya fue fundada en México, en 2006. Sus áreas de especialidad son administración de personal, *payroll*, reclutamiento y selección especializados.  
[www.adya.biz](http://www.adya.biz)

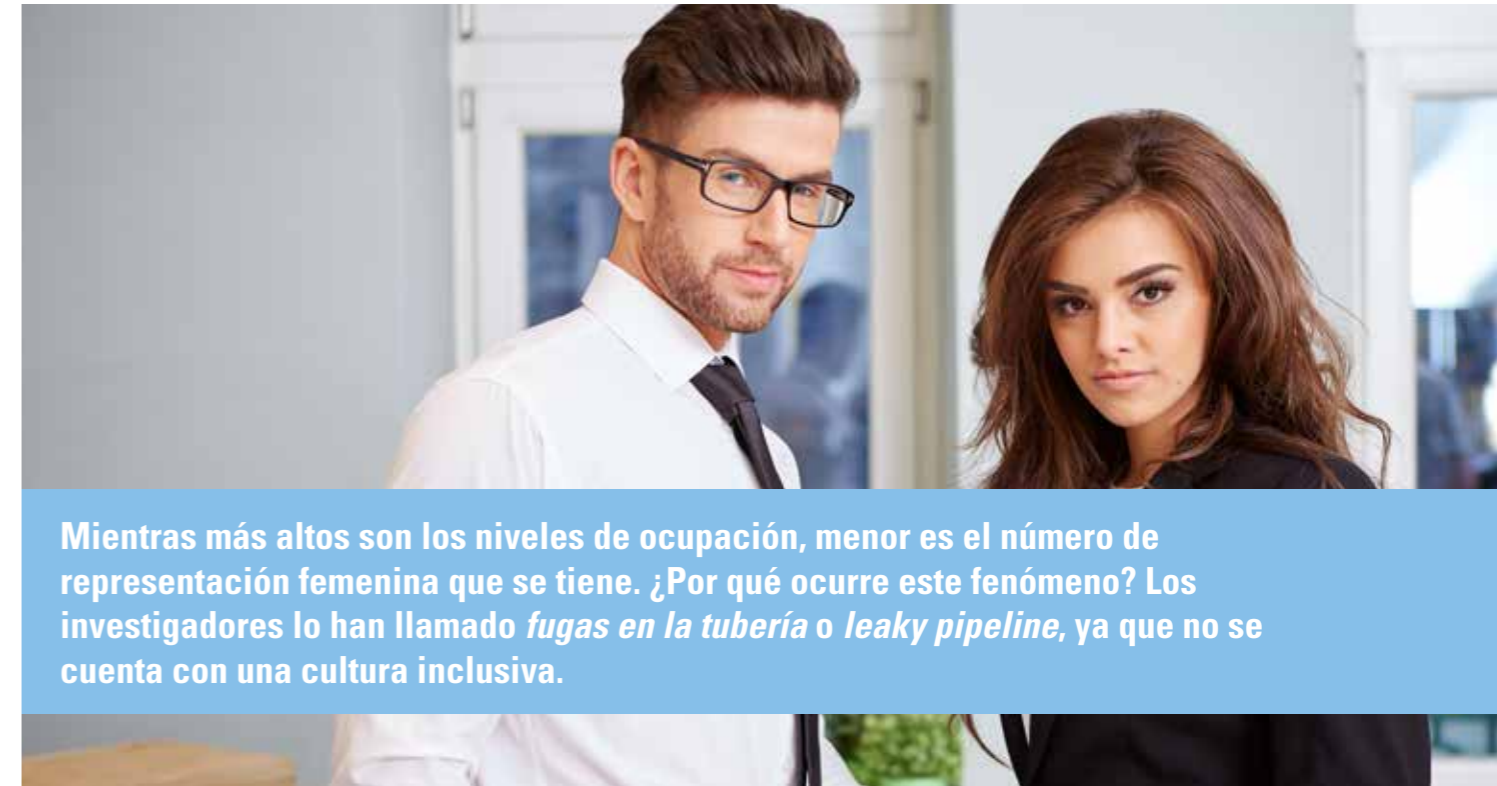
Argleen Sánchez Ponce es Gerente de Calidad y MEG de Adya. Es Licenciada en Administración con Especialidad en Sistemas de Gestión de la Calidad por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

## EQUIDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL: ¿MITO O REALIDAD?

Mucho se habla hoy en día de la equidad de género, sobre todo en aquellas organizaciones laborales de primer nivel, sin embargo es una práctica que puede aplicarse en empresas de todos tamaños. ¿Sabes cuál es el beneficio real que trae a la organización? ¿Cuál es el costo de aplicar o no una política de equidad?



A pesar de que desde hace más de 50 años las mujeres han incursionado de forma prevaeciente en el ámbito profesional y a pesar de la existencia aún marcada de la desigualdad laboral; existe hoy en día un empoderamiento laboral femenino principalmente en las industrias de construcción, manufactura, transporte y comercio. De acuerdo con las estadísticas generadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen en México 18,675,866 mujeres que representan el 40% de la población económicamente activa, de ellas el 55% recibe ingresos inferiores a dos salarios mínimos. En la industria de la construcción la participación es de 75,791 mujeres trabajando, de las cuales el 51.1% lo realiza de forma eventual y 48.9% cuenta con una planta. En manufactura, una de cada tres plazas es ocupada por una mujer representado con un 34.5% en la encuesta. En transporte, se encuentran cinco de cada 100 mujeres trabajando en este rubro que equivale a 15.3%. Finalmente, en la industria del comercio el 45% corresponde a las mujeres, divididos en el comercio formal con un 37% y en el informal con un 8%. Aún es importante considerar que el 77.7% de las actividades domésticas las siguen realizando mujeres. El equilibrio dentro de las organizaciones es fundamental, sin embargo observamos que en la generalidad de las empresas



Mientras más altos son los niveles de ocupación, menor es el número de representación femenina que se tiene. ¿Por qué ocurre este fenómeno? Los investigadores lo han llamado *fugas en la tubería* o *leaky pipeline*, ya que no se cuenta con una cultura inclusiva.

mientras más altos son los niveles de ocupación, menor es el número de representación femenina que se tiene. ¿Por qué ocurre este fenómeno? Los investigadores lo han llamado *fugas en la tubería* o *leaky pipeline*, ya que no se cuenta con una cultura inclusiva y libre de prejuicios que permita el posicionamiento de las mujeres en este tipo de puestos, impidiendo así el desarrollo total del potencial de ambos sexos dentro de las empresas.

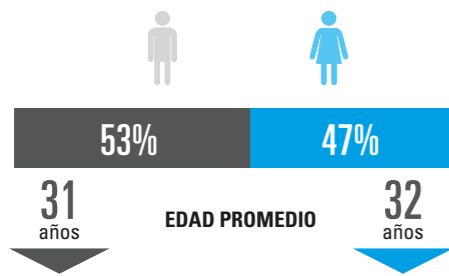
### ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y OPERATIVOS?

Por ejemplo, nuestra plantilla de personal administrado se encuentra distribuida con el 47% correspondiente a mujeres y el 53% a hombres. Con estos porcentajes, se puede identificar un ligero desequilibrio favoreciendo al género masculino, debido en su mayoría a la cultura de las organizaciones quienes fungen como nuestros clientes. Considerando una segmentación de cuatro tipos de puestos (directivos, administrativos, comerciales y operativos) la plantilla general se distribuye de la siguiente manera: 45% administrativos, 44% operativos, 10% comerciales y 1% para puestos directivos. Tomando en cuenta exclusivamente la participación de las mujeres dentro de este esquema,

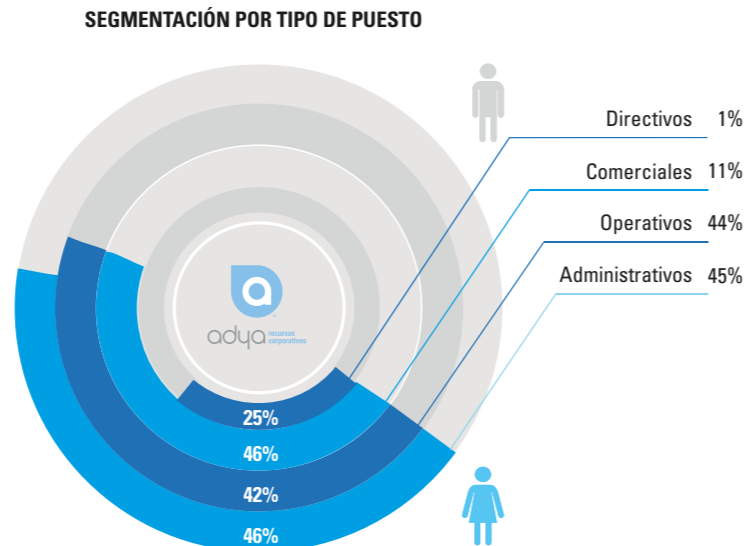
podemos observar que los porcentajes se establecen de la siguiente manera: 42% administrativos, 46% operativos, 46% comerciales y sólo un 25% para puestos directivos. El promedio de edad que se tiene registrado del personal es de 32 años en las mujeres y 31 años en los hombres, lo que indica que ambos se encuentran en su etapa de vida laboral activa. Lo anterior generalmente debido a la necesidad de altos niveles de productividad en las organizaciones, sin embargo cabe mencionar que hoy en día las empresas de determinados giros o vacantes buscan también contratar a personas mayores de 40 años en promedio, con el fin de implementar estabilidad en el personal; desafortunadamente los salarios no resultan tan atractivos como lo son para otro tipo de posiciones. (ver gráfico) En gran medida lo anterior se ha generado por una cultura en la cual los estereotipos se tienen muy definidos (aunque cada vez menos), es decir, se han catalogado a lo largo del tiempo ciertos condicionamientos para diferentes tipos de vacantes. Por ejemplo, por ser consideradas más honestas que los hombres se pueden etiquetar para puestos como cajeras de bancos o de supermercados; por otro lado se concibe a las mujeres como más aguantadoras con respecto del sexo opuesto, por lo tanto son ubicadas en trabajos en maquiladoras o talleres de costura; otro referente de estos



## EQUIDAD DE GÉNERO



### BENEFICIOS DEL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO



estereotipos define a las mujeres con refranes como *pele largo, ideas cortas*, ubicándolas en puestos en donde la toma de decisiones no resulta tan importante o bien en puestos de poca creatividad. Para los hombres este último es el que les permite obtener puestos directivos o gerenciales con mayor facilidad.

Pocas organizaciones identifican la ocupación equitativa de su personal en cuanto a género se refiere, dejando de largo la posibilidad de que a través de la diversidad en cualquier tipo de puestos se logre una combinación de habilidades y competencias que aporten a la productividad de las mismas, limitándose a sí mismos en la obtención y cumplimiento de sus metas y objetivos.

### BENEFICIOS DEL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO

Promover entre clientes y proveedores buenas prácticas que generen una cultura de equidad mediante un Modelo de Equidad de Género. Con dicho modelo se pueden establecer condiciones laborales sanas para ambos sexos, evitando la discriminación desde su selección, contratación y dentro

de la empresa. Mediante esta implementación se pretende apoyar al equilibrio en cuanto a la inclusión femenina con la finalidad de buscar tratos equitativos.

Como parte de los beneficios que se tienen por la implementación de un Modelo de Equidad de Género enfocado en la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral, se encuentra la optimización de los recursos humanos con la finalidad de incrementar la eficiencia y la competitividad al promover relaciones interpersonales de calidad en el ambiente laboral, donde hombres y mujeres participen en el cumplimiento de los objetivos y metas buscando mayor compromiso y lealtad por parte del personal.

Los empleados obtienen beneficios que coadyuvan al equilibrio entre la vida laboral y personal. Algunos de estos son recibir capacitación, regulación de las condiciones del empleo, mejoras salariales, prestaciones, oportunidades de ascenso y un ambiente sano que será libre de hostigamiento sexual, discriminación, *mobbing*, entre otros. Así mismo, permite definir criterios claros de promoción y evaluación del desempeño, establece políticas y beneficios de aplicación general y promueve la implementación de buenas prácticas



Como parte de los beneficios que se tienen por la implementación de un *Modelo de Equidad de Género* enfocado en la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral, se encuentra la optimización de los Recursos Humanos con la finalidad de incrementar la eficiencia y la competitividad.

dentro de las organizaciones, para que el personal pueda compaginar el ámbito laboral con la vida familiar.

### BUENAS PRÁCTICAS: FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN EQUITATIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Las pequeñas prácticas hacen la diferencia. Las organizaciones pueden fomentar la participación de mujeres principalmente a través de ejercicios que permitan combinar el trabajo con las labores familiares. Así mismo, es importante considerarlos para los hombres que hoy en día han adquirido mayor responsabilidad y obligación dentro del núcleo familiar.

#### 1. Horarios flexibles

Otorgar confianza a tus colaboradores(as) a través del tiempo y el horario es vital, ya que muchas veces necesitan momentos libres para asuntos personales (sin abusar) o incluso cuando causas ajenas como el tráfico impiden cumplir cabalmente con horarios estrictamente establecidos. Este es un paso importante para establecer una relación madura y sobre todo de responsabilidad y compromiso.

#### 2. Home office

En ciertos momentos es muy sano compensar el esfuerzo

después de una fuerte jornada laboral a través de días de trabajo desde casa, esta acción reitera la compensación al esfuerzo previo y disminuye el estrés laboral. También mejora notablemente el ánimo y compromiso con la empresa y las responsabilidades a desarrollar.

#### 3. Días libres

Similar al punto anterior, otorgar días libres entre el personal resulta el mejor premio sin invertir dinero ni esfuerzos extras por parte de la empresa. Cuando se hayan cumplido los objetivos planteados, el regalo más preciado siempre será tener días libres. Además, con este método se evitan las mentiras o excusas de ausentismo y los empleados sentirán libertad entre su vida personal y laboral.

#### 4. Ayuda económica por maternidad y paternidad

Sabemos que con la llegada de un nuevo integrante los gastos aumentan, por lo que incluir un apoyo económico al momento de este suceso contribuirá a la estabilidad en los hogares y al compromiso hacia la empresa.

Así, mediante estas y muchas más prácticas se fomenta la posibilidad de que más personas del género femenino se incorporen dentro de las organizaciones.



American Express fue fundada en Nueva York, Estados Unidos, en 1850. Sus áreas de especialidad son tarjetas personales de servicio o cargo y crédito, Programa *Membership Rewards* con *Payback*, servicios de viaje, entre otras.  
[www.americanexpress.com.mx](http://www.americanexpress.com.mx)

**Cecilia García Shinkel** es Directora de Salud y Bienestar para América Latina y Canadá de American Express. Es Licenciada en Nutrición y Ciencia de Alimentos por la Universidad Iberoamericana, con especialidad en Alimentación Saludable por el CESSA Universidad.

## CAPITAL HUMANO... EL PRESENTE Y FUTURO DE TU ORGANIZACIÓN

Para lograr un crecimiento constante y efectivo en una organización, es fundamental conocer las funciones y necesidades de cada uno de los integrantes de la empresa. Ante estas circunstancias es importante reconocer que "las personas no representan únicamente el recurso organizacional sino más bien, simbolizan al socio principal de la compañía". (Chiavenato, 2001)

Actualmente, se empieza a buscar un verdadero equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores. Diversas empresas han empezado a incorporar estrategias enfocadas al desarrollo e implementación de programas para beneficio de sus empleados, entre ellas, American Express, quien reconoce el esfuerzo y desempeño de cada uno de sus colaboradores, lo realiza mediante programas y políticas corporativas que le permiten a su comunidad desarrollar exitosas carreras profesionales mientras mantienen tiempo de calidad con sus familias.

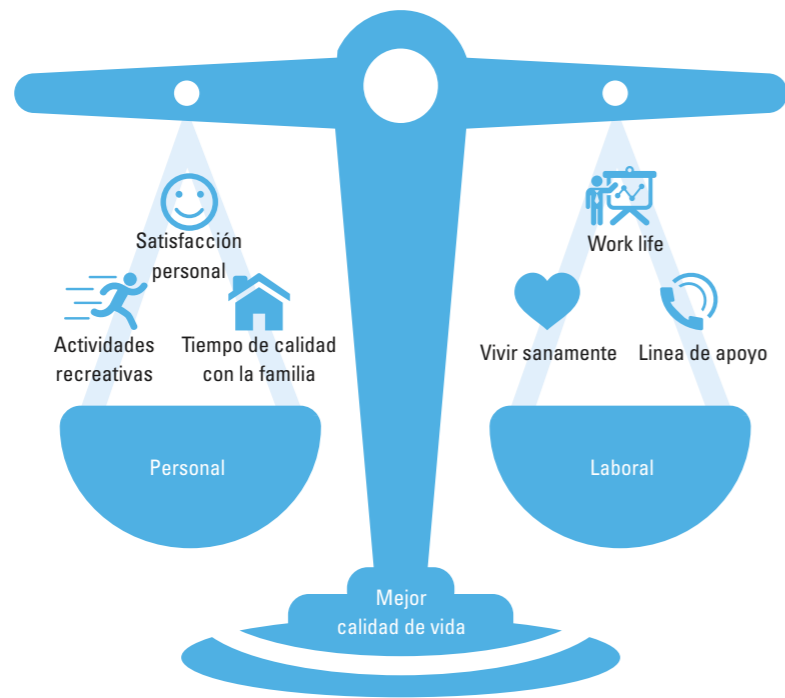
El objetivo de implementar este tipo de medidas en las empresas es lograr equilibrar la actividad profesional y personal para mejorar la calidad de vida del Talento Humano. En este sentido, se recomienda a las compañías integrar actividades de esparcimiento, actualizar los programas y equipos continuamente, contar con horarios flexibles y valorar la salud de cada miembro de su empresa.

Este tipo de estrategias pueden llegar a mejorar de manera considerable el ambiente laboral y, por consiguiente, los resultados financieros de la empresa que los aplica. American Express cuenta con un firme compromiso con su comunidad de empleados, ya que a través de planes de desarrollo creados a la medida de cada empleado, fomentan promo-



**En American Express tenemos muy claro que la excelencia empieza en casa, por lo que estamos comprometidos en apoyar a cada uno de nuestros colaboradores, con el fin de que cumplan sus objetivos personales a través de una visión conjunta, procurando generar sentido de unión y pertenencia entre nuestros empleados y la empresa.**

## EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL



ciones internas, formación continua, flexibilidad de horarios de trabajo, programas de salud como *Vivir sanamente*, en el cual se busca crear conciencia del auto cuidado y prevención de la salud de sus trabajadores, además de actividades de relacionamiento laboral. A largo plazo, las compañías más exitosas y competitivas son aquellas que muestran los mejores registros de salud, seguridad y satisfacción entre todos los integrantes del negocio.

Entre las actividades que American Express pone a disposición de sus colaboradores se encuentran: centros de salud y bienestar, clases de yoga, pausas de salud, masajes en el lugar de trabajo, línea de apoyo emocional y tres cafeterías con comedores saludables; todo dentro de las instalaciones de trabajo.

Gracias a estos programas y políticas laborales, se le considera como: *Empresa Saludablemente Responsable*, reconocimiento otorgado por el Consejo Empresarial de Salud y Bienestar.

Tenemos muy claro que la excelencia empieza en casa, por lo que estamos comprometidos en apoyar a cada uno de nuestros colaboradores con el fin de que cumplan sus objetivos personales a través de una visión conjunta, procu-

rando generar sentido de unión y pertenencia entre nuestros empleados y la empresa.

En el mundo de hoy, las compañías requieren de trabajadores para lograr su éxito, por lo que el área de Recursos Humanos debe de ser considerada como el principal motor para las corporaciones, es decir, un socio estratégico. Según M. J. Grawitch (2009), la tasa de crecimiento y desempeño de eficiencia de los colaboradores son algunos de los indicadores que pueden ser considerados como estándares de medición en esta área.

De acuerdo con el *Psychologically Healthy Workplace Program* (Programa Psicológico de un Lugar de Trabajo Saludable), en 2009, existen diferentes acciones para lograr el mejor funcionamiento de una empresa, la realidad es que la selección de la estrategia dependerá de diversos factores como la cultura organizacional, ambiente laboral, procesos, objetivos y visión de la empresa, entre otros, siendo el área de Capital Humano, la clave y ventaja competitiva de las organizaciones.

American Express es un claro ejemplo de lo que una compañía puede hacer internamente para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores de forma efectiva y medible y, así, poder dar un servicio extraordinario a sus clientes.



Libera el potencial



## ¿Ves algo extraño?

Si hay algo inusual en tu patrón de compras, nuestros sistemas de seguridad lo detectarán deteniendo un posible fraude cuando esté sucediendo. Es un ejemplo del Servicio "compras seguras" que ofrecemos todos los días.

01 800 000 4262

**AMERICAN EXPRESS**  
americanexpress.com.mx/insolito



AMITAI fue fundada en México, en 2000. Sus áreas de especialidad son Soluciones de Integridad y cursos de Ética y Compliance.  
[www.amitai.com](http://www.amitai.com)

Fernando Senties Palacio es CEO de AMITAI. Es MBA por la Universidad de Phoenix.

## ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA ÉTICA EN LA EMPRESA?

Mucho hemos escuchado hablar, cada vez con más frecuencia, acerca de Ética y Compliance o Ética y Cumplimiento, seguramente todos podemos intuir a qué se refieren estos términos, pero ¿qué tan importante es elevar la ética en las empresas, en la actualidad, en términos prácticos y reales?

Si vemos lo que ha pasado en los últimos 13 años, desde la quiebra de Enron, se ha despertado y desencadenado la atención tanto de gobiernos como de empresarios al tema de la Ética. Desde entonces, infinidad de empresas a nivel global se han encontrado bajo investigación por casos de violación a diferentes leyes; por ejemplo, Walmart por corrupción, HSBC por lavado de dinero, etc. Esto les ha costado multas multimillonarias, ser sometidas a tortuosos procesos de escrutinio y litigio y un tremendo daño a su patrimonio, imagen y reputación. “Te lleva 20 años construir tu reputación y cinco minutos para arruinarla, si piensas en eso, harías las cosas diferente.” (Warren Buffet)

Ahora la pregunta es, si estos dos conceptos de Ética y Compliance se refieren a lo mismo, ¿deben de ir juntos o se trata de cosas diferentes? Veamos, ¿qué es primero, la ética o el cumplimiento? Las raíces del capitalismo están basadas en los principios morales del mutuo interés de las partes a largo plazo, planteados por el que se considera padre del capitalismo, Adam Smith. Sin embargo, la historia desde la Revolución Industrial a la fecha, ha estado plagada de casos en donde las empresas han fallado en cumplir en auto-regularse por esos principios éticos, obligando a las autoridades a establecer lineamientos y leyes que las obligan a hacerlo, *so pena* de multarlas y afectarlas de

muchas maneras si no lo hacen.

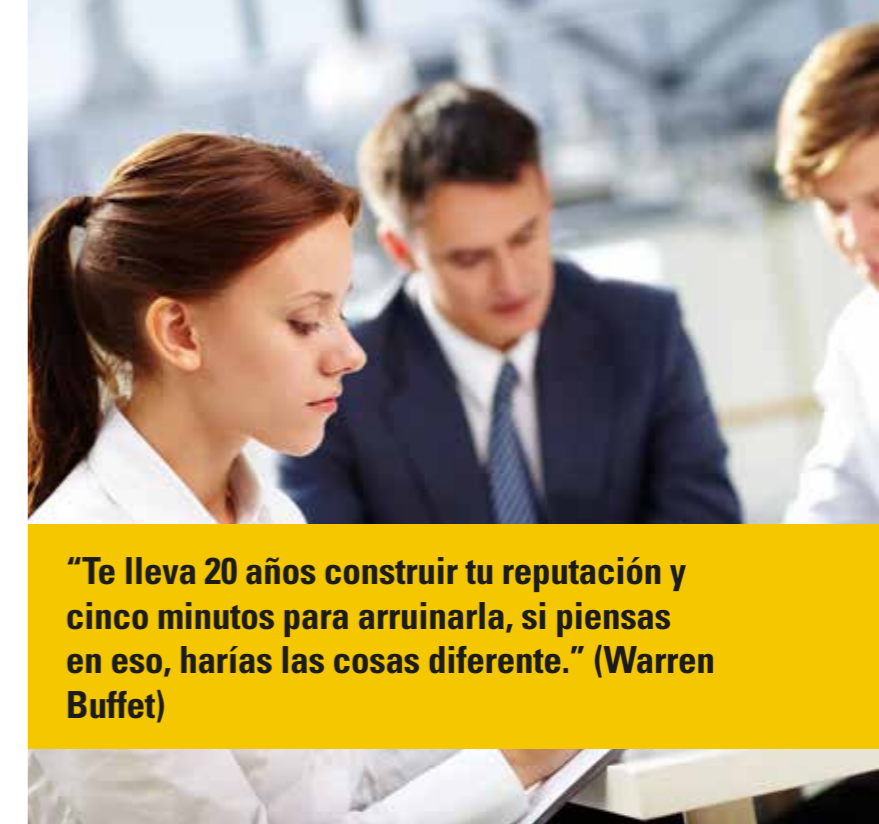
Estos escándalos que han costado miles de millones de dólares a las empresas, en la mayoría de los casos están relacionados con violaciones de ejecutivos para lograr un beneficio personal, resultados o una combinación de ambas; motivados por ambición o por fuerte presión para el logro de objetivos impuestos por la empresa, pero sea por la causa que sea, han violado leyes que en muchos casos los han llevado a la cárcel y a las empresas a perder financieramente. Como vemos, nadie gana, ¿por qué entonces sigue sucediendo?

Otro factor a reconocer es el de las redes sociales, afortunada o desgraciadamente las empresas están sujetas a los efectos virales que producen; éstas pueden catapultar los efectos positivos o negativos de la reputación de la empresa, por eso es importante que lo que se difunda en las redes sea positivo.

### LA SITUACIÓN ACTUAL

La cantidad de leyes con las que las empresas tienen que cumplir, hace casi imposible el poder asegurar que sus empleados las cumplan, aún cuando tengan la mejor voluntad de hacerlo. En un intento por aminorar ese riesgo, surgen de diversas fuentes lineamientos para implementar programas de Ética y Compliance, aparecen las figuras *Compliance Officer* (CO) o *Chief Executive Compliance Officer* (CECO) como una profesión, su función es básicamente la de asegurar que la empresa cuenta con un programa efectivo de Ética y Compliance. (Darcy, 2013) Adam Smith, a quien ya referimos como *El Padre del Capitalismo*, conocido igualmente como el *Enemigo de la Regulación Gubernamental*, es decir, que una es alternativa de la otra. En AMITAI, siempre hemos dicho que hay una relación inversamente proporcional entre los niveles de ética de la empresa y los sistemas de control que requiere. A mayor ética, menor la necesidad de control y viceversa. Efectivamente, como lo plantea Adam Smith, si las empresas no se auto-regulan, entonces el Estado tiene la obligación de imponer sistemas de control; la falta de auto-regulación de las corporaciones manifestada por todos estos escándalos, ha derivado en una consecuente proliferación de leyes, lineamientos, acuerdos internacionales, y mejores prácticas que ahora tienen que conocer y seguir; a manera de ejemplo: *USSC Guidelines*, *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, *OIG Compliance Guide*, *Sarbanes Oxley*, *COSO Framework*, *UK Bribery Act*, *FCPA*, *GAAP*, *IFRS*, entre otras.

Si algún(os) empleado(s) se ven involucrados en un acto de violación a una ley, tal como soborno y corrupción, prácticas comerciales deshonestas, lavado de dinero, etc., la empresa



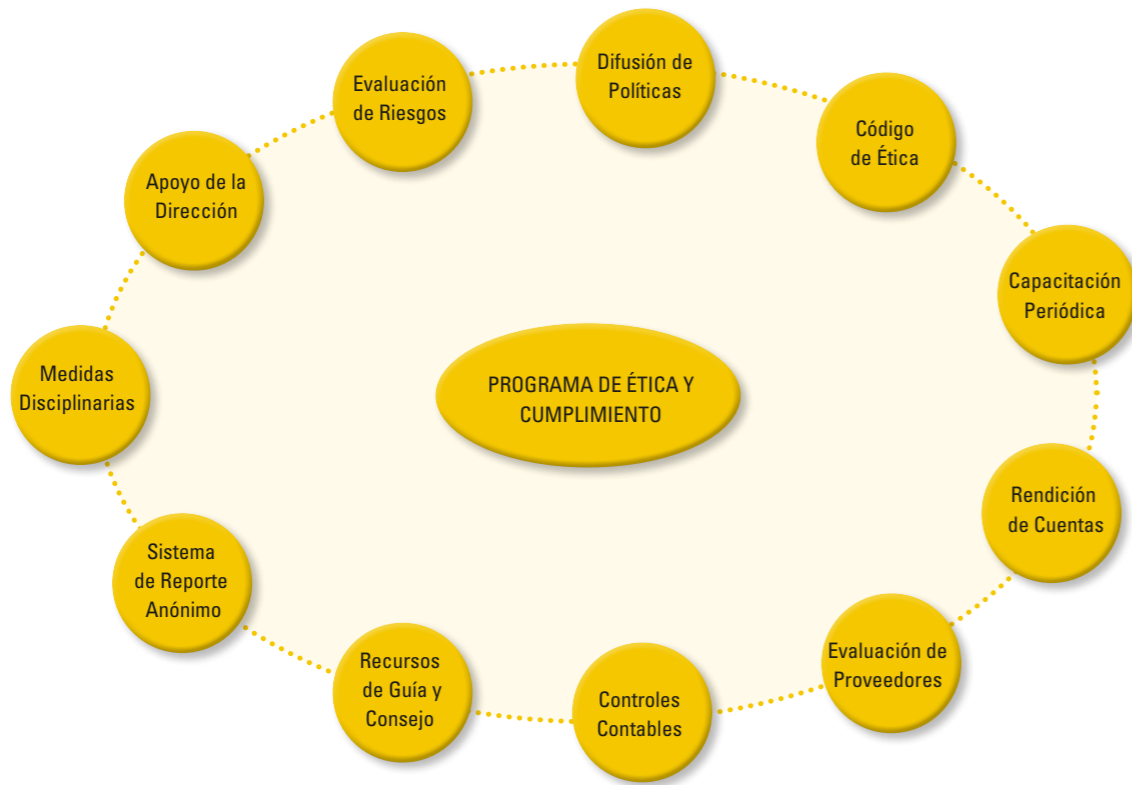
**“Te lleva 20 años construir tu reputación y cinco minutos para arruinarla, si piensas en eso, harías las cosas diferente.” (Warren Buffet)**

automáticamente se vuelve objeto de una investigación por diferentes autoridades, dependiendo de su origen, naturaleza de negocio, presencia en diversos países (sujeta al cumplimiento de diversas leyes), etc. Piense por ejemplo en una empresa productora de insumos mexicana, de la cual uno de los socios es una empresa inglesa que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York con oficina regional en Inglaterra, China y Brasil. Esta empresa está sujeta, cuando menos, a las leyes de México, Estados Unidos, Inglaterra, China y Brasil; si compra insumos en otras partes del mundo también está sujeta a las leyes de esos otros países. Como podrá observar se vuelve muy complejo. La única defensa que tienen las empresas, no es el evitar que las violaciones se den, sino demostrar que tienen un programa efectivo de Ética y Cumplimiento, pues es lo único que las puede salvar de una posible sanción; tal es el caso de *Morgan Stanley / Peterson FCPA 2012*. Su programa de Ética y Compliance no sólo evitó una pena multimillonaria, sino también logró el reconocimiento de su programa.

### ¿QUÉ HACER AHORA?

Un común denominador de la mayoría de los lineamientos sugeridos por diversas organizaciones y leyes, es la voluntad de la empresa de elevar los niveles de Ética y asegurar en la manera de lo posible que sus empleados sepan lo que pueden y lo que no pueden hacer. De lo anterior se desprende la necesidad de elevar la Ética de los empleados, pues la complejidad que hemos menciona-

**PROGRAMA EFECTIVO DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO**



do, la globalización, la tecnología e Internet, hacen cada día más difícil poder dirigir la conducta de los colaboradores con sistemas de control, por eso un programa empieza por elevar los estándares en la empresa, esto se logra a través de:

- Seleccionar empleados honestos.
- Tener códigos de Ética claros.
- Capacitar a los empleados en temas de Ética y Cumplimiento.
- Tener sistemas de control interno y reporte efectivos.
- Hacer una administración de riesgos segura, entre otras.

Elevar la Ética en las empresas es la mejor forma de asegurar que la conducta de los empleados esté alineada a la misión, visión y valores de la corporación, pero además trae los siguientes beneficios:

- Reduce los actos de deshonestidad.
- Reduce los posibles costos legales asociados.
- Eleva la satisfacción de los empleados y los clientes.
- Eleva la productividad.
- Reduce la necesidad de sistemas de control.
- Protege la reputación de la empresa, entre otros.

Es común pensar que una empresa Ética se ve en desventaja frente a empresas que no lo son, ya que puede no enfrentar cier-

tos retos a corto plazo; a largo plazo es una buena estrategia de negocios. La historia demuestra: Enron y Arthur Andersen son empresas que ya no existen. Por lo tanto, la Ética Empresarial es la forma más sólida de asegurar la sustentabilidad.

En esta nueva época las empresas son valuadas no sólo con base a sus activos, materiales o no; ahora son valuadas en función de su Capital de Integridad, que tiene que ver con su vulnerabilidad de ser sujetas a multas y descalabros financieros o de reputación de la marca.

AMITAI, derivado de las necesidades actuales, es un sistema que desde hace años ha innovado para ofrecer una solución integral a las crecientes necesidades para tener programas efectivos de Ética y Cumplimiento. Se ha convertido en un valioso aliado de las corporaciones, pues sus diversos módulos no están orientados sólo a la evaluación de la honestidad de los empleados, sino para una gestión integral de Ética Empresarial con soluciones a diversas fases del programa:

- El test líder de evaluación de Honestidad en México y América Latina.
- Una encuesta de Ética Empresarial.
- Un sistema de capacitación en línea en temas de Ética y Compliance.
- Un sistema de denuncia anónima, seguro y confidencial.

# Está **SEGURO** que le puede confiar su patrimonio?

El 60% de las pérdidas de una empresa son causadas por sus propios empleados

Conozca por qué más de 1,000 empresas han puesto su confianza en AMITAI

- **Reduce** incidentes de deshonestidad.
- **Reduce** los costos legales asociados.
- **Eleva** la productividad.
- **Eleva** la satisfacción en el trabajo.
- **Ayuda** a disminuir la rotación de personal.

**Resultados inmediatos, confiables y ¡FÁCILES DE INTERPRETAR!**

- ✓ Test de Selección
- ✓ Test de Seguimiento
- ✓ Encuesta de permanencia
- ✓ Encuesta de salida

Único cuyo sólido sustento teórico-estadístico ha sido avalado por reconocidas Universidades.



HONESTIDAD



CLIMA



INTEGRI-LINE®



PERFILES



UNIVERSIDAD



(55) 9000-4050  
www.amitai.com



## 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.



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.

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 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

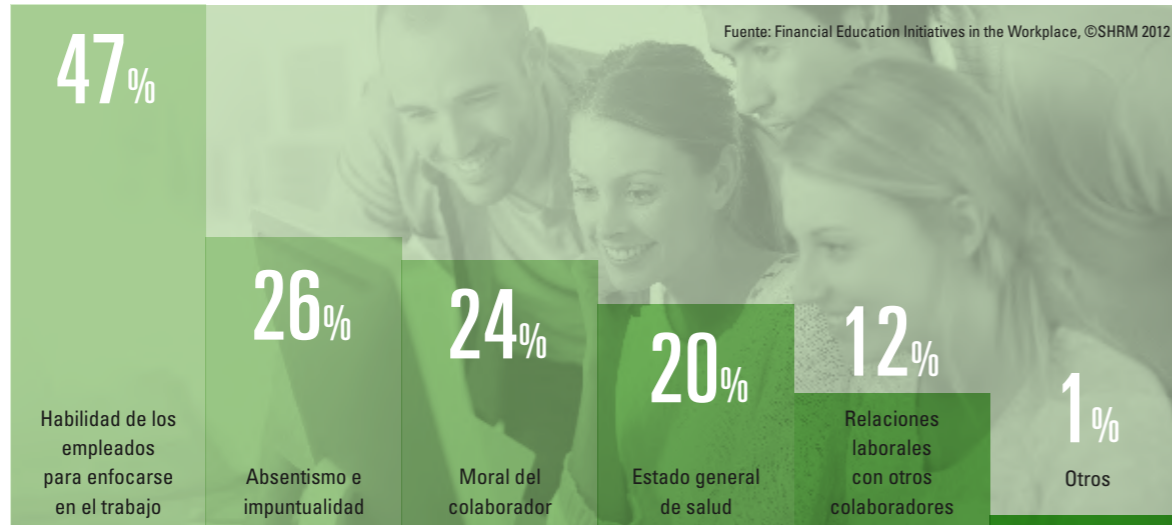
de 30% es que todos los asociados acordaron que a una sola persona o a un acreditado no se le prestará más de 30% de su sueldo. De lo que se trata es de mitigar el sobreendeudamiento; es una decisión muy interesante. Comercialmente hablando, pudiera impactar en las metas de la empresa, pero es evidente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

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 con mejores herramientas e información adecuada, a través de programas 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 ofrecen productos y servicios que cubren

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



necesidades básicas de los usuarios; como lentes oftálmicos, análisis clínicos, electrodomésticos, línea blanca, bicicletas deportivas, entre otros. Éstas otorgan a los clientes de la financiera precios preferenciales y distintas promociones. Además resulta benéfico para Recursos Humanos (RH), 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.

**No dejes que nada les  
 quite 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**<sup>®</sup>  
*¡ya puedes!*

**(55) 1102 5430**

D.F. y Área Metropolitana

**01 800 841 3030**

Interior de la República

**contacto@axedes.com.mx**

Escríbenos



**Basham** fue fundado en México, en 1912. Sus áreas de especialidad son el derecho laboral, migratorio, seguridad social, entre otras.  
[www.basham.com.mx](http://www.basham.com.mx)

**Juan Carlos Curiel Sigler** es Abogado Asociado en el área laboral de Basham. Es Abogado especializado en Derecho del Trabajo por la Universidad Autónoma de Querétaro.

## MOBBING Y SU TRATAMIENTO EN LA LEGISLACIÓN MEXICANA

El acoso laboral conocido comúnmente a través del término en inglés *mobbing*, lamentablemente es una acción cotidiana dentro de las empresas en México, por lo que ya ha comenzado a ser regulado con la intención de erradicarlo. A continuación exponemos este sensible fenómeno y las diferentes acciones legales que existen para prevenirlo y sancionar a los acosadores laborales.

“El *mobbing* se refiere a conductas negativas continuas que son dirigidas contra uno o varios empleados por superiores y / o colegas. Este fenómeno es descrito como los intentos repetidos y persistentes que una persona ejerce sobre otra para atormentar, desgastar, frustrar o conseguir una reacción de otro individuo mediante un trato que continuamente provoca, presiona, asusta, intimida o causa incomodidad en el trabajo. La coacción puede presentarse mediante ataques verbales o físicos, aunque también puede ser sutil y discreta por medio de exclusión, aislamiento o ridiculización de un trabajador en su grupo. Lo anterior es el concepto acordado a nivel internacional por la Organización Internacional del Trabajo, cuando dio cuenta de un incremento del acoso laboral que no respeta fronteras, entornos sociales, ni grupos de trabajo en todo el mundo como resultado de un modelo económico globalizador.” (Uribe, 2011, pp. xii y xiii)

Tomando en consideración el *mobbing* desde el punto de vista de la legislación laboral, el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo señala que son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón, las siguientes:

- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares

o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, o en contra de clientes y proveedores del patrón, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.
- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo administrativo, actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.
- Cometer el trabajador actos inmorales o de hostigamiento y / o acoso sexual contra cualquier persona en el establecimiento o lugar de trabajo.

Asimismo, el Artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo prescribe que son causas de rescisión, sin responsabilidad para el trabajador:

- Incurrir el patrón, sus familiares o cualquiera de sus representantes, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y / o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.
- Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio en actos de violencia, amenazas, injurias, hostigamiento y / o acoso sexual, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación.
- Exigir la realización de actos, conductas o comportamientos que menoscaben o atenten contra la dignidad del trabajador.

En razón de lo anterior, el patrón podrá rescindir sin responsabilidad la relación de trabajo al empleado por realizar, éste último, actos de *mobbing* en contra del mismo patrón y / o de alguno de sus compañeros y asimismo, el trabajador que haya sido acosado laboralmente por parte del patrón y / o por parte de alguno de sus compañeros, podrá rescindir sin responsabilidad la relación laboral al patrón.

La Ley Federal del Trabajo sanciona con una multa de 250 a 5000 veces el Salario Mínimo General del Distrito Federal al patrón que cometa cualquier conducta discriminatoria, al que realice o permita actos de acoso u hostigamiento sexual. En ese sentido, el trabajador victimizado podrá presentar su queja ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para

que esta autoridad lleve a cabo una inspección en el lugar de trabajo y verificar si existen actos de *mobbing*.

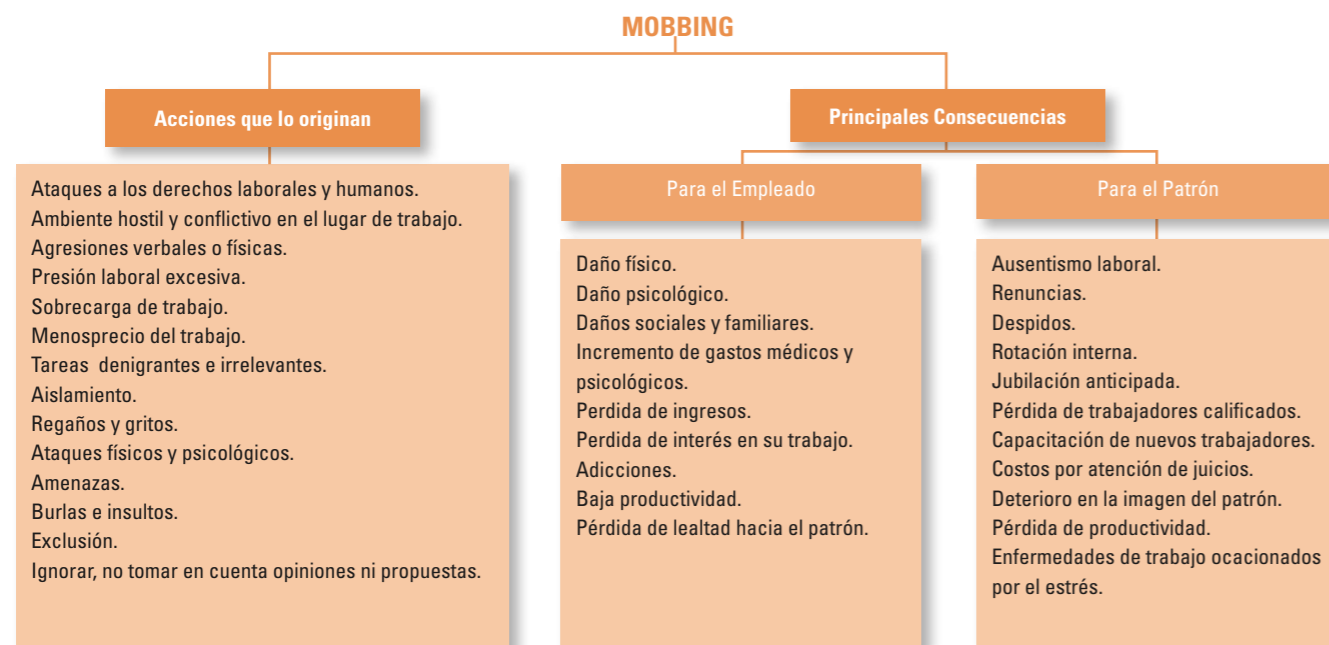
La legislación civil también le da un tratamiento, ya que la víctima puede demandar al agresor una indemnización por los daños y perjuicios que pudieron o pudieran ocasionar, ya sea de índole material o moral; ya que el *mobbing* ataca directamente tanto aspectos tangibles como intangibles, como lo son éstos últimos: la dignidad humana, el derecho a la intimidad, la honra, el honor, la propia imagen y la integridad moral del individuo.

