



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

10
AÑOS

**EN LAS
EMPRESAS
NUEVAS
TENDENCIAS**

PRECIO: \$59 PESOS



0.5
7 150999 710832 161



Lelo



ENTORNO

OUTSOURCING
DE RECURSOS HUMANOS

Con **más de 18 años de experiencia** y el respaldo del ecosistema de empresas de **Grupo Asesores en Negocios, Entorno Corporativo y Empresarial** responde a las necesidades de su empresa al ofrecerle **“Soluciones especializadas de Capital Humano”**.



SOLUCIONES INTEGRALES



- Administración de Nómina
- Administración y Control de Viáticos
- Headhunting



- Reclutamiento y Selección
- Consultoría y Desarrollo Organizacional
- Outsourcing de Procesos de Reclutamiento
- Asesoría en Materia de Seguridad Social



- Asesoría en Materia de Inspecciones de Trabajo
- Asesoría Laboral
- Estudios Socioeconómicos
- Pruebas Psicométricas



www.entornocorporativo.com.mx



Dirección: Av. Cuauhtémoc 1217, Santa Cruz Atoyac, Benito Juárez, C.P. 03310, Teléfono: (55) 41.70.03.80 Del interior llame sin costo al 01.800.022.36.86. Mayores informes en: ventas@entornocorporativo.com.mx



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

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



+ **25**
de años de
experiencia en
México

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

KELLY
SERVICES

[linkedin.com/company/kellyservices](https://www.linkedin.com/company/kellyservices)

[Facebook/KellyServicesMX](https://www.facebook.com/KellyServicesMX)

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



Talento cambiando al mundo.



Líder global en soluciones innovadoras de capital humano.



IMPULSAR EL MUNDO DEL TRABAJO ES HUMANAMENTE POSIBLE.

Conoce nuestro programa

ManpowerGroup Protection

Nuevo beneficio para nuestros empleados asignados a clientes*

*Consulta términos y condiciones con tu reclutador de ManpowerGroup



manpowergroup.com.mx

© 2016 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.



Manpower®

VE MÁS ALLÁ.

Nuestros servicios

- Reclutamiento y Selección
- Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos
- Tercerización de Personal
- Semillero de Talento
- Cursos de Capacitación en Línea
- Administración de Viáticos, compra o renta del equipo y servicios para el personal asignado

Somos especialistas en los sectores de:
Promociones • Industrial • Agroindustria
Pharma & Health • Energía • Automotriz
Logística • PyMEs

T: 54 48 14 00
01 800 451 14 00

contacto@manpowergroup.com.mx



manpower.com.mx



Nuestra misión es

aportar y respaldar programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación de jóvenes y personas en situación de discriminación laboral, tales como:

- Personas con Rezago Educativo
- Adultos Mayores
- Personas con Discapacidad
- Víctimas de Trata de Personas
- Refugiados
- Migrantes



Desde el 2001, hemos colocado en un empleo formal a **9,000 personas con discapacidad y adultos mayores.**



T: 54 48 14 00 / 01 800 451 14 00



manpowergroup.com.mx

¿Tu sistema de selección te está dando estos resultados?

- 41% menos errores de calidad
- 48% menos incidentes de seguridad
- 44% mayor utilidad
- 65% menor rotación (en organizaciones de baja rotación)
- 25% menor rotación (en organizaciones de alta rotación)
- 37% menor ausentismo

(Fuente Gallup, 2015)

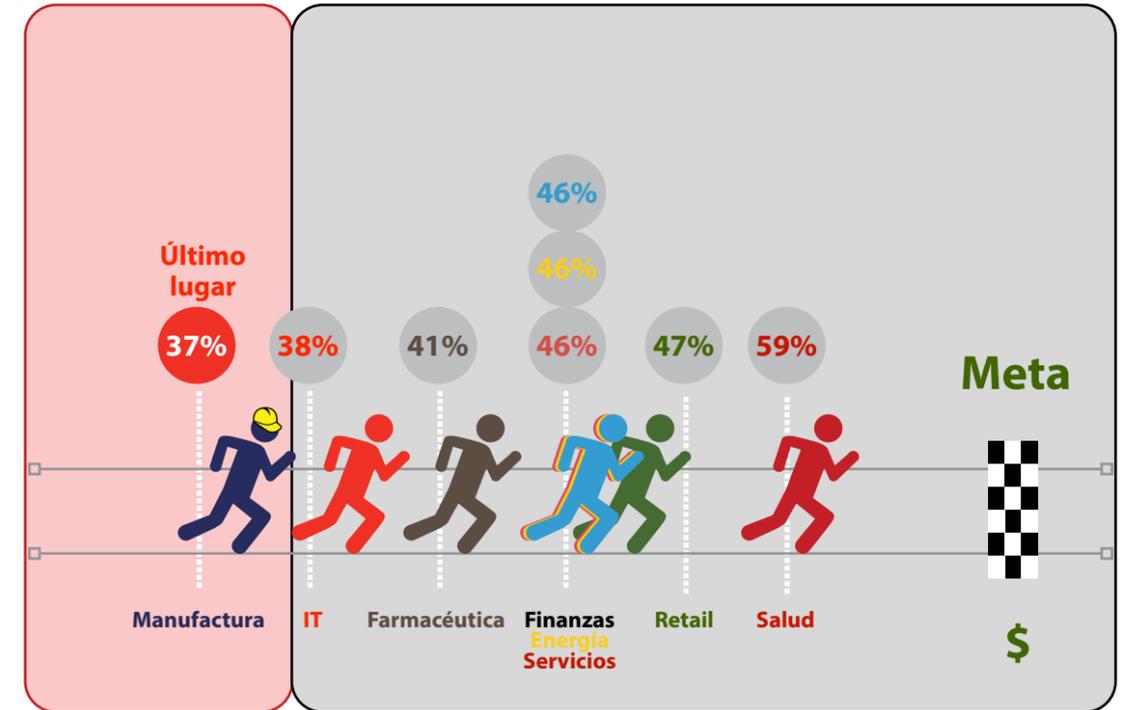
Conoce nuestro proceso de selección automatizado para miembros de equipo en manufactura.



DDI México
 +52 (55) 1253 9000
 México | Monterrey | Bajío
www.ddiworld.com

Liderazgo en Manufactura 4.0

Tendencias de la calidad de Liderazgo por Industria



Porcentaje de líderes calificados por alta calidad de liderazgo

¿Las habilidades de tus líderes son las necesarias y suficientes para una implementación LEAN?

Estimados amigos,

Hace diez años dimos el primer paso para cumplir un sueño. Comenzó como un conjunto de ideas a las que dimos estructura y forma. Más tarde se convirtió en una estrategia editorial con el noble objetivo de socializar y compartir el conocimiento que se genera en las empresas mexicanas acerca de la gestión de talento.

Así nació el primer libro sobre *Mejores Prácticas de Recursos Humanos*. Esta obra se convirtió en uno de los símbolos representativos de la nueva etapa en la vida de Amedirh que inició en el 2006, y de la calidad de los proyectos que iniciamos en aquel entonces.

Recuerdo que, cuando hicimos el anuncio sobre la creación de una colección de libros anuales sobre mejores prácticas, dimos a conocer que esperábamos distribuir 100 mil ejemplares. Increíblemente, algunos se acercaron para hacernos reflexionar acerca de la dificultad que entrañaba la tarea.

Una década después, justo en el año 2016, estamos llegando al primer millón de ejemplares entregados, alcanzando más allá de las propias fronteras que establece nuestra membresía. Nos dimos la oportunidad de diseñar una iniciativa, incubarla, dotarla de emprendimiento y sumar a cientos de personas que han contribuido desde la primera edición anual.

Hemos abordado temas estratégicos para la administración de Recursos Humanos, incluyendo siempre las perspectivas de la iniciativa privada, las gubernamentales y las del tercer sector. En diez años, por supuesto que también hemos sido testigos de la evolución de nuestra profesión a través de estas mejores prácticas documentadas.

Amedirh en movimiento también pone en un proceso dinámico a todos aquellos que se suman a nuestros proyectos. El sueño de hacer un libro se transformó en una inspiración y, sin temor a equivocarme, ha hecho la diferencia en la comunicación aplicada al ámbito de Recursos Humanos en México.

Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General
Amedirh



GRUPO IPS DE MÉXICO

SEGURIDAD QUE GENERA CONFIANZA



cinco años, cinco razones, de ser una ESR

Lugar de trabajo certificado como **GPTW** a nivel nacional
en el ramo de la *SEGURIDAD PRIVADA*

www.grupoipsmexico.com

azs@grupoipsmexico.com

Tel. + 01 (55) 5525 3242

CONTENIDO

	EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	10		CULTURA Y COMPROMISO EN ACCIÓN	82
	RESGUARDO DE RECURSOS HUMANOS... Y NO HUMANOS	14		TEAM COACHING PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	86
	EMPLOYER BRANDING: SER EL MEJOR, PARA TRABAJAR CON LOS MEJORES	18		DESPERTANDO AL GIGANTE INTERIOR	90
	DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE	22		PENSAR Y HACER CON SENTIDO HUMANO	94
	INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE PRESTACIONES PARA TUS COLABORADORES CON DESCUENTO VÍA NÓMINA	26		ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN EN REDES: UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE	98
	¿POR QUÉ CADA DÍA DEPENDEMOS MÁS DE LA HONESTIDAD DE LA GENTE?	30		TODO LO QUE DEBES SABER ANTES DE CONTRATAR UN OUTSOURCING O EMPRESA TERCERIZADORA	102
	CULTURA COOPERATIVA: HACIA UNA ESTRATEGIA PARA SERVIR MEJOR	34		EXPATRIADOS: RETOS CONSTANTES	106
	LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN: EL CAMINO PARA INCREMENTAR EL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES	38		EL RECLUTADOR MODERNO	110
	TRABAJAR EN SU IMAGEN: UN COMPROMISO CON SUS COLABORADORES	42		LA GAMIFICACIÓN Y LA FELICIDAD COMO IMPULSORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	114
	¿QUÉ ASPECTOS DEBEN SER CONSIDERADOS PARA TENER EMPLEADOS MOTIVADOS, PRODUCTIVOS Y ESTABLES?	46		LA PROPUESTA DE VALOR DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO EN LATAM	118
	EL PODER DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL COMPROMISO Y EL POSICIONAMIENTO COMO MARCA EMPLEADORA	50		SOLUCIONES INNOVADORAS ANTE LA FALTA DE LIQUIDEZ	122
	EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MANUFACTURA ACTUAL Y FUTURA	54		LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO DE TALENTO	126
	OFREZCA CALIDAD DE VIDA A SUS EMPLEADOS	58		RH Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	130
	LA INNOVACIÓN DE PROCESOS COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO	62		TALLERES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	134
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	66		APRENDER DE LA EXPERIENCIA: EL USO DE LA SIMULACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS	138
	MAYOR PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	70		TU TRABAJO, TU PROYECTO	142
	LA MEJOR INVERSIÓN	74		EMPOWERMENT EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	146
	MÉXICO: EXPECTATIVAS ECONÓMICAS 2016 Y SU IMPACTO EN LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL	78		EL CORAZÓN DEL COACHING	150
				ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS EN RECURSOS HUMANOS	154

EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO

D

desde que fue instituida la CONSAR en el año de 1994, como un órgano administrativo desconcentrado de la SHCP, su labor fundamental fue la de regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que está constituido por:

- Las cuentas individuales, propiedad de los trabajadores.
- Las aportaciones que realizan en dichas cuentas el trabajador, patrón y gobierno durante la vida laboral.

Estos recursos son administrados por las AFORE, sin embargo, a lo largo de los casi 18 años desde que iniciaron su operación, se han presentado una serie de debilidades entre las que podemos destacar:



- La vulnerabilidad a extravíos de las cuentas.
- Errores en su llenado que posteriormente se traduce en problemas para los ahorradores (datos personales): CURP, RFC con Homoclave, nombre, dirección, Número de Seguridad Social, etcétera.
- Son vulnerables a una falta de control en su manejo por parte de los agentes promotores incentivando una ineficiente duplicidad de documentos.
- Traspasos indebidos por parte de las administradoras sin aviso ni autorización de los trabajadores.

Situación por la cual la CONSAR creyó pertinente instituir el *Expediente Electrónico Único*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 06 de enero del 2015, para proteger la información y recursos de los trabajadores afiliados.



EL EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO, DESDE SU CREACIÓN, PRETENDE DAR UN CAMBIO TOTAL AL ALMACENAMIENTO Y PROTECCIÓN DE LOS DATOS DE LOS TRABAJADORES CON LO QUE TRANSFORMARÁ LA OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES EN MÉXICO.

Cabe destacar que en este proceso será responsabilidad de las AFORE buscar al ahorrador para que, de manera personalizada, automática y transparente, le solicite los documentos que conformarán su *Expediente Electrónico Único*.

La realidad de esta situación la enfrenta el derechohabiente o sus beneficiarios, cuando realiza alguno de los procedimientos a los cuales tiene derecho como son:

- Reintegro de recursos derivado de un retiro parcial o por ayuda de desempleo.
- Solicitud de crédito Infonavit para la compra o construcción de un bien inmueble, cancelación de hipoteca, etcétera.
- Traspaso de una AFORE a otra.
- Separación o unificación de cuentas individuales.
- Elección de sociedades de inversión.
- Precaptura de pensión.
- Disposición de recursos derivados por pensión régimen 73.
- Contrato por retiro programado o por pensión garantizada.
- Disposición de recursos total derivado por muerte del trabajador.

El *Expediente Electrónico Único*, desde su creación, pretende dar un cambio total al almacenamiento y protección de los datos de los trabajadores con lo que transformará la operación del Sistema de Pensiones en México, así como la protección de los recursos de los trabajadores, favoreciendo importantes beneficios para sus más de 52 millones de ahorradores.



EL PAPEL DE RH

Es indispensable una nueva educación por parte de los ahorradores para contar con todos los documentos antes mencionados, así como las áreas de Recursos Humanos de las empresas para contribuir de manera activa al objetivo primordial del *Expediente Electrónico Único*.

No todos los trabajadores están conscientes de la importancia de estar involucrados en lo referente a su cuenta para el retiro: conocer los elementos que la conforman, conocer el estado de su ahorro, tomar decisiones con vista a un mejor futuro, etc. Esta información no es difícil de obtener, pero en ocasiones el derechohabiente simplemente lo relega como un pendiente más. El área de Recursos Humanos de las empresas tiene la prerrogativa de educar a sus colaboradores ofreciendo información específica de los beneficios del nuevo *Expediente Electrónico Único*, que permitirá consultas en cualquier momento y lugar. El acercamiento de Recursos Humanos a la educación financiera de su fuerza laboral puede tener repercusión directa en disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, permitiéndoles un mejor desempeño en sus funciones.

Contará con diversos elementos de validación que permitirán la identificación de los ahorradores, sus operaciones y trámites realizados en el SAR entre los que se encuentran:

- Datos personales de contacto.
- CURP.
- RFC con Homoclave.
- Fotografía.
- Firma biométrica personal y del agente promotor.
- Historial de movimientos y servicios.
- Información y documentación que se generará derivada de los trámites, servicios o transacciones que realice ante alguna AFORE.

El *Expediente Electrónico Único* permitirá crear una nueva Base de Datos Nacional del SAR (BDNSAR) digitalizada, con los datos y documentos de los ahorradores. Además, a partir de 2016 se integrarán dos elementos biométricos adicionales del ahorrador: huella digital y voz.

Ambos permitirán reducir significativamente los costos asociados al almacenamiento y administración de expedientes en el sistema, evitando así duplicidades o inconsistencias en la información y fomentando un mayor control en el uso y administración de la misma.



GRACIELA GARCÍA PERALTA es Consultor en Pensiones de A&C, Asesoría y Consultoría en Seguridad Social. Es licenciada en Educación por la Universidad Pedagógica Nacional.

A&C, ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN SEGURIDAD SOCIAL fue fundada en 2000. Sus áreas de especialidad son consultoría, defensa jurídica, atención de auditorías, administración de nómina, capacitación e IMMS para consultores. www.aycss.com



Somos una firma que agrupa expertos altamente capacitados en el ramo de Seguridad Social. Contamos con más de 16 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



A&C
ASESORÍA Y CONSULTORÍA
EN SEGURIDAD SOCIAL

RESGUARDO DE RECURSOS HUMANOS... Y NO HUMANOS



Cuando hablamos de la seguridad de un recinto así como de sus ocupantes y su contenido, la tendencia general es pensar en cuerpos de vigilancia con todas sus connotaciones, positivas (las menos) y negativas (las más). Esto es un motivo para tomar el tema con reservas. Sin embargo, si bien es cierto que el elemento humano sigue siendo útil y a veces incluso insustituible en los sistemas de vigilancia y control, la verdad es que la presencia humana por sí sola poco puede hacer ante la creatividad de quien quiere entrar en lugares donde no debería, además de permitir la existencia del error (si no es que el de la corrupción). Por tanto, hoy en día es fundamental contar con sistemas integrales tanto de enrolamiento, como de creación de perfiles de usuarios y asignación de atributos a los mismos, con los equipos capaces de leer y, de una manera no emocional, tomar decisiones en cuanto a permisos o negaciones de acceso. La buena noticia es que los sistemas de acceso, identificación, validación, detección y eventual bloqueo varían enormemente en sofisticación, naturaleza y consiguientemente en precio; seguramente hay una alternativa adecuada para prácticamente cada proyecto. Lo que es incuestionable es su naturaleza indispensable en cualquier empresa, independientemente de su ramo y de su presupuesto.

ES FUNDAMENTAL CONTAR CON SISTEMAS AUTOMATIZADOS TANTO DE ENROLAMIENTO COMO DE CREACIÓN DE PERFILES DE USUARIOS Y ASIGNACIÓN DE ATRIBUTOS, Y CON LOS EQUIPOS CAPACES DE LEER Y TOMAR DECISIONES PARA EL ACCESO.

Sin entrar en grandes tecnicismos, basta decir que un sistema completo de acceso seguro consiste fundamentalmente de cinco componentes: identificaciones (mecanismo de portación y transferencia de información), lectoras (mecanismo de recepción de datos), controladores (mecanismo de toma de decisión), *software* (mecanismo de gestión) y barreras físicas (mecanismo de bloqueo). La naturaleza y sofisticación de estos sistemas es muy variable, por ejemplo, las tarjetas pueden ser de diferentes frecuencias y estándares. La lectura puede ser de datos o de características biométricas (huella dactilar, iris, patrón de vena, rostro, etc.). Los controladores pueden ser de diferentes capacidades y características. El *software* puede ser desde básico y sencillo hasta aquellos altamente refinados. Finalmente, los controles físicos pueden ser desde los típicos torniquetes (todavía muy socorridos y útiles) hasta carriles de enorme elegancia y eficiencia. Y con todas estas variables viene obviamente la cuestión del monto de la inversión. En este punto hay que precisar que quien crea que la inversión, por ser vinculada a tecnología, deba forzosamente ser estratosférica y por tanto cuestionable, comete un grave error. Así mismo, quien insista en llamar a esta adquisición un gasto, como si se tratara de un desembolso a fondo perdido, se equivoca en forma radical; nada es más lejano a la realidad que ver una inversión en seguridad como un gasto. El valor de la integridad de

E

l Siglo XXI ha traído cambios sin precedentes en la vida del ser humano. El desarrollo tecnológico ha permitido automatizar prácticamente todos los procesos que realiza una persona en su día a día, haciéndolos más eficientes. En la actualidad los directores de grandes corporaciones dedican la mayor parte de su tiempo a la toma de decisiones críticas y a desarrollar estrategias para el crecimiento de sus negocios. Establecer procesos manuales para mantener el control sobre las personas que ingresan a nuestras instalaciones o llevar un registro de los proveedores o contratistas que laboran en sitio durante periodos determinados, por ejemplo, representa tiempo que las empresas y sus directivos no pueden desperdiciar. Para eso existen sistemas que facultan la automatización de procesos como el control de acceso. Estos sistemas permiten llevar un control eficaz del flujo de personas en nuestras instalaciones, además de incrementar la seguridad de nuestros activos, lo cual representa una preocupación real para directores de Recursos Humanos y directores de Seguridad en México.



SISTEMA INTEGRAL DE ACCESO SEGURO

1. Identificaciones



2. Lectores



3. Controladores



4. Software



5. Barreras físicas



nuestro personal, nuestras instalaciones y el conocimiento e información contenido en su interior, es infinitamente superior al costo mensual (por demás deducible) reflejado en nuestro estado de resultados. Es como el seguro de nuestro vehículo.

Lo primero que tienen que hacer las empresas es tener en su radar la concepción misma de un proyecto de instalaciones, la necesidad de controlar los flujos (enrolar y dar de baja atributos de nuestro personal) en forma confiable, inmediata y dinámica. Lo mismo si se trata de 20 que de 2,000 empleados. Al mismo tiempo, contar con los espacios para montar las barreras físicas que permitan el eventual bloqueo del paso es de gran relevancia. Nada más dramático que empresas de primerísimo nivel con un edificio de última generación que se ven forzadas a sacrificar la calidad del control de accesos por falta de espacio. El sistema de identificación y control de accesos debe ser visto como prioridad, similar a la de sistemas básicos como el suministro de agua, drenaje, corriente, elevadores, detección de incendios, etcétera.

Cualquier equipo de Recursos Humanos debe forzosamente estar involucrado junto con el área de Seguridad Corporativa de la empresa, en todas las discusiones con arquitectos e ingenieros a cargo de un proyecto de construcción o renovación de instalaciones. Junto con ellos, el profesional —quizá pocas veces escuchado— necesario para la determinación y dimensionamiento del sistema adecuado en cada caso, es el integrador de soluciones. Esta persona o equipo de profesionales conocen las diferentes alternativas y serán capaces de recomendar y ejecutar el sistema adecuado a sus necesidades y presupuesto, y en la operación diaria nos dará el dorado objetivo de la tranquilidad.



RICARDO MÉNDEZ PASTRANA es Director General de Acceso e Identificación. Es licenciado en Ingeniería Electromecánica por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

ACCESO E IDENTIFICACIÓN fue fundada en 2003. Se especializa en la distribución mayorista de equipo y tecnología para el control de acceso físico y la identificación.
www.amasi.com

Tecnología para el resguardo de recursos humanos... y no humanos

Somos el líder en distribución mayorista de valor agregado

Visite nuestro Showroom único en Latinoamérica, y conozca nuestra oferta de equipo y tecnología para el control de acceso, la identificación y la seguridad en corporativos.

- › Barreras trípode
- › Torniquetes
- › Puertas de cortesía
- › Carriles
- › Puertas giratorias
- › Barreras vehiculares
- › Bolardos
- › Poncha llantas
- › Lectores y terminales biométricas
- › Lectores y terminales sin contacto
- › Lectores de escritorio
- › Antenas para acceso vehicular



una paradoja: millones de personas con dificultades para encontrar un empleo remunerado conviven con empresas que se tienen que esforzar cada vez más para atraer y retener al talento de mayor valor.

Con una tasa de desempleo en México, cuesta creer que las empresas necesiten perder el tiempo intentando atraer al talento, pero todos los días se enfrentan a dos grandes problemas: por un lado, el impacto tecnológico hace que se necesiten perfiles con mayores capacidades técnicas y/o experiencia; esto obliga a las empresas a buscar personas que se hayan desarrollado principalmente con los competidores directos, a la vez que se defienden de las presiones de su competencia para conseguir retener a sus personas clave, generando preocupación, pues le proporcionan a su personal valioso entrenamiento y cuando menos lo esperan esos trabajadores renuncian para irse a la competencia. Y por otro lado, la inexorable fuerza de la demografía nos trae una nueva generación de más de dos millones, de entre 19 y 32 años, la de los *millennials*, con valores y criterios distintos a los de las anteriores, quienes eligen empleos que les provean, ante todo, balance para disfrutar su trabajo y su vida. Ahora el

MILLONES DE PERSONAS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR UN EMPLEO REMUNERADO CONVIVEN CON EMPRESAS QUE SE TIENEN QUE ESFORZAR CADA VEZ MÁS PARA ATRAER Y RETENER AL TALENTO DE MAYOR VALOR.

reto es adecuarse a lo que las nuevas generaciones demandan, y los *millennials* tendrán que prepararse lo suficiente para lo que las corporaciones requieren.