Por su parte, la Suprema Corte de Justicia de la Nación estableció que cuando la persona que ha sufrido *mobbing*



**El patrón podrá rescindir sin responsabilidad la relación de trabajo al empleado por realizar, éste último, actos de *mobbing* en contra del mismo patrón y / o de alguno de sus compañeros y asimismo, el trabajador que haya sido acosado laboralmente por parte del patrón y / o por parte de alguno de sus compañeros, podrá rescindir sin responsabilidad la relación laboral al patrón.**





opte por demandar el pago de una indemnización por daño moral, está obligada a demostrar los siguientes elementos:

- i) Que el acto tuvo como objetivo intimidarlo, opacarlo, aplanarlo, amedrentarlo o consumirlo emocional o intelectualmente, con miras a excluirlo de la organización o satisfacer la necesidad, por parte del hostigador, de agredir, controlar y destruir;
- ii) Que esa agresividad o el hostigamiento laboral ocurrió, entre los compañeros del trabajo, o por parte de sus superiores jerárquicos;
- iii) Que esas actitudes hostiles en contra de la víctima se hayan presentado de manera reiterada, pues un acto aislado no puede constituir acoso;
- iv) Que la dinámica en la conducta hostil se desarrolle según los hechos relevantes descritos en la demanda.

De conformidad con estos criterios, habrá que analizar que efectivamente el acto del que se queja la persona victimizada sea un acto de *mobbing*, ya que muchas veces hay personas que por su cultura o educación pudieran hablar fuerte, golpeado y / o usando palabras altisonantes y eso no significaría que tiene la intención de causar un daño material o emocional a la persona. Igualmente, se deberá revisar si fue solamente una vez la posible conducta hostil, agresiva o de hostigamiento en contra de la persona (empleado o patrón), en virtud de que es necesario para que se dé el supuesto de acoso laboral que haya sido de manera reiterada. Es importante hacer notar que no hay en ninguna Ley o criterios de los altos Tribuna-

les de México que señalen cuantas veces o dentro de que periodo se considera un acto reiterativo, por lo que queda a criterio de la autoridad, de la víctima y del agresor.

Desde una perspectiva penal pudiera ser considerado como un delito, si únicamente tiene fines sexuales, en ese sentido el Código Penal Federal impone una sanción de hasta cuarenta días de multa a la persona que realice ésta conducta. Si el hostigador fuese servidor público y utilizare los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, se le destituirá de su cargo.

Como se puede observar, hay varios caminos para llevar a cabo acciones legales en contra del patrón o del trabajador que realice algún acto de *mobbing*, sin embargo, cualquier acción legal para que resulte exitosa deberá ser acompañada de las pruebas fehacientes, contundentes e idóneas para acreditar el acoso laboral y pudiera ser un problema el obtener las pruebas necesarias, ya que muchas veces al realizarse algún tipo de acoso, no se pueden recabar, en ese momento, algún medio de prueba, como testigos, fotografías, grabaciones, documentos, entre otras.

Si bien es cierto que existen varias acciones legales para sancionar a las personas que acosan laboralmente, también lo es que las sanciones establecidas en los diversos ordenamientos legales pudieran suponerse que no son equivalentes al daño que se puede ocasionar a la víctima.

Por lo anterior, resulta importante que las empresas que tienen empleados a su cargo revisen las políticas internas que tienen establecidas y que generen una cultura en contra del acoso laboral.

# Sus aliados estratégicos para soluciones legales y de negocios en México



- Ciudad de México
- Monterrey
- Querétaro



facebook.com/BashamRingeyCorrea  
@BashamLegal

www.basham.com.mx

Boyden fue fundada en Estados Unidos, en 1946. Sus áreas de especialidad son la búsqueda de ejecutivos en los sectores Industrial, Consumo y Retail, Financiero, Salud y Tecnología.  
[www.boyden.com](http://www.boyden.com)

Luis Lezama Bracho es Socio de Boyden México. Es Licenciado en Contabilidad Pública por la Universidad Anáhuac.

## MÉXICO: UN DESTINO PARA INMIGRANTES

Tradicionalmente a México no se le ha considerado un destino donde se pudiera encontrar empleo. De hecho en los últimos años quienes residían en Norteamérica pensaban exactamente lo contrario, que era un país de emigrantes con trabajadores subempleados, quienes sistemáticamente se iban del país para buscar oportunidades laborales en otro lado. En realidad, México tiene una historia de crecimiento fundamentalmente sólida.



El país ha ingresado en un período de transición en el que el crecimiento económico y los cambios en la legislación han hecho que resulte más atractivo tanto para ciudadanos mexicanos como para extranjeros. De acuerdo con *Forbes Economics* (2015), desde el año 2009, el producto interno bruto (PIB) del país ha ido aumentando en forma sistemática y hasta hoy ha crecido un 34%. En realidad, el crecimiento está superando al de Estados Unidos, Canadá y Brasil. Las reformas que ha impulsado el gobierno... deberían comenzar a estimular de manera sistemática el índice de crecimiento potencial de la economía. (Parish, 2015)

Debido a esta evolución y al desarrollo económico tanto los mexicanos como los inmigrantes extranjeros tienen hoy una actitud más positiva con respecto a vivir y trabajar en el país. Hace ya algunos años que el índice de emigración ha disminuido significativamente. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2008, 69 de cada 10.000 habitantes se iban del país, para 2012 esa cifra había descendido a menos de 33 de cada 10.000 habitantes. Además, ha habido una afluencia de inmigrantes. Entre 2005 y 2014, *Migration Policy Institute* afirma que la población extranjera en México tuvo un aumento significativo del 68% y llegó a aproximadamente un millón de personas.



**El nuevo desafío de México es saber manejar su rol como administrador de migración. Para esto, es clave determinar la dinámica más apropiada entre la seguridad fronteriza y la protección de los trabajadores inmigrantes.**

Existen varias razones para este cambio. La explicación está relacionada con la estabilidad económica general y el crecimiento. El deseo de garantizar mejores oportunidades ha sido el principal impulsor del aumento de la inmigración y se le atribuye principalmente a Estados Unidos y a algunos países de América Central. Según un estudio de la Organización de Estados Americanos (OEA), en 2010 ingresaron a México 65,000 inmigrantes. El estudio también concluyó que la mayoría vino de Estados Unidos (10,472), seguido por Colombia (5,563), Guatemala (5,563), Cuba (4,871), Argentina (4,242), Venezuela (3,950), Honduras (3,755) y menores cantidades de El Salvador, Perú, Canadá, Brasil, Chile y China. Entre las motivaciones principales de la relocalización estuvieron el trabajo, la familia, la jubilación y las condiciones en Estados Unidos; esta última específicamente para los centroamericanos que tenían la opción de elegir entre dicho país y México. Otros factores relacionados que contribuyeron a la migración incluyen una clase media sólida y en crecimiento, factores demográficos en evolución y un menor tráfico de inmigrantes a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México.

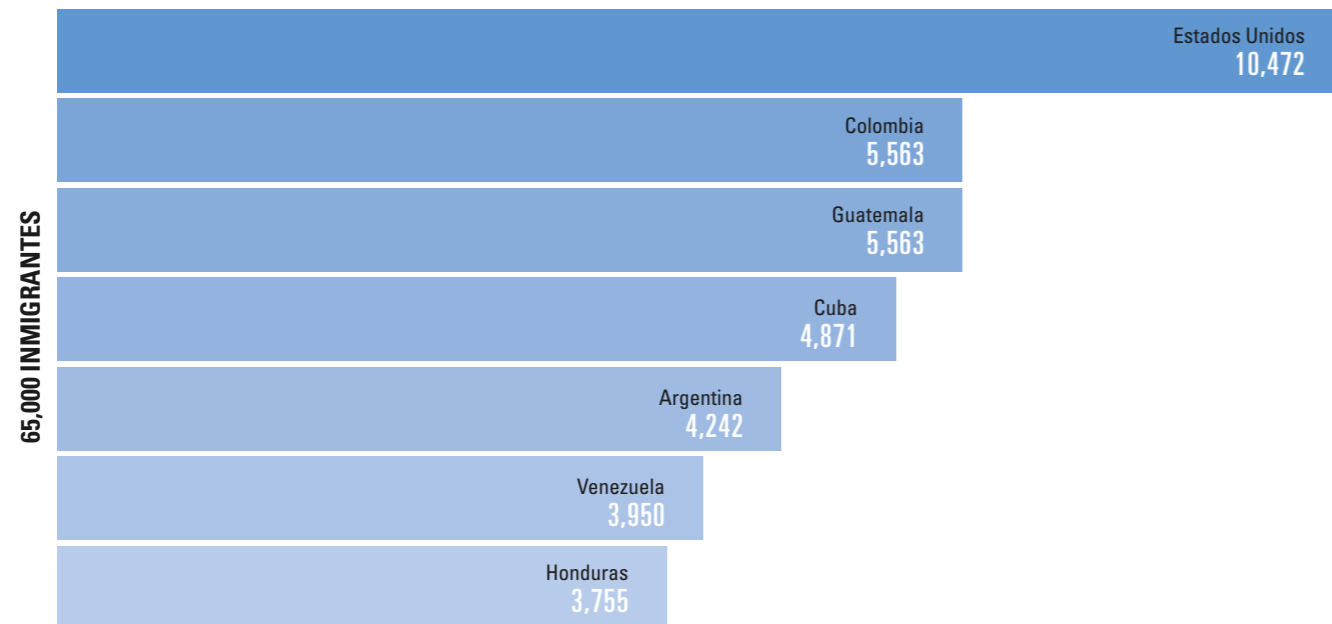
Actualmente los estadounidenses conforman tres cuartos de la población extranjera documentada en México (alrededor

de un millón de habitantes), lo que se traduce en un aumento aproximadamente de dos tercios en comparación con el año 2000. Esto marca un cambio importante en los patrones migratorios, hoy en día se suman más estadounidenses a la población mexicana (anualmente), que mexicanos a la población estadounidense. Los datos del gobierno de ambos países han demostrado esta tendencia.

Estados Unidos ha comenzado a darse cuenta del impacto que produce el cambio de los patrones migratorios mexicanos. La población inmigrante sin autorización en dicho país ha disminuido en 14 estados. El cambio se atribuye a la menor cantidad de personas que ingresan. En particular, Arizona, California, Colorado, Nevada, Nuevo México y Oregón están entre los estados en donde esa disminución fue más notoria. Cabe destacar que la población de inmigrantes sin autorización proveniente de América del Sur, Europa y Canadá permaneció estable durante el período en que disminuyó la inmigración mexicana. (Passel, 2014). Esto indica que la disminución en la inmigración a Estados Unidos desde México se debe más probablemente a las tendencias dentro del país que a la obligación de hacer cumplir las leyes y las políticas de inmigración del país receptor.

El país está cambiando; todas las cifras apuntan en esa

## INGRESO DE INMIGRANTES A MÉXICO EN EL 2010



dirección. Ha habido una apertura al mundo en todos los aspectos, en el nivel cultural, social y económico; comenta Ernesto Rodríguez Chávez, ex director de política migratoria en el Ministerio del Interior de México.

Con la llegada de extranjeros a nuestro país a un ritmo más acelerado que nunca, el clima de negocios ya favorable continuará evolucionando. La cantidad de descendientes de extranjeros nacidos en el país casi se duplicó entre los años 2000 y 2010. El aumento de los salarios en China ha permitido que la fabricación de productos en el país sea una opción más económica al tener en cuenta la mano de obra, mejorando de este modo la conveniencia y la competitividad. Además, el aumento global de los costos de transporte ha favorecido a México para los envíos a Estados Unidos debido a su ubicación. Esta situación no sólo resulta favorable para los obreros o para los empleados de niveles medios, ya que los que ocupan puestos ejecutivos y directivos *senior* reconocen la posible trayectoria de los negocios y han demostrado interés en el sector comercial. Como consecuencia, el nuevo desafío es saber manejar el rol como *administrador de migración*. Para esto, es clave determinar la dinámica más apropiada entre la seguridad fronteriza y la protección de los trabajadores inmigrantes. La colaboración con otros países respecto a las medidas de

seguridad también es fundamental.

De acuerdo con Ildefonso Guajardo Villarreal, Ministro de Economía de México: El hecho de que México esté pasando por un buen momento no significa que nuestro futuro vaya a cambiar por sí solo. Tenemos que aprovechar el momento mexicano para hacerlo necesario.

En respuesta a estos cambios, a partir de 2011 el gobierno adoptó nuevas leyes migratorias. El objetivo de la legislación fue ayudar al país a manejar mejor este nuevo rol como destino y para garantizar los derechos de los inmigrantes. No ha sido sencillo y se debe hacer más. La implementación aún presenta desafíos, especialmente con respecto a la administración de la inmigración que viene desde los países del sur. Este tema ha sido especialmente una fuente de tensión regional. (Alba, 2013)

México es un destino atractivo por varias razones. Se lo ve como un país *que cobra vida* y abierto a la creatividad. (Cave, 2013). Los economistas y los funcionarios afirman que podría por fin convertirse en un socio con mayor igualdad de condiciones con respecto a Estados Unidos y en un país del primer mundo, promesa de los Presidentes desde hace décadas. (Cave, 2013). Es responsabilidad del gobierno del país, de la comunidad empresarial y del pueblo mantener este impulso para seguir adelante.



...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](mailto:mexico@boyden.com)

Visit us at [www.boyden.com/mexico](http://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.

## ¿PRINCIPAL VENTAJA COMPETITIVA? NUESTRA GENTE

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 una 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. Los ejecutivos y sus capacidades se encuentran en constante evolución. Además de conducir principalmente hacia los resultados, el conocimiento del



**“A un colaborador siempre se le impulsa y educa. Somos co - 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)**

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. Buscamos 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 organización. También nos enfocamos en buscar 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. A un líder se le sigue voluntaria, espontánea y naturalmente; es un efecto de *pull*, de jalar e inspirar y no de empujar cohesivamente a 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 a la compañía su función, su nivel de compromiso se incrementa. Está comprobado que a mayor motivación y compromiso, mayor productividad. 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.

Reconocemos que un ambiente de trabajo positivo da mejores resultados, y que una buena percepción de la compañía deriva en mayor retención laboral, esfuerzo discrecional y apropiación.

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

**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 es parte del *día a día*, es de

todos, es cercana, factible y accionable. Continuamente se promueve la generación de ideas, procesos y proyectos que elevan el nivel de productividad.

Para lograr esto se promueve la integración de equipos multifuncionales que emprendan proyectos y 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 suple al cemento convencional. *EXTRA* hace evidente nuestra estrategia de diferenciación.

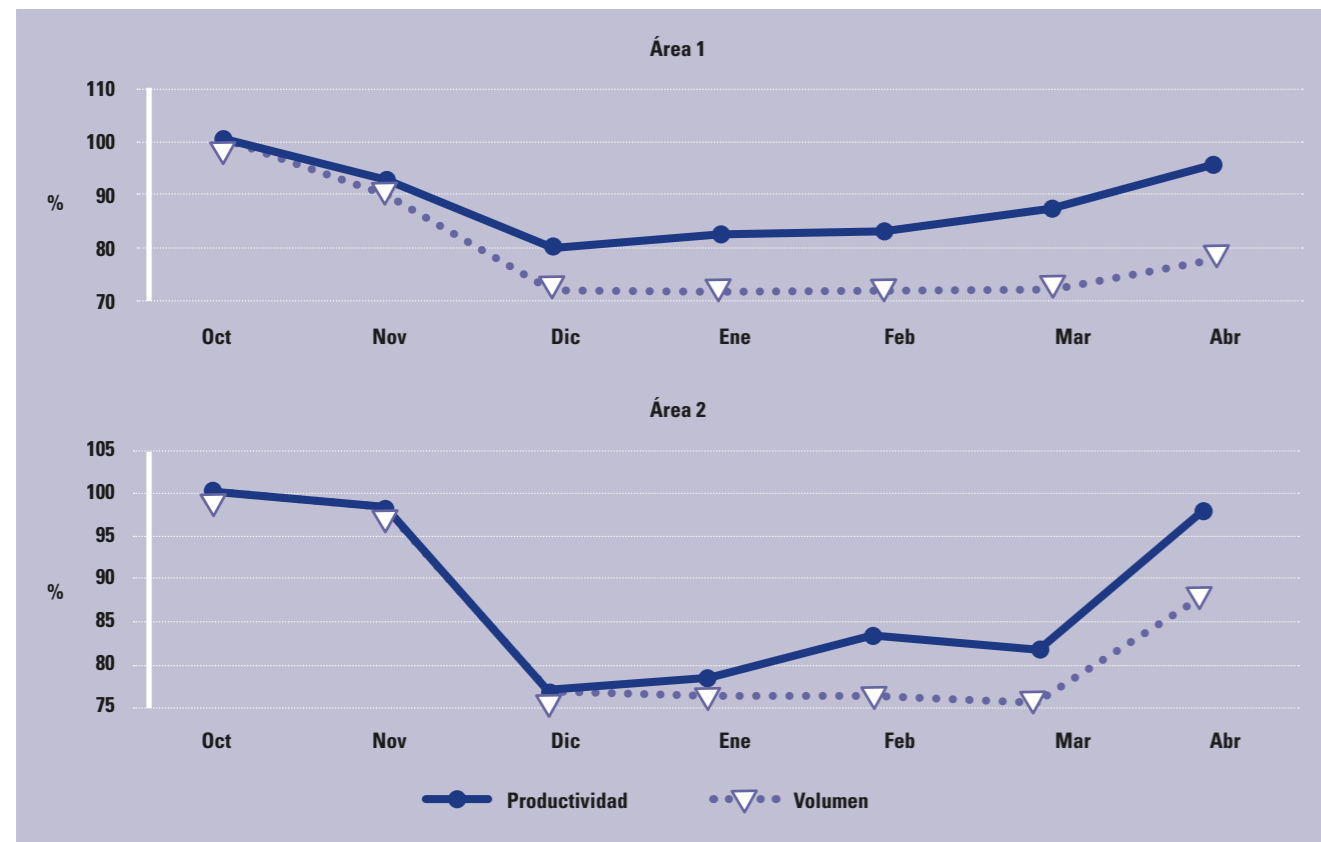
### 4. EFECTIVIDAD Y FLEXIBILIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Para ser productivo hay que ser efectivo. México tiene una tremenda disparidad; es uno de los países con mayores horas de trabajo acumuladas al año, pero con uno de los



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

### MEJORA CONTINUA



factores totales de productividad más bajo; comparado con economías como la estadounidense, alemana, brasileña, surcoreana y chilena.

La productividad, para efectos de la Ley Federal del Trabajo mexicana, en su última modificación, es el resultado de optimizar los factores materiales, humanos, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la compañía.

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 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 totales y asegurar que los resultados rebasen los objetivos esperados, tomando como base el promedio de volúmenes y eficiencias a escala nacional.

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 equipo de trabajo como principal activo, conformaremos la principal ventaja competitiva para obtener una mayor productividad y asegurar mejores resultados sostenibles a través del tiempo.

## CULTURA: ELEMENTO FUNDAMENTAL A CONSIDERAR EN LA MEDICIÓN DE LA HONESTIDAD

Uno de los errores al evaluar la honestidad de las personas en las empresas, es no contemplar que se debe medir a través de valores, comportamientos y cultura. Ésto genera un problema de análisis: su interpretación. El conflicto se debe a que se ignoran las diferencias culturales; ya que si bien es cierto que existen conductas humanas en términos universales (*etic*), también son observables los elementos propios de un nicho cultural específico (*emic*).



Las investigaciones acerca del impacto de la cultura en los individuos han permitido tener una mayor comprensión de las creencias, suposiciones y experiencias que los miembros de un grupo tienen, la forma en la cual están organizadas y han sido desarrolladas lógicamente; lo que permite estructurarlas en teorías y poder basarnos en ellas para aplicarlas a nuestros procesos de Recursos Humanos.

Para tener una comprensión clara del desarrollo de los individuos de una manera integral y con ello evaluar ciertas características como podrían ser sus valores y comportamientos, se requiere tomar en cuenta sus antecedentes *bio - psico - socio culturales* y entender la cultura de la cual provienen para poder ser más asertivos en el análisis.

La cultura en general puede verse como la condensación de todos los aspectos que forman parte del aprendizaje de los individuos de la sociedad, las costumbres que configuran la tradición de cada grupo y las concepciones de los individuos acerca del qué y cómo de ésta; en forma de premisas. Por otra parte, existen dos aspectos importantes: el elemento objetivo referente a aspectos plenamente observables como costumbres, hábitos o bien en su defecto tendencias de la moda en el vestir, los edificios, forma de alimentación, entre otras; por otra parte, lo subjetivo tiene que ver con las creencias, percepcio-



Para evaluar cómo la cultura determina los patrones de conducta honesta de los individuos debemos investigar los valores subyacentes y las creencias asociadas que guían a los individuos, por ello, al utilizar herramientas de medición de honestidad se deben contemplar valores, factores sociales y culturales, inherentes a la sociedad en donde serán aplicados.

nes, categorizaciones, valores y actitudes de cada cultura sobre los eventos u objetos que pueden influir sobre ella. Estos elementos son necesarios para el entendimiento que tiene cada persona (y sociedad) de sus valores, comportamientos y por ende de la honestidad.

El estudio de la personalidad dentro del área laboral es sumamente importante, puede determinar el éxito profesional individual y el éxito de la empresa. Cuando en esta área se quiere hacer un proceso de selección, evaluación o clasificación de personal a partir de su personalidad, siempre se debe tener claro si se está trabajando sobre rasgos (comportamiento caracterológico que tiene fuerte base biológica y difícilmente se modifica) o estados (comportamiento dentro de un contexto particular y que puede ser constante o cambiante de situación a situación). Además, estos dos aspectos están envueltos en una esfera llamada cultura, donde se ven involucradas una serie de variables que se deben valorar al momento de seleccionar a un colaborador.

En psicología, los estudios se han interesado en identificar los elementos socio culturales que influyen en el comportamiento de los individuos y en el desarrollo de su personalidad. Se encuentran principalmente basados en la hipótesis de que los procesos de aprendizaje y desarrollo personal suceden mientras los seres son parte de un grupo cultural y se ven influidos directamente por las creencias, normas y valores durante los procesos de socialización. (ver gráfico) Cada componente se verá reflejado en la conducta de los individuos, identificando las peculiaridades de cada uno de los grupos a los que puede pertenecer.

Es importante considerar que la conducta es producto del desarrollo de cada persona en el contexto particular en el cual se desenvuelve.

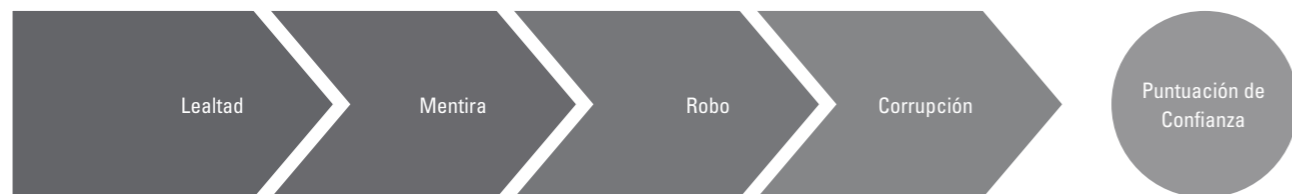
Una de las características que surge al analizar al mexicano es su propensión a los grupos. Es con base en esto que en culturas colectivistas, el comportamiento estará dirigido a satisfacer al grupo (caer bien, agradar al otro, servir antes

## COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS

### PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN



### HONESTIDAD COMO UNA TENDENCIA DEL COMPORTAMIENTO



que ser servido; lo que es necesario entender al momento de evaluar personal), mientras que en culturas individualistas se reconocerá el logro personal y la independencia (lo más importante no es que el otro esté contento, lo que en verdad importa es que yo esté contento). Si bien estas dos características son generales en culturas, es factible que en un nivel personal existan individuos altamente competitivos e individualistas en culturas colectivistas, así como personas altamente altruistas, colaboradoras y serviciales en culturas individualistas; sin embargo, los instrumentos que se seleccionen para evaluar, tienen que contemplar estos elementos para ser altamente eficaces en la cultura mexicana.

Considerando que a nivel general el colectivismo es parte de la impronta cultural mexicana, en el ámbito laboral se conjuga otra variable: sociedades verticales y horizontales. La sociedad horizontal es una sociedad donde sus integrantes se ven como iguales; mientras que en sociedades verticales, sus miembros, de acuerdo con los estatutos de superioridad consensados, tenderán a verse como superiores o subordinados. En el país se tiende a hacer clasificaciones jerárquicas, por lo que en el ámbito laboral sucede de la misma manera, de ahí que el comportamiento en términos de valores tiene connotaciones específicas que cualquier instrumento de evaluación que se aplique deberá contemplarlo.

El ambiente promueve patrones de pensamiento que son

acordes a un grupo y se relacionan con conductas que serán aceptables. Así, para evaluar cómo la cultura determina los patrones de conducta honesta de los individuos debemos investigar cuáles son los valores subyacentes y las creencias asociadas que guían a los individuos. Al utilizar herramientas de medición de honestidad, deben contemplar valores, factores sociales y culturales inherentes a la sociedad en donde serán aplicados.

Al analizar los aspectos científicos relevantes para evaluar la honestidad como una tendencia del comportamiento, se consideran importantes las variables de lealtad, la mentira, el robo y la corrupción, que varían de una cultura a otra en cuanto a su percepción. En todas en común, tienden a contemplarlas como elementos indispensables para generar confianza en una persona. Lo importante radica en que cada uno de estos elementos sean evaluados acorde a la cultura en la que el individuo se desenvuelve y se desarrolla. (ver gráfico)

Al momento de seleccionar nuestros filtros de reclutamiento, debemos asegurarnos de que el factor cultural de nuestro país sea tomado en cuenta para la ponderación de los resultados, de lo contrario corremos el riesgo de obtener una alta tasa de rechazo. Entrevistas, evaluaciones psicométricas y de honestidad acordes a nuestra realidad nos darán una mejor calidad durante nuestro proceso de atracción de talento.



# Índice General de Honestidad

de Círculo Laboral

## Te ayudamos a VER CLARAMENTE en tu selección



El **IGH** es una evaluación que determina el grado de honestidad de un candidato a través de reactivos que miden los valores y comportamientos.

### Desarrollada y validada para la población mexicana

- ▶ **Permite conocer el grado de honestidad en el contexto laboral**
- ▶ **Confiable y validez psicométrica**
- ▶ **Ambiente amigable y fácil de usar**

Comunicate con nosotros al:  
(55) 1720 9977

Escribenos a:  
contacto@circulolaboral.com.mx

[www.circulolaboral.com.mx](http://www.circulolaboral.com.mx)



La Red de Trayectorias Laborales



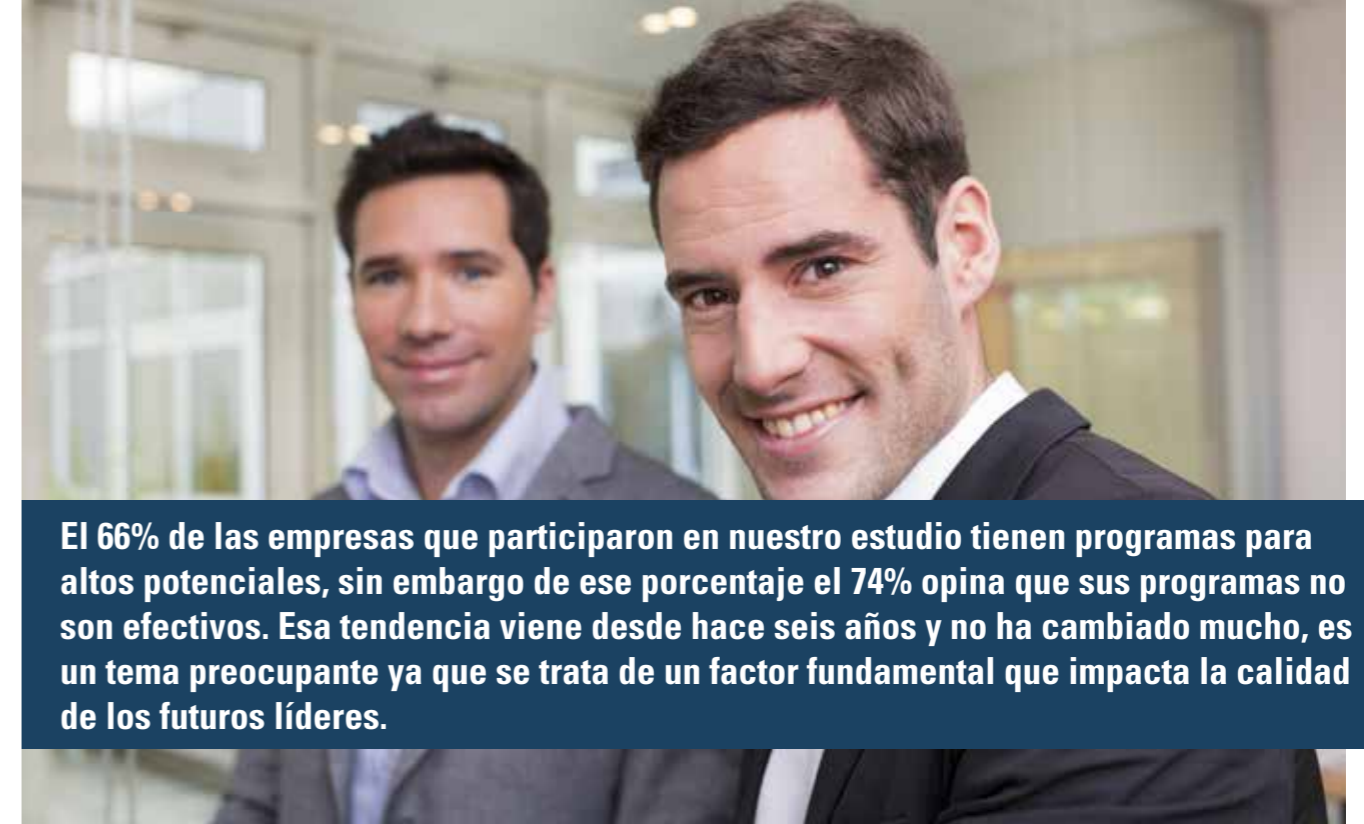
**Development Dimensions International** (DDI) fue fundado en Pennsylvania, Estados Unidos, en 1970. Sus áreas de especialidad son adquisición de talento, desarrollo de liderazgo y administración de la sucesión.  
www.ddiworld.com

**Javier Gómez Díaz** es Director General de DDI México. Es Ingeniero Químico por la Universidad Metropolitana de México, con especialidad en Recursos Humanos por la UIA / UCLA.

## ¿TUS LÍDERES ESTÁN LISTOS PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN?

*Global Leadership Forecast o Pronóstico de Liderazgo* es un estudio de investigación que Development Dimensions International (DDI) hace cada dos años, siendo este el séptimo. En esta ocasión se realizó en alianza con el *Conference Board*, un organismo que trabaja muy de cerca con los niveles de CEO's. Cada año publica un reporte de los retos que enfrentan los CEO's, analizando de 10 a 15 retos principales.

Los cuatro retos más importantes que surgieron en 2013 están relacionados con capital humano, atención a clientes, innovación y excelencia operacional. Tomamos esa información y la correlacionamos con la voz de más de 13 mil líderes que participaron en nuestro estudio de liderazgo. Una de las preguntas que les hicimos fue: ¿qué tan preparados se sienten para afrontar los retos? Como podrán ver a continuación, la respuesta no es alentadora. En este estudio segmentamos a los participantes en dos grupos: el primero, los ejecutivos de Recursos Humanos (RH) y representantes de las empresas que participaron en la encuesta y el segundo, un corte transversal que atraviesa todos los niveles de la organización y todas las áreas funcionales de la misma. El estudio contó con la característica especial de que algunas de las preguntas fueron específicas para los ejecutivos de RH y otras para los participantes en general, para obtener datos más específicos. En 2009, 37% de los líderes comentaron que a lo largo y ancho de la organización tenían un liderazgo de calidad, cinco años después sólo se ha generado un incremento de un 3%. Este resultado es preocupante. De acuerdo a un estudio que hizo Barbara Kellerman, de *Harvard Business School*, en 2013, en Estados Unidos se gastaron más de 50 billones de dólares



**El 66% de las empresas que participaron en nuestro estudio tienen programas para altos potenciales, sin embargo de ese porcentaje el 74% opina que sus programas no son efectivos. Esa tendencia viene desde hace seis años y no ha cambiado mucho, es un tema preocupante ya que se trata de un factor fundamental que impacta la calidad de los futuros líderes.**

en desarrollo de liderazgo.

Con respecto del tema de las fortalezas de liderazgo, les hicimos dos preguntas a los líderes:

1. ¿Qué porcentaje de los roles críticos podrías cubrir hoy con candidatos internos? Menos del 50% fue la respuesta. Es decir, es necesario recurrir a candidatos de otras empresas, lo cual no habla bien de los programas de desarrollo.
2. ¿Cuál es tu opinión sobre la necesidad de líderes que tu organización tendrá en los próximos años? En 2011, la fortaleza de los reemplazos para el futuro se estimó en un 18% y en 2014, se estimó en un 15%. Este punto es importante porque tiene que ver con la continuidad operativa de la organización.

En el *Global Leadership Forecast 2014 - 2015* hemos encontrado 17 *insights* o hallazgos importantes, de los cuales consideramos seis muy relevantes. A continuación presentamos algunas reflexiones a manera de preguntas con sus respectivas respuestas:

### ¿QUÉ ROL JUEGA RECURSOS HUMANOS EN SUS ORGANIZACIONES?

Hemos visto que han habido cambios muy positivos. Tal vez les parecerá extraño, pero hubo una época en que RH era sólo una función administrativa y transaccional. Ha costado mucho esfuerzo lograr hacer la transición para ser percibido

como un área que genera valor y que puede incidir en los resultados del negocio. Como vemos en la gráfica, hay tres roles: reactivos, socios y previsores. En DDI, hemos acuñado un nuevo concepto al que llamamos previsor. La idea es un rol que genere mucho mayor valor a la organización y que ayude a ejecutar la estrategia del negocio, para pasar de ser ocasionalmente invitado a la mesa estratégica, a ser parte del diseño de la sesión estratégica. De los más de 1,500 ejecutivos de RH encuestados, el 22% se consideró reactivo, el 60% como socios y solamente el 18% como previsores. Clasificamos a las compañías con base en su participación en el mercado de valores, enfocándonos en aquellas con el peor y el mejor resultado financiero (20%). Pudimos concluir que las de mejores resultados financieros tienen 6.2 veces más probabilidades de que su gente de RH esté tempranamente involucrada en la planeación estratégica. Las posibilidades de que la empresa tenga mejores resultados financieros son mayores si RH participa en la mesa de planeación estratégica.

**70-20-10.** (70% aprendizaje durante el trabajo; 20% aprendizaje informal en la compañía, es decir, asesoramiento de líderes y mentores y cómo vamos generando nuestras redes dentro de la organización; y 10% aprendizaje formal, es decir, libros, cursos de capacitación, etc.)

Lo que se percibe es que a lo largo de las investigaciones esta relación ha cambiado. ¿Qué índice consideran los líderes que coincide mejor con el tiempo que se invierte en los tipos de



## ¿QUÉ ROL JUEGA RH?



REACTIVO 22%

- Desarrolla y administra políticas.
- Asegura cumplimiento.
- Fuente de *expertise* de RH. cuando se necesite.

SOCIO 60%

- Adentrado en el negocio.
- Resuelve temas de talento.
- Apoya los lanzamientos de iniciativas de gestión de talento.

PREVISOR 18%

- Alinear capacidades de talento con la estrategia del negocio.
- Arquitectura de gestión de talento.
- Interpreta tendencias de talento y las convierte en oportunidades.

aprendizaje? La respuesta fue 55% aprendizaje en el trabajo, 25% de otros y 20% de manera formal. Esto quiere decir que la mezcla hoy es un mito. Aquellas empresas con mayor efectividad tienen esta nueva proporción, invitándonos a repensar cuál es la mejor relación entre aprendizaje formal e informal. DDI considera que se pueden aprovechar los momentos de aprendizaje informal, a través de lo que llamamos el trayecto de aprendizaje, que no es otra cosa más que aquellos momentos de preparación antes de los cursos de capacitación y refuerzos de conocimiento después o durante los cursos. Las organizaciones que ya están usando este trayecto de aprendizaje están presentando mayor efectividad en el desarrollo de las personas y aumentando la calidad del liderazgo.

El 66% de las empresas que participaron en nuestro estudio tienen programas para altos potenciales, sin embargo, de ese porcentaje el 74% opina que sus programas no son efectivos. Esa tendencia viene desde hace seis años y no ha cambiado mucho, es un tema preocupante ya que se trata de un factor fundamental que impacta la calidad de los futuros líderes. Las organizaciones que tienen programas para altos potenciales son proclives a ser 4.4 veces más efectivas en su desarrollo y las empresas que se desempeñan mejor financieramente tienden a tener 3.6 veces más probabilidades de contar con estos programas.

### ¿CUÁNTO TIEMPO CONSIDERAN QUE SUS LÍDERES ESTÁN INTERACTUANDO CON LOS DEMÁS?

El 41% del tiempo los líderes están administrando, el 34% lo

dedican de manera equilibrada a administrar y a interactuar, y el 25% del tiempo lo dedican a interactuar.

### ¿CUÁLES SON LAS MAYORES DIFICULTADES QUE PRESENTAN LOS LÍDERES?

Los líderes muestran dificultad en generar confianza y confiar en sus propias ideas, y donde menos se presenta es en escuchar a los demás. Por otro lado, los ejecutivos también muestran que su mayor dificultad está en generar confianza.

### ¿QUÉ IMPACTO TIENE ESTO EN LAS ORGANIZACIONES?

Cuando se mejora la experiencia de los líderes y su capacidad de liderazgo con los programas de desarrollo, logramos un mayor impacto y podemos aumentar hasta dos veces la probabilidad de estar en las empresas con mejores resultados financieros. Un buen ejemplo es Nissan, la empresa ha mejorado sus interacciones o sus habilidades interpersonales en un 30% gracias a que ha manejado un lenguaje común en sus mercados emergentes, ha aumentado sus programas de desarrollo de manera virtual y ha mejorado los tiempos entre cesiones de entrenamiento para el aprendizaje informal.

Estas son algunas de las respuestas originadas en esta investigación, sin embargo, hay más información que se debe revisar. Si estás interesado en conocer cada uno de los resultados del estudio visita la página [www.ddiworld.com/GLF](http://www.ddiworld.com/GLF).

# ¿70:20:10?

# 52:27:21

## El más efectivo hoy

Fuente: Global Leadership Forecast 2014-2015

## EL NUEVO IM:EXL



## DESARROLLO DE LIDERAZGO

## Efectividad más alta Líderes extraordinarios

DDI México  
+52 (55) 1253 9000  
[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)



Edenred fue fundada en México, en 1981. Su área de especialidad es crear y gestionar soluciones que mejoren la eficacia de las organizaciones y el poder adquisitivo de las personas.  
www.edenred.com.mx

**Pablo Habichayn Polloni** es Director de Recursos Humanos de Edenred México. Es Físico por la Universidad Autónoma Metropolitana, cuenta con diplomados en Técnicas Modernas de Productividad por la Universidad Anáhuac y Dirección de Recursos Humanos por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

## BABY BOOMERS, GENERACIÓN X, MILLENNIALS; ¿EN ARMONÍA O EN GUERRA?

Caer en el supuesto de que todas las generaciones que coexisten en un mismo entorno laboral se comportan de manera similar, así como no comprender las motivaciones e intereses que mueven a cada una podría tener consecuencias desfavorables para la empresa. Lograr potenciar lo mejor de cada generación a través de equipos de trabajo colaborativos podría ser la clave para complementar sus fortalezas y convivir en armonía.

Adriana Zaragoza se sentó en su nuevo escritorio. No lo podía creer, era el primer día que ocupaba su nueva posición como Directora de Recursos Humanos. Por si las dudas, había verificado que su tarjeta de presentación lo dejara bien claro. Sólo le inquietaba una cosa, el reto que tendría al ocupar esta posición: innovar, plantear nuevos cuestionamientos y responder con creatividad a todos ellos.

No había terminado de sentarse cuando escuchó el sonido de un correo electrónico entrando a su bandeja. “¿Cómo hago que se entiendan, trabajen en armonía y con eficiencia los empleados jóvenes y los empleados experimentados y mayores de edad? ¡Parece que no hay forma, sólo escucho quejas de unos hacia otros! Quiero conocer tus ideas.” Decía el *email* que le enviaba el Lic. Martínez, Director General de la empresa.

### ¡RECURSOS HUMANOS AL RESCATE!

Adriana conocía la historia, su antecesor había tenido que enfrentar constantes choques culturales y falta de motivación e involucramiento; que resultaba en un alto nivel de rotación de personal, sumado al evidente impacto en la eficiencia del negocio.

Entendía muy bien a lo que se enfrentaba:

- Había que cerrar las brechas generacionales, integrar el

pasado, las estructuras y formas de trabajar tradicionales de la empresa que habían tenido éxito con el futuro, las cualidades, limitaciones y capacidad de innovación de las nuevas generaciones. Esta combinación buscaría evitar un colapso entre las generaciones anteriores y las nuevas, en un mundo que ha cambiado totalmente y parece hacer infranqueable la barrera entre el personal experimentado, conservador y disciplinado; y los jóvenes innovadores, inquietos y a veces irreverentes.

- Lograr que estos ajustes impacten positivamente en la eficiencia de todas las áreas.
- Posicionar a Recursos Humanos como área estratégica para el éxito del negocio.

Los resultados financieros, el bienestar de la gente, el clima laboral, la retención, la productividad y otros aspectos importantes daban vueltas en su mente. “Nadie dijo que sería fácil pero esto es parte de lo que me encanta de mi trabajo,” pensó.

A lo largo de su experiencia profesional ha vivido *en carne propia* el creciente choque cultural y diferencias en la forma de trabajar que existe en equipos integrados por las diferentes generaciones. Analizaba lo siguiente: “cada generación tiene sus propias limitaciones, pero también puede hacer grandes aportaciones, el reto es lograr que suceda.” Así, se dio a la tarea de armar una estrategia integral (cuestión que con frecuencia marca la diferencia) teniendo en mente los intereses de la empresa y de los colaboradores al mismo tiempo. Sabía que no era ciencia infusa.

### EXTRAYENDO LO MEJOR DE CADA UNO

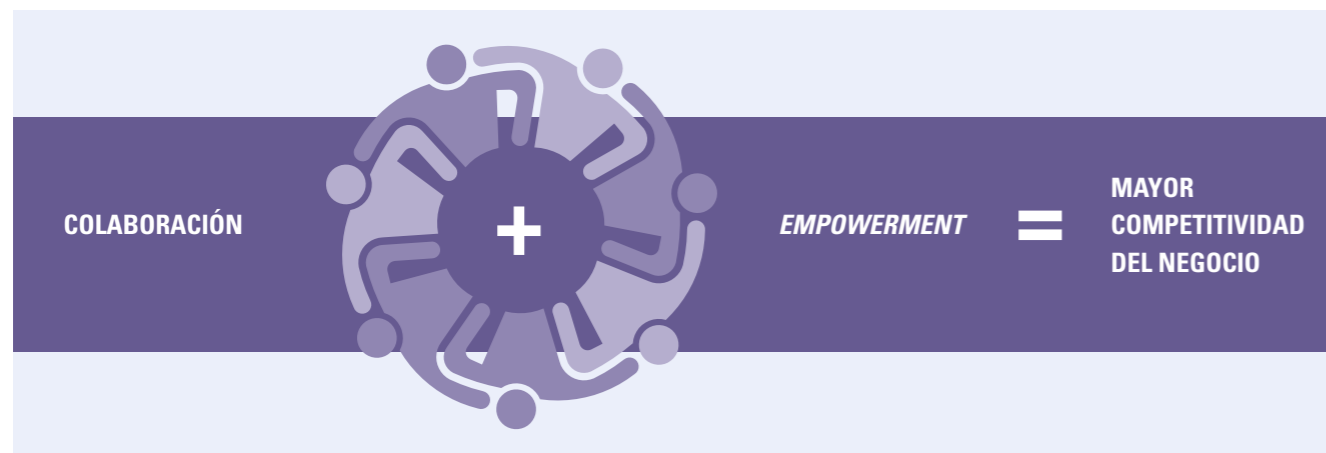
Adriana entendía las necesidades de una mezcla heterogénea de generaciones de empleados y tenía que lograr que se complementaran, colaboraran y que no compitieran. El reto era tener una oferta atractiva para una variedad de generaciones. Entonces pensó: “la clave está en que todos persigan un objetivo común y obtengan la pasión para alcanzarlo. Si logramos esto, encontraremos la forma de que los empleados coexistan y encuentren la manera de aumentar su valor y colaborar. En un equipo en el que cada quien tiene su sistema de creencias, ve un lugar distinto de éxito y de realización de la empresa y personal, el logro es imposible y las confrontaciones no tardarán en destruir el negocio. En los Equipos Colaborativos todos conocen la estrategia del negocio, se interesan por ella, la interiorizan y cada uno suma su *expertise* para alcanzarla. Tanto *Boomers* como *X's* y *Millennials* podrán aportar sus capacidades, suplir sus limita-



**Este tipo de organizaciones heterogéneas van a requerir que Recursos Humanos tenga una paleta más amplia de formas de remuneración; desde el sueldo flexible hasta prestaciones más efectivas como despensa, restaurantes, uniformes, gasolina, manejo de viáticos, etc.**

ciones, complementar sus fortalezas y coexistir en armonía. Por supuesto, esto implica superar formas de trabajo rígidas e impuestas, abuso de poder, imposición y zonas de confort en las que las generaciones mayores encuentran estabilidad. Así mismo, es importante establecer directrices y guías claras para que los más jóvenes logren estructura, pensamiento sistémico y motivación. ¡La suma puede ser explosiva!, se emocionó. En equipos colaborativos de alto desempeño es vital la confianza y el *empowerment*, pues permite que cada persona sea capaz de tomar las decisiones que le competen sin delegar hacia arriba, asumir responsabilidades y aportar cambiando la velocidad de acción de la empresa. Adriana reflexionaba: “si todo hay que validarlo con el gran jefe, el proceso se vuelve muy lento. Es necesario brindar a los trabajadores las herramientas para que conozcan su alcance, su campo de acción y así puedan confiadamente y sin temor tomar sus decisiones, lo que impulsará la eficiencia de la organización.” Dar *empowerment* a la gente significa por ejemplo, “que en la junta en la que se decidirá sobre algún tema, sea atendida por las personas que en verdad requieren tomar las decisiones en el trabajo en el *día a día*, que no necesariamente es el jefe,” pensaba, como a los hijos: *les enseñas a hacerlo o se los haces tú toda la vida*. Hay que guiar, enseñar, capacitar y luego entregar total confianza. Ella visualizaba que una de las barreras a romper en este pro-





ceso de cambio sería el temor a fallar. Era indispensable estar abiertos a esta posibilidad, darle al empleado el *derecho al error*, pero como una forma de aprendizaje. Tener la certeza de que si la equivocación está dentro del campo de acción del colaborador no pasará nada; habrá que reparar, dar retroalimentación y ajustar, pero la ganancia será mayor. Ella había escuchado inclusive de algunas iniciativas de empresas donde se llevaban a cabo sesiones donde se exponen los errores en búsqueda de aprendizajes al compartir el ¿cómo lo arreglaste?; dejar de poner *foco en el ojo ajeno* y voltear hacia uno mismo para ir superándose ante cada reto. Es importante no perder de vista que los más jóvenes requieren una definición clara de sus objetivos y una buena dirección, a través del liderazgo, ya que estas generaciones no reconocen a jefes ... en todo caso aceptan a líderes y es ahí donde las áreas de oportunidad se abren para las otras generaciones.

#### LA FÓRMULA Y SUS RESULTADOS

**Colaboración + Empowerment = Mayor Competitividad del Negocio**

Es un hecho, se decía, a todas las generaciones les gusta trabajar en un lugar donde:

- Haya objetivos claros.
- Se promueva una cultura de colaboración.
- Las estructuras jerárquicas estén suavizadas y se fomente el liderazgo.
- Se otorgue poder de decisión a la gente dentro de su ámbito de responsabilidades.
- Se capacite a los colaboradores para tener las competencias necesarias y así sentirse seguros en la toma de decisiones.
- Se tenga apertura a la posibilidad del error en búsqueda del aprendizaje.

- Se otorgue confianza. En automático la suma de estos elementos traerá como resultado:
- Que la empresa sea más atractiva para el talento, no importando su generación.
- Que los colaboradores trabajen mejor, se comuniquen más rápido, ejecuten sus procesos con mayor eficiencia y dinamismo, y haya mayor involucramiento ocasionando que repercuta positivamente en el servicio al cliente.

Si a esto le sumamos creatividad explorando las nuevas herramientas de comunicación informal como Lync, Skype, Whatsapp, etc., podemos generar un impacto en el nivel de rentabilidad al reducir costos por el uso de la tecnología. Por añadidura, se tendrá un mayor nivel de competitividad en el mercado, ya que la empresa traerá una energía interna que impulsará respuestas más dinámicas y eficientes a los continuos y rápidos cambios que demanda el mercado.

#### AL FINAL DEL DÍA ...

Adriana estaba convencida de que en el mundo de los negocios de hoy, las empresas que se permiten estos cambios culturales crecen mucho más rápido. "Si atraemos talento y clientes se posicionará mejor la marca y seremos más eficientes, ya que llegaremos más rápido al mercado y por lo tanto seremos más competitivos. Si Recursos Humanos está alineado con la estrategia de la empresa, todo esto tiene sentido. Que cada empleado entienda cómo forma parte de la misión y colabore para llevarla a cabo, hará indiscutiblemente que mi área sea un aliado estratégico de la empresa," concluyó. Decidida, se encaminó a la oficina de aquel que debía ser su principal patrocinador, el Director General.

**Ticket Vale Despensas®**



**“MARQUE LA DIFERENCIA”**

## OTORGUE LA AYUDA DE DESPENSA A SU PERSONAL

La ayuda de despensa mantiene motivados a sus trabajadores y le da muchos beneficios a su empresa:



**MEJORE SU PLAN DE COMPENSACIONES**

Atraiga y retenga al talento de su empresa.



**MOTIVE A SUS COLABORADORES**

Aumente el poder adquisitivo de sus empleados.



**REDUZCA IMPUESTOS**

Disminuya cargas sociales aprovechando incentivos fiscales.

**E Edenred**

[www.ticketvaledespensas.com.mx](http://www.ticketvaledespensas.com.mx)

**CONTÁCTENOS**

Llame sin costo desde cualquier lugar de la república:

**+(55) 5351 3169**

[telemarketing-MX@edenred.com](mailto:telemarketing-MX@edenred.com)

Entorno Corporativo y Empresarial fue fundada en México, en 2004. Sus áreas de especialidad son el *outsourcing* de Recursos Humanos, soluciones integrales de Capital Humano y consultoría especializada.  
[www.entornocorporativo.com.mx](http://www.entornocorporativo.com.mx)

Carlos Jesús Barrera Quevedo es Gerente de Gestión del Talento de Entorno Corporativo y Empresarial. Es Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con certificado en el Método *Ergodis* y Redacción de Competencias.

## ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

La adaptación y la transformación en las organizaciones son los retos más importantes para los expertos de Capital Humano. Hoy hemos superado las fronteras de la clásica Gestión del Recurso Humano a una Gestión Global; una Gestión del Talento que se ocupa de las relaciones humanas y del impacto que estas generan en una organización, así como trascender a través de acciones.

Las organizaciones se están preparando para adaptarse a nuevas tendencias, procedimientos y formas de gestionar el talento. ¿Cómo sabremos que nos encontramos listos para enfrentar retos organizacionales, cuál es el indicador más adecuado para saber que estamos preparados y cuál es el papel de los líderes de capital humano, en un proceso de transformación cultural?

El entorno de los negocios siempre marcará el paso y el ritmo con el que deben de cambiar las empresas. Nuevas tecnologías, procesos, corporaciones que venden mejor, más rápido y más barato los servicios y productos de una industria determinada. Todo dependerá de los planes estratégicos de la alta dirección, en donde se deberán establecer prioridades y lograr que el área de Capital Humano sea un socio estratégico, dotará a la organización de un cambio planeado y en control; permitirá avanzar al capital humano hacia el objetivo de la alta dirección. La planeación debe de ser construida en alianza con los responsables del cambio. Ésta no debe de ser forzada, sino en los tiempos establecidos.

### ¿CÓMO TRANSFORMARNOS?

De acuerdo al Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello, se debe de iniciar un reconocimiento y un sondeo de la situación

actual de la organización (Guizgar, 2008); en dónde estamos, con qué elementos contamos para iniciar los planes de acción y seguimiento. (ver gráfico)

El conocimiento de la organización es fundamental para realizar las acciones necesarias y lograr la transformación cultural. La empresa debe estar preparada para brindar la información requerida a los expertos para que puedan cumplir su función. Si bien la observación es una herramienta poderosa, conocer la experiencia de los colaboradores sobre la cultura de la empresa también es un punto de referencia importante, por lo que la interpretación y la integración de la información será una actividad que requerirá tiempo y la mente de varios expertos. La experiencia en la construcción de soluciones debe de ser sensata, en el sentido de la posibilidad de generar los cambios. Por eso, los planes de trabajo o acciones derivadas del diagnóstico deben de ser claros en todos sus elementos. Esto significa que en el momento de la implementación, siempre debe de haber el acompañamiento del socio estratégico; el cual sugerimos debe de tener un tinte psicológico, del cuál hablaremos más adelante.

Ahora, sumemos dos conceptos que deberán ser permanentes en el proceso de transformación:

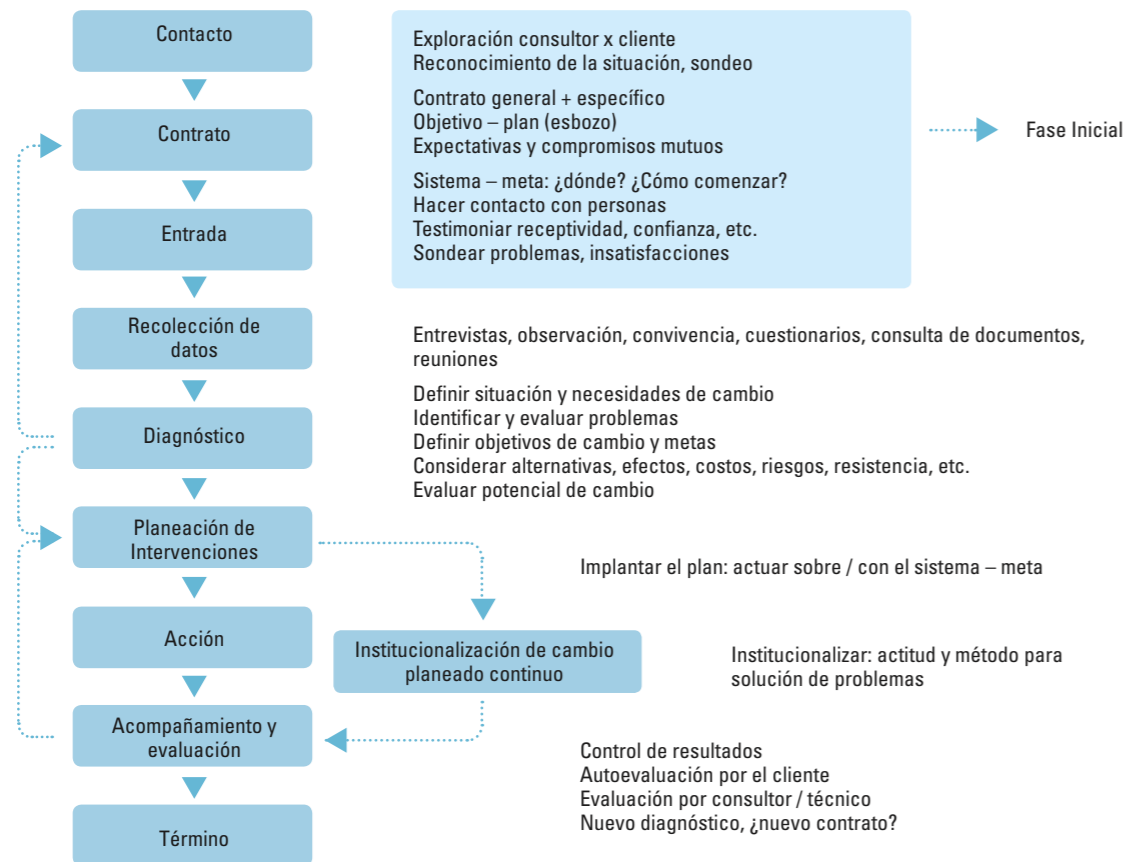
- **El seguimiento** es clave, todos seremos responsables. Los integrantes de la organización son causantes de generar conciencia, en su sentido más simple, para comprender dónde generaremos impacto.
- **El compromiso** es el combustible que nos llevará a implementar las acciones adecuadas y la promesa del cambio mantendrá las acciones de la organización. Las relaciones que genere el líder, deberán ser dinámicas. Entendamos esto como la construcción del deseo de transformación.

### CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN DEL TALENTO: UNA PROPUESTA INTEGRAL PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

Hoy comprendemos que el capital económico de una empresa ha trascendido su valor para dar pie al capital más importante para una organización: las personas. Theodore W. Schultz (1961) y Gary S. Becker (1964), señalan que parte del desarrollo de las economías se basa también en



**El conocimiento de la organización es fundamental para realizar las acciones necesarias y lograr la transformación cultural. Debe estar preparada para brindar la información requerida a los expertos para que puedan cumplir su función.**



La construcción de una nueva identidad requiere de una labor permanente de las estrategias planteadas por Recursos Humanos, pero al mismo tiempo, debe de generar alianzas con la profunda intención de crear líderes que permitan el mantenimiento de la nueva cultura en la organización.

algo más tangible, como el ser humano. El reto como profesionistas del campo nos posiciona dentro de los fenómenos emergentes del proceso de cambio, ya que requerimos ser aquellos agentes que lo promuevan y embistan sobre la resistencia permanentemente.

Es por ello que dentro de nuestro propio proceso de transformación, hemos experimentado elementos que forzan a la organización a permanecer en aquello que es la costumbre, o en el mantenimiento del *Statu Quo*. Hemos construido un plan que nos permita avanzar en el proceso de transformación, tomando en cuenta que también la operación rutinaria es permanente y requiere de mejoras y cuidados. Los planes están formados y alineados de acuerdo a las necesidades del negocio. El mensaje de los agentes de cambio debe de ser coherente, estableciendo claramente que vamos en una sola dirección, ya que el eje central es dirigir a la organización correctamente.

El plan maestro de Capital Humano es administrar el cambio desde sus áreas estratégicas: atracción de talento, comunicación organizacional y desarrollo organizacional; constituyendo así la Gestión del Talento.

La construcción de una nueva identidad requiere de una labor permanente de las estrategias planteadas por Recursos Humanos, pero al mismo tiempo, debe de generar alianzas con la profunda intención de crear líderes que permitan el mantenimiento de la nueva cultura en la organización.

El acompañamiento nos dota de diferentes responsabilidades, mismas que nos permiten garantizar que la organización reinterpretará y ejecutará el mensaje de forma adecuada:

- **Transmitir el mensaje de forma clara y universal:** en todas las áreas y en todos los niveles jerárquicos.
- **Generar y aplicar herramientas de diagnóstico:** la construcción de herramientas es parte esencial para conocer la fotografía de la organización. Éstas pueden ser tan sencillas o tan complejas como queramos, pero deben de generar la información necesaria para un diagnóstico.
- **Acompañamiento para la adaptación:** siempre necesitamos de alguien que nos explique qué sucede cuando algo no es lo que era o qué es lo que va a pasar. La incertidumbre puede generar frustraciones, miedo o incluso un desinterés permanente; independiente de la fase del cambio donde nos encontremos. Esto no

significa que estemos explicando los detalles, pero sí que logremos permear los mensajes y actitudes adecuadas como agentes de cambio.

- **Acompañamiento a la alta dirección:** la toma de decisiones o los alcances de los planes generalmente no pueden visualizarse adecuadamente si no se ven los detalles. Afortunadamente ya se ha generado información que nos permita predecir de cierta manera qué es lo más apto, reafirmando que somos socios estratégicos, consultores para nuestros líderes.
- **Establecimiento de planes de acción:** gracias al diagnóstico podremos visualizar que acciones tomar. Éstos pueden ser relacionados con procesos, formatos y valoraciones cualitativas o cuantitativas de los colaboradores. Es vital que todas las acciones sean asequibles.
- **Crear el deseo de la transformación:** hoy continuo preguntándome si el deseo para transformar se crea o se detona. La realidad es que todos podemos ser agentes de cambio si tenemos la motivación adecuada; el acompaña-

miento es fundamental para que esto sea posible.

- **Crear herramientas que permitan gestionar de forma adecuada:** el liderazgo es únicamente una parte de la gestión. Existe también la necesidad de comprender a las personas y diferenciarlas de los puestos. En la teoría, desarrollamos algo que puede evaluarse en acciones, pero en realidad, lo que administramos y desarrollamos es intangible, es la interpretación de nuestros contextos.

Con estos elementos hemos logrado iniciar nuestro proceso de cambio planeado, no olvidando que el factor tiempo depende directamente de la duración de la transición de cada una de las etapas de la modificación. Estamos listos cuando no únicamente el contexto, la economía y la competencia manifiesta la necesidad de la transformación, sino que también tus aliados, tus pares o el alcance de resultados y satisfacción no es congruente. Nuestros colaboradores son el indicador más poderoso que tenemos para saber que estamos listos para un nuevo reto organizacional.

Esprezza fue fundada en México, en 1997. Sus áreas de especialidad son *outsourcing*, *headhunting* y desarrollo organizacional.  
[www.esprezza.com](http://www.esprezza.com)

Connie Carrillo Roldán es *Talent Business Development Director* de Esprezza. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México.

## EL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas buscan contratar a su personal basándose en los siguientes factores: experiencia origen, cultura, conocimientos, entre otras; los despidos se fundamentan en la conducta, resultados y el hecho de no haberse adaptado al puesto o la organización para la que se les contrató.

Podría parecer inverosímil pero muchas empresas desconocen el talento que tienen en su gente y cómo hacer para lograr los objetivos y resultados deseados. Son pocos los empresarios que tienen claro lo que desean de sus colaboradores y más aún, que conocen quienes son. Cada vez es más importante identificar a detalle al personal contratado para que no se dificulte el reconocimiento del talento, aprovecharlo en el puesto adecuado y sacar el máximo de beneficio; provocando su felicidad y realización laboral, la cual reeditará en alta calidad y productividad para la corporación.

Por esta razón es de suma importancia resaltar el concepto del Comportamiento Organizacional que se define como: “la disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes.” (Hodgetts, R. y Altman, S., 1985) Adicional, es importante reconocer que también se define como “los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: psicología, sociología, antropología, economía


y ciencias políticas.” (Gordon, 1996)

Considerando estas dos definiciones podemos reconocer que cuando se tienen a los colaboradores en el puesto adecuado según su comportamiento, es decir, sus competencias, trabajan a su máxima capacidad porque se sienten realizados. Al llegar a este punto ya no es necesario imponer un horario porque ellos darán el tiempo requerido para lograr cada uno de los objetivos laborales buscando el crecimiento personal y de la compañía. Si consideramos al comportamiento como pilar del funcionamiento de las empresas podemos saber que éste juega un papel importante en los efectos relacionados con el trabajo por sí mismo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad del negocio, el rendimiento humano y la forma de funcionar de la gerencia.

Escucho en casi todas las compañías que tienen perfiles y descriptivos de puestos pero siguen teniendo alta rotación, mal clima organizacional o requieren deshacer la relación

laboral de algunos colaboradores porque su actitud no es la que se esperaba, es decir, que su comportamiento no era el adecuado dentro de la organización. Por ello es esencial identificar realmente las competencias más exactas que debe presentar el candidato para el puesto que se busca cubrir con un nuevo colaborador o con la promoción de uno interno, en complemento con el comportamiento del líder de esta posición. No basta con los buenos deseos de los líderes sino con lo que realmente necesitan.

Aunado a esta resolución es importante revisar que “existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo”. (Robbins, S., 1999)



La clave está en el mapeo del talento, haciéndolo en el menor tiempo y con la mayor precisión comportamental, a partir de esa realidad se identifica la brecha entre el puesto y el ejecutivo, maximizando el desempeño y la productividad de cada colaborador.





FemHom Consultores fue fundada en México, en 2008. Sus áreas de especialidad son la asesoría estratégica a corporaciones y empresas familiares de tipo comercial, servicios, turístico, manufactura y educativas.  
[www.femhom.com](http://www.femhom.com)

José Luis Quintero Escalante es autor y consultor para corporaciones y empresas familiares; en desarrollo organizacional, planeación estratégica y manufactura. Creador del Método de Desarrollo Integral Sustentable.

## HABILIDADES O VIRTUDES: ¿QUÉ ENTREGA MEJORES RESULTADOS?

Es común asignar a las personas a determinados puestos esperando que sólo con habilidades logren los resultados requeridos. En otras ocasiones se piensa que una persona no está lista para enfrentar el reto asignado y hay que esperar que el tiempo le desarrolle las habilidades necesarias. Insistir en las habilidades sin acelerar el desarrollo de las virtudes que le dan la madurez a las personas, limita la velocidad a la que se entregan resultados de excelencia.



Una empresa comercial muy exitosa, pero con poca cultura de inclusión, decidió lanzar un programa integral de diversidad para fomentar el respeto a las diferencias y antecedentes individuales. Al no contar con una persona interna adecuadamente preparada para liderar este esfuerzo, procedió a buscar a alguien con la experiencia y habilidad necesaria. Después de evaluar a varios candidatos decidió contratar a alguien que causó una excelente impresión durante las entrevistas. A los pocos días de contratado, este gerente caminó junto a un grupo de colaboradores y escuchó un chiste racista, pero no intervino. Al siguiente día este gerente hizo un discurso sobre la importancia del respeto a las diferencias individuales, pero los colaboradores que hicieron el chiste racista el día anterior comenzaron a reírse y a faltar al respeto al evento. El lanzamiento del programa fue poco efectivo debido a la falta de credibilidad del nuevo gerente. El incidente evidenció que esta persona tenía las habilidades necesarias para el puesto de Gerente de Diversidad, pero también se descubrió que no contaba con la madurez necesaria para enfrentar el reto asignado. El Gerente sabía qué había que hacer pero la magnitud del desafío lo rebasó dramáticamente. El equipo directivo se preguntaba qué se podía hacer para que esta persona madurara rápidamente y así no tener que despedirla.

¿Qué habría sucedido si esta persona hubiera contado no solamente con las habilidades sino también con la madurez que ciertas virtudes personales le podrían haber brindado? Tal vez, al caminar junto al grupo de gente que hizo el chiste racista podría haber procedido de la siguiente manera: “Disculpen. Buenas tardes. Yo soy el nuevo Gerente de Diversidad y quiero compartirles algunas perspectivas sobre el chiste que acabo de escuchar. La empresa pensaba que esos chistes son inofensivos. Yo mismo en el pasado me he reído de este tipo de chistes. Sin embargo, nos hemos dado cuenta de que sí hacen daño al ambiente laboral. No habrá consecuencias hoy para la persona que contó el chiste, pero necesito su ayuda para construir un programa de diversidad que fomente el respeto a las diferencias y a la inclusión de las minorías. Vamos a convertirnos en una compañía todavía más exitosa y en un mejor lugar para trabajar para todos.” (ver tabla)

### HABILIDADES VS. MADUREZ

El caso descrito se presenta con demasiada frecuencia en diferentes niveles y áreas de las empresas. Los colaboradores saben qué y cómo hacer lo que deben hacer, pero no siempre lo hacen. En muchos casos la empresa requiere de comportamientos de colaboración, lealtad y disciplina, y los directivos se preguntan qué hacer para que la gente actúe con más madurez.

En ocasiones se piensa que el tiempo y la experiencia de la gente logrará hacerlos madurar pero eso no siempre sucede. Con frecuencia encontramos que personal con mucha experiencia y edad, no siempre actúa con la madurez que se requiere. La gran pregunta será entonces, ¿qué hacer para acelerar la madurez de todos los colaboradores?

La madurez de una organización se define por la suma absoluta de las virtudes de sus líderes y colaboradores.

Una organización más disciplinada se apegará a los estándares establecidos. Colaboradores más leales respetarán a sus líderes. Líderes más virtuosos generarán más lealtad a la misión de su empresa. Una organización con más virtudes entregará mejores resultados, contará con un mejor ambiente laboral y tendrá una mayor productividad.

No solamente problemas de discriminación se presentan cuando existen carencias de virtudes en una empresa. La retención del talento crítico también se hace más difícil. Al principio de sus carreras los colaboradores admiran a sus líderes por sus habilidades y conocimientos, pero una vez que desarrollan habilidades y conocimientos propios buscarán admirar a sus líderes por la exhibición de sus virtudes personales. La gente no renuncia a su empresa, le



Una vez que los colaboradores desarrollan habilidades y conocimientos propios buscarán admirar a sus líderes por la exhibición de sus virtudes personales. La gente no renuncia a su empresa, le renuncia a su jefe.

Líderes que exhiben un comportamiento virtuoso logran mayores niveles de retención de talento y mejores resultados que jefes con mucha habilidad pero con comportamiento menos virtuoso. El desempeño de cualquier colaborador se puede medir por tres factores principales:

- **Conocimiento:** este factor se refiere a la experiencia que tiene la persona acerca del rol o del área en la que se desempeña.
- **Habilidad:** las habilidades de una persona son aquellas destrezas que se pueden aplicar en cualquier tipo de puesto, en cualquier área de la empresa. Entre éstas se encuentran: capacidad de negociación, priorización, análisis y solución de problemas, comunicación y planeación, entre otras.
- **Actitud:** la actitud de un colaborador la determinan sus virtudes. Un colaborador con perseverancia se crece ante los obstáculos. Una persona con dignidad hará lo correcto aunque no se le reconozca. Un empleado con lealtad no traicionará la confianza que se le tiene aunque se le presenten repetidas oportunidades de beneficio personal a costa de los resultados de la empresa.

Diferente a la creencia popular, las virtudes sí son desarrollables. El reconocimiento personal de la carencia de una



COMPORTAMIENTO IDEAL DEL GERENTE DE DIVERSIDAD QUE CUENTA CON LAS VIRTUDES NECESARIAS	
Virtud	Conducta ideal
Responsabilidad	Ejercer el rol de Gerente de Diversidad.
Disciplina	Actuar lo más pronto posible, en el momento.
Autenticidad	Aceptar que ha cometido ese mismo error en el pasado.
Perseverancia	Intentar cambiar la cultura aunque existan grandes obstáculos.
Justicia	No aplicar consecuencias sin haber lanzado todavía el programa.
Paciencia	No sobre-dramatizar sabiendo que el cambio de cultura tomará tiempo.
Dignidad	Darse su lugar como un gerente con autoridad en la empresa.
Valentía	Actuar en el momento exponiéndose al riesgo de la burla.

virtud es el primer paso hacia el desarrollo de la misma. Imaginemos una empresa de consultoría que capacita de manera muy eficaz a sus consultores. Veamos el comportamiento que se puede lograr con un programa de desarrollo de virtudes:

- Lealtad: referirá clientes a otras divisiones de la firma.
- Sabiduría: presentará sus recomendaciones de manera balanceada y entendible.
- Aceptación: sabrá trabajar con situaciones que sus clientes no pueden cambiar.
- Disciplina: emitirá reportes a tiempo y con precisión.
- Justicia: negociará logrando beneficios para la firma y para los clientes.
- Valentía: reportará a sus clientes y superiores las observaciones pertinentes aunque sean controversiales.
- Respeto: sabrá emitir sus observaciones de manera empática.

#### ¿HABILIDAD, CONOCIMIENTO O ACTITUD?

A falta de un proceso acelerado de maduración de colaboradores, con frecuencia se promueve al personal con mayor conocimiento del área aunque estas personas no cuenten con la actitud de madurez requerida.

Muchas veces se promueve a la persona con más experiencia o antigüedad y se pierde un excelente recurso operativo o administrativo, llevando a la persona a un nivel de incompetencia en un puesto de supervisión o gerencia.

Es una creencia muy arraigada el tener que esperar a que las personas maduren para entregar mejores resultados. También es común pensar que exclusivamente con entrenamiento se podrá acelerar el progreso en resultados. La experiencia y el entrenamiento son necesarios, sin embargo,

el desarrollo acelerado de virtudes le darán a la persona la capacidad de aplicar sus habilidades y conocimiento en beneficio de la empresa.

#### VIRTUDES Y MADUREZ. DESARROLLO ACELERADO.

El reconocimiento de una carencia es el primer paso para el desarrollo de una virtud. Una vez que una persona o una organización reconoce que carece de cierta virtud, podrá entonces avocarse a desarrollarla obteniendo así extraordinarios resultados.

Una empresa con poca dignidad se beneficiará dramáticamente al comenzar a darse su debido lugar al momento de negociar. Una corporación que carezca de identidad definida podrá obtener beneficios mediante el correcto posicionamiento de sus marcas.

El proceso de desarrollo de virtudes personales o empresariales es el siguiente:

1. Reconocer las virtudes que se quieren desarrollar.
2. Enfatizar dichas virtudes en el propósito, misión y valores de la empresa.
3. Implementar un plan de desarrollo proactivo en todos los niveles.
4. Reconocer a aquellos colaboradores que exhiban de manera consistente las virtudes que la empresa requiere.
5. Medir periódicamente el apego a estas virtudes por parte de los colaboradores de todos los niveles.

Toda empresa debe invertir de manera balanceada en el desarrollo de sus sistemas, las habilidades de su personal y de manera muy sustentable, en el crecimiento individual y colectivo de sus virtudes.

# JOSE LUIS QUINTERO

## EL PODER DE LAS VIRTUDES ESENCIALES

Desarrollo acelerado de madurez personal y empresarial.



#### INFORMES:

TEL: (55)1664-6009  
[biblioteca@femhom.com](mailto:biblioteca@femhom.com)

Av. San Antonio 256 esq Patriotismo  
 Col Ampliación Nápoles

#### PARA INFORMES SOBRE:

Consultoría Empresarial  
 Asesoría Ejecutivos  
 Venta de Libros

[info@femhom.com](mailto:info@femhom.com)

Fonacot fue fundado en México, en 1974.

Su área de especialidad es apoyar a los trabajadores de centros de trabajo afiliados a garantizar el acceso a créditos, otorgar financiamiento y promover el ahorro, para su bienestar solical y el de su familia.  
www.fonacot.gob.mx

Leopoldo Rubio Fernández es Director de Recursos Humanos de Fonacot. Es Contador Público por la Escuela Bancaria y Comercial.

## MOBBING, EL ENEMIGO A VENCER: PREVENCIÓN Y ERRADICACIÓN

El *mobbing* o acoso moral en el trabajo es una forma de abuso emocional y violencia psicológica que va más allá de comportamientos que se derivan de simples diferencias de opinión o personalidad entre individuos o grupos de individuos. Estos comportamientos son por su naturaleza actos voluntarios y maliciosos que pueden ser prevenidos y deben ser erradicados.



Diversas encuestas revelan que cerca del 45% de los profesionistas en México manifiestan haber sido víctimas de conductas agresivas en el trabajo. El abuso, llevado a cabo por un individuo o grupo de individuos, implica la victimización de un sujeto con el objetivo específico de desacreditarlo, relegarlo o humillarlo y se manifiesta en acciones que pudieran parecer irrelevantes a primera vista. Estas actividades no cesan a menos de que las instancias de autoridad en el centro de trabajo intervengan o bien, el sujeto del acoso decida abandonar su empleo. Es por ello que las áreas de Recursos Humanos juegan un papel fundamental en prevenir, identificar y corregir oportunamente estos comportamientos en las empresas. A pesar de que el *mobbing* o acoso moral en el trabajo ha estado presente en las empresas desde hace décadas, este problema ha cobrado relevancia en los últimos años ante la expansión de las redes sociales, lo que trae consigo un mayor flujo de información y difusión en los medios de comunicación, dando al problema mayor visibilidad que nunca. Estas formas de comportamiento demandan la atención inmediata de los profesionales de Recursos Humanos, dado el impacto negativo que conlleva en el clima organizacional y la productividad laboral.

Si bien este fenómeno atrae la atención de los medios de

comunicación y redes sociales, existe una gran cantidad de información al respecto que carece de sustento académico y formal y por lo tanto, resulta crítico estudiar con mayor profundidad el origen, causas e implicaciones del acoso en el trabajo a fin de establecer medidas preventivas y revertir sus efectos oportunamente.

Estudios formales en la materia concuerdan en que el *mobbing* se presenta cuando la interacción que se desarrolla entre un individuo o grupo de individuos con un tercero se caracteriza por la suma de los siguientes elementos:

- Violencia o agresión física, moral o verbal:** el acoso moral en el trabajo no siempre es evidente, ya que se puede manifestar en la dinámica cotidiana mediante ataques verbales o mediante lenguaje corporal, sin alcanzar situaciones que impliquen agresiones visibles o violencia física.
- El acoso es sistemático y recurrente:** para que una conducta violenta en el lugar de trabajo sea considerada acoso moral, ésta debe de presentar un patrón de conducta en el que él o los acosadores agreden a la(s) víctima(s) de manera recurrente y por un tiempo prolongado, de tal forma que sea posible diferenciarse de incidentes aislados los cuales requieren diferentes atenciones y canales de acción.
- Intención:** él o los acosadores agreden a la(s)

víctima(s) con el propósito de ocasionar un daño en sus relaciones, desprestigio o afectar su desempeño hasta causar su separación laboral.

Asimismo, el acoso moral en el trabajo se puede dar de tres modos, dependiendo de la posición que ocupen el acosador y la víctima en la estructura organizacional. (Rojo, 2005). (ver gráfica)

Para prevenir la ocurrencia de estos comportamientos es necesario que las áreas de Recursos Humanos se den a la tarea de crear conciencia entre los diferentes departamentos que conforman su organización, obteniendo el patrocinio y apoyo de los líderes de las empresas para fortalecer y desarrollar las políticas de fomento a la diversidad e inclusión.

De acuerdo con un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la problemática conlleva a la baja en el clima laboral, costos directos para la empresa derivados de la baja en eficiencia, productividad y calidad; impactando el prestigio y desempeño de la empresa e incluso la pérdida de clientes.

De igual manera, la problemática requiere que las empresas, a través de su área de Recursos Humanos, se den a la tarea de identificar, comunicar y difundir de manera específica entre los colaboradores las acciones que implican un abuso moral en el trabajo. Es por ello que resulta relevante



**El acoso moral en el trabajo es un problema serio y real. La prevención y erradicación de estos comportamientos negativos se centra en el monitoreo constante del clima organizacional, al implementar diagnósticos periódicos y eficientes que permitan identificar con oportunidad dichas conductas en las primeras fases.**

**TIPOS DE ACOSO MORAL EN EL TRABAJO**

Ascendente (Subordinado a Jefe)	Poco frecuente. Puede suceder cuando se integra un nuevo jefe al grupo de trabajo y no muestra autoridad o no se gana el respeto de su equipo.
Horizontal (Entre Pares)	A pesar de que ambas partes tienen el mismo nivel jerárquico, uno de ellos posee más poder debido a su experiencia, antigüedad o su red de contactos.
Descendente (Jefe a Subordinado)	Puede ser causado por una personalidad arrogante y agresiva del jefe, su temor de ser superado o la intención de forzar la renuncia del subordinado para evitar el costo del despido injustificado.

esclarecer las fases del *mobbing* para así poder reconocer con oportunidad estas conductas y actuar antes de que la situación se agrave:

- 1. Conflicto:** no es de extrañar que en las interacciones laborales se presenten diferencias de opinión que deriven en fricciones personales. Bien encausados pueden ser resueltos con madurez, mediante diálogo y tolerancia. Sin embargo, si la diferencia se personaliza, uno de los individuos involucrados puede escalar el conflicto a acoso. Esta es la etapa donde se puede prevenir con una resolución adecuada de conflictos cotidianos e irrelevantes.
- 2. Intimidación:** en esta etapa el acosador empieza a hostigar a la víctima de manera sistematizada y prolongada buscando aliados en otros integrantes del grupo de trabajo para fortalecer su posición.
- 3. Intervención de la empresa:** el comportamiento de acoso llega al conocimiento de la dirección de la empresa y se solicita la atención del área de Recursos Humanos o Administración de Personal. En esta etapa se implementan acciones correctivas en las que se busca resolver el comportamiento de hostigamiento, se aplican sanciones administrativas o el cambio de puesto de trabajo de la víctima o del acosador.
- 4. Marginación:** cuando las acciones implementadas por el área de Recursos Humanos no tienen el efecto esperado y la conducta de acoso persiste o se agrava, la víctima de hostigamiento termina por desistir y abandonar su puesto de trabajo.

La mejor manera de erradicar conductas de acoso es mediante la prevención, razón por la cual cobra relevancia contar con un Código de Conducta y con reglamentos

o manuales de convivencia que permitan fortalecer un clima laboral que acepte las diferencias y permita resolver los conflictos satisfactoriamente. Adicionalmente, es conveniente diseñar e implementar mecanismos para el control de conductas abusivas como procedimientos de denuncia y el establecimiento de grupos colegiados, cuya finalidad sea recibir y analizar los casos que se identifiquen y notifiquen. Dichos grupos colegiados pueden tener facultades para establecer acciones correctivas, tales como sanciones administrativas o hasta la separación de él o los colaboradores que lleven a cabo cualquier forma de abuso laboral con políticas de cero tolerancia a comportamientos que impliquen acoso.

Para la erradicación definitiva de esta problemática, las áreas de Recursos Humanos tienen a su disposición una herramienta invaluable, los colaboradores de la empresa. Con actividades de mejora de clima laboral, la Administración puede darse a la tarea de involucrar a todos los empleados en la definición de conductas identificables como acoso laboral. Dichas actividades pueden ser creación de grupos de enfoque que fomenten las sociedades dentro de la empresa, sin perder de vista que es responsabilidad de la Dirección la prevención, identificación y corrección de este problema.

El acoso moral en el trabajo es un problema serio y real. La prevención y erradicación de estos comportamientos negativos se centra en el monitoreo constante del clima organizacional al implementar diagnósticos periódicos y eficientes que permitan identificar con oportunidad dichas conductas en las primeras fases. Finalmente, una cultura organizacional sana dependerá de la pronta acción de la Dirección de la empresa, de la mano del liderazgo de las áreas de Recursos Humanos.

# FONACOT es el crédito que **SÍ puedes pagar**



Con **FONACOT** puedes pagar la escuela, medicinas, vacaciones y hasta tus deudas, como lo hicieron **más de 6.6 millones de trabajadores en 2014**

**TRAMITA TU CRÉDITO EN EFECTIVO ¡AHORA ES MÁS FÁCIL!**

01 800 FONACOT (366 2268) [www.infonacot.gob.mx](http://www.infonacot.gob.mx) @infonacot INFONACOT



**Fundación Fusión por los niños de México, A.C.** fue fundada en 2014. Su área de especialidad es propiciar la labor altruista y solidaria con las empresas afines a Fusión Corporativa, realizando labores de voluntariado a través de una convocatoria pública.  
[www.fundacionfusion.org](http://www.fundacionfusion.org)

**Gabriela Hernández Forcada** es Directora de Fundación Fusión por los niños de México, A.C. Es Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Autónoma Metropolitana, plantel Xochimilco.

## FUNDACIONES EMPRESARIALES... UN ESPACIO EN FAVOR DE MÉXICO

La realidad social mexicana nos exige a los empresarios y a los ciudadanos realizar acciones que ayuden a construir el país que queremos para nosotros y para las acciones por venir. Es imperativo llegar mejor y más lejos, de manera no sólo más eficiente sino más humana. Se ha hecho necesario maximizar el impacto.



El pasado 14 de mayo, Fundación Fusión por los niños de México, A.C., realizó su Primer Torneo de Golf a favor de la Primera Infancia. Es sorprendente ver de primera mano el espíritu altruista que distingue a los mexicanos. Todos estábamos ahí, unidos bajo la premisa de ayudar a la niñez mexicana a través de un deporte que disfrutamos.

El evento sirvió para reencontrar viejas amistades, conocer nuevos rostros y dejarse sorprender por la llegada de completos extraños que acudieron al llamado de procurar fondos para una causa sensible, darle una verdadera oportunidad de triunfar a los niños de México desde el primer día de vida. Como Directora, me di tiempo para visitar los diferentes hoyos del campo y encontrarme con la mayoría de los jugadores, mientras que a otros los conocí en la comida de premiación. Desde luego, agradecí a nuestros patrocinadores quienes también se dieron cita y nos acompañaron.