¿QUIÉNES LO ESTÁN LOGRANDO?

Al ser una empresa dedicada 100% a la atracción de talento, en Adya vemos todos los días a candidatos que llegan a una entrevista con el sueño de trabajar en una empresa en la que puedan sentirse identificados, confortables y bien remunerados. Por lo general, es el aspirante quien necesita vender sus capacidades para demostrar a nuestros reclutadores que es el candidato ideal. Pero ¿y las empresas? ¿Cuáles son las mejores para ellos?

Los portales de empleo están llenos de publicaciones con el típico discurso de reclutamiento: “empresa líder en el sector”, “únete al mejor equipo”, “te ofrecemos el mejor desarrollo personal y profesional”. Este tipo de afirmaciones no pueden validarse por nadie más que por sus propios colaboradores, es por eso que diversas organizaciones se han especializado en recolectar esta información, demostrando a través de mediciones que los mejores lugares para trabajar se construyen día a día por la relación entre colaboradores y líderes, no a través de un *check list* de políticas y prácticas.



EMPLOYER BRANDING: SER EL MEJOR, PARA TRABAJAR CON LOS MEJORES

E

l concepto de *employer branding* es más que un término de moda; surgió por primera vez a mediados de los años 60 en Reino Unido y Estados Unidos, aunque logró su consolidación como disciplina organizacional en los noventas.

Desde entonces se ha extendido rápidamente en el panorama empresarial. Su definición puede variar entre unas compañías y otras, pero podemos resumirlo en: construir una marca a partir de estrategias de Recursos Humanos y *Marketing* a largo plazo, dirigidas a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados –actuales y potenciales– acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004).

Desde entonces las condiciones del mercado laboral han evolucionado de forma sustancial, sobre todo en los últimos 10 años; a pesar de la crisis económica y el aumento del desempleo, el talento se está volviendo escaso, y ha creado



Algunos ejemplos de estos rankings son:

- Great Place to Work®, quien en su publicación *Las Mejores Empresas para Trabajar® en México: más de 5,000 colaboradores 2016*, ubica en los primeros cinco lugares a: Gentera, Infonavit, Liverpool, Supermercados S-Mart, Scotiabank.
- *Las Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo® 2015*: Google, SAS Institute, W. L. Gore & Associates, NetApp, Telefónica.
- La consultora de empleo Glassdoor®, en *Employees' Choice Awards 2016®* agrupa las mejores empresas para trabajar en América del Norte y partes de Europa: Airbnb, Bain & Company, Guidewire, Hupspot, Facebook.

Pareciera que Google, Gentera y Airbnb no tienen nada en común, sin embargo, se trata de tres firmas exitosas que hoy lideran a sus sectores gracias a las prácticas que han venido impulsando como sus estándares, desde su creación. Estas organizaciones han trabajado más en su interior que en su exterior, más allá de su constante empuje en cuestión de tecnología o innovación, utilizan la confianza como eje fundamental a través de la credibilidad de los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados y la justicia con la que esperan ser tratados. Todo esto genera un alto grado de orgullo respecto a la organización y una conexión auténtica con los colaboradores.

¿QUÉ TIPO DE ELEMENTOS PODRÍAN GENERAR ESA CONEXIÓN EMOTIVA ENTRE EL EMPLEADO Y LA EMPRESA?

Las compañías que ingresaron a estas listas y que son reconocidas como las mejores marcas empleadoras saben que el grado de éxito externo de la marca es 100% proporcional al grado en el que se alcanza un éxito interno.

1. Valoran a sus empleados.

Existe una figura que muy pocas compañías han logrado verdaderamente desarrollar y que es sumamente exitosa: el empleado embajador. Él debe comprender la organización y estar satisfecho con cada una de las actividades que realiza, así cuando tenga un momento de verdad con algún consumidor, prospecto u otro stakeholder, logrará mejores resultados sobre experiencias positivas.

2. Poseen una cultura única que se alinea con la misión de la compañía.

Es importante para todos los colaboradores saber hacia dónde se dirige la empresa, conocer y entender su misión y visión, pero es mucho más relevante vivirlas en sus actividades diarias. “Todos... están altamente motivados, impulsados y apasionados por lo que están haciendo. No importa cuál es la posición que tengas... todos llegan con una actitud ambiciosa y traen su mejor juego”, dijo un diseñador senior de Loveland, Colorado.

3. Ofrecen directrices claras.

Éste es uno de los mayores retos para el área de Recursos Humanos, y es básico para construir una marca empleadora. Todo el personal debe conocer las responsabilidades y alcances de su cargo, es decir, una descripción de puesto con objetivos evidentes, posibles de medir y sobre todo, de alcanzar. Un alto porcentaje de buenos colaboradores abandonan su trabajo por no tener claros sus objetivos.

4. Proporcionan grandes ventajas y beneficios.

Es importante desarrollar un plan de beneficios integral. Algunas empresas ofrecen seguros de gastos médicos mayores, seguros de vida, convenios con gimnasios, tiendas, etc., pero no hay que dejar de lado los pequeños detalles del día a día. “Personas asombrosas, un lugar de trabajo vibrante y una cultura insuperable que es real... Además, el pago, el seguro, los beneficios, la comida, las fiestas y las oportunidades de crecimiento son de primera”, informó un empleado que trabajó en las oficinas de Airbnb en San Francisco durante la encuesta efectuada por Glassdoor.

5. Contratan personas inteligentes.

No se trata únicamente de contratar a las personas con las notas escolares más altas, estas empresas utilizan en sus procesos de selección preguntas que les den un buen panorama de la forma de pensar y de la personalidad del candidato, a diferencia de una lista de logros y lecciones aprendidas; de esta manera obligan a los postulantes a pensar fuera de la caja, y mostrar de qué son capaces al enfrentarse a diversas situaciones de manera creativa.

6. Aprovechan la tecnología.

En una era controlada por la tecnología, utilizar las redes sociales como un canal directo con clientes, candidatos y empleados es una de las mejores estrategias, y si son gestionadas de forma adecuada generan valor e influencia.

Lo más importante es que las estrategias impliquen importantes resultados para el colaborador y la empresa, y que le indiquen al empleado que sus expectativas se verán cumplidas en ese lugar. Antes de esperar que tus colaboradores presten un excelente servicio para atender y fidelizar a los clientes, crea empleados leales valorándolos como seres humanos capaces, inteligentes y laboriosos.



MARICARMEN LÓPEZ RAMÍREZ es Coordinadora de Imagen y Comunicación Organizacional de Adya. Es licenciada en Relaciones Comerciales por el Instituto Politécnico Nacional, con especialidad en Administración de Recursos Humanos.

ADYA fue fundada en 2006. Sus áreas de especialidad son Staffing, Payroll y Atracción de Talento. www.adya.biz

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE

Los temas de diversidad e inclusión no son nuevos en las organizaciones. Por más de medio siglo estos conceptos han circulado dentro de las culturas internas de las empresas, sin embargo, sólo algunas compañías han sido realmente exitosas en construir un ambiente de trabajo en el que las diferencias se valoren y todos los empleados sean tratados de forma equitativa, contando con el apoyo necesario para tomar riesgos, aprender, colaborar y desarrollarse. De acuerdo con expertos en la materia, la diversidad puede ser definida como las diferencias y similitudes reales o percibidas entre personas, en cuanto a las características propias de su identidad que afectan las interacciones y relaciones (National Education Association, 2015). Estos aspectos pueden incluir raza, etnia/origen, género, orientación sexual, idioma, cultura, religión, capacidad intelectual o física, clase social y estatus migratorio, entre otros. La aceptación completa de la diversidad es un principio fundamental de la justicia social (Organización Internacional del Trabajo, 2010). En sí misma no es



un término cargado de valor, sino que la forma en que la gente reacciona ante ella será lo que otorgue significado al concepto. Por ello tendrán aristas diferentes en cada país, considerando que su cultura, historia y composición demográfica influyen en la definición de sus áreas de oportunidad. De esta manera es importante definir los conceptos, así como cuáles son los factores que tienen mayor impacto en el país, grupo social y negocio.