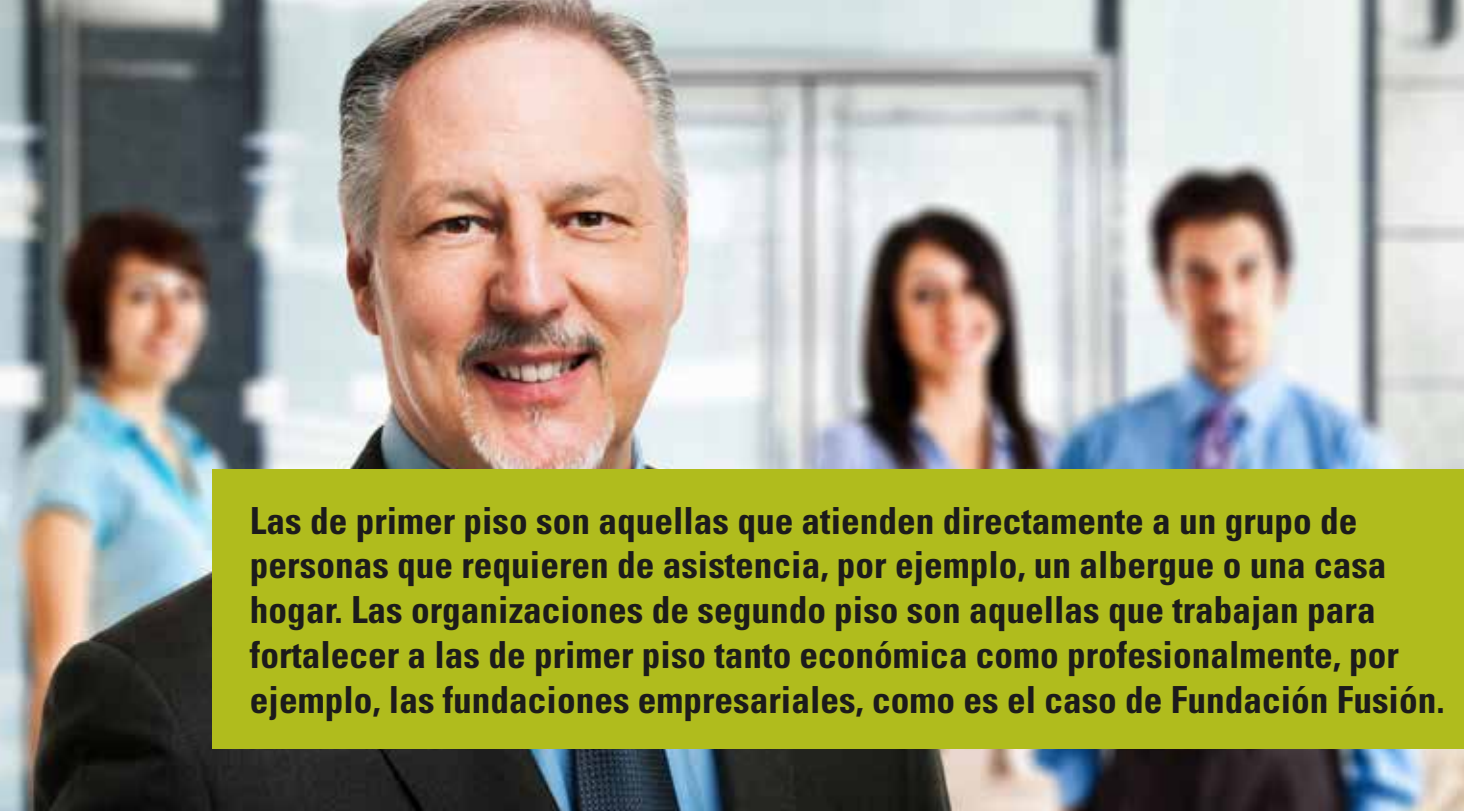
Pero hubo una mesa cuya conversación quiero destacar. Uno de los invitados me comentó que le gustaba ayudar, pero que no entendía muy bien el funcionamiento de las fundaciones llamadas de segundo piso, y por lo tanto, no estaba seguro de contribuir a través de una fundación empresarial o directamente en una de primer piso.

A pesar de que la historia de la Sociedad Civil es reciente, con-

siderando que la mayoría de las organizaciones surgieron en la década de los ochenta especialmente a partir del temblor en la capital del país en septiembre de 1985, es un campo poco conocido y con mucho potencial de desarrollo.

Quisiera hacer un breve paréntesis para distinguir entre las organizaciones de primer y segundo piso. Las de primer piso son aquellas que atienden directamente a un grupo de personas que requieren de asistencia, por ejemplo, un albergue o una casa hogar. Las organizaciones de segundo piso son aquellas que trabajan para fortalecer a las de primer piso tanto económica como profesionalmente, por ejemplo, las fundaciones empresariales, como es el caso de Fundación Fusión. De igual modo, me parece relevante destacar algunas cifras: en México sólo existen alrededor de 20 mil Organizaciones de la Sociedad Civil, lo que equivale a menos de dos organizaciones por cada 10 mil habitantes. En comparación, Chile cuenta con más de 60 organizaciones por cada 10 mil habitantes. Tenemos siete veces menos el promedio de América Latina y 16 veces menos al promedio mundial. La situación es aún más grave ya que existe un alto grado de informalidad, más de la tercera parte de las organizaciones civiles carecen de figura jurídica.

Podríamos intentar engañarnos y pensar que la situación no es tan delicada, contamos con grandes instituciones que tienen en su deber ser la misión de trabajar en favor de la sociedad, como el Estado, la Iglesia, el Ejército, la Academia, entre otros. Tan importante es su función y cómo el ciuda-



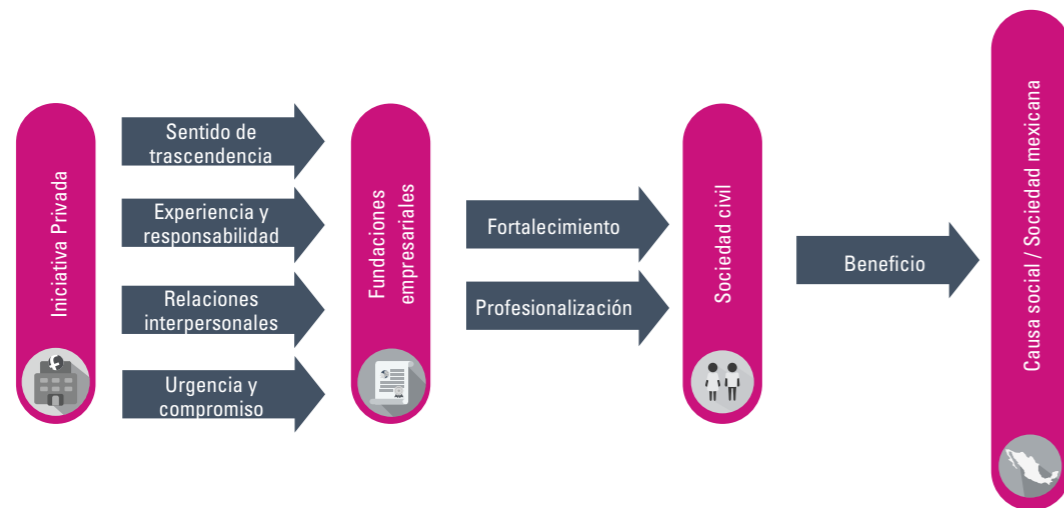
**Las de primer piso son aquellas que atienden directamente a un grupo de personas que requieren de asistencia, por ejemplo, un albergue o una casa hogar. Las organizaciones de segundo piso son aquellas que trabajan para fortalecer a las de primer piso tanto económica como profesionalmente, por ejemplo, las fundaciones empresariales, como es el caso de Fundación Fusión.**

dano los percibe, que figuran en importantes *rankings*, como por ejemplo, confianza en las instituciones.

La mayoría de las instituciones son afectadas por la condición social mexicana y se ven rebasadas por la magnitud de la tarea encomendada. Los aparentes límites entre la función de cada una se desdibujan y se interconectan de varias maneras, entre otras razones, porque ninguno puede incidir de manera aislada con éxito. Existe una codependencia, se necesitan unos a otros para poder llegar más lejos y mejor; de manera no sólo más eficiente, sino más humana. Por ello, se ha hecho necesario maximizar el impacto.

Ante este escenario, la Iniciativa Privada en México decidió participar en la construcción de una mejor sociedad y ha ido creando fundaciones empresariales o de segundo piso. Las fundaciones hacen un aporte sustantivo a la sociedad a pesar de que no hay tantas como se podría pensar. Un ejemplo de esto se encuentra en el 2010, año en el que sólo representaban el 1% de las donatarias autorizadas ante el SAT, pero aportaron el 22% de los donativos a la sociedad civil. (Butcher, 2014)

Al tener claro este panorama, me fue fácil responder a la inquietud de mi interlocutor arriba citado. Las fundaciones empresariales sirven de vínculo entre la Iniciativa Privada y la Sociedad Civil, son un espacio de intersección con elementos tanto de la empresa y los profesionales que la dirigen como del personal operativo que la compone. Aquí detallo los que considero más importantes:



■ **Sentido de trascendencia:** los dirigentes de una empresa poseen gran influencia en sus colaboradores e indirectamente en sus familias y en sus comunidades, lo cual también forma parte de su legado.

Los grandes directores de empresas que se interesan por una causa social y le dan estructura a través de una fundación, confirman que no buscan una mejor calidad de vida sólo para sí mismos, integran en su plan de trabajo ayudar al menos a una causa social. De esta manera, el sentido de trascendencia acerca al éxito a la empresa y aporta valor a la sociedad.

■ **Experiencia y responsabilidad:** un empresario no tendría éxito si no tomara en cuenta la experiencia adquirida, el aprendizaje empírico, la preparación en áreas específicas y rodearse de gente clave. En conjunto, desarrolla un sentido más fino y perspicaz que le orienta a la hora de ejecutar para alcanzar los objetivos planteados. No sólo conoce bien de estrategias de negocio, sabe cómo comunicarlas, cómo atraer aliados estratégicos y cómo bajar recursos para un fin específico.

Todo esto ligado al sentido de responsabilidad social se pone al servicio de una realidad que no le es ajena y que pide su intervención: pobreza, desigualdad, inclusión, seguridad, infancia, entre tantas otras.

La creación de una Fundación Empresarial pone al servicio de una causa compromiso, experiencia, responsabilidad y recursos económicos, humanos y materiales; a través de acciones directas y deliberadas.

■ **Relaciones interpersonales:** a la frase: *estar en el momento justo y en el lugar indicado*, le agregaría, con la persona adecuada. La red de contactos que genera una empresa también puede contribuir en beneficio de la sociedad, sobre todo si

puede ser empático con la causa o se comprende su importancia. Lograr un mayor impacto también depende del uso de las relaciones sociales con las que cuenta una empresa.

■ **Sentido de urgencia y compromiso:** la falta de atención a los males sociales tarde o temprano repercute en cada uno de los individuos que la componen. La mayoría de los males sociales no sólo se han arrastrado desde hace mucho tiempo, sino que es urgente atenderlos de raíz en beneficio de todos. Un empresario que es capaz de analizar esta situación genera un gran compromiso. Al impulsar una fundación empresarial convierte ese compromiso en parte del plan estratégico, con metas, objetivos y plazos que garanticen el impacto esperado, en el tiempo determinado.

Cuando las organizaciones de primer piso son respaldadas por organizaciones de segundo piso, se les abre el acceso a estos elementos en beneficio, no sólo de su causa social, sino de su práctica, sustentabilidad y sostenibilidad. En resumen; se profesionalizan y se fortalecen logrando un mayor impacto social.

Desde luego yo no puedo responderle a mi interlocutor dónde y cómo ayudar, sólo espero que a través de estos argumentos tanto a él como a usted les haya nacido la inquietud de elegir una causa social y apoyarla. Le pido que voltee la mirada hacia una realidad que reclama su atención y ayuda, las carencias sociales que existen en nuestro país se verían disminuidas con el apoyo y visión de líderes empresariales como usted. Lo invito a que elija una causa social y la abrace con todo su ser, ya sea creando una fundación o fortaleciendo a las organizaciones ya existentes. Le garantizo que de esta manera creamos un espacio real en favor de México.

¿Quiénes  
somos?



## Fundación Fusión

Somos una Organización de la Sociedad Civil (OSC) que surge dentro de la estructura de **Fusión Corporativa** como respuesta a las **necesidades** que enfrenta la **niñez** en **México** y al apoyo que requieren las organizaciones e instituciones que trabajan directamente por la **infancia** en nuestro país.

## ¿Cuáles son nuestras metas?

- 1 Apoyar económicamente a instituciones de **primer piso** que atiendan a **niños y niñas** de entre **0 y 5 años** (Primera Infancia) en temas de **salud, educación y medio ambiente**.
- 2 Apoyar a dichas **instituciones** en su **profesionalización** y mejoramiento de sus **actividades**, para lograr un **mayor impacto** en su población objetivo.
- 3 Como **colaboradores** de **Fusión Corporativa**, realizar acciones de **voluntariado** en el **Día Fusionémonos**.

## ¿Porqué los Niños?

- En el país residen **40 millones** de **niños** de **0 a 17 años** (34% de la población total).<sup>1</sup>
- La población **infantil y adolescente** enfrenta **mayores niveles** de **pobreza**: **21.2 millones** es **pobre** (53.8 %) y **4.7 millones** vive en **pobreza extrema** (12.1%).<sup>2</sup>
- La **pobreza infantil** tiene una **mayor probabilidad** de volverse **permanente**.<sup>3</sup>
- Al **invertir** adecuadamente en esta etapa, **l@s niñ@s**, sin importar su procedencia, tienen una **oportunidad real** de **triunfar**.<sup>4</sup>

## Evolucionando el futuro de l@s niñ@s



Ayúdalos  
con tu **aportación**  
a construir sus **sueños**.



Tu puedes ayudarnos.

Deposita tu donativo a la cuenta **0196983480** de **BBVA Bancomer** o si lo prefieres por transferencia electrónica a la CLABE: **012180001969834800** A nombre de: **Fundación Fusión por los niños de México, A.C.** Tu donativo es deducible de impuestos.

|<sup>1</sup> INEGI, 2014. |<sup>2</sup> Coneval-Unicef, 2012-2014 |<sup>3</sup> Coneval-Unicef, 2008-2010 |<sup>4</sup> Sachs, Jeffrey y Mexicanos Primero

## UNA BUENA COMIDA ELEVA LA PRODUCTIVIDAD

El llevar una dieta saludable no priva de un gusto personal, por el contrario lo único que se puede obtener es la eliminación de bajos rendimientos laborales y deficiencias en la salud. Una buena alimentación es la clave, aumenta la longevidad y ayuda a prevenir las enfermedades graves como las patologías cardiovasculares. Además, comer bien permite combatir el estrés laboral y protege de trastornos menores como los resfriados.

El buen balance alimenticio aumenta la productividad. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) una mala alimentación reduce hasta un 20% la productividad en las organizaciones, razón por la que la comida de los empleados debe ser importante para la empresa. Se requiere buscar la forma de proporcionar mayores opciones, no sólo una máquina expendedora, ya que si no cuidamos y procuramos un mejor balance reducirá la productividad en la corporación. Se estima que el costo global de las pérdidas por productividad asciende a miles de millones de dólares por año. Actualmente la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera a la obesidad como una epidemia del siglo XX, además de las patologías cardiovasculares, el cáncer o la diabetes; que requieren de una gran inversión de dinero y sacrificio. Tener trabajadores sanos en organizaciones que promuevan la salud apoya a reducir el esfuerzo y el gasto para el empleado, los empresarios y la sociedad en general. Muchos colaboradores comen fuera de casa, ya sea en sus centros de trabajo, en bares, restaurantes, etc., por lo tanto, la forma en que se alimentan va a depender de su acceso a opciones saludables y de una buena dieta. Una alimentación correcta favorece el rendimiento óptimo de los empleados en todos los casos, incluyendo ciertas situaciones como los viajes



**Una investigación realizada por la empresa Leader Health comenta que la obesidad es la causa número uno en el incremento de costos de salud y pérdida de productividad en las empresas, ya que los gastos que se generan son 77% más altos para trabajadores con obesidad que para aquellos con peso normal.**

empresariales o el trabajo nocturno que requieren mantener constantes los niveles de energía.

Promover hábitos alimentarios saludables en la empresa es algo bueno tanto para el trabajador (salud, rendimiento) como para la empresa (mayor productividad, menor ausentismo).

Se sabe que tener un índice de masa corporal (IMC) superior a 30 genera gastos importantes dentro de las corporaciones. Estudios realizados en Estados Unidos observan que estos costos se producen especialmente por disminución de la productividad. Estudios realizados en Canadá estiman que el sobrepeso puede generar entre 1.61 y 1.74% más de ausentismo.

Algunas conductas observadas en los trabajadores son los desayunos de poca cantidad y mala calidad o los almuerzos hipercalóricos consumidos con cierta celeridad por falta de tiempo y que generan un periodo postprandial somnoliento con menor rendimiento físico y mental.

### INCAPACIDADES Y AUSENTISMO

La principal causa de enfermedades que ocasionan incapacidades y ausentismo son originadas por las condiciones laborales, ya que los colaboradores trabajan periodos exte-

nuantes, poseen altos índices de estrés y no tienen tiempo para convivir con su familia, practicar ejercicio, cuidar sus hábitos alimenticios y su desarrollo personal.

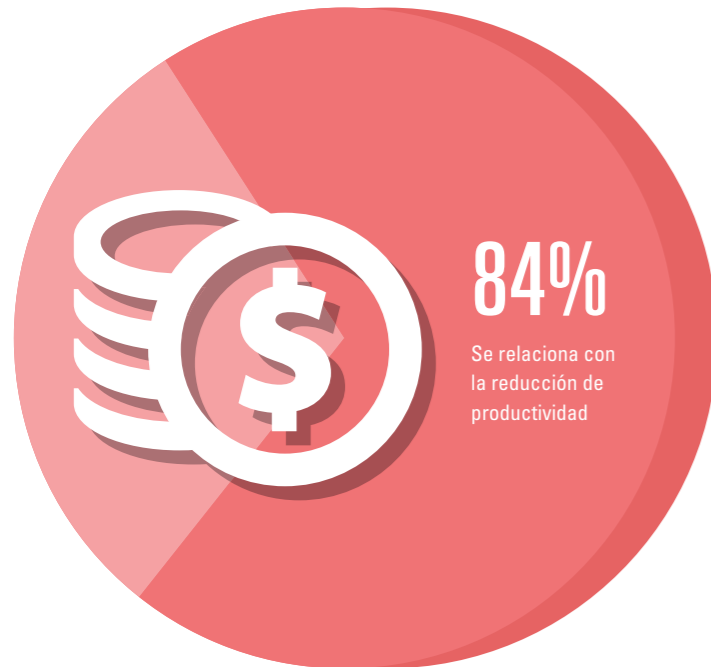
Una investigación realizada por la empresa Leader Health comenta que la obesidad es la causa número uno en el incremento de costos de salud y pérdida de productividad en las empresas, ya que los gastos que se generan son 77% más altos para trabajadores con obesidad que para aquellos con peso normal. El 7% de los empleados que padecen obesidad poseen alguna limitación en el trabajo, en cambio para aquellos con peso normal es sólo el 3%.

Por otra parte, numerosos estudios en Estados Unidos evidencian que los efectos de la fatiga están relacionados con problemas físicos y mentales cuyas consecuencias no sólo se traducen en ausentismo, sino en días en los que el empleado asiste a la oficina y su rendimiento no es óptimo ya que se le dificulta rendir al máximo de su capacidad. Para los empresarios estadounidenses la fatiga cuesta más de \$136 billones de dólares al año. El 84% del costo se relaciona con la reducción de la productividad en días de trabajo.

La causa más importante de estas enfermedades es el *presentismo* (presencia para calentar un lugar en el centro de trabajo), incluso los empleados con peso normal llegan a tener

## COSTO DE LA FATIGA EN ESTADOS UNIDOS

\$136 billones de dólares al año



problemas de salud que afectan su productividad. Estudios encuentran que la salud física y mental del trabajador es el factor más importante para su productividad y es necesario que las empresas tomen medidas para apoyar a su fuerza laboral y mejorar su condición.

### UNA BUENA ALIMENTACIÓN FOMENTA UNA BUENA ACTITUD LABORAL

Uno de los mayores intereses de la empresa es tener un ambiente positivo y productivo, para esto se requiere de una buena alimentación ya que eleva la moral de los empleados. Realizar campañas de higiene y seguridad alimentaria es un reto para el área de comunicación interna a través del fomento y mantenimiento de una cultura de buena alimentación. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) se ha interesado por la nutrición de los trabajadores durante décadas, empezó a concentrarse en los países de bajos recursos e identificaron que el deterioro en el rendimiento de los empleados se relacionaba con la escasez de comida sana y agua potable. Así mismo, se identificó que nunca había sido

explorada la problemática, específicamente su impacto en la salud, la productividad y el ambiente de trabajo.

Una alimentación empobrecida nutricionalmente afecta la salud, provoca la falta de energía, de fuerza, de coordinación y reduce la capacidad de aprendizaje. Esto afecta la productividad y la competitividad de los colaboradores, aumenta los costos de la empresa, disminuye las inversiones y el crecimiento económico; provocando la reducción de salarios y desgastando la calidad social de un país.

### RECOMENDACIONES GENERALES

Los hábitos básicos de un estilo de vida saludable recomiendan realizar media hora al día de ejercicio moderado y mantener una alimentación equilibrada. Estudios demuestran que la actividad deportiva contribuye a un estado de ánimo alegre y optimista, refuerza su sistema inmunológico y crea una barrera natural del cuerpo para defenderse de ciertas enfermedades. Estas recomendaciones no siempre son fáciles de cumplir; el ritmo de vida acelerado, una dieta abundante en grasa, la contaminación, el sedentarismo o el desánimo generalizado por la situación económica actúan en contra de la voluntad a seguir un buen régimen alimenticio.

Los jefes pueden fomentar que sus empleados gocen de buena salud adicionando dietas saludables a los almuerzos o reuniones empresariales. Existen otro tipo de opciones con las cuales pueden colaborar y les permitirá a sus trabajadores tener un desempeño óptimo en su área laboral, como por ejemplo, se pueden instalar máquinas con productos saludables e incluso para realizar pequeños ejercicios.

Las empresas que se preocupan por la salud tienen campañas de motivación para participar en carreras o eventos deportivos, lo que logrará que las personas trabajen mejor y logren sus metas y objetivos.

Actualmente ya existe un estudio llamado *Nutrigenómica*, una forma de llevar comida inteligente a nuestros cuerpos. Este tipo de estudio de la alimentación ofrece una opción más para llegar a una mejor nutrición de forma asertiva e individual para cada ser humano, estudiando las características anatómicas y la interacción de los alimentos y sus componentes con el genoma de los individuos a nivel, molecular, celular y sistémico. Su objetivo es utilizar la dieta para prevenir o tratar enfermedades.

Existen muchas opciones para poder lograr una buena alimentación, ya sea asistiendo a un nutriólogo de forma individual o de forma laboral contratando comedores industriales especializados en la alimentación del personal, mejorando el rendimiento profesional y personal.



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

Grupo Financiero Banamex fue fundado en México, en 1884. Su área de especialidad son los Servicios Financieros.  
[www.banamex.com](http://www.banamex.com)

José Martí Cotarelo es Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Grupo Financiero Banamex. Es Licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y Maestro en Recursos Humanos por el Inhouse Master Program de GE.

## SOMOS UNO CON NUESTRA GENTE

Las personas son la fortaleza de una organización. Reconocer el valor de sus aportaciones y generar acciones que refuercen su orgullo y sentido de pertenencia debe ser una prioridad. Es por ello que uno de los grandes retos de nuestra era radica en comprender y superar las tendencias macroeconómicas, tecnológicas, demográficas y sociales que afectan la movilidad, el compromiso y la retención del talento.



De acuerdo con el estudio *Global Human Capital Trends 2015 - Leading in the new world of work*, publicado por Deloitte University Press, las organizaciones que son capaces de crear una cultura, valorar significativamente el trabajo de cada integrante, poseer un profundo compromiso por los empleados, contar con funciones y estructura de la organización ajustadas, así como presentar un fuerte liderazgo, superan a sus competidores y es probable que los rebasen en la atracción de los mejores talentos.

En 2014, la firma de consultoría AON Hewitt señalaba en su estudio *Trends in Global Employee Engagement*, que los líderes de las organizaciones deben prepararse para afrontar desafíos sin precedentes y simultáneos, que presentan las tendencias macroeconómicas, tecnológicas, demográficas y sociales, entre las que se encuentran la consolidación o ramificación de industrias, el cambio de los requerimientos y expectativas de clientes y consumidores, la disponibilidad de talento y el nivel de especialización requerido, entre otros. La revisión y establecimiento de nuevas estrategias por parte de los líderes es un imperativo, pero tales estrategias no se pueden ejecutar con eficacia para lograr el crecimiento futuro sin considerar a las personas. Sólo son viables si toman en cuenta a empleados comprometidos, cuyo esfuerzo se refleje en los comporta-



**Estrategia alineada a nuestra cultura organizacional, para demostrar que todos somos uno, un mismo equipo que comparte las mismas metas.**

mientos adecuados para alcanzar los resultados deseados. Contar con el compromiso de las personas, y que éste se mantenga, es el desafío de la próxima década y un punto de inflexión para el apremiante tema del talento emergente. ¿Cuáles son los factores que deben considerarse?

### TENDENCIAS QUE AFECTAN LA ESTRATEGIA DE TALENTO.

Conectar desafíos económicos y tecnológicos con el perfil laboral requerido para el éxito futuro. Los aspectos demográficos tendrán un gran impacto: el talento disponible estará en todo el mundo, mientras que los grupos generacionales están cambiando las expectativas que los trabajadores tienen de sus empresas.

### COMPORTAMIENTOS DE COMPROMISO NECESARIOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN EL DESEMPEÑO Y EN LOS NEGOCIOS.

Lograr el compromiso de los empleados implica ir más allá de un concepto genérico, requiere identificar los comportamientos que estos deberían presentar. Alinear el cumplimiento de estos comportamientos a los procesos de evaluación de desempeño, desarrollo y reconocimiento, permitirá activar y fortalecer los esfuerzos y la energía de los empleados.

### PROPUESTA DE VALOR ATRACTIVA PARA EL EMPLEADO (EVP).

Cuando los empleados se sienten valorados, en conse-

cuencia generan valor. Es importante asegurar que existe una alineación entre lo que las empresas requieren, lo que ofrecen y lo que los empleados esperan a cambio para liberar su máximo potencial. Una sólida reputación también compromete a los colaboradores. Las empresas con un EVP convincente y alineado tendrán personas que dirán cosas positivas acerca de su organización, que van a querer quedarse y se esforzarán por ir más allá en su trabajo.

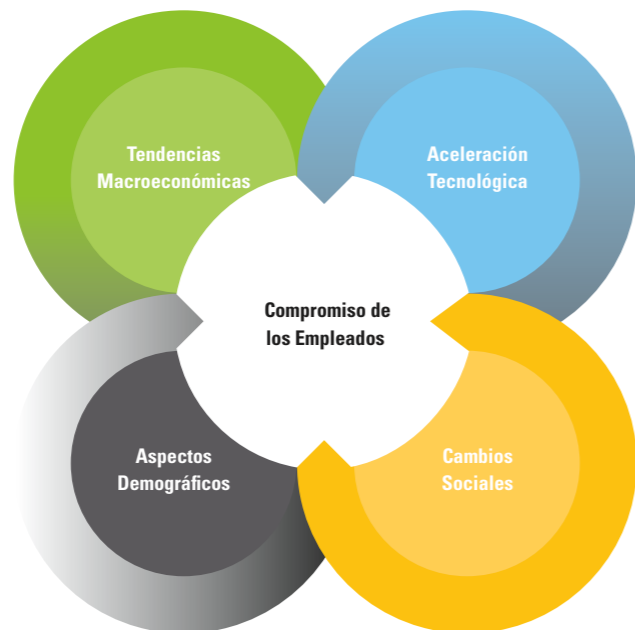
### CULTURA DE COMPROMISO.

No se trata de llevar a cabo una encuesta o un programa; el compromiso por la gente debe ser permanente. La construcción de una cultura así se fundamenta en lo que se hace y cómo se hace. Las empresas deben tener una visión holística más allá del compromiso del empleado, considerando también su relación con el desempeño y el liderazgo.

### ELEMENTOS FUNDAMENTALES.

Es importante no minimizar el impacto de las prácticas ya existentes. Son fundamentales los factores como los beneficios, la seguridad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, incluso el cumplimiento del trabajo en sí mismo. Muchas empresas han tenido un aumento significativo en el compromiso de los empleados al centrarse en mejorar algunos de estos elementos. Conseguir un programa de beneficios sólido es, a menudo, el primer paso en la construcción del compromiso y la ruptura en este rubro puede desgastarlo rápidamente.





Fuente: AON Hewitt. (2014). 2014 Trends in Global Employee Engagement.

### LÍDERES COMPROMETIDOS.

Las empresas que cuentan con el compromiso de sus empleados, invariablemente tienen líderes comprometidos y fuertes. Los líderes con compromiso han sido moldeados a través de sus experiencias previas, creen en sus propósitos y en la gente, presentan comportamientos que inspiran, focalizan, estabilizan, construyen confianza, se conectan con otros y crecen con ellos. Aquellas empresas que se centran en la formación de líderes comprometidos verán un efecto exponencial en el compromiso de sus demás empleados. En Banamex estamos conscientes de todos estos factores. Tenemos el firme compromiso de mantenernos como uno de los lugares donde todos quieren trabajar. Por ello fortalecemos constantemente la cultura de apoyo a nuestros colaboradores. No existe la institución separada de nuestra gente: todos somos uno.

Queremos que se sientan orgullosos de pertenecer al Banco Nacional de México, una de las instituciones más importantes, más emblemáticas y más cercanas a México y a los mexicanos. Tiene más de 130 años de historia, en los que ha contribuido significativamente al crecimiento de los clientes y al desarrollo del país. Asimismo, nos enfocamos en que nuestros colaboradores vivan experiencias extraordinarias al ser parte de esta empresa. Que se sientan a gusto, con perspectivas de desarrollo y crecimiento profesional que les permitan visualizarse en la institución a largo plazo.

Un ejemplo de este enfoque es el programa *CEE Banamex*, un modelo de inducción y formación integral para cajeros,

que nos permite incorporar nuevos talentos a nuestras sucursales, mediante un esquema dinámico y creativo que refleja el espíritu innovador de la institución. El programa busca fortalecer la identidad, valores, permanencia, productividad y el *amor por la camiseta*, así como ofrecer a los colaboradores de reciente ingreso, la oportunidad de vivir una experiencia extraordinaria al incorporarse a la institución y que, a su vez, puedan replicarla hacia nuestros clientes. Asimismo, hemos lanzado una estrategia enfocada en el fortalecimiento de los valores de unidad y pertenencia entre todos los integrantes de la organización, alineada a nuestra cultura organizacional, para demostrar que todos somos uno: un mismo equipo que comparte las mismas metas. A partir de estas premisas hemos desarrollado iniciativas centradas en aspectos relacionados con la bienvenida e integración de los colegas de nuevo ingreso; con el orgullo y la pertenencia a través de servicios preferenciales para colaboradores; con mejores condiciones en los préstamos hipotecarios y en seguros, así como opciones que les permitan tener una vida saludable y en equilibrio. Además, la institución ofrece alternativas de desarrollo personal y profesional, mediante programas académicos en las modalidades presencial, a distancia y de autoestudio, con la posibilidad de aplicar a diplomados, licenciaturas, maestrías en la Universidad Banamex y maestrías MBA en el extranjero.

Nuestro mayor compromiso es nuestra gente. Porque todos somos uno.



## SOMOS EL BANCO NACIONAL DE TODOS, DONDE TODOS SOMOS UNO.

La unión, el talento y el espíritu de colaboración de toda nuestra gente se ve reflejado en los resultados, obteniendo por octavo año consecutivo el reconocimiento de ser una **Súper Empresa**.

En el nombre llevamos nuestro compromiso.





**Human Resource Certification Preparation, L. C. (HRCPP)** fue fundada en 1995. Su área de especialidad son los materiales para estudio de la Certificación en Recursos Humanos.  
[www.hrcp.com/pages/esp](http://www.hrcp.com/pages/esp)

**Laura Z. Middleton** es Presidente de Human Resource Certification Preparation, L. C. (HRCPP). Es Master en Conducta Organizacional por la Brigham Young University

# CERTIFICACIÓN EN RECURSOS HUMANOS: ¿POR QUÉ Y CÓMO SER UN PROFESIONAL CERTIFICADO?

La certificación profesional es una herramienta invaluable para los expertos en áreas de Recursos Humanos (RH). Estos podrían cuestionar, ¿por qué es importante obtenerla y cómo pueden acreditarla? Este artículo tiene la intención de aclarar dudas frecuentes respecto de la Certificación en Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos juega un papel esencial en todas las organizaciones. Algunos años atrás, la función de RH era primordialmente administrativa, con la tarea principal de realizar transacciones con los empleados. Actualmente, es un socio elemental que en conjunto con la alta dirección tienen la tarea de asegurar que la corporación sea capaz de atraer, retener y desarrollar empleados que cuenten con las habilidades necesarias para llevar a cabo la estrategia empresarial.

De hecho, en muchas empresas ha logrado transformarse en un creador y supervisor de la aplicación de la estrategia organizacional. Debido a que el rol ha evolucionado, también lo deben de hacer los profesionales del área. Se espera más de aquellos expertos y representantes de RH, ya que en la actualidad no es sólo un trabajo, por el contrario, es una profesión *bona-fide* (buena fe) que requiere de la especialización de sus trabajadores.

Uno de los principales criterios para que se considere una profesión en el campo de los recursos humanos es la certificación. Toda profesión debe contar con un programa formal y estándares predeterminados sobre el conocimiento, para poder aceptar a los individuos como elementos formados y con competencias relevantes para el campo.



**Se espera más de aquellos expertos y representantes de RH, ya que en la actualidad no es sólo un trabajo, por el contrario, es una profesión *bona-fide* (buena fe) que requiere de la especialización de sus trabajadores.**

*Human Resource Certification Institute* (HRCI – Instituto de Certificación en Recursos Humanos) es representante de esta certificación para las áreas de RH. Ofrece dos certificaciones relevantes al área (disponibles únicamente fuera de Estados Unidos): *Human Resource Business Professional* (HRBP – Profesional en Administración de Recursos Humanos) y *Human Resource Management Professional* (HRMP – Profesional en Gestión de Recursos Humanos). La opción planteada en prepararte y obtener este tipo de certificaciones es significativa. Profesionales certificados en Recursos Humanos demandan mayor respeto, tienen mayores oportunidades de crecimiento profesional, mejores oportunidades laborales y han demostrado contar con las competencias necesarias para desarrollarse en el área y ser un pilar de apoyo para las organizaciones en las que laboran.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CERTIFICACIÓN?

**La certificación determina a las personas como profesionales en RH:** mediante éstas los individuos que se emplean y desarrollan en áreas de RH obtienen un reconocimiento profesional que acredita que cuentan con el conocimiento y habilidades requeridas para el puesto.

**Los profesionales en el campo obtienen reconocimiento a nivel internacional:** una vez que las personas se certifican, se convierten en profesionales; se les identifica con la experiencia y conocimiento para desempeñarse adecuadamente en el puesto y capacitar a su equipo de trabajo.

**La certificación es vital para la carrera de un profesional en RH:** alrededor del mundo existen aproximadamente 145,000 profesionales dedicados a este campo que cuentan

con este tipo de certificación; con esto se observa que en un futuro cercano aquellos que tengan en su historial esta preparación académica y profesional, se separarán del resto de los aplicantes a través de su valor agregado. Incluso las compañías comienzan a ofrecer mejores oportunidades. **La certificación aumenta las posibilidades de mejora salarial y puesto:** las cualidades con las que contaría un individuo especializado en el área, influye en la mejora de salarios. Así mismo, para aquellos que quieran aumentar sus posibilidades y valor curricular, es una herramienta invaluable. Se definen como una distinción para aquellos que buscan un nuevo empleo, un ascenso o una oportunidad fuera de su país de origen.

### ¿QUÉ SE DEBE HACER PARA OBTENER ESTAS CERTIFICACIONES?

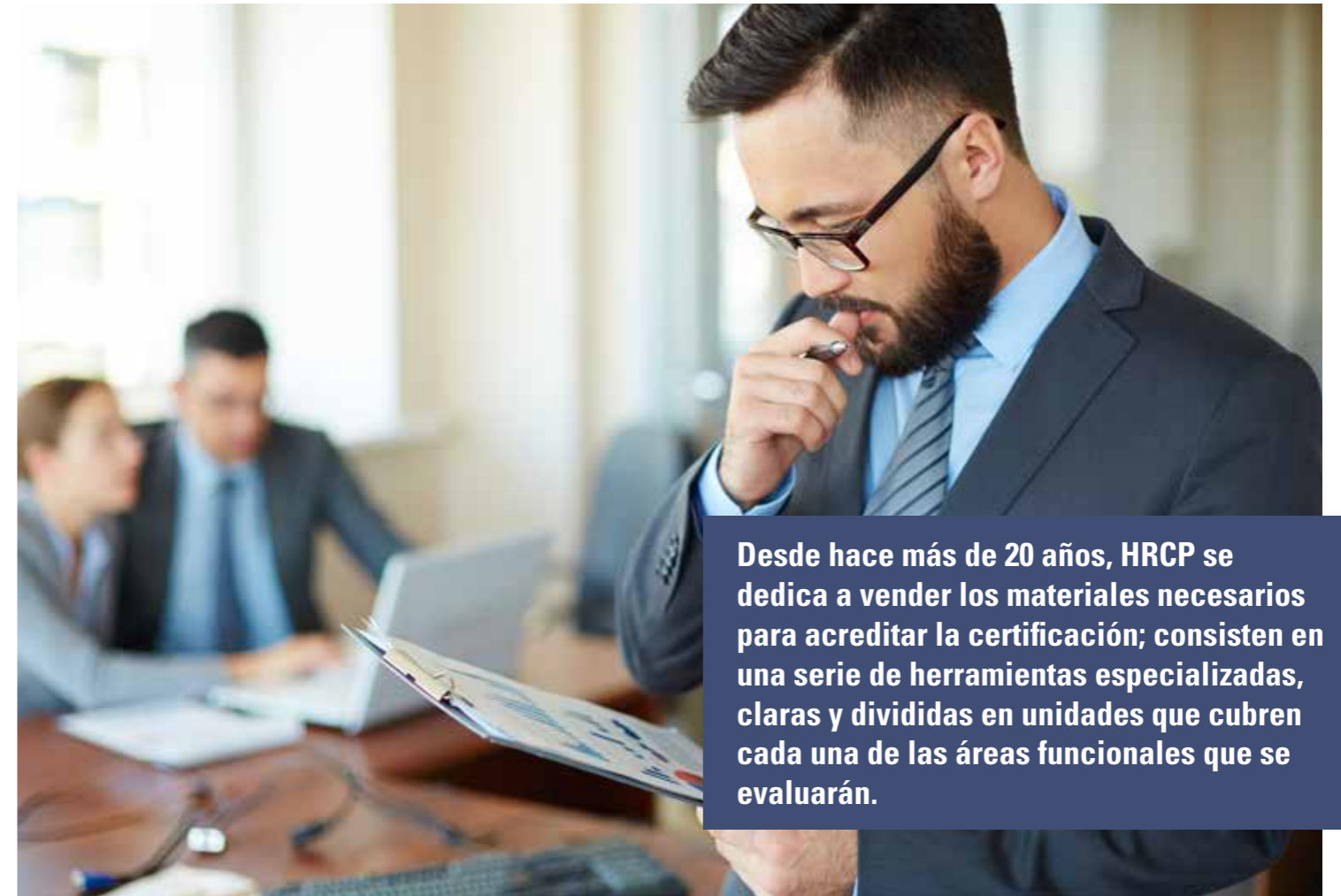
Todos los individuos que buscan aplicar deben de cubrir con ciertos requisitos de elegibilidad, que consisten en una combinación de comprobantes académicos y de experiencia laboral en el área. Una vez validados los documentos deberán aprobar un examen que cubre todo el conocimiento en el tema de RH. Sumado a este examen deberán aceptar un acuerdo de Código de Ética, comprometiéndose

a mantener altos estándares en su conducta profesional. Para poder mantener la vigencia deben refrendar cada tres años mediante un nuevo examen o a través de créditos de recertificación, que consisten en actividades de educación continua, capacitación académica en el tema, experiencia laboral, investigaciones y publicaciones.

### ¿CÓMO SE PREPARAN?

Antes de presentar el examen muchos expertos se entrenan mediante clases de RH o autoestudio. Desde hace más de 20 años, HRCP se dedica a vender los materiales necesarios para acreditar la certificación; consisten en una serie de herramientas especializadas, claras y divididas en unidades que cubren cada una de las áreas funcionales que se evaluarán. Desde 1995, miles de personas han utilizado este programa, algunos ejemplos de sus resultados son:

**Revisión de las teorías esenciales en RH:** incluso aquellos con la mayor experiencia requieren de una revisión de las teorías de RH antes de aplicar el examen. El cuerpo de conocimiento relevante para el campo es expansivo y se mantiene en constante crecimiento. El programa de HRCP cuenta con un módulo especializado en cada una de las áreas funcionales a evaluar y se actualiza anualmente para



**Desde hace más de 20 años, HRCP se dedica a vender los materiales necesarios para acreditar la certificación; consisten en una serie de herramientas especializadas, claras y divididas en unidades que cubren cada una de las áreas funcionales que se evaluarán.**



presentar el desarrollo del área.

**Confianza:** Algunos expertos se sienten intimidados por la posibilidad de que sea un examen muy largo y que cubra detalles específicos respecto de todo el conocimiento en RH, pero una vez que se utilizan las herramientas de este programa se disminuye la tensión. Los materiales cubren todos los temas esenciales y se basan en el conocimiento empleado para la producción del examen oficial.

**Práctica:** Debido a que el examen de certificación tiene un formato de preguntas de opción múltiple y su aplicación es digital, el programa cuenta con pequeñas evaluaciones por módulos y una evaluación general de 100 preguntas que le permiten al aplicante ganar experiencia y rectificar sus errores (respuesta inmediata). Las respuestas a preguntas correctas otorgan un texto adicional para completar los conceptos, mientras que las respuestas a preguntas incorrectas otorgan una explicación al error detallada.

### HRCI Y HRCP DISPONIBLES EN ESPAÑOL

Hasta hace poco los materiales estaban disponibles únicamente en inglés. La AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos) reconoció la importancia de estas certificaciones y se unió a HRCP para traducir, *tropicalizar* y detallar los programas para su uso en el idioma español; sumado a la traducción inmediata de todas las preguntas y opciones de respuesta durante la aplicación del examen muestra. La meta propuesta a corto plazo es que se presenten los exámenes en español y no con ventanas de traducción. AMEDIRH ha presentado sus versiones del programa para conjuntarlos y obtener un resultado más específico y completo de cada módulo. Actualmente los materiales se encuentran disponibles *on-line* y los usuarios en español tienen la posibilidad de descargar la información en ambos idiomas.

**Human Factor** fue fundada en México, en 1992. Sus áreas de especialidad son la consultoría e integración tecnológica de sistemas para el control de personal, infraestructura inteligente y administración de la identidad.  
www.humanfactor.mx

**Uriel Márquez Carrasco** es Director General de Consultoría Corporativa, Orden y Gobernanza Pública de Human Factor. Es MBA Technological Innovation Management con experiencia como Subsecretario de la SFP, Vicepresidente de AMEDIRH y el CLAD, panelista ante OCDE, ONU, CLAD, OEA y el *Government Summit* de Dubái 2013, en temas de mejora regulatoria, gobernanza pública, e-gobierno y servicio profesional de carrera.

# CÓMO LAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS AYUDAN A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

Ante el dinamismo que experimentarán las empresas en México derivado de las reformas estructurales, los directores de Recursos Humanos (RH) deben considerar la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos del personal, con el objetivo de potencializar el talento e incrementar la productividad.

En los próximos años la economía mexicana experimentará un gran dinamismo derivado de las reformas estructurales y demandará profesionistas en sectores como el energético, de comunicaciones, industria aeroespacial y automotriz, infraestructura y el sector público. Sin embargo, a nivel país tenemos sólo un 47% de capacidad real para cubrir vacantes de personal calificado (Martínez, 2014) y nos encontramos en el lugar número 58 de 124 países en cuanto a desarrollo de talento (Lozada, Foro Económico Mundial, 2015). Ante esta situación, los directivos de Recursos Humanos deben plantearse qué políticas, herramientas o estrategias pueden adoptar para incrementar la productividad laboral de sus organizaciones en el corto plazo.

Por lo anterior, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicadas a los procesos de recursos humanos son una opción viable para potencializar el talento que ya existe en una empresa o entidad pública. Las TIC permiten automatizar procesos, mejoran la velocidad de transmisión de la información e impulsan nuevas formas de organización del trabajo.

La adopción de las TIC puede generar, entre otros, los siguientes beneficios: incremento en la eficacia de las tareas, reducción de costos, incremento de la productividad, mejora

en la comunicación y la coordinación interna, mejora en la calidad y reducción del tiempo de respuesta al cliente, y contar con información que fomente la adopción de esquemas de compensación variable que beneficien tanto al empleado como a la empresa. Sin embargo, la decisión de integrarlas en la gestión de los recursos humanos no debe limitarse en la tecnología.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de un proyecto de esta naturaleza, es indispensable considerar otros factores: la necesidad o situación que da lugar a un proyecto tecnológico, el alcance y diseño de la solución, los retos para su ejecución, la compatibilidad con otros sistemas del consorcio, la experiencia y capacidad por parte del proveedor para cubrir el proyecto en el plazo proyectado, así como la funcionalidad, calidad y soporte de la solución seleccionada, y la venta de los beneficios del proyecto para la autorización de la inversión.

A continuación discutimos algunos factores críticos identificados en dos casos de éxito en la implementación de soluciones tecnológicas en áreas de RH.

## SISTEMA DE CONTROL DE ACCESOS Y REGISTRO AUTOMATIZADO DE ASISTENCIA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE CÓMPUTO Y DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (DGTIC) DE LA SECRETARÍA DE SALUD.

Esta área carecía de un sistema de control de accesos, realizaba su registro de asistencia con tarjetas y reloj checador; además de ser víctima de constantes robos de activos (equipo de cómputo y celulares). Los problemas derivados de fallas en el reloj, pérdida de tarjetas, o el registro indebido entre empleados (que una persona registrará la asistencia de otra) generaba inconsistencias en la información, reclamos y actualizaciones constantes en el proceso de la nómina. La entidad decidió solucionar el problema con un sistema automatizado para el control de acceso de 200 visitantes y el registro de asistencia de 100 colaboradores al día en sus instalaciones.

Los retos más importantes para implementar el proyecto fueron, por un lado capacitar puntualmente al personal responsable (por parte del cliente) de operar y realizar las configuraciones del nuevo sistema, y por el otro, vencer la resistencia al cambio de los empleados sindicalizados. Con este proyecto se resolvió el problema de pérdidas de equipo, se incrementó la productividad al menos un 40 por ciento, el tiempo de procesamiento de la nómina disminuyó a la mitad y se mejoró la motivación del personal al contar con un

**Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aplicadas a los procesos de Recursos Humanos son una opción viable para potencializar el talento que ya existe en una empresa o entidad pública. Las TIC permiten automatizar procesos, mejoran la velocidad de transmisión de la información y potencializan nuevas formas de organización del trabajo.**

sistema de vanguardia con el que se contribuye a la Estrategia Digital Nacional (EDN), que es un plan del Gobierno Federal de México que tiene como objetivo la adopción, el desarrollo y la promoción del perfeccionamiento de los servicios públicos a través de las tecnologías de la información y la comunicación en el país.

## SISTEMA DE CONTROL DE ACCESO PEATONAL Y VEHICULAR PARA LA PLANTA AUTOMOTRIZ DE VOLKSWAGEN DE MÉXICO, UBICADA EN EL ESTADO DE PUEBLA.

El reto de este proyecto fue modernizar el sistema de control de acceso de empleados, proveedores y contratistas para regular el flujo de personas, vehículos y mercancías bajo un ambiente rápido, seguro y sin afectar la operación. Para ello se diseñaron módulos de *software* como: pre-registro de visitantes, video-verificación, registro de proveedores y contratistas, una interfaz para procesar la nómina con *Systems, Applications & Products in Data Processing* (SAP), el alta, baja y modificaciones de 15,000 empleados en la base de

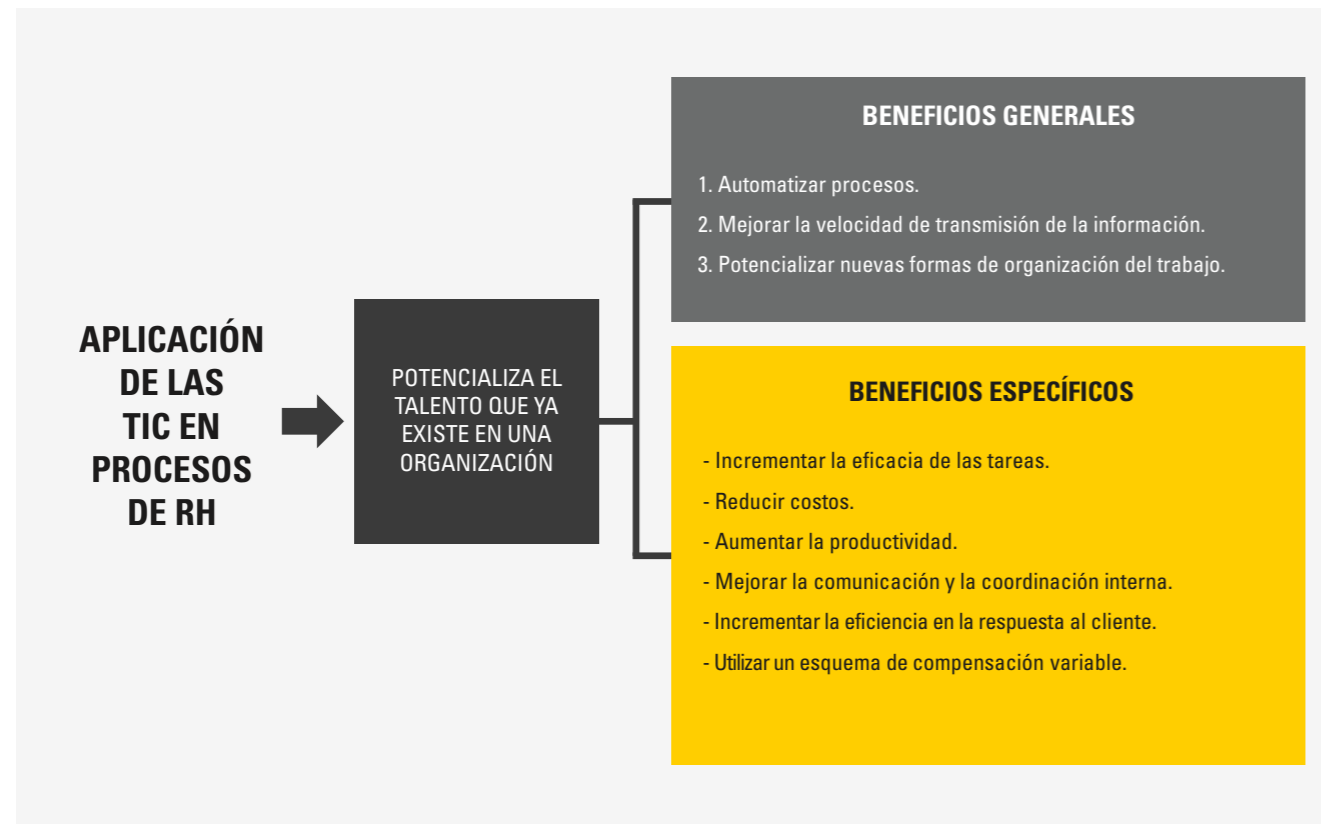


## SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE POTENCIALIZAN EL TALENTO DEL PERSONAL E INCREMENTAN LA PRODUCTIVIDAD

Nuestras soluciones para la gestión de la fuerza de trabajo:



- Tiempo y asistencia
- Control de accesos
- Contratistas y proveedores
- Visitantes
- Servicios al personal
- Costeo de mano de obra
- Documentos de identidad



datos, y la emisión de credenciales de empleados y 20,000 proveedores (Kaba, 2014).

Con este proyecto se registran diariamente hasta 150,000 operaciones del flujo dinámico de personas, vehículos y mercancías bajo un ambiente controlado (Mokross, 2015). Al reducir el tiempo de acceso de personas, productos y materia prima, se mejoró el rendimiento de la planta. Al incrementar la asistencia del personal y la permanencia de los técnicos en actividades productivas, se redujo la necesidad de transporte y flotillas, generando un impacto positivo en la producción bajo el modelo justo a tiempo y la iniciativa *Think Blue* de Volkswagen, diseñada para crear productos sustentables con innovaciones tecnológicas eco-amigables.

### CONCLUSIONES

Si ya se invirtió en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento debemos potencializar el talento de nuestros colaboradores el mayor tiempo posible. De la implementación de estos dos proyectos se desprenden algunas conclusiones a tomar en cuenta por los directivos de RH en su esfuerzo por mejorar el desempeño de sus organizaciones.

- Los sistemas de control de accesos y registro automatizado generan un impacto positivo en la seguridad y la

productividad de las empresas. Con ellos, se restringe el acceso a personas no autorizadas, se asegura que la jornada de trabajo laborada corresponda con la estipulada en el contrato respectivo y se mejora el proceso de control de las horas extraordinarias.

- Desde el diseño de un proyecto tecnológico deben considerarse los factores organizacionales que garanticen su sustentabilidad, efectividad operativa y beneficios. Algunos factores son: la capacitación del personal, la administración del cambio, el soporte técnico, la compatibilidad con otros sistemas de la empresa, la funcionalidad de la solución propuesta y la experiencia documentada del proveedor responsable del proyecto.
- El proyecto debe estar alineado con la filosofía, estrategia y cultura de la empresa o entidad pública. Para el personal de la Dirección General de Tecnología, Información y Comunicaciones, el proyecto contribuye al logro de objetivos de la EDN y es un referente para otras áreas de la Secretaría de Salud. En el caso de Volkswagen de México el proyecto permitió establecer un *bench mark* que fortalece la implementación de la iniciativa *Think Blue* dentro del grupo corporativo y entre las compañías del sector automotriz e industrial en el país.

## COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

Tener aprobación, aumentar la eficiencia y permanecer en el mercado son algunos de los objetivos que toda empresa persigue a diario.

Además, elegir a la persona correcta para la posición adecuada a fin de que sea el capital humano quién genere el valor que estás buscando, es el mejor retorno de la inversión puesta en ella.



Entender qué necesita la organización es la tarea que todos los días debe de enfrentar el departamento de Recursos Humanos. Todas las empresas buscan ser competitivas, productivas e incrementar su rentabilidad. ¿Cómo conseguir ser competitivo, productivo y rentable? Es la pregunta que se deben hacer las organizaciones y que se responde a través de las personas.

La competitividad es el nivel de aprobación de un negocio en el mercado, es la imagen que tiene la empresa ante el mundo laboral. Ser una compañía productiva se traduce en la condición de eficiencia de un negocio, poder hacer más con menos. Tener ambas conlleva a incrementar la rentabilidad, es decir, la capacidad que tiene una empresa para permanecer en el mercado. Gente efectiva, eficiente y eficaz es el valor tangible y el deber ser de toda organización, pues son las personas quienes hacen posible el negocio. Los responsables de Gestión Humana tienen un gran desafío, deben de capacitarse y capacitar a sus colaboradores directos, ya que son ellos quienes tomarán la responsabilidad de un puesto y asumirán su cargo como protagonistas y no como espectadores.

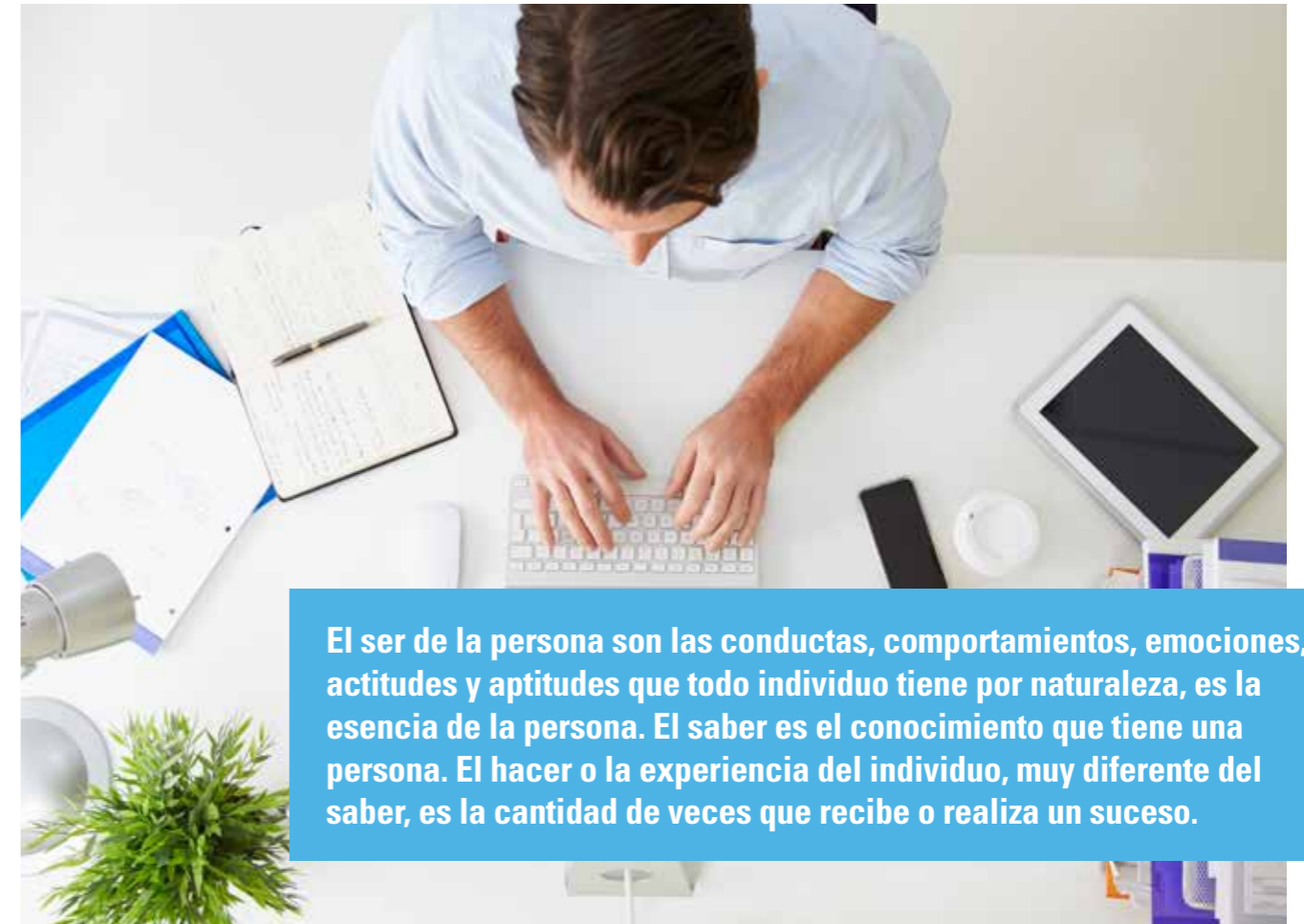
Las organizaciones requieren que su gente trabaje de manera distinta y mejor. Elbert Hubbard dijo: Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres. Pero no existe ninguna máquina

que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario. Es el área de Recursos Humanos quien tiene la tarea de buscar y mejorar la atracción, el proceso y la retención de su talento. Como empresas, buscamos a la gente ideal en el momento indicado, ya que gente efectiva hará posible que el negocio pueda cumplir los tres elementos descritos anteriormente. Por ello, todos los esfuerzos deben de ir encaminados a que el talento que ingrese o se encuentre en la compañía esté en completa disposición técnico/científico de hacer cumplir los objetivos personales, del puesto y por ende de la empresa. El desarrollo de una corporación se relaciona directamente con el de su gente. Las competencias individuales deben de estar alineadas a las competencias que requiere el puesto en que se va a desenvolver. Existen tres elementos en cada persona a tomar en cuenta durante el proceso: el *ser* (es), el *saber* (conoce) y el *hacer* (experiencia). El ser de la persona son las conductas, comportamientos, emociones, actitudes y aptitudes que todo ser humano tiene por naturaleza, es la esencia de la persona. El *saber* es el conocimiento que tiene una persona. El *hacer* o la experien-

cia del individuo, muy diferente del saber, es la cantidad de veces que recibe o realiza un suceso.

### LA GENTE VS. LA EMPRESA

Los Recursos Humanos pueden y deben de ser un factor de competitividad y desarrollo de las empresas. Desafortunadamente muchas veces no se le da la importancia debida al área, entonces aparecen conceptos como paternalismo, dictadura, resultados, estructura, motivación, entre otros; que juegan a favor o en contra de una empresa o de un individuo. ¿Nos enfocamos a las personas o a los resultados? Es una pregunta esencial para el área, la respuesta se obtiene de lo que espera la gente y lo que espera la corporación. La empresa busca a gente talentosa y competitiva profesionalmente cuya contribución al negocio esté definida y alineada a los objetivos del mismo. Las personas buscan (excluyendo beneficios financieros y en un contexto generalizado) que las empresas les brinden oportunidades de desarrollo de su talento y las herramientas para poder desempeñar el puesto requerido.



El ser de la persona son las conductas, comportamientos, emociones, actitudes y aptitudes que todo individuo tiene por naturaleza, es la esencia de la persona. El saber es el conocimiento que tiene una persona. El hacer o la experiencia del individuo, muy diferente del saber, es la cantidad de veces que recibe o realiza un suceso.

COMPOR TAMIEN TOS  
SER TALEN TO  
GEN TE EFECTIVA  
BÚSQ UEDA EJECUTIVA  
SOLUCIONES DE GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

EMOCIONES

EVALUACIÓN 360°  
CORRELACIÓN GRUPAL POR COMPETENCIAS

EMPRESA COMPETENCIAS OBJETIVOS  
ASSESSMENT CENTER PRESENCIAL GRUPAL

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
MAPEAR PROCESOS IDEAS  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO  
MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

MODELOS DE COMPENSACIÓN  
FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS

ADMINISTRACIÓN FACTOR VITAL  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
ENTREVISTA POR COMPETENCIAS  
MODELO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

COMPETITIVIDAD  
TEAM COACHING (TEAM BUILDING, INTEGRACIÓN DE EQUIPOS)

TALENTO EXPERIENCIA GASTOS  
RECURSOS HUMANOS  
METAS

COACHING DE VINCULACIÓN  
CONDUCTAS  
DIAGNÓSTICO

RENTABILIDAD  
GESTIÓN HUMANA  
SABER  
METODOLOGÍA  
ESTRATEGIA

De esta manera, ambos deseos deben estar alineados entre sí. Lo que espera la empresa del empleado y lo que espera el empleado de la empresa es la alineación a los objetivos y actividades del negocio y del colaborador. En otras palabras, se espera que la empresa genere valor a través de la persona y viceversa.

#### FACTOR HUMANO Y SU GESTIÓN

¿Dónde se consigue al talento? Es importante que exista el interés por parte de la organización para administrar correctamente este factor vital para cualquier empresa. Un empleado talentoso puede definirse como una persona que le agrega competitividad, productividad y rentabilidad al negocio, no necesariamente tiene que tener todas las habilidades y competencias que se demandan en principio, pero sí es importante que las desarrolle a lo largo de su gestión.

El problema de conseguir o desarrollar personal es que las organizaciones no utilizan una metodología eficiente para identificar la necesidad que tienen y posteriormente buscarle una solución a la misma. Se debe de tener en cuenta que el talento para unos, puede no serlo para otros, por ello debemos identificarlo acorde a las necesidades de la organización y del puesto a ocupar.

Existen muchos tipos de organizaciones con ideas, objetivos, valores y metas diferentes. El reto es mapear procesos y actividades y unirlas a una metodología para identificar competencias. Con esas dos vertientes se podrá identificar

qué es lo que requiere la compañía y qué es lo que la persona podrá aportar. Si obtenemos claridad en el diagnóstico, certeza en la solución y compromiso de ambas partes, seguramente estaremos encontrando el talento ideal para la empresa.

Las grandes corporaciones realizan este proceso como una estrategia de supervivencia y de desarrollo. Están convencidas de que gente talentosa elevará la competitividad de la empresa y con ello se hará productiva y rentable. Los beneficios de realizar este proceso se verán reflejados en reducción de gastos, administración del conocimiento, lealtad, comunicación, entre otros. Con ello se favorecerá no sólo el área de Recursos Humanos (quien tiene asignada esa labor) sino toda la compañía, ya que todos dependen del factor humano.

#### SOLUCIONES INTEGRALES PARA RECURSOS HUMANOS

Existen varias soluciones en el mercado para que las empresas se puedan apoyar en la gestión de su personal, considerando que los procesos se realicen dentro de la empresa o buscando asesoría externa. Estos se deben de realizar con el tiempo y los recursos necesarios para que sean efectivos. Al final, lo que se busca es tener a la gente correcta, en el momento correcto; ya que ellos son la imagen de la empresa, la eficiencia de los recursos y el retorno sobre la inversión del negocio.

Agregamos valor en el desarrollo competitivo de las organizaciones



## Soluciones Integrales

Organizacionales, Comerciales y de Recursos Humanos



#### Soluciones integrales en Recursos Humanos:

- ↓ Modelo estratégico de Recursos Humanos.
- ↓ Estructuras organizacionales.
- ↓ Modelos de competencias.
- ↓ Evaluación del desempeño y reconocimiento.
- ↓ Modelos de compensación.

Soluciones integrales de identificación y diagnóstico del talento.

Soluciones integrales en formación y desarrollo.

Soluciones integrales de compensación.

#### Soluciones en procesos de Recursos Humanos:

- ↓ Búsqueda ejecutiva, entrevistas por competencias, assessment center.
- ↓ Procesos de coaching y team coaching.
- ↓ Seminarios y talleres especializados.

Integral Management Consulting

[www.integralmc.com.mx](http://www.integralmc.com.mx)

[servicioimc@integralmc.com.mx](mailto:servicioimc@integralmc.com.mx)

tels. 5652 8600 | 5135 2525 | 5135 2870

Búscanos en como Integral Management Consulting



Infonavit fue fundado en México, en 1972.

Sus áreas de especialidad son ofrecer soluciones habitacionales y originación de hipotecas, administrar la cartera y contener su vencimiento, otorgando los mejores rendimientos y ser líder como administradora de fondos.

[www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx)

Subdirección General de Comunicación y Apoyo

## LOS DERECHOS HUMANOS Y SU PROMOCIÓN DENTRO DE LAS INSTITUCIONES

Las acciones para implementar una perspectiva de derechos humanos como pilar fundamental de la responsabilidad social empresarial se reflejan en beneficios para sus usuarios, clientes y empleados. Fortalecen las ventajas competitivas de las corporaciones, y en el caso del Infonavit, incrementan su portencial para mejorar el patrimonio de las familias mexicanas.



Los derechos humanos son los derechos y libertades fundamentales que posee todo individuo en virtud de su humanidad, independientemente de su lugar de nacimiento, sexo, cultura, raza, religión, origen étnico, idioma o cualquier otra condición. En cuanto a su tipología, pueden ser civiles y políticos o económicos, sociales y culturales. Basados en los principios de universalidad, igualdad y no discriminación, estos derechos parten del reconocimiento de que "todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros". (Declaración de los Derechos Humanos, artículo 1, 1948)

No deben confundirse con los derechos jurídicos, aunque pueden tener estatus legal, son inalienables y encarnan una reivindicación ética fundamental: que todos los individuos tienen derecho a vivir una vida llena de libertad, dignidad y bienestar, sea cual sea la ley a la que estén sometidos.

Dos hechos terminaron de sentar los principios de lo que hoy se conoce como derechos humanos: la Declaración de Independencia de los Estados Unidos (1776) y la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano (Francia, 1789). En ambas se reconoció que todas las personas nacen con derechos y libertades fundamentales. Desde entonces,



**La responsabilidad social de proteger los derechos humanos se aplica a todas las entidades de todos los tamaños, sectores, contextos operacionales, propietarios y estructuras; indistintamente de la capacidad o voluntad de los Estados y otros actores para cumplir con sus propias obligaciones.**

han brindado las bases éticas, políticas y jurídicas para hacer frente a las diversas formas de injusticia global, como lo han sido por ejemplo, la explotación infantil, la discriminación contra la mujer, las guerras mundiales y la consumación de genocidios y otros crímenes contra la humanidad. En 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), en la que la comunidad internacional urgía a los Estados a proteger los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de todas las personas, estableciendo como preámbulo lo siguiente: considerando que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana. Aunque la Declaración no es jurídicamente vinculante, se trata del documento fundacional a partir del cual se han ido creando todos los instrumentos internacionales.

**UNA PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS**  
Hasta hace poco, regía la percepción de que proteger los

derechos humanos era un terreno que pertenecía exclusivamente a los Estados, y que las instituciones debían limitarse únicamente a respetar las legislaciones nacionales de los países en que operaban. Sin embargo, la idea de crear mecanismos institucionales para hacer rendir cuentas a las instituciones y empresas por sus impactos en los derechos humanos ha ido tomando cada vez más fuerza. (Ruggie, 2007)

En la actualidad, muchas entidades reconocen que respetarlos debe ser una parte esencial de su responsabilidad social, no sólo porque es la manera correcta de proceder desde un punto de vista ético, sino porque proteger tiene consecuencias positivas en los negocios y en la sociedad. Para el Infonavit, protegerlos mejora la reputación, la capacidad para atraer y retener buenos empleados, usuarios y derechohabientes, la motivación y la productividad de los trabajadores, la percepción de los inversionistas sobre la empresa, las relaciones con el sector de los trabajadores, el empresarial y el gobierno, aunado a las ventajas competitivas del Instituto.

La responsabilidad empresarial de respetar a estos y sus principios rectores; que recomiendan que las corporacio-





nes conozcan al menos los derechos presentes en la Carta Internacional de Derechos Humanos, así como los fundamentales que se encuentran en la declaración de la OIT relativa a Los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo. Para el Infonavit es importante evitar ocasionar impactos negativos en los derechos de otros y en caso de existir, remediar estos impactos, no sólo como resultado de sus propias actividades, sino también de sus relaciones con otros actores.

La responsabilidad social de proteger los derechos humanos se aplica a todas las entidades de todos los tamaños, sectores, contextos operacionales, propietarios y estructuras; indistintamente de la capacidad o voluntad de los Estados y otros actores para cumplir con sus propias obligaciones.

#### EL OBJETIVO DEL INFONAVIT

- Entender que la responsabilidad de respetar los derechos humanos va más allá del cumplimiento legal: el Infonavit es consciente de la necesidad de evitar consecuencias negativas para el ámbito de los derechos humanos, ya que son garantías inalienables, que deben ser respetadas siempre.
- Conocer la amplia gama de derechos humanos y considerar el modo en que sus actividades pueden afectar a éstos: la comunidad del Infonavit debe familiarizarse con la normativa internacional en esta materia, para ser capaces de

discernir en cuáles pueden ocasionar mayores impactos.

- Adoptar un enfoque de derechos humanos: el Infonavit busca aprovechar el inmenso valor agregado de los principios rectores como marco para enfocar su estrategia de responsabilidad social.
- Ampliar y fortalecer la diligencia debida en la materia: contar con un proceso continuo y dinámico para prevenir, mitigar y rendir cuentas por los impactos negativos de su actuación y de sus relaciones comerciales. Es importante enfatizar que la protección de las garantías individuales debe ser el eje central de la responsabilidad social del Infonavit. Por ejemplo, fomentando la participación de todas las partes involucradas, prestando atención a las necesidades e inquietudes de los sectores más vulnerables de la sociedad.

En resumen, los esfuerzos del Infonavit para implementar una perspectiva de derechos humanos como pilar fundamental de la responsabilidad social, se reflejan en beneficios para sus clientes y empleados. Estas acciones fortalecen las ventajas competitivas del Instituto y su potencial para mejorar el patrimonio de las familias y la sociedad mexicana. El Infonavit contribuye para enfrentar uno de los principales retos de la humanidad: la promoción de los derechos humanos.

## Infonavit

**¡Tiene 7 opciones de crédito para ti!**  
Elige la que más se adapte a tus necesidades

**Crédito Infonavit**

**InfonavitTotal®**

**Cofinavit®**

**Tu 2do Crédito<sup>®</sup> do Infonavit**

**Cofinavit<sup>®</sup> Ingresos Adicionales**

**Mejoravit**

Di...  
**¡Quiero mi Apoyo Infonavit!**

[www.infonavit.org.mx](http://www.infonavit.org.mx)

Infonatel: 9171 5050 • 01 800 008 3900

Síguenos en las redes sociales:





**Kelly Services** fue fundada en Estados Unidos, en 1946. Sus áreas de especialidad son Oil & Gas, Farmacéutica, Financiero, Aeroespacial, IT y Automotriz. Son fundadores del Capital Humano Flexible.  
[www.kellyservices.mx](http://www.kellyservices.mx)

**Montserrat Mendoza Gutiérrez** es Coordinadora de Mercadotecnia de Kelly Services México. Es Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Tecnológica de México (UNITEC).

# RADIOGRAFÍA DEL TRABAJADOR MEXICANO. ¿CÓMO CAUTIVAR A NUESTROS EMPLEADOS?

¿Sabes cuáles han sido las claves del éxito de grandes empresas exitosas nacionales e internacionales? Muchas de ellas coinciden en que tienen un ADN innovador y un gran sentido de valor hacia sus colaboradores. Son guiados por líderes que inspiran y apasionan, mostrándoles el rumbo de la compañía con pasos firmes, junto con el valor de sus capacidades y de su trabajo para la empresa.

En Kelly Services México, empresa líder en Soluciones Integrales de Recursos Humanos, cada año realizamos la *Encuesta Global de Empleo*, ya que reconocemos que en un mundo globalizado y cambiante necesitamos explorar las necesidades de nuestros empleados, para poder brindarles mejores lugares de trabajo, por lo cual, nuestro objetivo es recabar información sobre la Situación Laboral en México y Tendencias en Capital Humano, para así transmitirles a las corporaciones cuál es la expectativa que los colaboradores tienen de ellas y su lugar de trabajo.

Este ejercicio estadístico nos permite conocer la radiografía del trabajador mexicano en puntos sobre: expectativas de los empleados en su entorno profesional, planes de carrera dentro de las organizaciones, el desafío de las instituciones ante el dinamismo laboral actual, factores que causan bajas en las empresas, tendencias en sueldos y remuneraciones como por ejemplo, los cambios en Recursos Humanos con la entrada de nuevas tecnologías, entre otros.

Otro propósito de la encuesta es analizar las tendencias en empleo entre un año y otro. Dentro de los resultados de la encuesta del 2014 se destaca:

- El 92% de los trabajadores mexicanos consideran al salario como el primer factor de decisión para elegir un empleo.



**Necesitamos líderes que inspiren, apasionen y transmitan con claridad los objetivos; líderes innovadores y visionarios cuyo objetivo sea el de crear un ambiente que estimule la creatividad e impulse la productividad. Hoy en día la clave del liderazgo exitoso es la influencia y no la autoridad, ya que el valor más grande de una empresa es su gente.**

- El 93% de los encuestados tiene la seguridad de contar con las habilidades, conocimientos y experiencia para ocupar un mejor puesto del actual.
- En 2014, disminuyó en 6% el compromiso de los trabajadores con su actual empresa a comparación del 2013.
- El 43% de los empleados renunciaría a una paga más alta y/o crecimiento por aprender nuevas habilidades o emprender un negocio propio.
- El 26% de los trabajadores mexicanos considera que su empleo actual les proporciona un plan de carrera claro.

En lo que se refiere al entorno ideal que busca un trabajador dentro de una organización, en 2014, los encuestados coincidieron en: estar en un ambiente altamente colaborativo (grupos interdisciplinarios), tener exposición a últimas tecnologías, participar en equipos virtuales (los miembros pueden estar geográfica y organizacionalmente en diferentes lugares) y

acuerdos de trabajo flexible (en horarios y labores a distancia). El año pasado, el sector mejor evaluado por sus empleados de acuerdo al plan de carrera, al clima laboral, al valor a su trabajo y la remuneración fue Oli & Gas con 35%; seguido del Logístico y el Automotriz ambos con 28%, el Farmacéutico con 27% y el sector IT & Telecom con 26% de aprobación.

De acuerdo al estudio 2014, los factores que causaron mayor cantidad de bajas laborales son:

- Salarios y Beneficios 75%
- Oportunidades de crecimiento 59%
- Equilibrio, vida y carrera 46%
- Capacitación 31%
- Oportunidades globales 28%

En cuanto al área de Recursos Humanos, los resultados arrojaron una clara tendencia por parte de las empresas a la

externalización, esto con el fin de obtener una ventaja en: atracción de talento, utilización de nuevas plataformas para encontrarlo, *mix* generacional entre *Baby Boomers*, *Generación X* y *Generación Y* (*Generación del Milenio* o *Millennials*) y las nuevas tendencias del liderazgo dentro de los Recursos Humanos. Esto debido a que los CEO's necesitan socios creíbles, con amplio conocimiento de la dinámica del negocio, las expectativas del cliente y el rendimiento del personal. Los CEO's se están desafiando a redefinir sus roles y su contribución hacia la empresa, es por ello que el área de Recursos Humanos debe de estar preparada para todos estos cambios. Actualmente, se les involucra en discusiones de nuevos mercados, adquisiciones y valor para los accionistas; por lo que la tendencia de la dirección de Recursos Humanos es buscar subcontratar muchas de sus actividades, con la finalidad de que se encuentren más involucrados en toda la cadena de valor de la empresa con una visión más a un futuro. (ver gráfica)

Ya conscientes de la estadística mencionada, podemos darnos cuenta de que todo se traduce en un compromiso y lealtad por parte del empleado. El compromiso se obtiene a través de lo que una empresa puede ofrecer como: salario, prestaciones, plan de carrera, entre otros. ¿Pero qué pasa si llega un mejor postor? Podemos perder a nuestro talento.

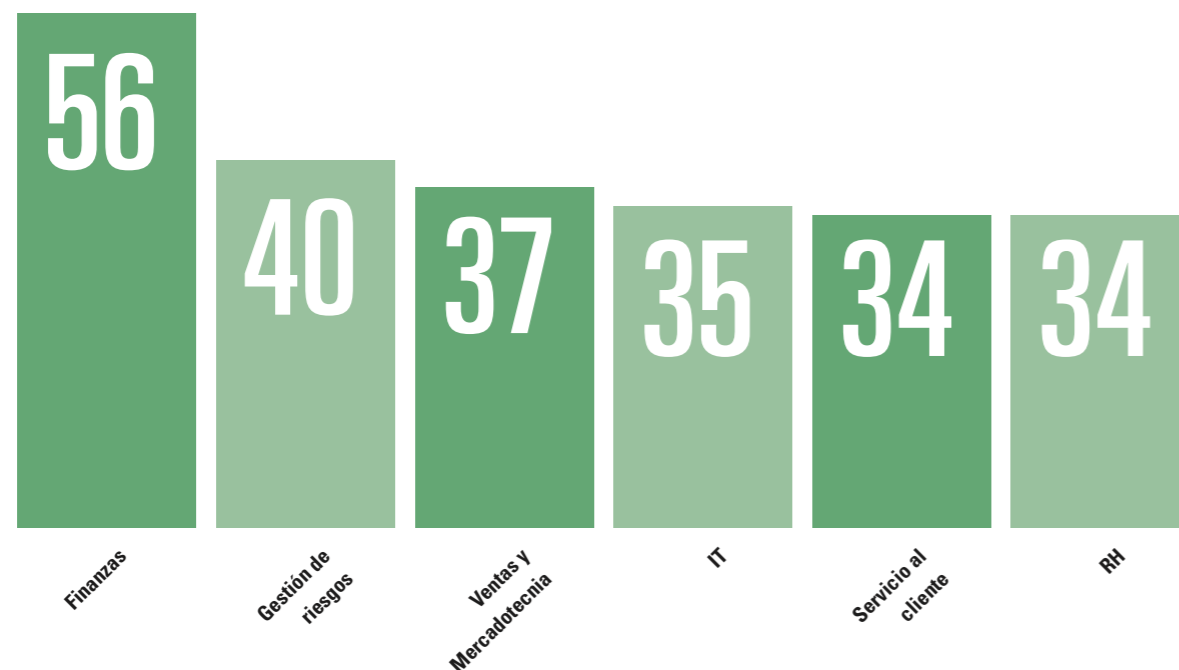
En cambio, cuando como empresa logramos una lealtad de nuestros empleados, el talento permanecerá con nosotros. La lealtad está muy ligada a nuestros líderes ya que los colaboradores necesitan que les transmitan esa actitud y pasión hacia la empresa y lo que se hace dentro de ella y así, encontrar un sentido de su trabajo y reconocer la importancia de valor que como empleado genera a la misma. La clave para lograr mayor lealtad por parte de los empleados reside en adoptar una cultura organizacional basada en la innovación. Aquí las siguientes reglas de oro para cautivar a los colaboradores:

- **Tolerar el fracaso:** los empleados deben sentirse seguros y sentir que no corren riesgo de penalización si fallan en el intento de reinventar sus procesos en favor de ser más competitivos.
- **Fijar metas cuantificables:** lo que no se mide no puede administrarse. La prioridad es fomentar la innovación y ésta a su vez ser medida como indicador de logro de quienes la propiciaron.
- **Haga que los empleados aporten ideas:** el *brainstorming* o lluvia de ideas es una técnica altamente efectiva en el ámbito empresarial, lo que hace es darle prioridad a todas las voces de la empresa.
- **Nunca olvide que los empleados son personas:** se



**El 63% de los empleados afirman que sus líderes directos tienen un impacto en el nivel de su satisfacción y compromiso laboral.**

**PORCENTAJE CON EL CUAL LAS ÁREAS DE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁN PREPARADAS PARA HACER Y/O ADAPTARSE AL CAMBIO.**



ha demostrado que la baja motivación por parte de los empleados se debe en parte al nepotismo y a la falta de atención e interés por sus problemas. Es un hecho que un colaborador preocupado no rinde igual.

- **Reconocer el buen trabajo:** está comprobado que los empleados se motivan cada que ven reflejado positivamente el impacto de su trabajo. Queda claro que todo líder debe reconocer el trabajo diario de las personas, sin importar su cargo.

Las reglas anteriores son imprescindibles para tener excelentes condiciones de trabajo, para que los miembros de cualquier compañía se sientan parte importante del éxito de la empresa y puedan conocer cuál es su nivel de participación. Existe un tema adicional a este. ¿Qué pasa con la convivencia generacional? Podemos observar que la generación Y o *millennials* se encuentra con una mayor participación dentro del mercado laboral, resaltando que las condiciones entre cada generación son completamente diferentes. El valor y significado de éxito laboral es distinto. No significa que una generación es mejor que otra, únicamente que cada una se

desarrolló en escenarios diferentes. Por ejemplo, para un *Baby Boomer* lograr el éxito laboral podía significar dejar a un lado su vida personal, sacrificar cualquier cosa para obtenerlo; mientras que para un *millennial* el éxito se obtiene a través de un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional, no son capaces de sacrificar su vida personal. Actualmente, lo importante no es luchar contra la personalidad de los *millennials*, sino adaptarnos a este cambio. Debemos de estar conscientes que para el 2018 el 50% del consumo global corresponderá a esta generación, por lo que independiente a entender su comportamiento en la vida laboral, también deberemos de entenderlos y adaptarnos a ellos. Dejar los tabúes a un lado y darnos cuenta que son grandes talentos, ya que nuestros productos o servicios estarán dirigidos a ellos al ser los futuros compradores potenciales.

Te invito a que reflexiones y puedas percibir que estamos iniciando una nueva etapa y revolución dentro de los Recursos Humanos, donde nuevas generaciones están cambiando e innovando el mundo laboral que todos nosotros conocemos, donde debemos de comprender que debemos adaptarnos como empresa.



**Latin American Relocation Management (LARM)** fue fundada en México, en 1998. Sus áreas de especialidad son la orientación en México, la búsqueda de casa y colegios, trámites migratorios, seminarios de culturización, entre otros.  
[www.larm.com.mx](http://www.larm.com.mx)

**Elia Piñones Fernández** es Asistente de Dirección General de Latin American Relocation Management (LARM). Es Licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad del Valle de México.

## LA EXPATRIACIÓN, ¿QUÉ ES Y QUÉ SIGNIFICADO TIENE EN MÉXICO?

¿Qué pensamientos llegan a la mente de un ejecutivo al ser elegido para mudarse a un país totalmente distinto? ¿Qué lo hace tomar la decisión de aceptar o rechazar la oferta? ¿México puede ser un país de interés para un expatriado?

La expatriación por definición laboral se refiere a la selección de un empleado o empleados que tendrán la misión de desarrollar proyectos específicos en otro país, logrando así la expansión global de su empresa. Además de la profunda satisfacción que siente un ejecutivo de ser elegido por su compañía para desempeñar sus funciones en un país distinto, llegan a él dudas, incertidumbre, temor a lo desconocido, miedo a no *encajar* en un entorno totalmente distinto, preocupación con respecto de su nueva vida y la de su familia, entre otras. Adicional a estos pensamientos, es importante incluir las cuatro dimensiones en las que la expatriación afecta al ejecutivo: económica, empresarial, profesional y personal / familiar. (Ernst & Young e IESE, 2009 - 2011) Comúnmente las corporaciones eligen a a su personal de acuerdo con sus conocimientos, su carrera profesional, su capacidad, su experiencia y el manejo que tiene de otros idiomas; situaciones que hacen que el ejecutivo seleccionado se sienta plenamente motivado de poder cumplir con su nueva labor. Sin embargo, en muchas ocasiones las empresas dejan a un lado aspectos de gran importancia y valor al momento de tomar la decisión como la capacidad de adaptación, la situación familiar e incluso el posible rechazo en el país destino de cada uno de sus seleccionados.