En un sinnúmero de estudios de instituciones y empresas de consultoría se ha encontrado que el sentirse incluido tiene un impacto positivo para los empleados, de cara a los clientes, y en los resultados de la corporación. Esta percepción incentiva la innovación, la atracción y retención del talento, e incrementa el compromiso de los colaboradores hacia la compañía. Además, el impacto cobra gran relevancia cuando se ve reflejado hacia los clientes en el desarrollo de productos y servicios valiosos para ellos. Con el tiempo, estos factores influyen en los resultados financieros de la empresa.

LAS POLÍTICAS POR SÍ SOLAS NO TIENEN LA RELEVANCIA NI LOS RESULTADOS ESPERADOS SI NO SE REFLEJAN CON EL EJEMPLO.

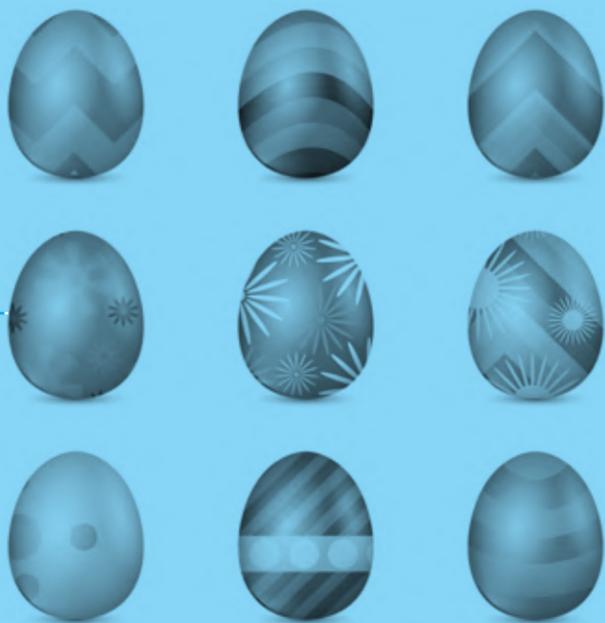
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Para que las acciones de diversidad e inclusión sean adoptadas de forma natural, es necesario impulsar una transformación cultural en la organización. Esto sólo puede lograrse con el compromiso consciente y genuino de los líderes y, en especial, de la cabeza de la compañía. Así, esta filosofía se vuelve una prioridad para el negocio, se predica con el ejemplo y se permea hacia todos los colaboradores. Las políticas por sí solas no tienen la relevancia ni los resultados esperados si no se reflejan con el ejemplo.

En este sentido, los CEOs y el resto de los directivos involucrados en el comité ejecutivo son los primeros que deben comprometerse e impulsar una organización diversa e incluyente. En el estudio *7 Pasos para una Inclusión Consciente* (Manpower, 2015) se sugieren algunos consejos para que los líderes de niveles altos promuevan este cambio de manera exitosa. Aun cuando este artículo se centra en la inclusión de género, las recomendaciones pueden trasladarse a cualquier tipo de ésta:

1. El cambio inicia en uno mismo: creer realmente en el cambio y sus beneficios, ser auténtico con esto.
2. Hacer propio el compromiso, no delegarlo: que cada líder haga suyo el tema para que esté alineado a la estrategia del negocio.
3. Empezar a cuestionar “¿por qué no?”: desafiar los supuestos y pensar que es posible, preguntar qué se requiere para que sí suceda.
4. Contratar personas que valoren a las personas: integrar esta filosofía en la selección de líderes que puedan optimizar todo el potencial humano.
5. Promover una cultura de inclusión consciente: integrar las prácticas como un objetivo de negocio para los líderes y que sean medibles, no sólo como programas aislados.





6. Ser explícito: definir qué es diversidad para la empresa e inmediatamente decidir dónde y cuándo. Los líderes tienen que saber dónde exactamente deben estar las personas ya que éstas necesitan ser capacitadas y patrocinadas para tener éxito, así como ganar experiencia y exposición para avanzar.
7. Ser responsable: establecer objetivos medibles y alcanzables, articular una visión de talento (cómo cambiarán las cosas, cómo se verán con fechas). Planear como si fuera una inversión o prioridad de negocio estratégica.

EL RETO DE CREAR UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA

Aun cuando los líderes de más alto nivel propondrán y desarrollarán la estrategia de inclusión, las organizaciones exitosas logran que sus líderes traduzcan esta visión más allá de las iniciativas de diversidad y se conviertan en comportamientos accionables en el día a día con sus equipos.

Al iniciar estos esfuerzos de transformación en los líderes de toda la organización, es importante establecer las expectativas sobre los comportamientos de un líder inclusivo y apalancarse de figuras que puedan servir de modelos a seguir, que tengan habilidades de liderazgo excepcionales, sin descuidar los resultados de su equipo. Finalmente, los líderes de una organización inclusiva serán aquellos que:

- ▶ Aseguren que su equipo de trabajo, con perfiles diversos, encausen sus esfuerzos hacia los objetivos encomendados, estableciendo una visión compartida que incluya el sentido de propósito y una estrategia clara. De esta manera realmente se puede crear a partir de un marco de referencia, dejando a las diferencias trabajar de forma positiva hacia los resultados de la organización.
- ▶ Creen ambientes donde los equipos de trabajo generen tal confianza que tomen riesgos interpersonales, permitiendo a los colaboradores retar comentarios o información, hacer preguntas, sugerir ideas diferentes; ya que son estas mismas las que llevan a evolucionar en ambientes diversos e inclusivos.

▶ Es importante que permanezcan abiertos a escuchar las diferentes voces, experiencias y maneras de ser exitoso. Esto ayudará al líder a no tener sesgos

personales al esperar respuestas de acuerdo con sus valores y creencias, sino a ser receptivo a opiniones diferentes, lo cual ayuda a tener una visión más amplia y por consecuencia mucho más rica para la toma de decisiones.

En el estudio *Eve of Change: Women Redefining Corporate America*, se menciona que otra herramienta de suma importancia para liderar un equipo diverso es la humildad, que combinada con la seguridad, cobra una fuerza extraordinaria. Permite a los líderes ser colaborativos y ayuda a que el equipo se comprometa con ellos, lo cual es importante cuando se está dirigiendo en un momento de transformación.

CONCLUSIONES

Reconocer el valor y potencial que la diversidad e inclusión pueden tener es un gran paso. Sin embargo, solamente se puede volver una realidad cuando se tiene el compromiso verdadero de la dirección general, y desde ese nivel guiar y modelar conductas con el ejemplo y patrocinar las iniciativas relacionadas.

En American Express nuestro compromiso desde hace cerca de 30 años, es crear una base de colaboradores tan diversa como lo son nuestros clientes y las comunidades a las que servimos. Tomando ventaja de sus ideas, percepciones y experiencias, podemos continuar fomentando un ambiente donde los individuos más innovadores e inteligentes desean trabajar y construir una carrera profesional.



MARÍA FERNANDA DE LA TORRE REPETTO es Market Human Resources Manager de American Express México. Es licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

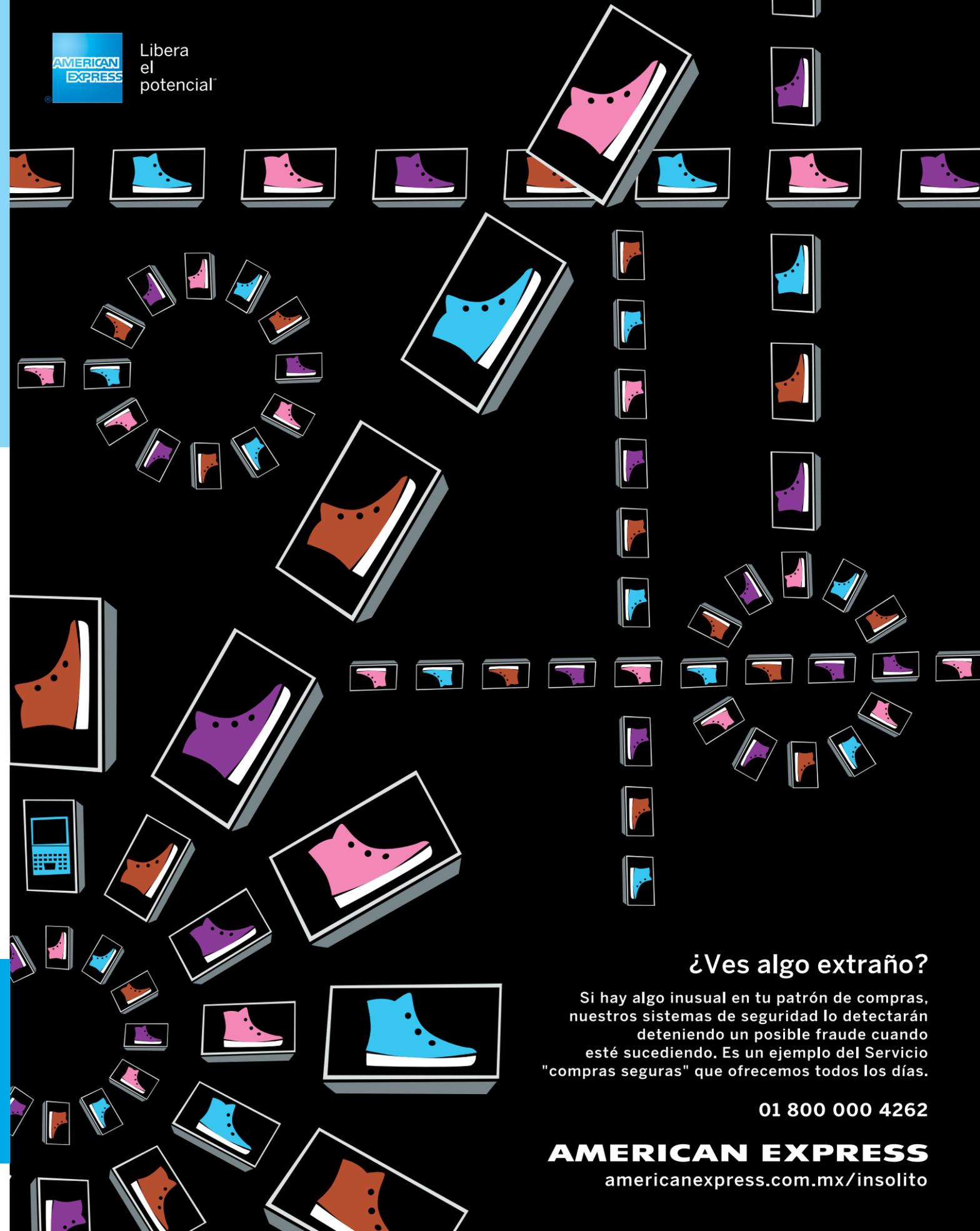
ALMA CECILIA BECERRA RAMÍREZ es Market Human Resources Coordinator de American Express México. Es licenciada en Pedagogía por la Universidad Panamericana.

AMERICAN EXPRESS fue fundada en 1850. Se especializa en tarjetas personales de servicio o cargo y crédito, servicios integrados de viajes y estilo de vida, Programa Membership Rewards® con Payback, entre otros.

www.americanexpress.com.mx



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

INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE PRESTACIONES PARA TUS COLABORADORES CON DESCUENTO VÍA NÓMINA

La nómina es un documento imprescindible dentro de las relaciones laborales. El alcance y transcendencia que tiene hace necesario que el propio trabajador conozca sus elementos, lo que paga por cada concepto y lo que recibe. Las opciones de financiamiento con descuento por nómina pueden ser una valiosa aportación a las prestaciones de los empleados.

SOLUCIONES FINANCIERAS POR DESCUENTO VÍA NÓMINA

Una característica particular del sector no bancarizado y usuarios en buró de crédito es que su educación financiera es insuficiente y en ocasiones 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 la información. Esto resulta en una gran responsabilidad para las instituciones que otorgan crédito, pues para ellas debe ser casi una obligación brindar a los usuarios información clara y detallada de las características de los servicios que ofrecen.

Con **axedes**
¡ya puedes!

La falta de información de los usuarios resulta en mal uso de los préstamos; ejemplo de esto es la cifra reportada por la CONDUSEF que considera que 51.1% de los usuarios de tarjetas de crédito utilizan el plástico en condiciones altamente costosas, con prácticas como realizar pagos mínimos de las tarjetas, situación que puede alargar el tiempo de pago de una deuda hasta por cinco años ocho meses. Estos datos reflejan la exigencia que tiene el mercado mexicano de créditos finitos y fáciles de comprender como los que se otorgan con descuento vía nómina.

¿Qué es el crédito de nómina? Es el crédito simple para personas físicas con pago mediante descuento por nómina y garantizado con el salario del trabajador.

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

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 EL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR.

Entre las medidas propuestas por AMDEN para proteger a los clientes del sobreendeudamiento, se ha decretado que los préstamos de nómina no deben exceder el 30% de los ingresos. Esto representa una gran ventaja para mejorar las finanzas de los usuarios, 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 para otorgar los financiamientos.

EL VALOR AGREGADO: UNA ÚNICA PRESTACIÓN, BENEFICIOS INTEGRALES

Con la finalidad de mejorar la salud financiera de los acreedores a un préstamo con descuento por 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 línea blanca, computo, electrónica, viajes, lentes, laboratorios médicos, cursos de inglés, seguros de gastos médicos, servicios funerarios, juguetes, bicicletas, clubes deportivos, etc. Estas empresas otorgan a los clientes de la financiera precios preferenciales y distintas promociones. Esto resulta, además, en un beneficio para los departamentos de Recursos Humanos (RH), ya que firmando un único convenio se hacen acreedores a una gama de beneficios adicionales con marcas de prestigio,



SOMOS LA ÚNICA SOLUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE ALIANZAS COMERCIALES CON BIENES Y SERVICIOS A PRECIOS PREFERENCIALES.



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

SÍGUENOS EN: AXEDES



www.axedes.com.mx



cumpliendo así una de las funciones más importantes del departamento: el desarrollo de incentivos para incrementar la retención del talento y la productividad. Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven como motivación profesional —hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo—. Los profesionales de Recursos Humanos constantemente se cuestionan si cuentan con la **combinación correcta de compensaciones y beneficios para optimizar su fuerza de trabajo** y, en muchas ocasiones, la incansable búsqueda de incentivos puede convertirse en un proceso tedioso. La centralización de éstos, aunada a una solución financiera, otorga a los departamentos de RH la posibilidad de incrementar el valor percibido por los empleados, facilitando el proceso de generación de valor.

CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL PRÉSTAMO

Los préstamos Axedes cuentan con líneas de crédito a partir de dos mil y hasta 120 mil pesos otorgando plazos de pago de 12, 18 y 24 meses de acuerdo a la antigüedad del empleado dentro de la empresa. Nuestra respuesta

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

Dentro de los principales beneficios adquiridos por el empleado al utilizar nuestro crédito está acceder a las promociones y/o precios preferenciales de nuestras alianzas comerciales, tanto para él como para sus familiares, además de poder acceder al préstamo sin consulta de buró de crédito y contar con asesoría personalizada de expertos que le explicarán a detalle el funcionamiento y la naturaleza finita del mismo (no permite que la deuda se alargue).

Los créditos con descuento vía nómina se han convertido en una herramienta que permite a los colaboradores contar con el respaldo de su sueldo, facilitando el pago del crédito mediante descuentos automáticos y generando, al mismo tiempo, un historial positivo en el buró de crédito; permite también 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 colaboradores afiliados, ofreciendo una mejor opción y amplia variedad de productos y servicios de la mano de nuestra red de empresas aliadas.

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



JULIO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ es Diseñador Gráfico de Axedes. Es licenciado en Diseño y Comunicación Gráfica por la Universidad de Londres.

AXEDES fue fundada en 2011. Sus áreas de especialidad son préstamos personales con descuentos por nómina para instituciones privadas.
www.axedes.com.mx

Ciudad de México

(55) 1102 5430

Lada sin costo

01 800 841 3030

Escríbenos

contacto@axedes.com.mx

¿POR QUÉ CADA DÍA DEPENDEMOS MÁS DE LA HONESTIDAD DE LA GENTE?