**Para México es de suma importancia contar con la captación de inversión extranjera, razón que lo ha hecho abrir sus fronteras a todas las naciones por igual. Actualmente, ocupa el séptimo lugar en el mundo con mayor atracción de Inversión Extranjera Directa.**

### APOYO EN EMPRESAS DE REUBICACIÓN

Aceptar la oferta implica una serie de cambios inmediatos para el ejecutivo y su familia. Por ello, hoy en día las organizaciones contratan agencias de reubicación especializadas en el país destino, que facilitan en todos los aspectos el cambio de hogar.

Latin American Relocation Management (LARM) de México es una de ellas. Actualmente se le considera la más grande a nivel Latinoamérica y ofrece a sus clientes apoyo en temas migratorios, búsqueda de vivienda y colegios, mudanzas e incluso cursos para toda la familia que facilitan la adaptación al país.

Las empresas especializadas en temas de reubicación trabajan de la mano con el área de Recursos Humanos de la empresa del expatriado, ambas pueden lograr que tanto los objetivos de la empresa como los personales del ejecutivo sean alcanzados.

### MÉXICO COMO PAÍS DESTINO

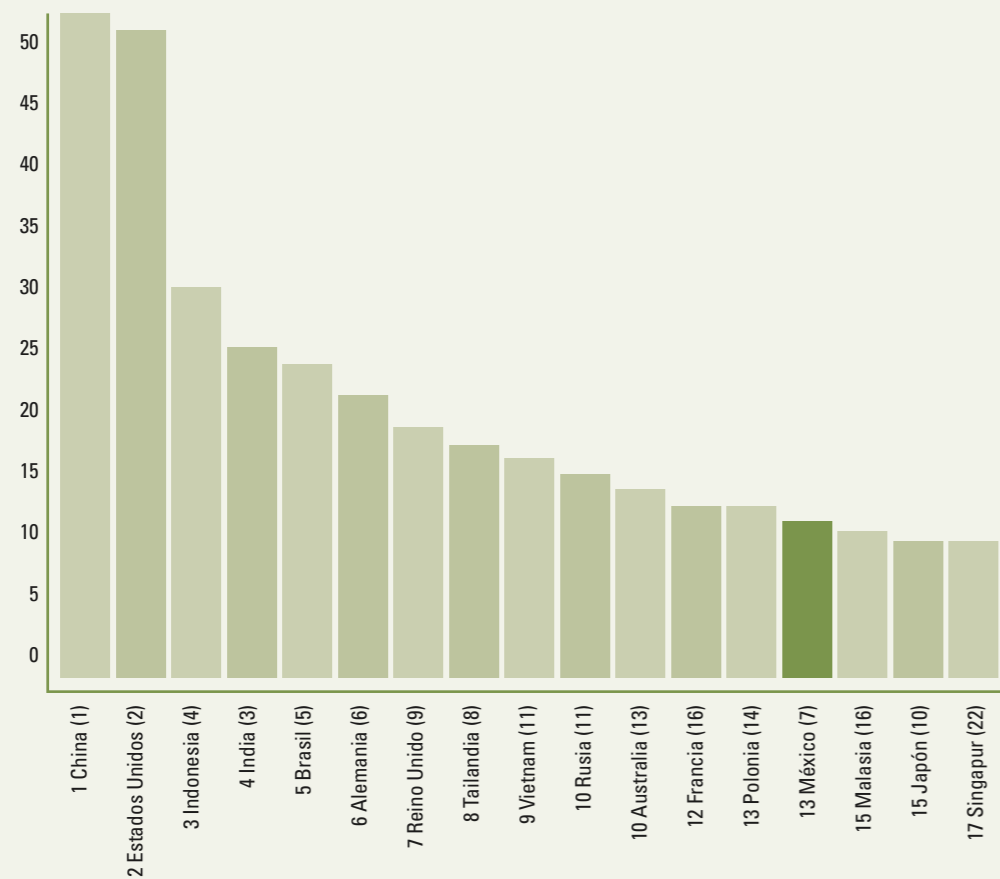
La inmensa riqueza cultural y el valor histórico del país lo hacen sumamente atractivo como destino turístico, hoy en día ocupa el lugar número diez en el *ranking* de turismo mundial (Excelsior, 2012), sin embargo, no sólo los atractivos turísticos, las playas y los sitios históricos representan una atracción; el factor humano, la calidez de su gente, la cordialidad y la riqueza cultural hacen de nuestro país una gran opción de visita.

México es un país como pocos, es un lugar donde el calor de la gente es mayor que la temperatura de sus playas, donde las personas siempre se hacen amigos de la persona que se encuentra a su lado, donde su casa termina siendo la casa de todos y para todos. Es de suma importancia para el país contar con la captación de inversión extranjera, razón que lo ha hecho abrir sus fronteras a todas las naciones por igual. Actualmente, ocupa el séptimo lugar en el mundo con ma-



**ECONOMÍAS RECEPTORAS DE IED MÁS ATRACTIVAS**  
**WORLD INVESTMENT PROSPECTS SURVEY 2014 – 2016**

**(PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SELECCIONARON EL PAÍS COMO DESTINO PRIORITARIO)**



Nota. Con base en la respuesta de 164 empresas trasnacionales. Los valores entre paréntesis indican la posición ocupada en la encuesta anterior.

por atracción de Inversión Extranjera Directa. De acuerdo con las cifras que podemos ver a continuación. (ver gráfica) El gobierno mexicano en el esfuerzo por lograr un crecimiento económico y de desarrollo para sus connacionales, ha implementando una serie de reformas que han resultado atractivas para distintas gamas de la industria, la más grande es sin duda, la Reforma Energética. Ésta, en conjunto con la implantación de reglas adecuadas ha atraído el interés de un gran número de compañías petroleras interesadas en ser apoyo para la exploración, extracción y refinación del crudo mexicano, lo que da como resultado su inserción al país. La Secretaría de Economía refleja datos de gran interés en cuanto a los principales lugares de origen de los expatriados

que llegan a México, al menos durante el 2014, Estados Unidos (28.9%), España (18.1%), Canadá (10.7%) y Alemania (6.9%) figuraron como los principales del ranking.

**¿CÓMO SE ADAPTA UN EXPATRIADO A VIVIR EN OTRO PAÍS?**

El proceso de adaptación de una persona resulta la variable más compleja a la que se enfrenta un expatriado, aprender a vivir en otro país.

Hay ejecutivos que la mayoría de su vida profesional han vivido de país en país, eso facilita que su proceso de adaptación sea cada vez más sencillo, pero cuando se es expatriado por primera vez resulta un reto más complejo.

Un empleado reubicado no sólo tiene que buscar su ajuste en el nuevo entorno profesional, también en el personal; el cual resulta más complicado cuando se trata del cónyuge y los hijos.

Los ambientes y costumbres de trabajo, los roles de vida en la ciudad, el comportamiento de la gente, sus costumbres y en muchos casos el idioma, hacen que el expatriado sobreviva en una constante lucha por entender, aceptar e incluso adoptar su nueva forma de vida.

Es un requerimiento que las empresas especializadas en este ramo sean capaces de ofrecer una serie de cursos de culturización personalizados para cada ejecutivo y su familia, en donde se les apoye en el proceso de entendimiento de costumbres y roles de vida en el país destino. En el caso de nuestro país estas empresas consideran importante retomar y aclarar temas como adaptación en el lugar de trabajo y en el colegio, explicación de frases o costumbres comunes de los mexicanos, recomendaciones de seguridad en la ciudad destino, además de una serie de consejos que pueden lograr que su adaptación a la sociedad mexicana sea menos complicada; así mismo, se consideran talleres especiales para los cónyuges y los hijos, lo que les permitirá

un desenvolvimiento más familiar. Podría decirse que es vital ir de la mano del expatriado y su familia en cada paso del proceso de adaptación, desde su viaje de familiarización y orientación, hasta el día de su salida. Específicamente, LARM es un *Destination Service Provider* que se encuentra presente en 24 países de Latinoamérica y el Caribe. A través de sus relaciones interempresariales como *Trafimar Relocation Services*, cubre con todos los servicios que un expatriado puede llegar a necesitar.

La meta para la gente repatriada es manejar cómodamente todos los trámites migratorios personales y familiares, encontrar colegios bilingües acordes al nivel de estudios que tienen cada uno de los menores, solucionar el tema de mudanza de la forma mas simple (*puerta a puerta*), así como la instalación de servicios en la nueva residencia. Pero lo más importante que buscan y que las empresas especializadas en el tema deben considerar y trabajar, es una organización internacional especialista en encontrar un hogar lejos de su hogar. Un ejemplo claro es LARM México, que cuenta con un equipo cálido, experimentado y eficiente que resolverá cada conflicto dentro del concepto de repatriación profesional.

**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](mailto:mexico@larmgroup.com)  
[www.larmgroup.com](http://www.larmgroup.com) | [www.larm.com.mx](http://www.larm.com.mx)

LinkedIn fue fundada en 2003. Su área de especialidad es ser una red social profesional.  
[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

Milton Beck es Director de Soluciones de Talentos de LinkedIn Latinoamérica. Es Ingeniero Mecánico por la Universidad de Sao Paulo, con un posgrado en Negocios y Administración por la Fundação Getulio Vargas.

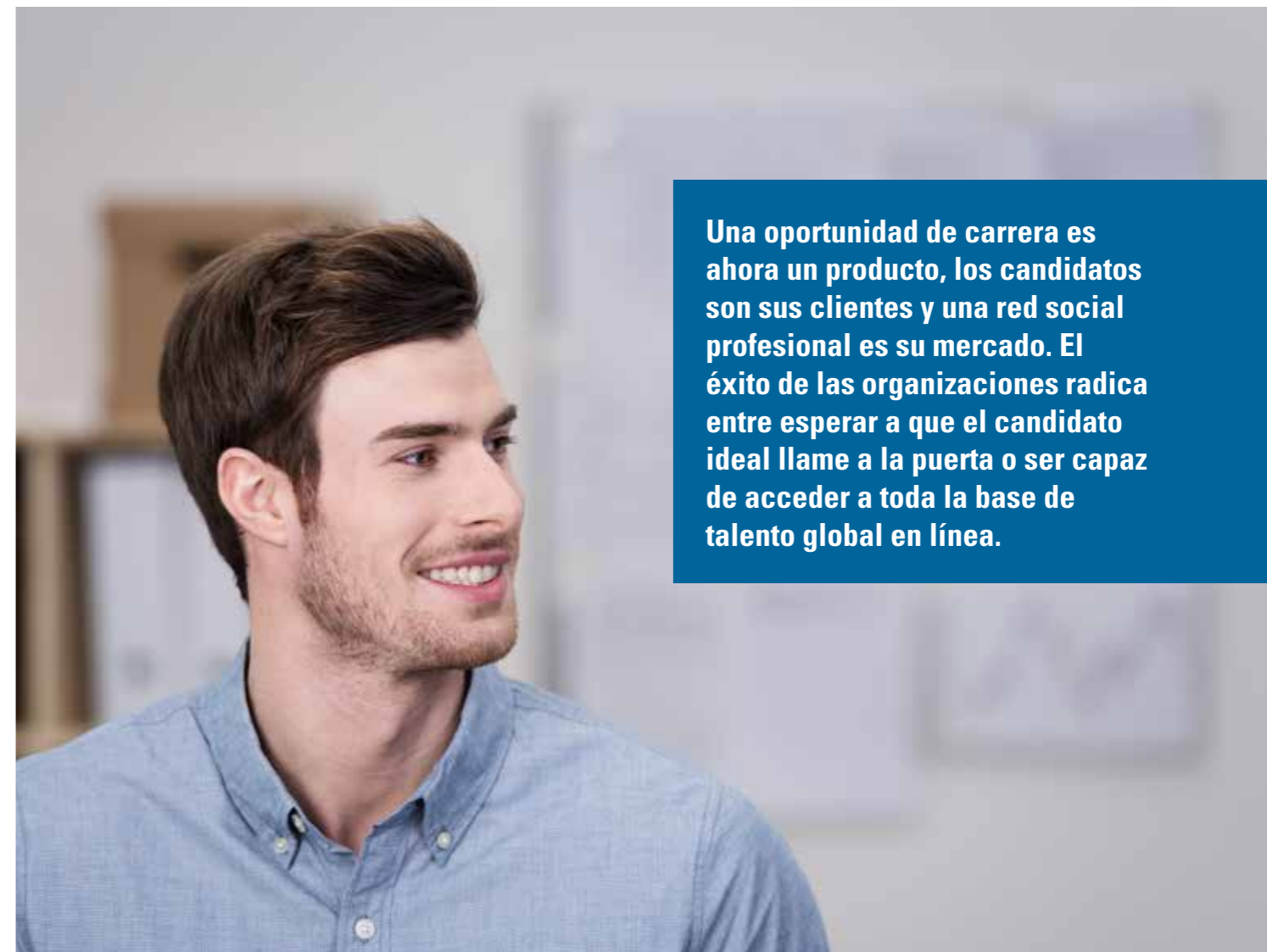
## NUEVO RECLUTADOR, NUEVO CANDIDATO

En una época en que el acceso a la información ya no es un triunfo, ¿qué caracteriza a un buen reclutador, qué tipo de conocimiento debe tener y cuáles son las ventajas de la democratización de la información para las empresas y los candidatos?



El reclutamiento es, sin duda, una de las áreas que más se transformaron en los últimos años. Una posición tímida, a menudo puramente operativa, ha llegado a ocupar un lugar estratégico en las organizaciones. Las empresas que compitieron sólo por el capital, la tecnología y los recursos naturales, hoy en día también compiten por la capacidad de encontrar, contratar y retener a los mejores talentos.

Las personas, en primer lugar, son los agentes de cambio capaces de impulsar innovaciones significativas dentro de las empresas y la sociedad. Muchos podrían haber esperado lo contrario, que la contratación perdería fuerza con el auge de las redes sociales. Podríamos creer que éstas acabarían con el papel del reclutador, ya que sus contactos eran una de sus principales fortalezas. Pero no, han reinventado el reclutamiento, fortaleciendo el área y ampliando sus operaciones. Trajeron alcance, escala, agilidad, precisión y planificación. Abrieron los canales de comunicación y acercaron a las personas y marcas. Con los candidatos y las empresas expuestas y conectados virtualmente, no puede depender sólo de la suerte. Ese tipo de reclutamiento, donde se publica una vacante y se espera a que el candidato ideal aplique, llamado *post and pray* o *publica y reza*, perdió terreno. La información fluye de una forma mucho más rápida y certera.



Una oportunidad de carrera es ahora un producto, los candidatos son sus clientes y una red social profesional es su mercado. El éxito de las organizaciones radica entre esperar a que el candidato ideal llame a la puerta o ser capaz de acceder a toda la base de talento global en línea.

Los reclutadores entendieron que necesitan adoptar una postura proactiva para encontrar al candidato que realmente hará una diferencia en la organización. ¿Dónde está este candidato y cómo encontrarlo entre millones de posibilidades? Es momento de que se *arremanguen la camisa*. Una oportunidad de carrera es ahora un producto, los candidatos son sus clientes y una red social profesional es su mercado. En este nuevo escenario tendrán que ser también los vendedores y por lo tanto, tienen que aprender nuevas técnicas, herramientas y disciplinas. Requieren entender el ecosistema empresarial y cuáles son los atributos de su producto que pueden interesar a cada nuevo cliente. Es probable que haya una resistencia inicial, al igual que cualquier transición. El cambio requiere un nuevo discurso, no obstante, los resultados positivos son fácilmente visibles.

El éxito de las organizaciones radica entre esperar a que el candidato ideal llame a la puerta o ser capaz de acceder a toda la base de talento global en línea. ¿Qué características debe tener este nuevo reclutador? Un estudio reciente de LinkedIn recolectó datos sobre la selección de personal en la red y compiló la información en la guía llamada: *The Savvy Recruiter's Careers Guide* (Guía de Carreras para el Reclutador Inteligente). Entre otros, la guía muestra la evolución de las herramientas y habilidades necesarias de los reclutadores en las últimas décadas. (ver gráfico). Con esto, nos damos cuenta de que las nuevas herramientas están conectadas a las redes de Internet y sociales casi en su totalidad, mientras que las actividades incluyen nuevos conceptos como la Marca Empleadora. La Marca Empleadora es el *marketing* dirigido a la captación

## LA EVOLUCIÓN DEL RECLUTADOR MODERNO

### Head Hunter Habilis 1940s-1970s



#### Herramientas

Agenda de contactos, máquina de escribir, periódicos y revistas especializadas.

#### Actividades

Publicar anuncios impresos, recolectar currículos en papel, tarjetas de visita, *cold calls* para mapear el mercado.

### Reclutador Erectus 1960s-1990s



#### Herramientas

Participación en ferias de empleo, computadoras, banco de datos de currículos y sitios de empleo.

#### Actividades

Buscar candidatos activos y llenar vacantes.

### Reclutador Moderno Sapient 2000s-Presente



#### Herramientas

Móviles, redes sociales profesionales, sitios de carrera, recomendaciones y contrataciones internas.

#### Actividades

Seleccionar candidatos pasivos, construir estrategia de marca empleadora, crear redes de relacionamiento para recomendaciones, crear *pipelines* de talentos, convertirse en un consultor interno para los administradores y compartir los indicadores de análisis de reclutamiento.

de talento. El candidato moderno es analítico y está cuestionando constantemente, entiende el proceso de contratación como un negocio y quiere saber más antes de tomar una decisión. Conocer los productos o servicios que ofrece la empresa no es suficiente; quiere conocer a la empresa como empleador; cuáles son sus valores, su cultura, comportamientos que más valora, las actitudes que espera, la misión que tiene. Él quiere asegurarse de que el producto se adapte a sus deseos.

La misma encuesta revela nuevos conceptos del estudio de reclutamiento. Comienzan a aparecer gradualmente áreas como el *marketing*, negocios, comunicación, administración y ciencias políticas; es decir, el reclutador debe ahora tener una visión más amplia, conocer distintas áreas de negocio, comunicarse bien, entender quién es su audiencia y dónde se encuentra, saber cómo seducir a sus candidatos. Necesita conocer para hablar con sus prospectos.

Otro referente de este año es la encuesta realizada en México, *Tendencias de Talento 2015*, aquí se plantea que el 72% de los mexicanos no están buscando trabajo activa-

mente, pero la mayoría estaría de acuerdo en escuchar una propuesta, es decir, el solicitante quiere ser encontrado, al igual que un cliente quiere sentirse importante para una marca.

Los encuestados también señalaron en la entrevista que es el momento de relacionamiento entre el empleador y el candidato, ya que es un punto de gran relevancia al momento de tomar una decisión. Para el 77% la experiencia de la entrevista es lo que alienta o desalienta a la hora de decidir si quieren estar en una empresa en particular o no.

Por lo tanto, podemos decir que la relación se ha vuelto más refinada. El solicitante valora más su marca profesional y ya no busca cualquier relación de trabajo. Quiere estar en un lugar donde se sienta bien y donde compartan sus valores, además de estar en un lugar donde coincida con la misión de la empresa. Finalmente, el reclutador se ha convertido en un vendedor que necesita conocer bien a su producto, a su público y planificar así su estrategia de *marketing*. Al final, las empresas reducen la rotación de personal, además de ganar talentos calificados y felices.

**OLIN**  
Control de asistencia WEB  
[www.digitalcode.com](http://www.digitalcode.com)  
[www.olinweb.net](http://www.olinweb.net)  
OLIN, 23 años de experiencia en control y administración de personal.  
\*\$1,810\*\* + IVA al mes, equipo OLIN, 100 empleados, software, soporte y mantenimiento.

**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](http://www.bufeteyllanes.com.mx)

**Sistemas Heurísticos, SA de CV**  
SISSEI Sistema de Información de Salud y Seguridad Integral  
¿Desea mejorar la salud y seguridad laboral en su empresa?  
Implemente el SISSEI y obtenga los siguientes beneficios:  
Identifique y Controle los Riesgos Laborales, disminuya el ausentismo (EG y RT)  
Mejore la comunicación del servicio médico y seguridad con los empleados  
Obtenga indicadores para tomar decisiones acertadas  
Cumpla los compromisos de la política de Salud y Seguridad  
Solicite una demostración de la herramienta! Con gusto lo atendemos  
Av. Universidad 1080-7, Col. Universidad, Saltillo, Coahuila, CP 25260 (844) 439 3930 y 31  
[info@sistemasheuristicos.com](mailto:info@sistemasheuristicos.com) [www.sistemasheuristicos.com](http://www.sistemasheuristicos.com)

**KELLY SERVICES**  
Talento para su empresa  
Oil & Gas | Automotriz | Aeroespacial | Financiero | IT & Telecom | Pharma  
Líderes en brindar Soluciones Integrales en Recursos Humanos a diferentes sectores de la industria mexicana.  
Nuestras Soluciones  
Selección de Talento y Head Hunting | Capital Humano Flexible | Administración de Nómina (PPO) | Outsourcing de Procesos (BPO) | Administración de Proveedores (MSP) | Outsourcing de Reclutamiento (RPCO)  
D.F. y Área Metropolitana: 011 202 0200  
Línea sin costo: 01 800 20 KELLY (5266)  
[empresas@kellyservices.com](http://empresas@kellyservices.com)  
[kellyservices.mx](http://kellyservices.mx)  
YouTube: Bufete Kelly Services | Facebook: Kelly Services MX | @kellyservicesMX

Mestre Relocation fue fundada en México, en 1993. Su área de especialidad es el servicio integral de reubicación de ejecutivos nacionales e internacionales.  
[www.mestrerelocation.com.mx](http://www.mestrerelocation.com.mx)

Fernando Hernández Rojas es Project Manager de Mestre Relocation. Es Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Iberoamericana.

## PRE-ASIGNACIÓN Y REPATRIACIÓN: DOS ETAPAS CLAVE EN LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES

La expatriación de personal representa para las empresas una gran inversión de tiempo y dinero.

Tiene como principal objetivo incrementar los conocimientos y la productividad de aquellos trabajadores que han demostrado poseer las habilidades necesarias para llevar a cabo esta tarea.

Sin embargo, con frecuencia los empleadores no realizan los esfuerzos necesarios para incentivar el compromiso del talento internacional con la empresa.



Las dos etapas más importantes de una asignación internacional que se desatienden son: la pre-asignación y la repatriación.

### LA PLANEACIÓN

De acuerdo con Elizabeth Varghese y Steven Jacobs, dos expertos en capital humano, las compañías no hacen lo suficiente para desarrollar y preparar a su personal para asignaciones en el extranjero; de tal suerte que cuando surge una oportunidad de este tipo, no hay nadie que haya sido preparado para ocupar la posición. Entonces, la compañía tiene que enviar a alguien y *cruzar los dedos* para que no tenga un bajo desempeño o peor aún, que se sienta completamente abrumado por la situación. Es por esto que, como menciona Gill Aldred, directora de los servicios de consultoría de *Brookfield Global Relocation Services*, en Londres, los departamentos de movilidad internacional y de gestión de talento deben integrarse para lograr cumplir eficazmente con las siguientes áreas clave que toda asignación internacional debe de tomar en cuenta:

**1. Evaluar las necesidades de talento del negocio** para asegurar que todas las opciones de personal sean valorados previamente a una asignación.

- 2. Guiar al empleado y a su familia a través de un proceso de investigación** antes de aceptar la asignación. Proporcionar detalles sobre el país de destino como la información sobre el costo y el beneficio, para propiciar una mejor evaluación y decisión respecto de aceptar o rechazar la asignación.
- 3. Adoptar un proceso de selección de candidatos** que evalúe la experiencia y el conocimiento, además de la adaptabilidad cultural del empleado.
- 4. Crear objetivos de desarrollo vinculados a la experiencia internacional**, como por ejemplo, desarrollar una mentalidad global (*networking*), para entender las diferencias culturales en cuanto a comunicación, estilo, entre otras.
- 5. Planear el desarrollo profesional** incorporando objetivos relacionados a la asignación.

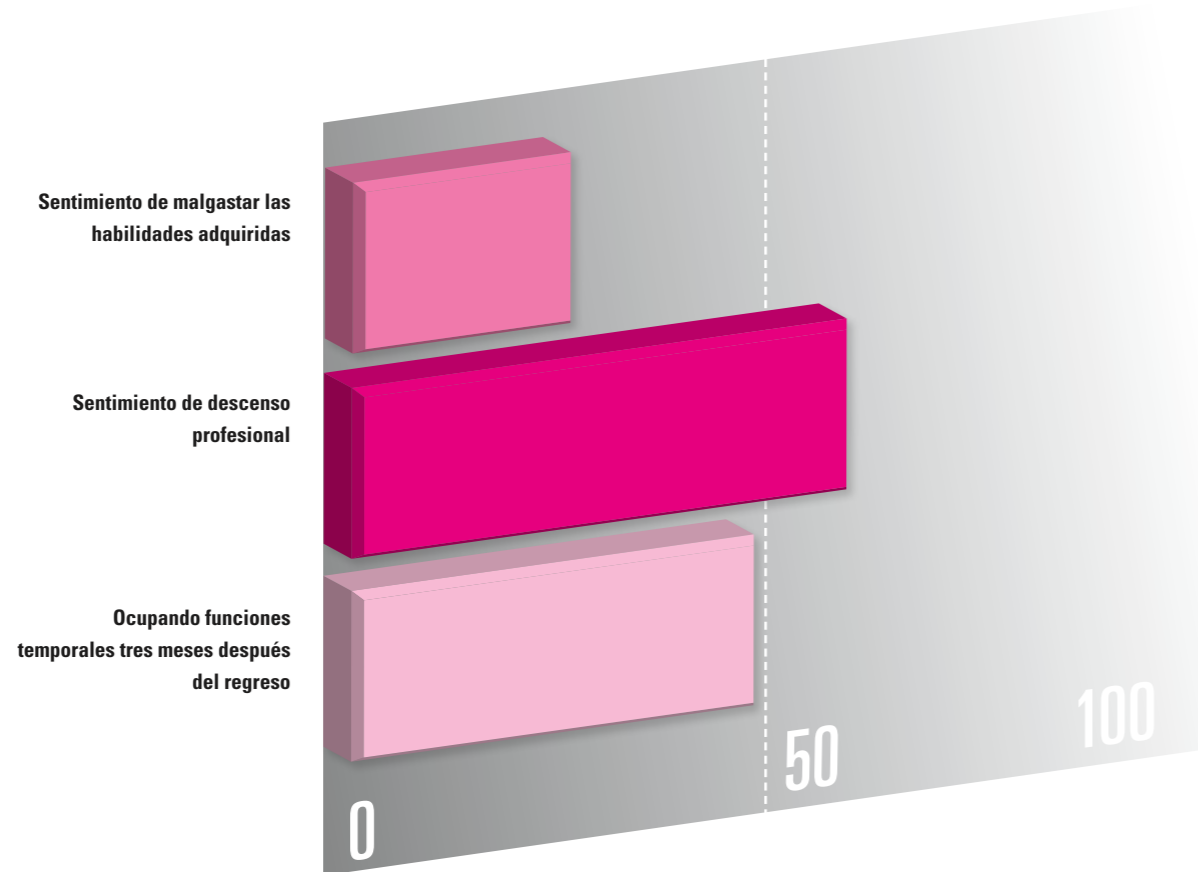
Una planeación integral de las asignaciones internacio-

Una planeación integral de las asignaciones internacionales contribuirá a que el empleado y la empresa tengan una visión más clara sobre los motivos y las expectativas de la asignación, reduciendo las probabilidades de resultados fallidos o poco satisfactorios.

nales contribuirá a que el empleado y la empresa tengan una visión más clara sobre los motivos y las expectativas de la asignación, reduciendo las probabilidades de resultados fallidos o poco satisfactorios. Por otra parte, la sensibilización del personal sobre otras culturas ayudará al asignado y a su familia a adaptarse más fácilmente al país de destino. En una entrevista para la revista *Harvard Business Review* en 2011, Keumyong Chung, Vicepresidente Ejecutivo de Samsung, remarca que las causas más comunes del fracaso de las asignaciones internacionales son la falta de adaptación a una cultura diferente y la falta de habilidades de comunicación. Para prevenir asignaciones fallidas, Chung comenta que Samsung implementó diversos programas educativos, como por ejemplo, un entrenamiento intercultural que intenta familiarizar a los ejecutivos con la cultura a la que se adentrarán, además de la enseñanza de idiomas antes de que comience la asignación y cursos de liderazgo durante la expatriación.



## REPATRIADOS



Alrededor de un tercio de los repatriados encuestados, seguían realizando funciones temporales tres meses después de su regreso; más de tres cuartos sentían que su posición permanente era un descenso en su vida profesional y 61% dijo sentir que las habilidades que obtuvo en el extranjero estaban desaprovechadas.

### EL REGRESO

El fin de la expatriación es otra etapa a la cual pocas veces se le da la importancia que realmente merece, pues en general las empresas ignoran que los repatriados se encuentran en una situación tan vulnerable como cuando salieron del país y necesitan ayuda para readaptarse. Debido a esta situación, la creación e implementación de políticas claras de repatriación son una parte sumamente importante para el bienestar del trabajador y la empresa para asegurar el cierre exitoso de una asignación internacional.

Una investigación publicada por la revista Harvard Business Review en 1999, explica que las asignaciones internacionales terminan mal principalmente porque los expatriados consideran que una asignación en el extranjero es un logro

que merece ser reconocido y quieren hacer uso de sus nuevas habilidades y conocimientos. Por esto, frecuentemente se ven decepcionados tanto por la actitud desinteresada de sus empleadores como por sus nuevas funciones. De igual manera, los cambios dentro y fuera de la oficina también pueden hacer más difícil el regreso a casa. La empresa puede haber cambiado la administración, la forma de reportar o incluso su cultura. La situación es diferente en la vida personal de los empleados pues las amistades pudieron haber cambiado y los niños pudieran tener problemas para habituarse nuevamente a la escuela y a sus antiguos amigos. Alrededor de un tercio de los repatriados encuestados, seguían realizando funciones temporales tres meses después de su regreso; más de tres cuartos sentían que su posición permanente era un descenso en su vida profesional y 61%

dijo sentir que las habilidades que obtuvo en el extranjero estaban desaprovechadas.

La dificultad de adaptación a su nuevo medio laboral así como el sentimiento de malgastar habilidades y descenso profesional pueden llevar a que el empleado decida buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa. De acuerdo a varios autores (Abueva, 2000; Adler, 1991; Black and Gregersen, 1990) el porcentaje de repatriados que desean abandonar la compañía es de hasta 25%, lo cual se traduce en pérdidas no sólo económicas sino también de personal que posee experiencia corporativa internacional valiosa que muy posiblemente terminará trabajando para la competencia.

### BUSCANDO EL COMPROMISO

De acuerdo a un estudio realizado por SHRM/Globoforce en 2013, ante la pregunta ¿cuál es el reto más importante para su organización? El compromiso del empleado con la empresa resultó ser un tema significativamente más importante que el resto. Por otra parte, según una investigación del grupo Gallup en 2013, que se realiza en Estados Unidos, el sentimiento de compromiso que un trabajador tiene hacia la empresa no sólo afecta positivamente sus niveles de pro-

ductividad (aumento del 21%) y de rentabilidad (aumento del 22%), sino también reduce significativamente aspectos como el ausentismo (reducción del 37%) y la rotación de personal (reducción de hasta 65%). Lo anterior, en comparación con empresas que cuentan con un nivel bajo de compromiso por parte de sus empleados.

La falta de un plan de expatriación que englobe todas las etapas de la asignación traerá como consecuencia un sentimiento de frustración y de falta de valoración por parte del empleado, lo que provocará la falta de compromiso hacia la empresa para la que trabaja. Para lograr que una expatriación desemboque en la formación de personal calificado y comprometido con la empresa, es necesario considerar una misión internacional como un proyecto que comienza en el entrenamiento y selección de ciertos trabajadores con potencial de convertirse en expatriados, el establecimiento de objetivos claros y la planeación de las funciones que desempeñarán a su regreso en conjunto con la implementación de los conocimientos adquiridos. Llevando esto a la práctica, la empresa contará con empleados calificados que conocen el funcionamiento corporativo de otras culturas y que sienten un fuerte compromiso con la empresa para la que trabajan.

# Mestre Relocation

International Dual Career Network

★ EURA

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](http://www.mestrerelocation.com.mx)  
Tel: +52 55 5596 5873  
Email: [contact@mestrerelocation.com.mx](mailto:contact@mestrerelocation.com.mx)



OpenTec fue fundada en México, en 1973. Sus áreas de especialidad son e-Learning y desarrollo de talento, soluciones de TI, CRM y mesas de ayuda.  
[www.opentec.com](http://www.opentec.com)

Carl Rianhard es Presidente de OpenTec. Es Maestro en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard.

## LOS BENEFICIOS FASCINANTES DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

La revolución digital que empezó en la segunda mitad del siglo pasado, exige de las empresas una actualización continua y la capacidad de reaccionar oportunamente y con asertividad, para lo cual su talento representa el valor más importante con el que cuentan.

Este panorama impera en la actualidad y sin duda presenta retos de gran envergadura, entre los cuales adaptarse al cambio es uno de los más importantes. No se trata de pequeñas modificaciones, es un cambio enorme que conlleva la formación de personas en un mundo cada vez más complejo, pero que también ofrece facilidades increíbles.

Hoy por primera vez en la historia de la humanidad, podemos estar conectados a Internet y aprender sin depender de lo que un maestro nos diga en clase; por primera vez no tenemos limitaciones y la información está tan cerca como nosotros queramos. Podemos acceder a todo un universo de conocimientos a través de la red con una celeridad increíble; de entrada basta con que tengamos hambre de conocimiento, una férrea voluntad, un objetivo de crecimiento y un criterio para distinguir lo que nos sirve de aquello que no.

Paralelamente, cada vez más empresas consultoras tienen un área concentrada en el desarrollo de la gente a través de un enfoque objetivo. El tema de Recursos Humanos que durante siglos había sido subjetivo y gris, se convierte en un tema de Capital Humano que se mide como cualquier otra función empresarial, dejando a un lado la especulación.

En contrapunto, la falta de interés en este tema en muchas compañías potencia los errores en materia de formación de

personas, lo que puede implicar asuntos sumamente serios como fuga de clientes, pérdidas económicas dramáticas, corrupción, accidentes e incluso muertes.

### DARLE VUELO A LA INNOVACIÓN

En la actualidad, empresas con dos o tres años de existencia pueden valer miles de millones de dólares por la manera en que han conquistado su mercado con innovaciones deslumbrantes, particularmente en Silicon Valley. Esta zona es única en el mundo producto del despliegue de la creatividad de su gente. Recientemente tuve la oportunidad de visitar varios *startups* exitosos en la región; al respecto lo que predomina son *apps* y soluciones de *sharing economy* como *Uber* y *Airbnb*, conceptos que nadie había pensado hace cinco o diez años. Sin duda lo que viene en materia de robótica, autos sin conductor y biotecnología para prolongar la vida de seres humanos, entre otros temas, es abrumador.

En contraste, en México impera un nivel bajo de invención; hace falta una fuerte dosis de innovaciones disruptivas para generar rupturas bruscas en paradigmas obsoletos y abrir nuevos caminos que antes fueron inimaginables. En este territorio sin duda hay que arriesgarse y aprender a pensar diferente; la gran recompensa es que sus frutos pueden ser exponencialmente atractivos y valiosos.

La pregunta está en el aire: ¿Por qué no generar propiedad intelectual nacional para uso mundial y que la riqueza se quede en nuestro país?

**EL CONOCIMIENTO EN EL MUNDO DIGITAL**  
La innovación parte de una población educada, interesada y con grandes propósitos de cambiar el mundo; en consecuencia el conocimiento se vuelve vital. Anteriormente, el acceso a éste dependía de la clase social o de la posibilidad de ir a una institución de lujo; hoy está disponible para toda la humanidad. Increíble pero real, estamos compitiendo en las mismas condiciones como individuos y como empresas. Si las compañías quieren ingresar en este universo, es cuestión de voluntad y de decisión, aplicando el rigor necesario y sin perder más tiempo.

Mencionamos a continuación algunas acciones corporativas que consideramos de mayor alcance y más redituables para emprender el camino al conocimiento:

- Tener una base de datos fidedigna de los empleados: puesto, competencias, desempeño, antigüedad e información relacionada con sus intereses y su plan de carrera.
- Llevar a cabo un mapeo de los procesos de negocios de la organización: es necesario saber cómo se componen las áreas de la empresa en el *día a día* para poder brindar un mejor servicio y dar valor agregado a las tareas.
- Discutir con el consejo directivo de la compañía el mapeo de los objetivos del negocio en relación con cada puesto: cualquier indicador del negocio que se quiera cambiar se tiene que atender con el capital humano. Por ejemplo, si el consejo habla de ventas, la solución es a través de los vendedores; si el objetivo es mejorar la calidad, la solución



**En México impera un nivel bajo de invención; hace falta una fuerte dosis de innovaciones disruptivas para generar rupturas bruscas en paradigmas obsoletos y abrir nuevos caminos que antes fueron inimaginables.**

## LOS BENEFICIOS FASCINANTES DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL

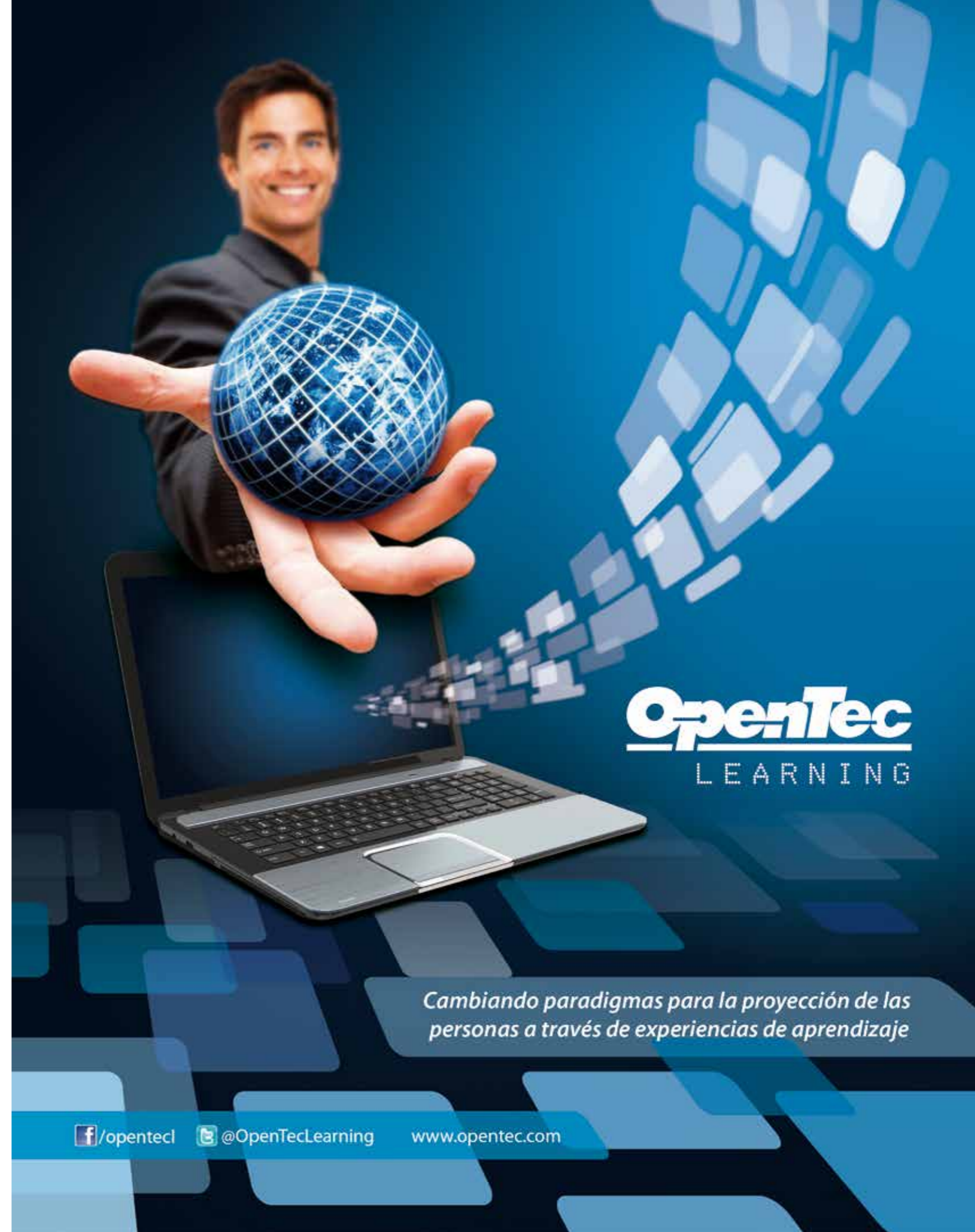


está en la fábrica. Esta revisión debe realizarse con cada una de las áreas de la corporación, desde el *call center* hasta áreas administrativas.

Estas acciones se pueden llevar a cabo internamente o bien con el apoyo de consultores externos; depende de la madurez de cada empresa. Hay otras actividades no relacionadas con el *core business* del negocio que se recomienda efectuar a través de un *outsourcing*, como por ejemplo: Desarrollo y Producción de experiencias extraordinarias de aprendizaje con guiones de clase mundial. El contenido *online* requiere de un alto nivel pedagógico con videos, animación, multimedia y dispositivos móviles que incluyan dinámicas lúdicas, ejercicios de reforzamiento, tutorías y exámenes que se apliquen de manera masiva para audiencias de 100 o cientos de miles de usuarios. Es importante reconocer que aún con una producción espectacular, entra en juego una buena parte de responsabilidad personal y de la voluntad de las personas. El alumnado *online* tiene la posibilidad de participar activamente o de no hacerlo, con las consecuencias que ello implica. Realmente es una maravilla el hecho de que una empresa pueda conocer al personal interesado en su crecimiento versus el personal que es pasivo y no aporta mucho valor, que lo convertiría en un gasto sin retorno. Recordemos que la nómina es el costo más grande de las organizaciones y nadie puede darse el lujo de cargar con una nómina poco productiva.