E

l Internet y la globalización han traído grandes oportunidades a personas y empresas, han transformado la forma en que vivimos, cómo nos comunicamos, cómo compramos, etc. Sin embargo, este avance implica riesgos para los que el mundo simplemente no estaba preparado.

A manera de ejemplo y sólo para entrar en el tema, anteriormente la gente, para robarte, literalmente tenía que llevarse el objeto o dinero; ahora basta con que tengan tu información (a través de *phishing* o *hacking*). El daño es mayor para una empresa, mientras que el riesgo es menor y la ejecución es más sencilla para el infractor.

La tecnología se mueve mucho más rápido que la legislación, y al eliminar las fronteras en el mundo virtual, la ley se vuelve obsoleta e inaplicable, haciendo la persecución de los delitos muy complicada. Si a esto sumamos el efecto de la globalización —una tendencia a que se reduzcan o desaparezcan los mercados locales y se vuelva un único mercado global—, se agregan complicaciones que nos hacen vulnerables a los riesgos.



¿CUÁLES SON LOS RIESGOS?

Sería muy difícil hacer una lista simple de los riesgos y sus soluciones, pues éstos dependen de muchos factores que son particulares para cada lugar, persona y empresa: la naturaleza del negocio, los sistemas de control que se tengan implementados, el nivel de integridad de la gente y su cultura laboral, la administración de riesgos que se tenga, etcétera.

Se han detectado algunos, pero siguen apareciendo nuevos con la tecnología actual y seguirán surgiendo muchos más conforme ésta vaya evolucionando. Por ejemplo, cuando inició Internet, los bancos te daban un disco para instalar una aplicación a través de la cual, con las debidas credenciales y medidas de seguridad, podías tener acceso a sus servidores y consecuentemente a tus cuentas y operaciones. Eso ya es obsoleto, ahora accedes desde tu navegador y sus servidores están en la “nube”. Estas dos formas de trabajar, ambas en Internet, presentan riesgos diferentes —tan variados como las empresas mismas—. Se pueden agrupar en tres grandes rubros independientemente de sus causas.

Riesgo patrimonial: se refiere a aquél en el que el daño es directamente orientado a obtener de manera ilícita los bienes y recursos de la empresa, y es con frecuencia directamente proporcional al beneficio que obtiene quien lo perpetra. El más común, relacionado con Internet y la globalización, es el *cyber fraude*, que de acuerdo a la ACFE (2013) ha aumentado desde la existencia del Internet y se calcula en más de 100 mil millones de dólares. Un componente básico del

SIGUEN APARECIENDO NUEVOS RIESGOS CON LA TECNOLOGÍA ACTUAL Y SEGUIRÁN SURGIENDO MUCHOS MÁS CONFORME ÉSTA VAYA EVOLUCIONANDO.

fraude es el engaño y es mucho más fácil lograrlo en el mundo virtual que en el mundo real. Los fraudes pueden ir desde enviar correos que simulan ser una solicitud genuina de una institución financiera o proveedor de servicios, para obtener información y así tener acceso a sus cuentas; tener dispositivos electrónicos que puedan interceptar información para obtener dicha información; hasta *hacking* de cuentas de instituciones y proveedores de servicios; robo de identidad, entre otros.

Riesgo reputacional: no tiene relación alguna con el beneficio que puede obtener quien lo perpetra.

En julio del 2012 un empleado “bromista” de Burger King subió a las redes sociales una fotografía de él pisando la lechuga, con el título de *Esta es la lechuga que tú comes en Burger King*. Como vemos, a pesar de que el perpetrador no obtuvo ningún beneficio por hacerlo, las consecuencias en el negocio pudieron ser devastadoras, pero lo peor es que contra esto hay muy poco que la empresa pueda hacer para evitarlo. Internet, a través de las redes sociales, una vez más tuvo un papel relevante en el daño causado, pues igual que los *memes* y videos que se hacen virales, las malas noticias impactan de la misma manera.

Es importante que las empresas pongan este tipo de riesgo en el radar, pues si no estás consciente de ello, no sabrás cómo mitigarlo cuando se presente. Este es el riesgo que más empresas ignoran, quizá porque es muy especulativo —cuándo, cómo y dónde pueda suceder—, dejando a las empresas indefensas.

El daño reputacional puede ser causado por múltiples conductas deshonestas de los empleados, en algunos casos como “broma”, en otros con la intención de perjudicar a la organización, y en algunos, aun sin intentar dañar a la empresa, pero buscando obtener un beneficio personal o un logro profesional



FRAUDES EN LÍNEA

SE DUPLICA

Costo promedio del cibercrime para una compañía de servicios financieros.

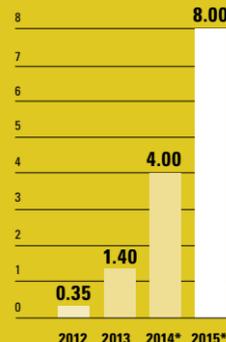
Millones de dólares



A PASO DE GIGANTE

Las amenazas al sistema operativo Android de dispositivos móviles se duplicaría el siguiente año.

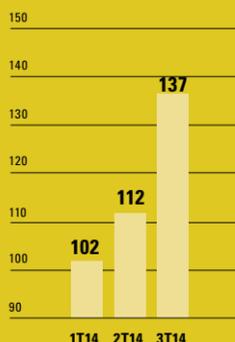
Cifras acumuladas en millones
*Estimaciones de Trend Micro



EN SÓLO NUEVE MESES

Las infecciones en software de la banca electrónica en 2014 aumentan a ritmo de dos dígitos.

Cifras acumuladas en miles



Fuentes: Symantec / Ponemon Institute / Deloitte Center For Financial Services en El Financiero.

AVANCE TECNOLÓGICO

MENOR RIESGO



CD



SERVIDOR

MAYOR RIESGO



NUBE

(escándalos mediáticos). Por ejemplo, el caso de Walmart en México en 2012, a pesar de que no se ha podido demostrar ninguna actividad criminal por parte de la empresa, el costo fue muy alto; se ha estimado que la pérdida del valor accionario en la bolsa fue de cuatro millones y medio de dólares aproximadamente, sin considerar el costo de oportunidad.

Riego consecucional: en cualquiera de los casos, adicionalmente a los daños causados por los riesgos patrimonial y reputacional, existen otros daños consecuenciales, por ejemplo, los costos legales relacionados por las investigaciones. Para Walmart, el gasto de las investigaciones y ampliación de su programa de cumplimiento le ha costado 439 mil dólares.

¿QUÉ DEBEN HACER LAS EMPRESAS?

Los medios convencionales de control de conducta de la gente ya no tienen la efectividad que tenían anteriormente, por ejemplo, las videocámaras en sucursales pueden tener un efecto limitado, dado que el estado mental del criminal ya no se centra en el robo material de bienes o dinero, por lo tanto, observar su conducta en el lugar de trabajo no nos revela mucho de su posible actividad criminal.

Por si fuera poco, la legislación, que no evoluciona a la velocidad de la tecnología, también ha dejado a los perpetradores impunes, haciendo impráctico depender de las leyes para recuperarse de los posibles daños causados.

Si tienen planes de ética y cumplimiento éstas son algunas recomendaciones generales de lo que las empresas deben hacer para reducir estos riesgos:

- 1. Identificar y catalogar los riesgos:** una vez identificados, hacer un plan de administración para mitigar, reducir, transferir o absorber éstos, dependiendo del posible impacto que puedan tener.
- 2. Promover una cultura ética dentro de la empresa:** la cultura es un conjunto de valores compartidos por los miembros de un grupo y no se puede imponer, se puede gestionar. Para ello, tiene que venir de la más alta dirección, como un compromiso serio y con convicción; después de todo, como dice mi amigo

Frank Bucaro: “Los empleados oyen con los ojos, no con los oídos, lo que ven es lo que van a hacer”. Ésta debe incluir acciones como capacitación a todos los niveles de la empresa y abrir canales de denuncia para que los empleados sean “los ojos” de la empresa sin temor a represalias.

3. Evaluar y monitorear la conducta honesta de los empleados: algunas leyes como la Sarbanes Oxley y los lineamientos de la OCDE para tener un programa efectivo de ética y cumplimiento, recomiendan evaluar y monitorear la conducta honesta de los candidatos y empleados. Esto se puede hacer a través de tests, investigaciones de antecedentes y evaluaciones periódicas.