### TRAZOS DISRUPTIVOS

Tan cierto es que el conocimiento está al alcance de todos que en la actualidad la gente puede obtener un certificado de Stanford a través de capacitación *online* con una inversión de 100 a 500 dólares. Esta disrupción que hace unos años era inconcebible está ocurriendo en tiempo real. Entendamos que no se trata de elegir si incorporamos o no entornos virtuales en nuestras compañías, eso ya no debería estar en *tela de juicio*; de lo que se trata es de encontrar la fórmula para eficientar dichos entornos y lograr que los materiales de aprendizaje, así como los talleres y aulas virtuales, tengan un sello de excelencia, es decir, que cumplan su cometido con la mayor efectividad y alcance posibles. Sin duda, en el contexto actual el *e-Learning* se ha convertido en un prerrequisito para poder competir, subsistir y aspirar a triunfar. Así, partiendo de programas específicos y hasta universidades virtuales corporativas, la oferta será cada día más extensa para que las empresas potencien su talento individual y colectivo. No sabemos todavía los alcances que tendrá la revolución digital en el terreno de la educación, pero los intuimos, porque a través de la formación de las personas *online* no sólo se reducen costos, sino que se impulsan alternativas, esquemas y posibilidades que pueden llevarnos con mayor rapidez y precisión a descubrir fórmulas consistentes de innovación y de progreso.



**OpenTec**  
LEARNING

Cambiando paradigmas para la proyección de las personas a través de experiencias de aprendizaje

## ESTRUCTURA, REESTRUCTURA Y CULTURA

Las compañías que buscan un cambio para mejorar generalmente hacen reestructuras para evitar tratar con la cultura organizacional, estas modificaciones son para poner en línea nuevos procesos, equipos, unidades, responsabilidades y recursos de trabajo. Con cada cambio aprenden como adaptar la cultura existente a la nueva configuración, en vez de crear una nueva. No están haciendo aprendizaje del aprendizaje, en realidad están usando la reforma como una enseñanza unitaria, adaptando la cultura existente al nuevo organigrama sin resolver el problema de fondo.

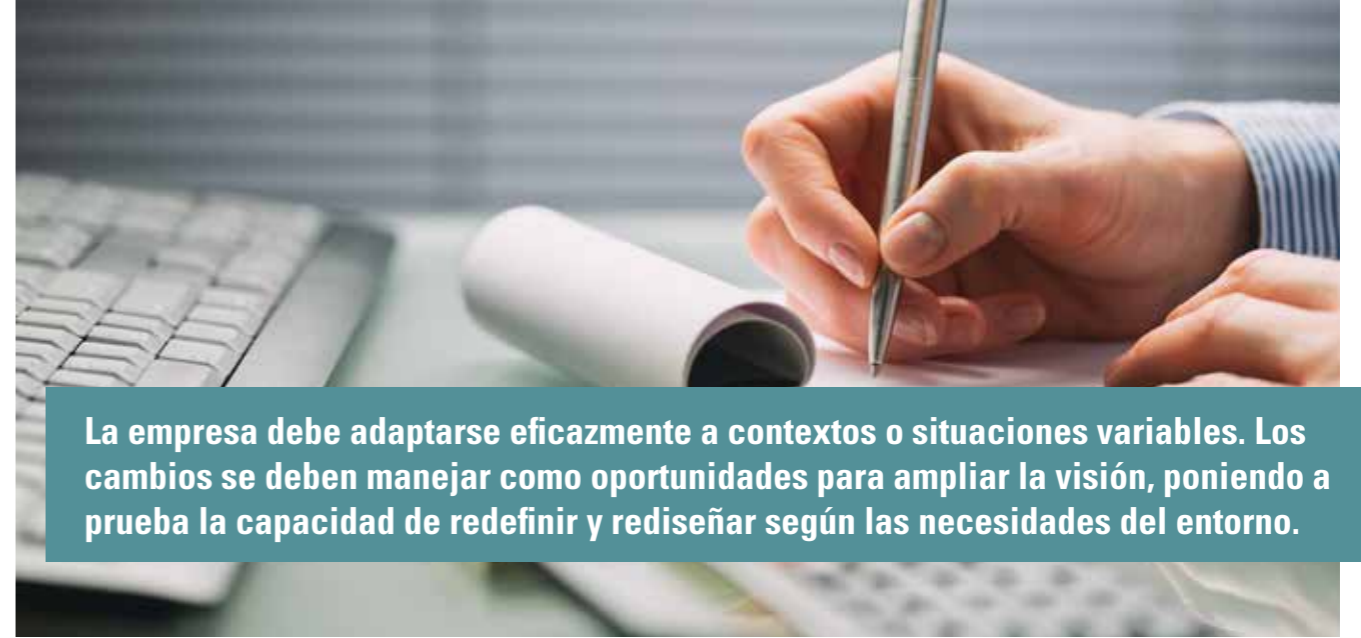


Cultura organizacional dicho de modo claro y sencillo es: *The way we do things around here.*

Al igual que otros grupos sociales, las corporaciones también tienen su identidad, sus usos y sus costumbres que los unen y los hacen diferentes a otros. La cultura de una organización es la que hace resonar emociones entre sus miembros, los identifica y los hace ser diferentes de otras empresas. Las hay formales e informales. Una cultura formal es la que la empresa declara y admite, sus colaboradores conocen y en su mayoría se identifican.

Existen culturas empresariales cuyo valor ha trascendido y son pilares del éxito. Es tan importante el impacto de la cultura organizacional que Peter Drucker (2014) la definió de la siguiente manera: la cultura desayuna estrategia y si la estrategia es el desayuno, entonces la estructura organizacional será el lunch. Ésta supera cualquier sistema organizacional (organigrama). Las compañías fallan porque creen que una reingeniería va a cambiar la cultura. Contar con competencias definidas y alineadas a una estrategia es un buen comienzo pero no es suficiente para garantizar el éxito.

La cultura es mucho más difícil de expresar que una estructura. Los altos directivos experimentados saben que cambiarla va a tener mayor impacto que cualquier modificación en



La empresa debe adaptarse eficazmente a contextos o situaciones variables. Los cambios se deben manejar como oportunidades para ampliar la visión, poniendo a prueba la capacidad de redefinir y rediseñar según las necesidades del entorno.

el organigrama o en los roles y responsabilidades, lo que implica que tienen que manejarse en conjunto. Es importante preguntarse si la configuración de la empresa refleja la cultura. La respuesta es sí, especialmente para una organización en aprendizaje, ya que los gerentes cuestionan y retan a la corporación de manera cotidiana.

Por ejemplo, cuando los gerentes reclaman tener una cultura descentralizada y empoderada, comúnmente conocida como estricto - relajado; pero la disposición es en realidad jerárquica y centralizada, es decir, que los altos directivos reclaman que ellos empoderan al personal operativo cuando en realidad asignan presupuesto y recursos basados en la jerarquía. Entonces el lenguaje no corresponde con la realidad, lo que vemos es que los niveles gerenciales dejaron de cuestionarse sobre la efectividad de su cultura y los problemas estructurales reflejan los problemas culturales.

Reorganizar es una manera de resolver muchos problemas excepto los de cultura, estas variaciones son populares porque a las compañías les cuesta trabajo hablar de cultura, les es difícil hablar de ellas mismas; prefieren hablar de estrategias, de su estructura e inclusive de sus valores.

### CULTURA EN ACCIÓN

Una cultura organizacional es más que un listado de valores, algunas compañías lo han declarado de esta manera. Como mencioné en líneas anteriores, la cultura es el cómo se comportan los miembros de una compañía, lo que la caracteriza y distingue de otras.

Hay organizaciones que la han definido y la operan a través de competencias que ponen de manifiesto su filosofía organizacional y al crearlas detallan comportamientos que los integran-

tes de la empresa deben de observar para que se vea reflejada en hechos. Revisemos un ejemplo de una corporación que dentro de su Filosofía Organizacional ha reconocido como relevante para sus clientes actuales y futuros la innovación y desarrollo de productos de *software* y estrategias de aprendizaje, utilizando como competencia el pensamiento lógico, adaptable y novedoso:

### PENSAMIENTO LÓGICO, ADAPTABLE Y NOVEDOSO

- La empresa debe adaptarse eficazmente a contextos o situaciones variables. Los cambios se deben manejar como oportunidades para ampliar la visión, poniendo a prueba la capacidad de redefinir y rediseñar según las necesidades del entorno.
- Tener la capacidad de analizar, sintetizar e implementar información en diferentes escenarios para solucionar diversos problemas.
- Aportar soluciones y respuestas más allá de lo que se ha establecido o se ha impuesto por las reglas, es decir, crear continuamente mejores formas de agregar valor.

### COMPORTAMIENTOS

- Fomentar la iniciativa, juicio y curiosidad en los colaboradores.
- Adaptarse a las circunstancias y necesidades de clientes internos y externos, así como adoptar formas diferentes de trabajo.
- Contar con la habilidad de elaborar juicios y nuevas propuestas para responder a circunstancias inesperadas y únicas de manera oportuna.
- Buscar nuevas formas más eficientes de hacer el trabajo



aún cuando las establecidas funcionen bien.  
 ■ Hacer posible lo que otros declaran imposible.

#### DESVÍOS

- Adherirse a un procedimiento monótono y repetitivo que no genera un impacto relevante en el proceso.
- Resignarse frente a las limitaciones y no desafiarlas con ideas innovadoras.
- Brindar soluciones preestablecidas a un cliente sin profundizar en su necesidad particular.

Sin embargo, la compañía debe hacer un compromiso de que sus competencias estén alineadas no sólo con su filosofía y valores, sino que realmente propicie los medios para ser consistentes; de lo contrario se vuelven sólo una lista de buenos deseos.

No menos importante hablando de cultura es:

- Tener un programa de cambio de cultura: se sugiere comience con claro entendimiento de los objetivos que la empresa quiere obtener y su impacto, ya que buena o mala ha hecho a la corporación lo que es hoy.
- Asumir los costos del cambio: no únicamente costos financieros, también las bajas de algunos miembros de la empresa y sobre todo la resistencia al cambio.
- Administrar estas competencias: implementar un programa de gestión por competencias que implique la adquisición de talento, las incluya y las mida. Además de su entrenamiento durante el arranque, la conservación y el fortalecimiento.
- Promover y ser congruentes con la cultura: adecuando

sistemas de compensación, beneficios y áreas de trabajo que sean un reflejo de la cultura.

- Proveer de los recursos materiales que requiere el fortalecimiento de la cultura: por ejemplo, en la relación entre trabajo colaborativo y virtual la compañía debe proveer las herramientas necesarias para lograr el objetivo con tecnología y redes de conexión.
- El rol del líder para establecer una cultura o cambio de la misma es indispensable: los líderes o quienes toman las decisiones deben estar convencidos de la cultura a implementar y los beneficios que detonará en la organización; sin este convencimiento y compromiso será como poner agua en un recipiente que tiene una fuga, el agua escapará y el recipiente seguirá necesitando más agua.

Como se ha planteado a lo largo de este texto algunos ejecutivos prefieren y se sienten más cómodos hablando de nuevas estructuras y reingenierías por que los cambios los ven reflejados en números de manera inmediata; pero no debemos olvidar que esas variaciones no son reales, son sólo deseos y el hecho de establecerlo en un estado financiero, presupuesto o *forecast*, no implica que se vayan a obtener. La cultura es algo que hoy en día está haciendo cambios profundos y probados, todas las compañías de clase mundial que reconocen su valor buscan aplicarlo. Algunos casos de éxito que han roto esos paradigmas en sus sectores son LinkedIn, Google, Starbucks, por mencionar algunas. Nosotros como líderes de capital humano debemos seguir tratando el tema y resaltando su valor, es importante hacer que nuestros organigramas sean reflejo de nuestra cultura.

# SOLUCIONES IDEALES EN GESTIÓN DE TALENTO PARA CUALQUIER SECTOR.

Deje sus recursos humanos en nuestras manos.



• 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, 5980-4802 y 1800-200-0723.  
 SUCURSALES: Molierre, Acapulco, Campeche, Canaán, Ciudad Juárez, Coahuila, 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: buzón@pae.cc



PLAN LUX fue fundada en México, en 1985. El área de especialidad es la Capacitación Vivencial (Asociación) para sensibilizar, inducir y alinear el TALENTO AAA con la propia visión-misión para "aprender-practicar-enseñar-validar" (APEV) por medio de las Neurociencias Psicopedagógicas para adultos y sus experiencias.  
[www.planlux.com.mx](http://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).

## CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

En la construcción de la catedral de Notre Dame, un ciudadano preguntó a los trabajadores ¿qué hacen? Uno contestó, pico piedras; otro, labrando piedras; y el último, estoy construyendo una catedral. Es obvio que el último tenía visión de grandeza por lo majestuoso y estético del proyecto. Este hecho destaca que la calidad humana es el vínculo de todo proyecto con espíritu, principios, asimilación y certidumbre.

Antoine de Saint-Exupéry, escritor y aviador francés, expresó: si quieres construir un barco, no empieces por cortar la madera y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto. Definir y adecuar con calidad humana la visión-misión es lograr eficacia y eficiencia del clima y cultura laboral en sinergia a la filosofía organizacional de principios, valores, etc.; en interrelaciones de colaboración y unidad del desempeño responsable de calidad total; y en labores individuales-grupales creando valores compartidos.

La gestión humana visualiza y promueve a impulsores que generen más retos-beneficios sociales-económicos, por *líderazgos rotativos* (LR) con voz propia de los colaboradores al destacar el talento individual-grupal. Así mismo, destaca funciones de calidad total y se impulsan LR trascendentes en lo estratégico, táctico y operativo.

Los colaboradores *millennials* (generación entre 1979 y 1996) son un tercio del mercado laboral y conviven con medios de comunicación y expresión más amplios, lo que les facilita desarrollar multifunciones (*multitasking*). Por falta de automotivación y/o estímulos adecuados se aburren con facilidad. Les es difícil realizar actividades con disciplina-organización y cuando lo detectan caen en la simulación e incongruencia por



La gestión humana visualiza y promueve a impulsores que generen más retos-beneficios sociales-económicos, por *líderazgos rotativos* (LR) con voz propia de los colaboradores al destacar el talento individual-grupal. Así mismo destaca funciones de calidad total y se impulsan LR trascendentes en lo estratégico, táctico y operativo.

falta de visión-misión en las actividades personales-grupales. El factor humano de acuerdo con Martin Buber (YO-TU y YO-ELLO) es multifactorial: piensa, diseña, complementa, festeja y vive la satisfacción de lograr objetivos. Enfoque aplicable a los llamados recursos humanos por Gary S. Becker, premio Nobel de Economía, 1992.

Elementos económicos-sociales (mercado-servicios) son funcionales con proyectos (hábitos-capacitación de seres humanos) que aseguren la proactividad con visión-misión de servicios o productos al potenciar el desarrollo organizacional en armonía al contexto social. Por ejemplo, DuPont (*we drive the progress*), ha tenido por 200 años un enfoque negocios-sociedad en dos grandes divisiones: generación de energías alternativas y protección alimentaria; las cuales dan mayores aportaciones y seguridad de ingresos. En 1910, fue gran fabricante de explosivos y estarían rezagados si sólo siguieran produciendo y vendiendo su producto original, ahora exploran y conquistan nuevos paradigmas como: General Electrics: *imagination at work*.

Apple (Steve Jobs): *gente, mi trabajo es hacerlos mejores*. Consciente de los efectos de la inteligencia emocional (estudiada y aplicada desde hace más de un siglo por personas como el P. Joseph Kantenich con su Alianza de Amor de 1914, o Sigmund Freud con Group Psychology and the Análisis of the Ego de 1920 o León J. Saúl M.D. con Emotional Maturity de 1947, entre otros), Daniel Goleman popularizó, en áreas de las neurociencias, los cambios de comportamiento con técnicas de mejoramiento conductual mediante *inteligencia emocional e inteligencia social*, lo desarrolló y complementó con Programación Neuro-Linguística (PNL) como otra técnica neurosocial natural de la *inteligencia vivencial* (capacidades y experiencias humanas

para optimizar resultados al solucionar problemas en menos tiempo de acuerdo a su contexto) de cada individuo.

El cerebro humano y su desarrollo es único para encontrar más soluciones, ya que por medio de la inteligencia vivencial se alcanzan las capacidades para resolver problemas en menos tiempo y de forma continua, lo que permite aumentar la capacidad que potencie o diseñe (productividad) los recursos existentes. Un ejemplo de ello se encuentra en Stanford, Estados Unidos, donde crearon y están probando pilas de aluminio que son más baratas, se recargan en un minuto y no son explosivas como las pilas de litio.

La *capacitación vivencial* (CV) se percibe como las relaciones clientes-proveedores internos-externos con visión de calidad de vida que fortalece el desarrollo organizacional con capacidad de elegir su mejor actuar (misión) dentro de los límites o políticas razonadas por consenso. Lo podemos ejemplificar a través de las palabras de Henry Ward Beecher quien dice: un hombre sin restricciones es como un barril sin aros que rueda y se hace pedazos.

El *factor humano* actúa e interviene en situaciones vivenciales, emocionales y económicas en continua comunicación y negociación. Por ejemplo, Samsung invierte \$40MDD al día para Investigación y Desarrollo, Bosch en Alemania registra más de 2,000 patentes cada año, el Ejército de Estados Unidos invierte más del 15 % de su presupuesto en este sector, entre otros.

La *inteligencia vivencial* son hábitos (*don de hacer*) para preparar, educar y practicar la voluntad (actitud) individual-grupal y mantenerla activa. El *virtuosismo* (actitud - habilidad) es el logro de *practicar-practicar-practicar* con vinculación responsable (altitud), superando metas personales-grupales. Educación-formación de cada organización es para quienes

## ¿CÓMO APRENDEMOS?

Aprendemos 10% de lo que leemos	Leer
... 20% de lo que oímos	Escuchar
... 30 % de lo que vemos	Ver y mirar
... 50% de lo que vemos y oímos	Ver y oír
... 70% de lo que discutimos con otros	Hablar, preguntar, repetir, nombrar, relatar, enumerar, enlistar, reproducir, recordar, debatir, reaccionar, definir...
... 80% de lo que hacemos	Escribir, interpretar, traducir, describir, expresar, revisar, identificar, comunicar, aplicar, utilizar, demostrar, practicar, planear, predecir, descubrir, crear, organizar, analizar, diferenciar, examinar, catalogar, participar, verificar...
y 95% de lo que enseñamos a otros.	Explicar, resumir, clasificar, escuchar, definir, generalizar, elaborar, probar, ilustrar...

- William Glasser

están dispuestos a ser parte del cambio positivo.

Procesos que cuentan con el factor humano y el TALENTO AAA (Actitud, Aptitud, Altitud) en una planta de ensamble de automóviles que produce 1,000 unidades diarias, logra dicha meta porque había diseñadores de equipos, máquinas suficientes y necesarias, procesos, logística, mercadeo, etc.; que afloran la frescura para asegurar la innovación y desarrollo. Ellos quitan problemas de raíz para potenciar (empoderar) resultados. Se desmitifica la expresión *infancia es destino*. El desarrollo personal-grupal por voluntad enfocado a alcanzar paradigmas positivos en proyectos negocios/vida logra interrelaciones con calidad de vida al estructurar LR consistentes, efectivos y eficientes. Por ejemplo, el piloto de un avión o el chofer de un automóvil, al llevar a una gran personalidad, se convierten en líderes y tienen el mando total para cumplir con su responsabilidad.

En Alemania, los empleados sólo trabajan 27 horas a la semana y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) calculó que en México en promedio se trabajan 43 horas. Estas cifras representan 60% más horas con respecto de Alemania, con un tercio de la producción reportada por dicho país. Ellos actualizan su visión-misión con capacitación estratégica organizacional y capacitación vivencial (CEO-CV) y después con capacitaciones especifi-

cas a los proyectos.

Por no invertir en CEO-CV las organizaciones con resultados limitados sólo simulan capacitar. Al no reconocer que se genera bienestar social con retos-beneficios económicos-sociales compartidos, niegan la gestión humana y desperdician beneficios de productividad y responsabilidad de los colaboradores. Consideran que la capacitación es un gasto inútil o de papeleo burocrático, olvidándose que es reforzamiento para crear un ambiente dinámico y efectivo para implementar cambios requeridos al incorporar nuevos proyectos. Así, al no contar con talento pierden beneficios, mismos que por decisión propia harían innovación y desarrollo de mejores servicios-productos. En palabras de Charles Caleb Colton: El mayor amigo de la verdad es el tiempo; su más encarnizado enemigo, el prejuicio.

Lo operativo de CV es que es un sistema que se utiliza para aprender, impulsar y compartir conocimientos y experiencias. Esta reflexión se puede percibir en la pirámide del aprendizaje de William Glasser. La mayor fuerza del aprendizaje del conocimiento es cuando enseñamos (95%), donde intervienen explicar, resumir, etc.; contra la lectura (10%).

Organismos sanos anticipan el futuro con servicios o productos. Tal como lo plantea Gustavo Adolfo Bécquer: el que tiene imaginación, con qué facilidad saca de la nada un mundo.



# ¿PROBLEMAS EN RRHH?

**Contáctenos y aplique el sistema Plan Lux 24/7, que sensibiliza, induce y alinea (SIA) al factor humano a nivel de TALENTO AAA, con colaboradores creativos e innovadores.**



**Roberto Perezcuervo Flores**  
 consultoria@planlux.com.mx  
 www.planlux.com.mx  
 04455 · 3894 · 4825

**Reclutamiento Especializado de Ejecutivos** fue fundado en México, en 1998. Sus áreas de especialidad son consultoría en Recursos Humanos, *head hunting* y desarrollo organizacional. [www.reclutamientoe.com](http://www.reclutamientoe.com)

**Miriam Becerra Acosta Molina** es Directora de Reclutamiento Especializado de Ejecutivos. Es Maestra en Psicoterapia Gestalt por el Instituto Mexicano de Psicoterapia Gestalt.

## LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Se ha demostrado que varias de las características de la Inteligencia Emocional (IE) frecuentemente están presentes en la personalidad de líderes que promueven y logran el éxito de las empresas, esto lo podemos ver, sobre todo, en el mundo globalizado y cambiante de nuestros días donde la competencia se ha incrementado y los líderes se han tenido que reinventar.



Las primeras raíces de la IE pueden revisarse en los tratados de Charles Darwin sobre la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y adaptación de los seres vivos con el medio ambiente.

Una definición más actual agrupa al conjunto de habilidades psicológicas que permiten apreciar y expresar de manera equilibrada nuestras emociones, entender las de los demás y utilizar dicha información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento; resultando, en la mayoría de las ocasiones, en una competencia que nos permite utilizarlas a nuestro favor.

Daniel Goleman, considerado padre de la IE, realizó una investigación con 600 compañías dentro de diversos tipos de industrias, todas exitosas y de las cuales se tomaron en cuenta aspectos de desempeño. Él quería determinar qué tenían en común esas organizaciones que en mayor o menor medida eran exitosas.

Todas coincidían en varios factores:

- Equilibrio en aspectos financieros y humanos.
- Claridad en la estrategia de la organización.
- Énfasis en la comunicación.
- Búsqueda del establecimiento de una comunicación clara y de establecer relaciones funcionales hacia adentro y hacia el



**“El verdadero signo de inteligencia no es el conocimiento, sino la imaginación.”  
Albert Einstein.**

exterior de la organización.

- Fuerte clima de colaboración y apoyo entre los empleados.
- Tendencia al aprendizaje en equipo y a la innovación de competencias y recursos.

Resulta claro que en estas organizaciones no se descuida ninguna de las esferas importantes, las capacidades técnicas y del conocimiento y la capacidad de gestionar equipos por parte de los líderes. Esto apoya la tesis de la importancia de la esfera emocional dentro de las empresas.

Es importante resaltar que para Goleman, autor del *best seller*, *Inteligencia Emocional*, al elegir líderes no se trata de descuidar alguna de las áreas tradicionalmente importantes, le parece relevante tomar en consideración la esfera del conocimiento con habilidades tales como: resolver problemas, desarrollar estrategias, promover productos o servicios, analizar estados financieros, etc., que resultan de la esfera *lógica - analítica*. Sin embargo, es necesario considerar ámbitos de la esfera emocional como:

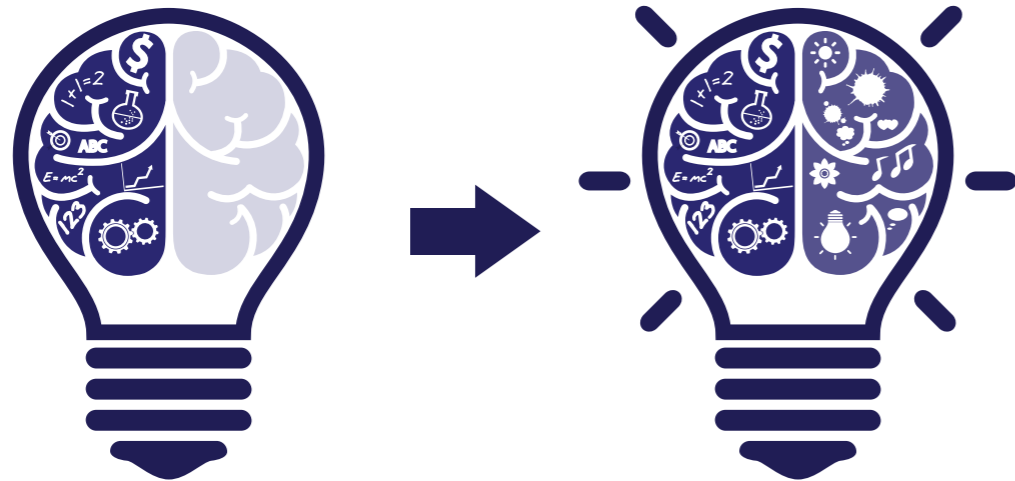
- Las relaciones al interior de la empresa.
- Orientación a formar equipos, siendo empáticos, escuchando, siendo buenos oradores, éticos, que puedan *predicar con el ejemplo*.
- Buscar ser un líder con empuje, orientado al reto, al resultado, con elevado sentido común y capaz de convencer de

los objetivos de la empresa.

- Confiante, que pueda oscilar entre el jefe y el amigo, que demuestre equilibrio entre la vida personal y la empresarial y resulte un ser con claros valores de vida.

Si utilizamos el término IE, podemos reflexionar más allá de lo que es inherente a la definición ya mencionada, vamos al ámbito laboral y pensemos en colaboradores que la poseen. Un ejecutivo que ha desarrollado esta inteligencia transforma en su entorno los problemas en oportunidades; a esta competencia se le denomina *resiliencia*, consiste en la capacidad de sobreponerse a la adversidad creciendo a partir de ella. Un empleado con estas habilidades no se deja abatir por la frustración, al contrario, utiliza la intuición y la confianza para salir adelante y buscar llegar a metas y objetivos. Las personas eminentemente racionales que no dan cabida a la información que proviene de otras fuentes como la emocional y que necesitan la lógica para entender la realidad, difícilmente serán grandes líderes, emprendedores y exitosos. En el emprender hay mucho de intangible, de *apuesta al riesgo* y de relevancia ante lo intuitivo. Resulta claro que las empresas han cambiado, hay mayor competencia en la esfera económica mundial, por tanto, se requiere que las organizaciones estén lideradas por ejecutivos capaces de formar equipos, con talento para motivar y





auto motivarse, que no decaigan ante las crisis y que sepan reinventarse una y otra vez.

Resulta relevante que los directores de las empresas, junto con sus responsables en las áreas de negocios y de Recursos Humanos, valoren las diferentes aplicaciones de la IE en los equipos dentro de sus organizaciones.

#### ¿CÓMO HACERLO?

Es imperante encontrar gente que además de estar preparada y cuente con las diferentes competencias técnicas estipuladas para cada posición, sean inteligentes emocionalmente, es decir: empáticos, adaptables, creativos y motivadores. Este tipo de habilidades les permitirán, sin duda, gestionar mejor a sus equipos y lograr los objetivos planteados por su organización.

Sé que después de tantos años priorizando la esfera cognitiva sobre la emocional, no es tan fácil, sin embargo, debemos reconocer que se ha demostrado que resulta importante y útil.

#### ¿QUÉ HACER, DÓNDE BUSCAR: HABRÁ TALES EJECUTIVOS?

Existen herramientas y son las que nos pueden apoyar en la detección de talento y posteriormente con la capacitación a profesionistas, enumeremos algunas:

**Autoconocimiento:** sólo conociéndonos a fondo podremos conocer a los demás, tratemos de buscar diferencias entre los valores y las creencias racionales y aquellas totalmente irracionales, en esta diferencia hay que fomentar el equilibrio y la capacidad de reflexionar.

**Autocontrol:** es ideal mantener un sano y balanceado control de uno mismo. Buscar el equilibrio con una actitud positiva fomentando la comunicación abierta, siendo compañeros de empresa o no. Es básico erradicar pensamientos

que propician estrés e implantar pensamientos positivos que nos orienten a buenos resultados.

**Asertividad:** actuar estableciendo un vínculo comunicativo basándose en intereses o necesidades propios, donde se puedan expresar sentimientos sin ansiedad y ejercer nuestros derechos sin negar los de los demás. Lo que resulta de esto es lograr lo que uno se propone con eficacia, reforzando una imagen positiva de la empresa, de los pares o del líder.

**Empatía:** se refiere a la capacidad para comprender a fondo la forma en que otro individuo siente. Ésta puede desembocar en una mejor comprensión de sus acciones o de su manera de decidir. La empatía nos otorga la habilidad para comprender los requerimientos, actitudes, sentimientos, reacciones y problemas de los otros, dándonos la capacidad de *ponernos en su lugar* y enfrentando del modo más adecuado las reacciones emocionales.

Hay investigaciones que utilizando el concepto de IE aplicado al trabajo, demuestran que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están frecuentemente motivados, son generadores de entusiasmo, saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros. Capacitarnos o alfabetizarnos en competencias como ésta seguro nos harán mucho más exitosos en el ámbito laboral, es muy importante la capacidad de adaptación, las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable.

Al plantearse la IE como un sinónimo de carácter, personalidad o habilidades que tienen su traducción en conductas manifestadas a nivel de pensamientos, reacciones fisiológicas y conductas observables; ya sean éstas aprendidas



**Un head hunter en Estados Unidos afirmó, en un artículo, que los CEO son contratados por su IQ Intelectual y sus habilidades comerciales; y despedidos por las fallas en su IQ Emocional.**

o con posibilidades de ser aprendidas, es seguro que éstas facilitan la gestión de las relaciones humanas. Parecería ser una habilidad ideal e indispensable para cualquier ejecutivo que colabore al interior de una organización. Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especial y directamente, al liderazgo. Se puede afirmar por tanto, que el coeficiente intelectual requiere de la inteligencia emocional para el desempeño laboral sobresaliente.

#### CONCLUSIONES

Las personas podemos ser más inteligentes emocionalmente a medida que aprendemos a manejar nuestras propias emociones e impulsos, nos motivamos y desarrollamos mejor la habilidad empática y social, ese desarrollo en la IE se llama madurez.

Cada día son más las empresas que fomentan dichas habilidades, buscan con ello gestionar mejor a los equipos y reconocen que no se compite frente a otras empresas sólo con productos, sino con un excelente equipo.

Resulta paradójico afirmar que mientras más compleja es la posición, más importante es la IE, aunque sólo sea por la deficiencia en estas facultades dentro de la aplicación de las competencias técnicas y el intelecto que posea cualquier líder. Los siguientes son logros que desarrolla un líder con estas habilidades:

- Ayudará a los demás a desarrollarse.
- Percibirá claramente las necesidades de desarrollo ajenas y fomentará sus aptitudes.

- Se orientará hacia el servicio.
- Sabrá prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Buscará aprovechar la diversidad y con ello podrá cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Poseerá conciencia política, lo que le permitirá interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- Contará con un buen número de habilidades sociales.
- Desarrollará habilidades para aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Será capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Como líder abierto, podrá inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Será el agente ideal para iniciar o gestionar el cambio.

#### PRONÓSTICO

La aptitud definida como IE cada vez será más valorada. Se buscará que existan más ejecutivos emocionalmente inteligentes, que podrán encontrar los sentimientos ubicados detrás de los problemas, sabrán llegar a los conflictos importantes que dificultan los avances en las diversas empresas y *darles la vuelta*. Habrá más líderes emocionalmente competentes que serán promotores del crecimiento, donde su genuino interés por los demás generará una *suerte de lealtad* que permitirá instaurar cambios, revisiones a las políticas, procesos y a la cultura de las organizaciones, con resultados muy exitosos.

Saba fue fundada en Estados Unidos, en 1997. Sus áreas de especialidad son la gestión de talento, del aprendizaje y del desempeño.  
[www.saba.com/mx](http://www.saba.com/mx)

Jan Sysmans es Director de Mercadotecnia de Saba. Cuenta con un Master Degree en Gestión Intercultural por la ICHEC Business School en Bélgica.

## EL PROCESO TRADICIONAL DE EVALUACIONES ESTÁ (GRAVEMENTE) DAÑADO

Ya lo ha visto en el pasado. Cada año, una empresa que paga buenos salarios y ofrece excelentes prestaciones pierde a empleados clave, por lo general después de las evaluaciones de desempeño y la clasificación por renglones que a todos amedrenta. ¿Cuál es el problema? La gestión del desempeño tradicional es inservible. Tanto así, que realmente está desmotivando a los empleados y provocando su salida, lo opuesto de lo que las organizaciones esperan lograr.

Su organización no puede simplemente deshacerse del proceso antiguo. Lo que sí puede hacer es mejorarlo, y este es el momento de hacerlo.

### ¿QUÉ ESTÁ MAL CON EL MÉTODO ACTUAL?

En pocas palabras, mucho. La gente se ha estado quejando del proceso de evaluación anual del desempeño y la matriz de paga por mérito, durante años. Se ha escrito mucho sobre la ineficacia de estas herramientas, de hecho, cuando se trata del proceso tradicional de gestión del desempeño, hay unas cuantas cosas en las que todos podemos estar de acuerdo:

- Todos lo odian (empleados y gerentes por igual).
- Nadie sale bien (a pesar de esfuerzos repetidos de capacitación).
- No funciona (porque el desempeño no mejora).

A pesar de que todos parecen estar de acuerdo con que no funciona, pocas organizaciones han identificado qué hace falta resolver. Hasta ahora.

### HAY CINCO PROBLEMAS CLAVE CON EL PROCESO TRADICIONAL DE EVALUACIONES DE HOY

#### Problema No. 1: La planificación de objetivos anuales no

#### actualiza la temporalidad del negocio.

Muchas empresas trazan objetivos al inicio de cada año y los revisan a su término. De esta forma se valora el desempeño de los empleados, sin embargo, todos sabemos que en el mundo de hoy en día, la dinámica de mercado puede dar un giro de 180° en un pestañear. Asumiendo que una organización tiene metas concretas, que probablemente se trazaron al principio del año y podrían no ser las mismas apenas tres o seis meses después.

#### Problema No. 2: La crítica constructiva sobre el desempeño es muy poco frecuente.

Imagínese la siguiente situación: un empleado descubre durante su evaluación anual que su supervisor quedó decepcionado con algo que hizo casi once meses atrás. En vez de hablar sobre la situación en el momento, el empleado se entera demasiado tarde para corregir su conducta y realizar ajustes durante el resto del año. El gerente se siente decepcionado. El empleado es tomado por sorpresa. No se presentó una solución en el tiempo adecuado. Nadie sale ganando.

#### Problema No. 3: Las evaluaciones tradicionales no ayudan a los empleados a crecer y desarrollarse.

Sabemos que la mayoría de las empresas utilizan un proceso generalizado de evaluación, basado en calificaciones y comparaciones, con la intención de guiar las decisiones de compensación. Este proceso ofrece beneficios limitados y le cuesta a los gerentes tiempo valioso cuando se dan cuenta de que es perjudicial para la motivación de los empleados al enajenar a los que mejor se desempeñan.

#### Problema No. 4: La comparación por puntuaciones en realidad reduce el compromiso y desmotiva al empleado.

Resulta ser que el desdén general por las evaluaciones de desempeño y el proceso de comparación de puntuaciones no es sólo cuestión de opinión personal, sino que está basado en la neurociencia. Según un artículo de *Strategy + Business*, usar números para calificar el desempeño de los empleados puede crear una respuesta negativa.

#### Problema No. 5: Las evaluaciones y recompensas tradicionales no tratan a la gente como individuos.

Desafortunadamente, la mayoría de las prácticas de desempeño se componen de estrategias comunes para todos, las cuales no permiten reconocer aportaciones únicas de cada individuo.

### UNA MEJOR FORMA DE HACER LAS COSAS, POR FIN

Una cosa queda clara, es tiempo de replantear la gestión del desempeño y la motivación de los empleados, y con esto evitar perder al mejor talento. Las formas antiguas



Los líderes de talento necesitan repensar los procesos antiguos y centrarse en producir un argumento convincente a favor de una nueva forma, más inteligente, de abordar el talento y la gestión del desempeño.

simplemente no funcionan y a la industria le hace falta una solución que sí funcione.

Afortunadamente, Recursos Humanos (RH) tiene la posibilidad de convertirse en socio estratégico para el negocio, pero su arsenal de herramientas está desfasado. La solución comienza reconociendo que los sistemas de antes y los procesos convencionales no están funcionando. A fin de que RH pueda tener un efecto más significativo, los líderes de talento necesitan repensar los procesos antiguos y centrarse en producir un argumento convincente a favor de una nueva forma, más inteligente, de abordar el talento y la gestión del desempeño.

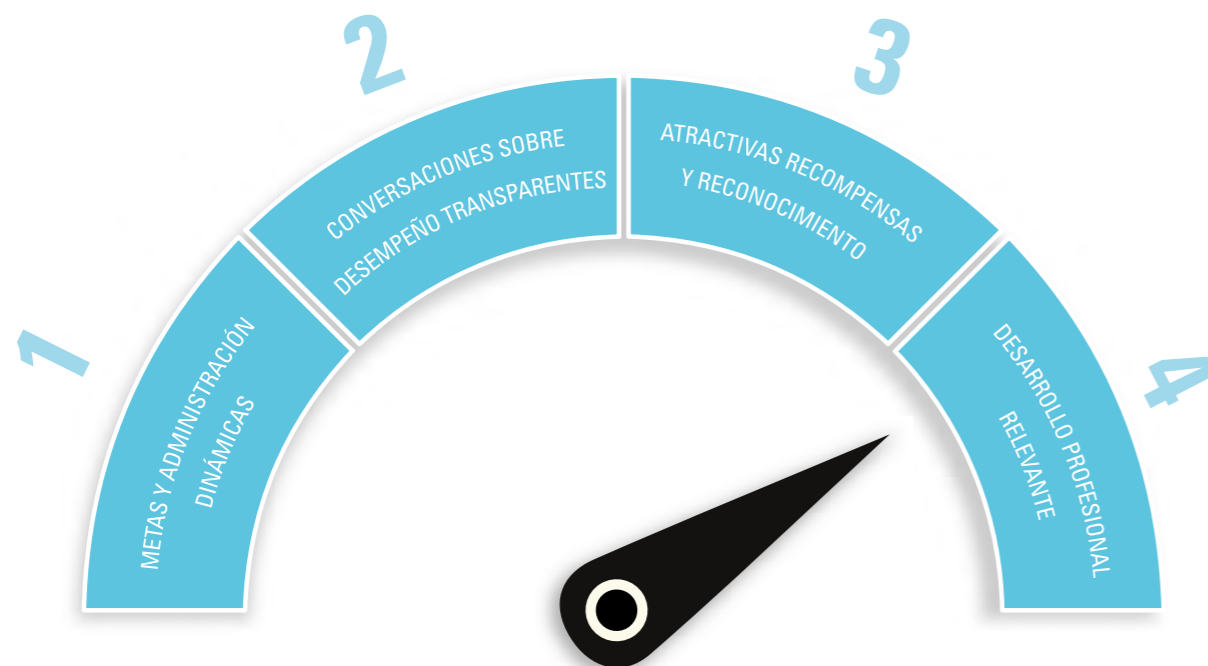
### CUATRO PASOS PARA LOGRAR UN MEJOR PARADIGMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

#### Paso No. 1: Metas y administración dinámicas

Cuando las organizaciones trazan objetivos anuales y los repasan sólo una vez durante su transcurso, están en riesgo



## CUATRO PASOS PARA LOGRAR UN MEJOR PARADIGMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



de perder, porque a medida que transcurre el tiempo, los empleados empiezan a perder cada vez más la visión de las prioridades cambiantes del negocio. En algún punto durante el transcurso del año las cosas cambian. Es sumamente común que muchas organizaciones permitan que estos objetivos queden intactos. No tiene sentido tener gente buena perdiendo el tiempo trabajando en cosas que ya han perdido importancia o relevancia. Es necesario revisar los objetivos constantemente y realizar las modificaciones para que la respuesta sea correcta.

### **Paso No. 2: Conversaciones sobre desempeño transparentes (y frecuentes).**

A pesar de que la evaluación anual de desempeño no ha logrado mejorarlo realmente, las empresas aún necesitan una forma de determinar cuáles empleados están aportando valor a los objetivos de la empresa mediante su correcto desempeño, para poder generar algún tipo de compensación necesitan una forma de medirlo e incrementar la productividad, por lo que la evaluación anual aún puede tener utilidad.

### **Paso No. 3: Atractivas recompensas y reconocimiento, una compensación más inteligente.**

Como dice el dicho, el dinero no lo es todo. Y cuando de motivar a los empleados se trata, esto no podría ser más cierto.

### **Paso No. 4: Desarrollo profesional relevante (y personalizado).**

Aunque muchas empresas hablan mucho de la idea del desarrollo profesional, este es un concepto que simplemente

no existe para otras. Incluso para las corporaciones grandes, partidarias de los programas de desarrollo profesional, no están obteniendo buenos resultados. Es por esto que estudio tras estudio mencionan el desarrollo profesional (o falta de) como la razón número uno por la que los empleados deciden cambiar de empleo.

### **Y AHORA, ¿QUÉ SIGUE?**

Es hora de repensar la manera de preservar el talento, al examinar de cerca su proceso de gestión del desempeño. Con un nuevo paradigma en mano, respaldado por la tecnología moderna, su organización puede:

- Mantener la armonía entre los objetivos, los empleados y los cambios en el negocio.
- Propiciar conversaciones regulares entre empleados y gerentes, con sugerencias y asesorías que mejoren el desempeño durante todo el año.
- Crear opciones de carrera personalizadas para todos los empleados y animarlos a que busquen su crecimiento dentro de la empresa.

Este es el mejor momento para adoptar una nueva estrategia, arreglar un proceso averiado y lograr esas mejoras, tan necesarias, con soluciones avanzadas.

Para obtener más información, descargar el libro gratis aquí: <http://unb.saba.com/folleto-como-ganarse-a-sus-empleados/>

Más del  
**60%**  
de las personas  
quieren retroalimentación  
frecuente de sus gerentes



## ¿Qué vas a hacer al respecto?



Muchos empleadores insisten en las revisiones anuales de desempeño, pero los empleados quieren retroalimentación trimestral o más frecuente de sus gerentes.

Presentando el más reciente libro electrónico de Saba:

### **Cómo ganarse a sus empleados: Guía esencial para reducir la tasa de abandono de los empleados y mejorar su desempeño**

Descubre los cinco problemas con el manejo tradicional del desempeño y los cuatro pasos que puede tomar para comprometer y retener mejor a su gente.

Descarga el libro gratis

<http://unb.saba.com/folleto-como-ganarse-a-sus-empleados/>

  
[www.saba.com/mx](http://www.saba.com/mx)

Source: "Global Workforce Leadership Survey," conducted on behalf of Saba and WorkforceTrends.com, March 2015.

© 2015 Saba Software, Inc. All rights reserved. Saba, the Saba logo, and the marks relating to Saba products and services referenced herein are either trademarks or registered trademarks of Saba Software, Inc. or its affiliates. All other trademarks are the property of their respective owners.

**Sergeeva Agile Training** fue fundada en México, en 2008. Sus áreas de especialidad son programas basados en metodologías ágiles y desarrollo de *soft skills* a través de proyectos reales de la empresa para lograr un cambio de comportamientos y actitudes del factor humano.

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

**Irina Sergeeva** es *Corporate Trainer* y *Coach* Internacional de **Sergeeva Agile Training**. Es Licenciada en Lingüística por la Universidad A. I. Herzen en San Petersburgo, Rusia.

## CAPACITAR, LA NUEVA ERA: DESARROLLO ÁGIL

Contratar un programa de capacitación tradicional es relativamente sencillo, porque su pre-diseño se adapta a una solicitud y cumple con la transmisión de conocimiento.

Hoy en día las empresas requieren que los programas se ajusten a sus objetivos con aproximaciones de cómo y por qué la gente aprende y con inmediata aplicabilidad en los puestos de trabajo.

Lo nuevo es diseñar programas ágiles para soluciones específicas, acordes con la realidad y objetivos de la empresa para lograr transformar las habilidades, comportamientos y actitudes del personal.

En virtud de que los tiempos han cambiado desde que la transferencia de conocimientos y habilidades se formalizó hace varias décadas, hoy en día se cuestiona la efectividad de la capacitación tradicional, su impacto en los empleados y el valor relativo que aporta a la rentabilidad de una empresa.

La historia es en apariencia sencilla: un gerente identifica a un buen empleado eficiente que necesita capacitarse para elevar su grado de desempeño, además de desarrollar ciertas habilidades de liderazgo. Acto seguido, el gerente requisita una solicitud y Recursos Humanos (RH) contrata cursos *modelo* para cubrir las brechas solicitadas.

¿Resultado? El gerente percibe avances en el desempeño del empleado, pero esos avances no lo son del todo. A pesar de sus expectativas, las competencias de liderazgo continúan limitadas, cuando no, truncan. Claramente se imponen los dilemas: ¿en dónde está la falla: en el empleado, en la forma de capacitar o en ambos?

Derivado de nuestras investigaciones en el entorno mexicano y en particular dentro del concepto *soft skills* (habilidades blandas), se presenta el siguiente ejemplo: Hilda, eficiente supervisora con fuertes aptitudes en su puesto, resulta elegida para capacitarse en desarrollar su empatía. Su testimonio: "muy animada puse en práctica el curso, me coloqué en los

*zapatos del otro*, en el lugar de la otra persona; pero luego cargué con problemas que ni quería, ni podía resolver. Cuando me negué a hacer algo fuera de mis posibilidades, todo el equipo se volvió contra mí".

Ejemplos como el anterior, entre otros, son críticos en la actualidad. En ambientes competitivos, agresivos y cambiantes, las empresas requieren del factor humano conocimientos, agilidad, liderazgo, compromiso y fortalecimiento de las líneas de sucesión para los próximos puestos en los que se requiere toma de decisiones.

En su célebre estudio, Kirkpatrick nos alerta de la baja proporción de aprendizaje en relación con la inversión en capacitación. (ver gráfico)

Las causas de tan bajo rendimiento en capacitación resultan ser, entre otras, las siguientes:

- Pocos departamentos de capacitación están conectados con la estrategia de la empresa.
- Los programas de capacitación están diseñados siguiendo el modelo de educación tradicional.
- Las metodologías aplicadas en los programas tienen poca relación con la realidad inmediata del capacitado.
- Se adquieren programas *enlatados*, no diseñados a la medida, que también los competidores pueden comprar, por lo que la ventaja competitiva se hace difusa.
- La mayoría de los programas no funcionan ya que, según el modelo McCall, Eichinger y Lombardo, del *Center for Creative Leadership* de la Universidad de Princeton, el 90% del aprendizaje sucede fuera del salón de clases.
- La capacitación se realiza sobre soluciones conceptuales, que dejan abierta la puerta a la interpretación y aplicación de cada persona en su lugar de trabajo.
- Los *millennials* llegaron a las empresas con hábitos, conductas y formas de relación-aprendizaje distintas a los *baby boomers*: brecha generacional.
- El dinamismo y flexibilidad son las características de nuestro tiempo.

Algunas compañías transnacionales han detectado que los programas tradicionales de capacitación tienen limitado aprovechamiento y han fundado sus propias universidades, con el objeto de controlar y asegurar que los contenidos en sus programas evolucionen, respondan a sus particularidades estratégicas o que reflejen competencias institucionales. Otras empresas, en cambio, han diseñado *paquetes* para capacitar a grandes cantidades de empleados, como si fueran líneas de producción industrial.

El gran reto que tiene RH, las áreas de capacitación o *Lear-*

**Es necesario decodificar los comportamientos, las actitudes aprendidas o intuitas para ajustarlas o desarrollarlas mediante el descubrimiento y la asignación de significados. Es la experiencia de aprendizaje relacional lo que proporciona las herramientas para pensar y resolver problemas.**

*ning & Development* (L&D) es demostrar que la capacitación no es exclusivamente para cubrir un requerimiento o para el desarrollo de habilidades y competencias. Hoy en día, los negocios requieren de soluciones que se proyecten en la rentabilidad y en la detección de una diferencia observable, de impacto inmediato, en el desempeño y en las conductas del factor humano.

Todo parece indicar que es necesario que las áreas de capacitación den un giro y contraten programas de alto impacto basados en metodologías ágiles, con contenidos diseñados acorde con la realidad de la empresa y del ambiente competitivo, es decir, que se logren cambios perceptibles en actitudes y comportamientos.

### LA CAPACITACIÓN TRADICIONAL: FUTURO INCIERTO

En la capacitación tradicional el profesor es el experto que maneja el conocimiento. Se coloca al frente del salón y el grupo adopta actitudes de atención y de *tomar nota*, al final debe haber respuestas correctas. Es de esperar que la información sea asimilada y traducida en aprendizaje para que el empleado transforme sus conductas y actitudes que posteriormente aplicará en su trabajo.

La tarea para el colaborador es compleja. Además, hay que agregar la variable del enfrentamiento de lo aprendido con la realidad de su puesto, ya que muchas veces no detecta aplicabilidad.

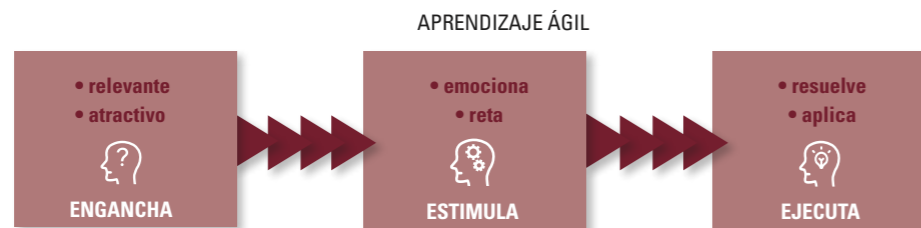
### CAMBIO DE MODELO

La innovación en capacitación se traduce ahora en lo expe-

## CAPACITACIÓN TRADICIONAL VS. PROGRAMAS ÁGILES

CAPACITACIÓN EMPRESARIAL: EFECTIVIDAD

Modelo: Kirkpatrick	INVERSIÓN	APRENDIZAJE
	100%	10 - 20%



rimental y científico; aplica las nuevas técnicas de aprendizaje para generar un impacto real en la transformación de comportamientos y actitudes para un desempeño eficiente en el puesto.

Los constantes hallazgos de las neurociencias nos proveen de modelos de cómo la mente aprende y puede ser modulada. En este sentido, más que insertar información y responder correctamente a preguntas específicas, para la mente es relevante el significado de las cosas.

### LO NUEVO EN APRENDIZAJE

El aprendizaje es un proceso que los humanos utilizamos de forma natural para después aplicarlo al enfrentamos a situaciones tanto especiales como cotidianas.

Es necesario decodificar los comportamientos, las actitudes aprendidas o intuitas para ajustarlas o desarrollarlas mediante el descubrimiento y la asignación de significados. Es la experiencia de aprendizaje relacional lo que proporciona las herramientas para pensar y resolver problemas.

Todo empleado tiene la capacidad de adquirir y desarrollar habilidades y competencias. Gracias al aprendizaje relacional unas pueden desarrollarse y otras fortalecerse, y el conocimiento adquiere otra dimensión que se hace perceptible en las conductas.

### CAPACITAR: EL CÓMO. TRES FACTORES

Los programas modernos de capacitación trabajan, al contrario de los tradicionales, con un bajo volumen de papeles, escasa tarea *on-line* y con definiciones sujetas a interpretación. El material usado es referencial, no libro de texto. Son flexibles y muchas veces se van adaptando conforme la capacitación transcurre, debido a que de pronto surgen

competencias o comportamientos no considerados en el diseño original, es decir, el programa es ágil, versátil, alejado de la rigidez.

El diseño se acompaña de las necesidades previamente identificadas y, en ocasiones, de alguna investigación cualitativa interna para validar o incorporar necesidades no contempladas.

La dinámica del programa sigue el proceso natural de aprendizaje:

- Engancha: se crea un ambiente idóneo, seguro, que permite a la gente abrirse, vivir su experiencia y conectarla con su realidad inmediata. Se torna relevante.
- Estimula: el aprendizaje efectivo se logra con la emoción que estimula a continuar, ya que el reto ha quedado conectado con la realidad y la necesidad de cambio. Se muestran los caminos para los diferentes estilos de aprendizaje.
- Ejecuta: el participante está listo para la reflexión y descubrimiento. El cambio no es la meta en sí, sino el vehículo para resolver y aplicar lo adquirido.

En resumen, los programas ágiles inician con la comprensión de las necesidades del cliente y sus objetivos. Entonces, las metas de aprendizaje se dividen en partes funcionales en las que se forman grupos de colaboración que involucran expertos, gerentes y diferentes empleados, quienes trabajan mano a mano en un todo integrado. Se convierte en un aprendizaje integral y experiencial. Además de la inmediata aplicabilidad de la experiencia transformada en aprendizaje, la sincronía del programa con el cómo y por qué aprende la gente genera el impacto transformacional en las conductas del personal, repercutiendo a su vez, de manera favorable, en la rentabilidad de la empresa.

# INNOVAMOS EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL CON METODOLOGÍA ÚNICA EN MÉXICO



## Cambiamos la forma de desarrollar los *soft skills*

Transformamos los comportamientos y actitudes con alto impacto en el desempeño.

Contáctanos para hacer eficiente la inversión en capacitación

Enrique Ibsen # 40, piso 3. Col. Polanco

Tels: (+52) 5522 830602 / (+52) 5554 031817

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



Toka Investment fue fundada en 2009. Su área de especialidad es revolucionar los medios de pago en México dando soluciones al sector empresarial.  
[www.toka.com.mx](http://www.toka.com.mx)

Carlos Jiménez George es Gerente de Mercadotecnia de Toka Investment. Es Maestro en Administración de Negocios por el Instituto Politécnico Nacional (IPN).

## EL DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES FORTALECE EL SECTOR EMPRESARIAL

¿Podemos ser líderes dentro de nuestro tramo de control? Por supuesto, todos los colaboradores tienen la capacidad de desarrollar habilidades gerenciales siempre y cuando tengan la convicción de hacerlo en beneficio personal y profesional. Con esto se generan actividades y proyectos de gran valor que permitirán el crecimiento en las organizaciones.

El Instituto Nacional del Emprendedor define las habilidades gerenciales como el conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente de un grupo de trabajo u organización. Además, es importante incluir en la definición la importancia de la actitud y que cualquier persona, si así lo desea, tiene este conjunto de habilidades.

Si todos los colaboradores tienen tales capacidades y habilidades, ¿qué hacen las organizaciones para beneficiarse y explotarlas dentro de sus equipos? Las acciones estratégicas hoy en día son muy diferentes a las de hace años, hoy los negocios son dinámicos y en constante movimiento, por ello que las organizaciones deben apostar y confiar en su capital más importante, el capital humano.

Las organizaciones tienen en sus estructuras líderes potenciales, quienes desde su trinchera ejercen el liderazgo a la imagen y semejanza de lo aprendido de otros líderes. No se les desarrolla adecuadamente y lo hacen basándose en esa experiencia, por lo que los errores en toma de decisiones y malas prácticas se replican, en algunos casos esto genera líderes con poder jerárquico pero sin influencia en sus equipos de trabajo.

En este sentido, el desarrollo de habilidades gerenciales se relaciona con el liderazgo transformacional, en el que los líderes



**Incluso los mejores CEO's tienen sus puntos débiles y pueden mejorar su rendimiento con un poco de retroalimentación de alguien que tenga una perspectiva desde el exterior, afirma Stephen Miles, CEO de The Miles Group.**

no solamente se limitan al intercambio de comunicación, sino que producen cambios en la escala de valores, actitudes, compromiso y creencias en sus colaboradores consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento más alto que el esperado y mayores niveles de satisfacción en el trabajo.

Es por ello que el sector empresarial se fortalece en términos generales al tener líderes entrenados y capacitados, para esto es necesario identificar los talentos en las empresas y poner *manos a la obra* para desarrollarlos exitosamente. Es tan importante el entrenamiento que los propios CEO's están interesados en recibirlo. En un estudio de la Universidad de Stanford y la empresa de *coaching* ejecutivo The Miles Group (2013) se determinó que dos de cada tres directores ejecutivos no reciben ningún entrenamiento de liderazgo y al 100% les interesaría recibirlo.

El entrenamiento para desarrollar habilidades gerenciales es de vital importancia para generar competitividad en cualquier sector de negocios, debería darse en el interior de la organización con una cultura de aprendizaje y un adecuado plan de capacitación. ¿Qué tanto sucede esto en las empresas? Algunas lo logran y otras más están en vías de adoptarlo, sin ello se provoca que los colaboradores busquen por sus propios medios la forma de capacitarse para mejorar su desempeño y desarrollo profesional, ya sea un posgrado, diplomado o cursos especializados que les otorgue mejores herramientas de trabajo. Esto implica para los colaboradores un gasto no contemplado en su *día a día* y tiempo adicional para llevarlo a cabo, convirtiéndose a largo plazo en un

proyecto personal y profesional que no se vincula con la organización. Siendo un esfuerzo aislado que se sustenta con compromiso, actitud y motivación propia del colaborador, en vez de existir al interior de la organización un plan de desarrollo de habilidades gerenciales donde el apoyo tanto económico, moral y motivacional provenga del trabajo; no se puede traducir en un compromiso del empleado hacia la empresa y para la empresa, donde el beneficio principal es tener personas con capital intelectual que contribuyan en sostener la ventaja competitiva de la corporación en el mercado. Por lo tanto, los líderes que desean tener personal mejor preparado deben involucrarse en las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los mismos. Llevar a cabo e implementar acciones para la ejecución de habilidades gerenciales o directivas no es una tarea fácil, se requiere de diversos factores estratégicos y estructurales, siendo el más importante el compromiso de la empresa con su personal. Al no hacerlo, en algunos casos el desarrollo de habilidades se ve mermado debido a la falta de seguimiento e importancia que el colaborador percibe de la organización, dejando en segundo término su desarrollo profesional.

Existe un paradigma obsoleto en donde había líderes que ganaban batallas épicas de manera individual y eran los eternos líderes que duraban por siempre en las organizaciones, las cosas cambian y hoy cada persona puede y debe ser un líder involucrando a sus equipos de trabajo. Las empresas deben sumar esfuerzos para invertir tiempo y dinero en desarrollar habilidades directivas e incluirlas desde su contratación. ¿Las



empresas en México realmente invierten en sus colaboradores para el desarrollo de habilidades gerenciales? Estudios indican que en general las empresas en México están interesadas en invertir en su capital humano en relación a la remuneración, carga social, capacitación y desarrollo. De acuerdo al reporte ejecutivo de PricewaterhouseCoopers, *Efectividad del Capital Humano en América Latina*, durante el 2014, en México se invirtieron \$2,014USD por cada nueva contratación, aumentó respecto al 2013 en donde se invertía \$324USD. En Latinoamérica (LATAM), el país que más invirtió en contrataciones es Argentina que gasta \$1,529USD por cada contratación. En Estados Unidos, el promedio de inversión asciende a \$1,948USD lo cual representa una baja con respecto al año anterior cuando el costo por nueva contratación fue de \$2,300USD. Estos indicadores proyectan un buen panorama de inversión en el capital humano, pero hay mucho por hacer y esto inicia desde cada empresa en conjunto con su visión de negocios.

#### ¿CÓMO CONTRIBUIMOS AL DESARROLLO DE HABILIDADES?

Mientras la inversión en el capital humano vaya adoptándose como cultura de desarrollo y crecimiento en nuestro país y como generadora de ventaja competitiva, las organizaciones por conducto de sus líderes deben vincular sus acciones estratégicas con el desarrollo de habilidades gerenciales. El líder se lidera a sí mismo y después a su equipo y como tal debe tener una visión multiplicadora de esfuerzos ejecutando dos posiciones importantes: sentirse parte del equipo y confiar en la competitividad de éste.

Los líderes hoy empujan y comparten victorias junto con su equipo de trabajo, no restan ni dividen, suman exponencialmente, por lo que su apoyo y aportación es fundamental para la creación de ambientes de colaboración y coordinación, para ello se determinan cinco grandes acciones:

**Identifica:** tener conocimiento del personal maximizará las posibilidades de selección del personal con talento, pero sobretodo con actitud, compromiso, competencia y calidad humana.

**Confía:** dar votos de confianza abre las puertas al éxito y nos sorprende de manera grata. Solemos suponer y esto influye en nuestra toma de decisiones y en la manera de percibir a las personas, convertimos el suponer en asumir. Aquí conoces el concepto de delegar.

**Retroalimenta:** la motivación y retroalimentación en tiempo y forma de actividades y proyectos imprimen vitaminas y cargas de energía vitales para la mejora continua personal y profesional, es una combinación perfecta para el beneficio de las empresas.

**Explota:** disfruta y aprovecha al máximo el potencial de tus colaboradores, ellos dejan de ser una pieza más en el engranaje del negocio y comienzan a ser valorados por sus conocimientos y aptitudes.

**Apuesta:** transmite la confianza a los colaboradores que serán los agentes de cambio y generadores de conocimientos que persiguen los mismos objetivos del líder y permean en toda la organización una misma cultura. Lo más importante, debes comprometerte en formar nuevos líderes con calidad humana, respeto por las personas y capaces de establecer relaciones cálidas.

# TOKA

## (r) evolución en medios de pago.

Respondemos a las necesidades de tu empresa o negocio.

**Seguridad y ahorro en el manejo de recursos financieros**  
**Simplificación de la comprobación fiscal**  
**Fácil administración de dispersiones en línea**  
**Atención personalizada de un Ejecutivo de Cuenta**

**Monedero electrónico de despensa y combustible autorizado por el SAT | Viáticos | Combustible**  
**Compras | Alimentos | Servicios**

toka.com.mx 01 800 300 5050





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](http://www.up.edu.mx)

Antonia Terán Bustamante es Profesora-Investigadora de la Universidad Panamericana. Es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

# LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

En toda empresa existe un elemento imprescindible sin el cual el funcionamiento de la misma sería imposible: este factor vital e insustituible son las personas y su talento. Sin Recursos Humanos (trabajadores, técnicos, administrativos, investigadores, gerentes y directivos), el funcionamiento de las organizaciones no es posible.

Hoy por hoy, el talento humano ha cobrado gran importancia debido al impacto que tiene en la productividad, innovación y competitividad de las empresas. Se ha evolucionado de una gestión administrativa del recurso humano a una gestión del conocimiento, en donde las personas se han vuelto el activo más importante (Ulrich, 2008). Por esta razón, en los últimos años la gestión de los Recursos Humanos (RH) ha tomado un papel clave en la estrategia de la empresa y el aporte de éstos se tiene que traducir en datos tangibles sobre los resultados de las políticas y prácticas que gestionan. Con este enfoque, el área de Recursos Humanos tiene una nueva responsabilidad, medir su desempeño como parte estratégica de la empresa. No se puede saber si la gestión del capital humano es efectiva si no se cuenta con los indicadores clave para reconocer el impacto de ésta en las operaciones del negocio, en virtud de que el capital humano tiene incidencia directa en los resultados corporativos. De acuerdo con PricewaterhouseCoopers (2015), los datos relacionados con la gestión del talento humano enfatizan el reconocimiento a las personas para contar con el talento correcto y así lograr que las estrategias de negocios se vuelvan ejecutables y cobren vida. Frecuentemente, la medición conlleva una gran controversia



Las personas y su talento aportan valor a la empresa, son un recurso estratégico para su actividad, son el activo más importante que le permite diferenciarse.

y discusión, y las métricas del capital humano no son la excepción, por lo que cada organización debe reflexionar qué aspectos son más relevantes para focalizarse en ellos. Aunado a lo anterior, hay que tener presente que las métricas deben estar estrechamente vinculadas con la estrategia organizacional y difieren, por lo tanto, de una compañía a otra. La función de Recursos Humanos necesita ir más allá de los datos puramente informativos y avanzar en el análisis predictivo (Weatherly, 2003). Ésta es la esencia de su creación de valor, conectando e intercambiando datos que van a influir en las decisiones sobre el futuro y la dirección de la empresa. Esto ha hecho que surjan una multitud de modelos y herramientas de medición, algunas relacionadas específicamente con la función de Recursos Humanos y otras más sofisticadas relacionadas con las estrategias y resultados del negocio. Es importante considerar que se van a tener medidas cuantitativas y medidas cualitativas. Las medidas cuantitativas se dirigen al costo, capacidad y tiempo, nos informan de lo que ha sucedido; las medidas cualitativas se concentran en el valor y en los recursos humanos (Fitz-enz, 2000). Estas métricas deben tener ciertas cualidades, deben ser: precisas, específicas, alcanzables, relevantes, acotables a un período de tiempo, simples, orientadas a resultados, fáciles de procesar y correlacionar y equiparables. Existe una gran cantidad de métricas, entre las cuales se pueden mencionar las relacionadas directamente al área de Recursos Humanos, como: atracción del talento, rotación

de personal; y otras al negocio cómo: la rentabilidad del capital humano, los costos y la estructura. Entre las medidas relacionadas con la gestión de recursos humanos se presentan a continuación cuatro grupos:

#### Grupo 1. Eficiencia de las prácticas de Recursos Humanos.

- Índice de rotación y desvinculación.
- Ausentismo laboral.
- Tiempo en cubrir una vacante.
- Selección de personal.
- Costo del talento humano.
- Estructura y *Head Count*.
- Indemnizaciones.
- Compensación y beneficios.
- Capacitación y entrenamiento.

#### Grupo 2. Desarrollo, retención y sucesión de talento.

- Modelo de competencias.
- Calidad de liderazgo (real y de referencia).
- Trabajo en Equipo.
- Ubicación de personal clave.
- Tasa de personal de alto rendimiento.
- Tasa de personal de alto potencial.

#### Grupo 3. Está formado por indicadores que se relacionan con el Riesgo de Capital Humano: riesgo de sucesión (ausencia de sucesores ya listos).

- Escasez de talento humano en puestos clave.



CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE MEDIDA, MÉTRICA E INDICADOR.		
Medir es capturar datos que permitan obtener información para facilitar la toma de decisiones.		
Medida	Métrica	Indicador
Expresión numérica de cómo sucedió un evento. Representa un conjunto de datos del negocio en la relación a una o más dimensiones.	Una métrica es un indicador que señala las medidas clave y compara los resultados reales con los objetivos. Una métrica es generalmente usada para cuantificar un componente del desempeño.	Un indicador es una unidad que establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, es decir, es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte.

Fuente: Elaboración propia con base en: AECA, 2002

- Brecha entre competencias actuales versus futuras.
- Tasa de contrataciones versus tasa de desvinculaciones.
- Riesgo de una fuerza laboral envejecida: conocimientos, edad y transición.

**Grupo 4. Está formado por indicadores más sofisticados como: el *Balanced ScoreCard*, el modelo retorno sobre la inversión y modelos de productividad.**

**I. El *Balanced ScoreCard* (cuadro de mando integral):** esta herramienta ayuda a categorizar las medidas en función de los diferentes grupos de interés. Facilitan la focalización en las necesidades reales, especialmente clientes y accionistas y en la mejora de la eficiencia de los procesos internos.

**II. El modelo retorno sobre la inversión (ROI *Return on Investment*):** es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de recursos humanos como: capacitación y desarrollo de recursos humanos, cambio cultural, desarrollo organizacional, implementaciones tecnológicas, entre otros. Existen dos maneras de calcular el retorno de la inversión dentro de los programas de capital humano: el *Return on Investment* (ROI) y el *Benefit/Cost Ratio* (BCR).

El retorno de la inversión consiste en el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costos que ésta representa, expresado como un porcentaje.

**ROI= Beneficios Netos / Costo Total del Programa\*100.**

**Beneficios Netos = Importe Total De Los Benefi-**

**cios Del Programa - Costo Total del Programa. BCR= Importe Total de los Beneficios del Programa / Costo Total del Programa.**

Ambos indicadores proporcionan una excelente información al momento de observar el impacto, ya sea positivo o negativo, del programa en el que se invirtió.

**III. Indicadores de productividad.**

- $Productividad = Ingresos - Costos \text{ de Materiales}$
- $Costo \text{ de Capital Humano} + Costo \text{ Financiero de Capital}$
- $Productividad = \frac{Ingresos - Costos \text{ de Materiales}}{(Costos \text{ de Capital Humano} + Costos \text{ capital financieros})}$
- Sensibilidad a Beneficios (rentabilidad).
- $Sensibilidad \text{ a Beneficios} = \frac{Compensación \text{ integral}}{Meta \text{ de rentabilidad}}$

**III. Indicadores de gestión de competitividad:** entre los que se pueden mencionar:

- Gestión del Capital Intelectual,
- Gestión del Conocimiento y
- Gestión de la Innovación.

Sin embargo, hay que recordar que medir sólo tendrá sentido: si con ello se obtiene información que permita tomar decisiones que faciliten la puesta en práctica de la estrategia de la empresa (Serlavós, 2013), si se agrega valor al negocio y si se considera a las personas como el activo más importante de la empresa.

# 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



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA\*

Conoce nuestras próximas aperturas de cursos y diplomados.  
Programas cerrados a la medida de tu empresa.

✉ pespecee@up.edu.mx

# REFERENCIAS

### A & C

Anónimo. (2015, 17 de marzo). 25% del PIB proviene de la informalidad. Forbes México. Recuperado el 17 de marzo del 2015, de http://www.forbes.com.mx/25-del-pib-proviene-de-la-informalidad/

Ávila, O. y Aranda, G. (2014). Manual de régimen de incorporación fiscal. (1ª. Ed.). Veracruz, México. S/D.

Diario Oficial de la Federación. (2014). ACUERDO ACDO. SA1.HCT.250614/141.P.DIR relativo a la aprobación de las disposiciones de carácter general para la aplicación del estímulo fiscal al pago de las cuotas obrero patronales al Seguro Social. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de ttp://www.dof.gob.mx/nota\_detalle.php?codigo=5350656&fecha=01/07/2014

Diario Oficial de la Federación. (2014). Decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la seguridad social. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de http://www.dof.gob.mx/nota\_detalle.php?codigo=5339725&fecha=08/04/2014

Diario Oficial de la Federación. (2014). Boletín de prensa núm. 306/2014 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2014/julio/comunica4.pdf

Zaragoza, Y. y Aguilar F. (2014, 11 de septiembre). Resaltan SAT, IMSS e Infonavit los beneficios de la formalidad. El sol de México. Recuperado el 17 de marzo de 2015, de http://www.oem.com.mx/oem/notas/n3534375.htm

### Adecco

Adecco España. (2015). Día internacional de la diversión en el trabajo. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de http://www.adecco.es/\_data/NotasPrensa/pdf/656.pdf

### Adya

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Estadísticas a propósito del... día internacional de la mujer (8 de marzo). Recuperado el 2 de Abril de 2015, de www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/mujer0.pdf

### American Express

American Psychological Association: Center for Organizational Excellence. (2009). Psychologically Healthy Workplace Program. Recuperado en junio 2015, de http://www.phwa.org/

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. (5a. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
Grawitch, M. J. (2009). Leading the healthy workforce: the integral role of employee involvement. St. Louis, Missouri: Consulting Psychology Journal, Practice and Research.

### Amitai

Darcy, K. T. (2013). The effective practitioner. Ethics & Compliance: The Birth of a Profession. Business Compliance. 03-04/2013. 36-45.

U. S. Securities and Exchange Commission. (2012). SEC

Charges Former Morgan Stanley Executive with FCPA Violations and Investment Adviser Fraud. Recuperado en mayo 2015, de http://www.sec.gov/News/PressRelease/Detail/PressRelease/1365171488702

### Axedes

Castañeda, G. y Ruiz, C. (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-presentacic3b3n-enif-cnbv-inegi-cide.pdf

Garrido, García & Morales. Los esquemas de correspondencia bancaria en México: ¿solución al problema de acceso a servicios financieros? Análisis Económico, Primer Cuatrimestre de 2011, XXVI (61), 117-137.

Junco, A. (2013). Educación financiera, esencia del sistema. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de http://www.forbes.com.mx/sites/educacion-financiera-esencia-del-sistema/

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto cuesta la rotación de personal? Revista escuela de administración de negocios. mayo-agosto 2003 (84), 104-109.

### Basham

Código Penal Federal. (1931, 14 de agosto). Recuperado el 16 de junio de 2015, de http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php

Código Civil Federal. (1928, 26 de mayo). Recuperado el 16 de junio de 2015, de http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php

Gaceta del Semanario Judicial de la Federación. (2014, 7 de febrero). Tesis Aislada 1a. CCLI/2014. (10a.), Amparo directo 47/2013, Libro 8, Julio de 2014, Tomo I.

Ley Federal del Trabajo. (2012, 30 de noviembre). Recuperado el 16 de junio de 2015, de http://www.ordenjuridico.gob.mx/leyes.php

Uribe, J. F. (2011). Violencia y acoso en el trabajo MOB-BING. México: Editorial el Manual Moderno, UNAM, Facultad de Psicología.

### Boyden

Alba, F. (2013, 24 de abril). Mexico: The New Migration Narrative. Migration Policy Institute. Recuperado en mayo de 2015, de http://migrationpolicy.org/article/mexico-new-migration-narrative

Cave, D. (2013, 21 de septiembre). For Migrants, New Land of Opportunity is Mexico. The New York Times. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.nytimes.com/2013/09/22/world/americas/for-migrants-new-land-of-opportunity-is-mexico.html?nl=todayshadlines&emc=ed\_it\_th\_20130922&\_r=1

Focus Economics. (2015). Domestic demand continues to fuel economic growth. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.focus-economics.com/country-indicator/mexico/gdp-per-capita-USD Parish, N. (2015, 09 de febrero). How will Mexico's Eco-

nomy Perform in 2015? Forbes. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.forbes.com/sites/nathanielparishflannery/2015/02/09/how-will-mexicos-economy-perform-in-2015/2/

Passel, J. S. (2014, 18 de noviembre). PewResearchCenter Hispanic Trends. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.pewhispanic.org/2014/11/18/unauthorized-immigrant-totals-rise-in-7-states-fall-in-14/

Paterson, K. (2013, 23 de enero). Mexico – The new destination country. New America Media. Recuperado en mayo de 2015, de http://newamericamedia.org/2013/01/mexico----the-new-destination-country.php

Redacción. (2015, 28 de enero). Periodo 2012 – 2013, el de mayor migración: INEGI. El Economista. Recuperado en mayo de 2015, de http://eleconomista.com.mx/sociedad/2015/01/28/periodo-2012-2013-mayor-migracion-inegi

Rietig V. y Domínguez R. (2014, 10 de diciembre). Top 10 of 2014 - Issue #8: Changing Landscape Prompts Mexico’s Emergence as a Migration Manager. Migration Policy Institute. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.migrationpolicy.org/article/top-10-2014-issue-8-changing-landscape-prompts-mexicos-emergence-migration-manager

### Círculo Laboral

Cruz Martínez, L. (2013). La etnopsicología mexicana y su influencia en las relaciones cercanas. Tesis Doctorado en Psicología. México: UNAM.

Díaz Guerrero, R. (1981). El enfoque cultura-contra-cultura del desarrollo humano y social. El caso de las madres en cuatro subculturas mexicanas. Revista Latinoamericana de Psicología Social, 1 (1), 71-92.

Díaz Guerrero, R. (1984). La Psicología de los mexicanos. Un paradigma. Revista Mexicana de Psicología, 3 (2), 95-103.

Lee, J. A. y Soutar, G. (2010). Is Schwartz’s Value Survey an Interval Scale, and Does It Really Matter? Recuperado en mayo 2015, de http://jcc.sagepub.com/content/41/1/76

Martínez, L. M. y Sánchez Aragón, R. (2007) Construct Validity and Differences in a Mexican Types Inventory. En: Zheng, K. L., & J. Adair (Eds), Perspectives and Progress in Contemporary Cross-Cultural Psychology. Beijing: China Light Industry Press.

### DDI

Development Dimensions International. (2015). Global Leadership Forecast 2014-2015.

### Entorno Corporativo y Empresarial

Dorta, A. (2011, 31 de enero). Modelos del Cambio Planeado. Centro de Desarrollo Gerencial: un espacio para el aprendizaje. Recuperado en mayo 2015, de http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.mx/2011/01/modelos-del-cambio-planeado.html

González, L. y Perozo, G. (2008). Fases del Desarrollo Organizacional y Modelos de Cambio Planeado.

Recuperado en mayo 2015, de http://dip.una.edu.ve/man/desarrollo/paginas/Lectura%209.pdf

Guizgar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. México: McGraw Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

### Esprezza

Hodgetts, R. y Altman, S. (1981). Comportamiento en las Organizaciones México: Editorial Intera-mericana.

Gordon, J. (1996). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

### Fonacot

Bosqued, M. (2005). Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico. Barcelona, España: Paidós.
Leymann, H. y Gustafson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. European Journal of World and Organizational Psychology, 5 (2).

Rojo, J. M. y Cervera, A. (2005). Mobbing o Acoso Laboral. Madrid, España: Editorial Tébar.

### Fundación Fusión

Butcher J., Villar R., Gandini L. y Sordo S. (2014). Fundaciones empresariales en México, un estudio exploratorio. México: Cemefi, CIESC, Tecnológico de Monterrey.

Raimond-Kedilhac, S. (1998). Los cinco sentidos del empresario del siglo XXI. ISTMO. Recuperado en 25 de marzo de 2015, de http://istmo.mx/1998/05/los\_cinco\_sendios\_del\_empresaio\_del\_siglo\_xxi/S/A. (abril – junio 2009). Las Organizaciones de la Sociedad Civil. Fundación por la Social Democracia de las Américas Recuperado el 30 de marzo de 2015, de http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDADCIVIL.pdf
Salamon, L., Sokolowski, S. y List, R. (2003) Global Civil Society. An Overview. Estados Unidos: Universidad de Johns Hopkins.

### Gastronómica Contempo

Heymann, J. (2010). Increasing Productivity and Reliability by Investing in Health Care: Create Value by Improving Conditions for Your Low-Level Workers. Recuperado en 2015 de https://hbr.org/product/increasing-productivity-and-reliability-by-investi/an/6029BC-PDF-ENG?Ntt=productivity,+challenge
Miranda, M. F. (2013). Alimentación saludable. Argentina.

### Grupo Financiero Banamex

Bersin, J., et al. (2015, 27 de febrero). Global Human Capital Trends 2015 - Leading in the new world of work. Deloitte University Press. Recuperado en mayo 2015 de http://dupress.com/periodical/trends/human-capital-trends-2015/
AON Hewiitt. (2014). 2014 Trends in Global Employee Engagement.

### Human Factor

Martínez, M.P. (2014, 28 de noviembre). Eduardo de la Garza, nuevo presidente de AMEDIRH. El Economista. Recuperado el 20 de mayo de

2015, de http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/11/28/eduardo-garza-nuevo-presidente-amedirh

Kaba. (2014). Volkswagen Plant Puebla, Mexico – Top Security. Success Story. Recuperado el 21 de octubre de 2014, de www.kaba.com/physical-access-systems

Volkswagen. (2015). Mokross, Hans Dieter: Director de Seguridad de Volkswagen de México. (Entrevista personal).

World Economic Forum: The Human Capital Report 2015. Ginebra, Suiza. (2015). Lozada Mendoza, Yumiko: Administradora de la DGTIC de la Secretaría de Salud. (Entrevista personal).

### Infonavit

Avery, C. (2006, 1 de agosto). The difference between CSR and human rights. Business and Human Rights Resource Center. Recuperado en 2015 de http://business-humanrights.org/en/pdf-the-difference-between-csr-and-human-rights

Business & Human Rights Initiative. (2010). How to Do Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies. The Hague: Global Compact Network Netherlands.

Ewing, A. (2011, 17 de febrero). UN Human Rights Framework: What executives need to know about human rights. Ethical Corporation. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de http://www.ethicalcorp.com/stakeholder-engagement/un-human-rights-framework-what-executives-need-know-about-human-rights

Isea, R. (2011). Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo: Las Empresas y los Derechos Humanos. Recuperado en 2015 de http://www.iese.edu/es/files/cuaderno12\_final\_tcm5-71129.pdf

### LARM

Álvarez, M. y Gómez S. (2013). Políticas de Expatriación en el Contexto Económico Actual. Recuperado el 21 de mayo de 2015 de http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pol%C3%ADticas\_de\_expatriaci%C3%B3n\_en\_el\_contexto\_econ%C3%B3mico\_actual.\_Visi%C3%B3n\_de\_las\_empresas/\$FILE/Estudio\_Expatriados\_final.pdf

Gobierno de la República. (2012). Reforma Energética. Resumen Ejecutivo. Recuperado el 22 de mayo de 2015 de http://consultemex.sre.gob.mx/little-rock/images/stories/PDF/re.pdf

Notimex. (2012, 13 de mayo). México ocupa el décimo lugar en Ranking de Turismo Mundial. Excélsior. Recuperado el 22 de mayo de 2015, de http://www.excelsior.com.mx/2012/05/13/dinero/833807
Secretaría de Economía. (2014). Informe Estadístico sobre el Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México (enero – diciembre 2014). Recuperado el 22 de mayo de 2015 de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\_negocios/ied/enero\_diciembre\_2014.pdf

### Mestre Relocation

Aldred, G. y Moyer-Williams, B. (2014, agosto). Integrating Talent Management and Global Mobility. Mobility. Recuperado en mayo de 2015, de http://

www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0814Aldred.aspx

Black, J. S. y Gregersen, H. (1999). The right way to manage expats. Harvard Business Review. Recuperado en maro de 2015, de www.hbr.org

Chambers, S., Chung, K., Hernández, L. y Russwurm, S. (2011, marzo). Developing Your Global Know-How. Harvard Business Review. Recuperado en maro de 2015, de www.hbr.org

Chew, J. y Debowski, S. (2008). Developing an Effective Repatriation Strategy for MNC: A Model and Tools for International Human Resource Management. Journal of Comparative International Management, 11, (2), 3-21.

Varghese, E. y Jacobs, S. (2014, agosto). From Assignee Administration to Global Talent Optimization. Mobility. Recuperado en mayo de 2015, de http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/0814Varghese.aspx

### PAE

Davies, Fidler y Gorbies. (2011). Future Work Skills 2020. University of Phoenix Research Institute. (1), 9.

### Toka Investment

Adams, S. (2013, 08 de agosto). Los CEOs sólo quieren que los capaciten. Forbes México. Recuperado el 8 de agosto 2013, de http://www.forbes.com.mx/sites/los-ceos-solo-quieren-que-los-capaciten/

Instituto Nacional del Emprendedor. (2013). Por qué es importante que el emprendedor desarrolle habilidades gerenciales. Contenido donado por Emyth. Recuperado en 2015, de https://www.inadem.gob.mx/por\_que\_es\_importante\_que\_el\_emprendedor\_desarrolle\_habilidades\_gerenciales.html

PricewaterhouseCoopers. (2014). Reporte Ejecutivo Saratoga 2013: Efectividad del Capital Humano en América Latina. Recuperado en marzo 2014, de http://www.pwc.com/es\_MX/mx/servicios-recursos-humanos/archivo/2014-03-saratoga-reporte-ejecutivo.pdf

PricewaterhouseCoopers. (2015). Reporte Ejecutivo Saratoga 2014: Efectividad del Capital Humano en América Latina. Recuperado en febrero 2015, de http://www.pwc.com/es\_MX/mx/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-ejecutivo-saratoga.pdf

### Universidad Panamericana

Fitz-Enz, J. (2009). New York Amacon: The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance.

PricewaterhouseCoopers. (2015). Saratoga 2014, Efectividad del Capital Humano en América Latina.

Serlavós, R. (2013). La métrica en la gestión de recursos humanos: hacia un cambio de lógica. Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. ESADE, diciembre, 45-47.

Ulrich, D. (2008). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. (1ª. ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.

Weatherly, L. (2003). SHRM Research: The Value of People, The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting.



Director General: Stephan Porias; Comercial: Nabil Azar, Teresa Miranda; Contenidos: Karen Villacorta; Diseño Gráfico: Paul Rodríguez, Jessika Fraile; Asistentes de Dirección: Cristina Sánchez, Analleli Colín; Logística: Sergio Tinajero, Oscar Moreno; Contabilidad: Marco Antonio Castro, Patricia Guerrero; Consejo Editorial: Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias, Stephan Porias; Fotografía: fotolia.com; Imprenta: Foli

Derechos reservados 2015, 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 Fotolia, 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 Julio de 2015**

ISBN: 978-607-405-032-5

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

 [@Editorial\\_Leto](https://twitter.com/Editorial_Leto)

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

En Grupo Adya nos preocupamos por conocer la cultura y estructura organizacional de cada uno de nuestros clientes y en función de estos desarrollamos estrategias que cubran sus necesidades en materia de :



**Reclutamiento y Selección**  
**Administración de personal**  
**Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos**  
**Payroll**  
**Head Hunting**

**adya** recursos corporativos



**Por eso llevamos 10 años como su mejor opción en Recursos Humanos**

**Acérquese a nosotros**

**WTC Cd. de México**  
Guadalajara  
León  
Monterrey  
Satélite  
Nevada, USA

**www.adya.biz**  
**01 800 733 8242**



**Adya Recursos Corporativos**  
**Adya\_RC**





Adecco

better work, better life

# Tener el mejor talento es la solución

## Servicios de Recursos Humanos:

- Tercerización de personal para emergencias o a corto plazo
- Tercerización de personal para mediano y largo plazo
- Tercerización de personal con opción a planta (periodo de capacitación)
- Reclutamiento y Selección de personal



Adecco México

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

## SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

- Maquila de nómina
- Clima laboral
- Descripciones de puesto

## Contáctanos

[atencionclientes@adecco.com](mailto:atencionclientes@adecco.com)

**01800 890 0173**

STPS-ACT-ESP09-00002