Como vemos, cada día dependemos más de la honestidad de la gente y menos de los sistemas de control.



FERNANDO SENTIES PALACIO es CEO de Amitai. Tiene maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Phoenix, Arizona, Estados Unidos.

BURO LABORAL MÉXICO fue fundada en 2009. Sus áreas de especialidad son prevención de fraudes laborales y judiciales, análisis de información del recurso humano y comunidad laboral.
www.burolabormexico.com
AMITAI fue fundada en 2003. Sus áreas de especialidad son la honestidad, el *compliance* y la productividad.
www.amitai.com



“ **AMITAI + BURO LABORAL MÉXICO =** ”
- Riesgo + Productividad

Herramienta AMITAI®

Test de evaluación de honestidad líder en Latinoamérica, que ayuda a determinar el riesgo de contratar a un candidato.

Herramienta BURO LABORAL MÉXICO®

Conoce los antecedentes laborales y judiciales de sus candidatos antes de su contratación.



PROMOCIÓN
Ahorra hasta un **50%** de descuento contratando nuestro **Blindaje Total**

BENEFICIOS

Acceso a ambos reportes desde cualquier plataforma
Planes de consulta personalizados
Sin pago de anualidades

Solicita una demostración de nuestros servicios



www.amitai.com
01(55) 9000 4050
www.burolabormexico.com
01(55) 3096 0606
Consulta términos y condiciones

CULTURA COOPERATIVA: HACIA UNA ESTRATEGIA PARA SERVIR MEJOR

Los drásticos cambios que han acompañado al siglo XXI obligan a repensar la forma en que nos relacionamos. Hoy está en el centro de las agendas de los actores sociales y económicos la imperante necesidad de establecer nuevos códigos –unos más equitativos y solidarios– en las relaciones humanas y evidentemente también en las relaciones económicas (Stiglitz, 2008), ambas incluidas en el tema que motiva este artículo: la gestión de los Recursos Humanos hacia un cambio organizacional.

LOGRAR EL GUSTO DE SERVIR

Caja Popular Mexicana es una cooperativa de ahorro y préstamo y considera al 2016 como el año del servicio. Optimizar ese rubro en cada una de sus prácticas es su actual prioridad. Para lograrlo, la Dirección General implementa un modelo que tiene como propósito fortalecer la relación con nuestros socios, generándoles consistentemente experiencias positivas en su interacción con cada elemento de su propuesta de valor. Este interesante reto requiere de la alineación de acciones y el espíritu de cambio de todos los que integran a la cooperativa.



REPENSAR LA ORGANIZACIÓN

Las empresas cooperativas históricamente han establecido en su cultura la supremacía del capital humano y social sobre el capital económico (Levi-Montalcini, 2000). Los ejemplos exitosos de empresas cooperativas en todo el mundo refrendan lo que hoy es una tendencia para otros sectores: entornos amables de cooperación detonan el máximo potencial de los colaboradores.

El estudio *Tendencias Globales en Capital Humano 2016* muestra que al interior de las empresas ha sido necesario dar un giro radical en las estrategias. “Luego de tres años intentando comprometer y retener al personal, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización” (Deloitte University Press, 2016). El 92% de los participantes en el estudio señalaron que el diseño organizacional es lo más importante para un desarrollo exitoso.

Generar redes de equipos es también una tendencia, explica este mismo estudio; provocar la cooperación de grupos de colaboradores para llevar a cabo un proyecto específico, que al concluir se desarman para que las personas sigan en otras tareas. “Los negocios se están pareciendo más a la producción de una película de Hollywood que a una organización tradicional”, ejemplifica el informe.



DESEAMOS GENERAR ÓPTIMAS EXPERIENCIAS LABORALES PARA NUESTROS COLABORADORES Y PROVOCAR ASÍ LA PODEROSA COMBINACIÓN QUE DA FUERZA A LAS GRANDES TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES: QUERER Y PODER.

Cultura y compromiso fueron los grandes desafíos en las organizaciones –señala–: lograr que el colaborador se enamore de la forma en que la empresa hace las cosas (de su cultura) y conseguir que se sientan satisfechos respecto a cómo funcionan las cosas (adquirir compromiso).

QUERER Y PODER: LA ESTRATEGIA

Cuando una empresa dirige sus esfuerzos a mejorar la calidad en el servicio, debe saber que no basta con implementar tecnología o revisar procesos. Tendrá que provocar una poderosa combinación en su capital humano: querer y poder.

Una arraigada cultura y un sólido compromiso permiten, por un lado, poder hacer los cambios necesarios (a través de herramientas, conocimientos, procesos, políticas, etc.) y por el otro querer adoptar esta nueva filosofía de trabajo (motivando el compromiso, la identidad, los comportamientos, etcétera). (Ver gráfico)

Lo anterior sin olvidar que la responsabilidad de gestionar adecuadamente esos elementos recae en sus líderes y en la forma en cómo, desde la alta dirección, se manden los mensajes adecuados, pero sobre todo, se modelen las conductas requeridas.

Caja Popular Mexicana ya realiza varias acciones para que este nuevo modelo de cultura sea adoptado entre sus empleados con dos objetivos primordiales:

- Proporcionar claridad a los colaboradores sobre lo que se espera en cuanto al servicio (actitudes).
- Fomentar la práctica de los comportamientos de servicio como parte de la cultura.



3. Formación en habilidades de servicio y toma de decisiones.
4. Establecimiento de indicadores de servicio y su incorporación en la evaluación de desempeño y monitoreo de resultados.
5. Programa de reconocimiento para quien evidencia los comportamientos y quien alcanza las metas establecidas.

Además iniciamos la campaña *Ser CPM es apasionante*, que busca posicionar el concepto de pasión por el servicio. Promovemos el plan de liderazgo y una serie de eventos a los que, en su conjunto, se denominan "Jornadas de Servicio".

Para que la estrategia logre los resultados esperados se ha trabajado en garantizar algunas condiciones:

- ▶ La alineación de expectativas desde el Consejo de Administración y la Dirección General hasta el último nivel de la estructura.
- ▶ Incorporación de puntos de vista de todos los involucrados: socios, dirigentes y colaboradores.
- ▶ Diagnóstico previo para identificar la cultura actual, los rasgos a reforzar y aquéllos a modificar.
- ▶ Alineación de la gestión del desempeño de la organización, identificando los indicadores que deben mejorarse.
- ▶ Implementación de un proyecto paralelo que permita la transformación del área de Recursos Humanos y que garantice las adecuaciones necesarias en los procesos que se vean impactados por esta estrategia de servicio.

El compromiso por alcanzar esta nueva meta es palpable en todos los colaboradores pues tenemos claro que es necesaria una transformación organizacional para alcanzar nuestra visión: excelencia en el servicio.

Estos objetivos serán atendidos en dos etapas.

1. Preparación del entorno a través de tres acciones principales:



En este momento de la implementación tenemos como interés primordial mejorar las experiencias de nuestros colaboradores. Sabemos que un trabajador comprometido con el servicio sólo se consigue si él mismo está convencido de que labora en un lugar en el que se preocupan por él y sus necesidades.

2. Implementación dirigida a tres audiencias principales: colaboradores de nuevo ingreso, personal que ya forma parte del negocio y líderes de la organización.

ESTRATEGIA DE ALINEACIÓN DE CONDUCTAS				
1. Selección y Contratación	2. Comunicación	3. Formación y Desarrollo	4. Gestión de Desempeño	5. Reconocimiento
DIRECCIÓN DE LIDERAZGO				
IDENTIFICACIÓN Y CORRECCIÓN DE DESVIACIONES				
INTERVENCIÓN Y PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO				

La estrategia de alineación de conductas contempla, entre otras, las siguientes acciones por etapa:

1. Adecuación de los procesos de integración de talento y renovación del programa de inducción.
2. Comunicar lo que se espera de los colaboradores, los objetivos de servicio, los comportamientos deseados y las acciones de mejora implementadas.

KARINA GARCÍA MIRANDA es Directora de Recursos Humanos de Caja Popular Mexicana. Tiene maestría en Administración de Personal por la Universidad de Guanajuato.

CAJA POPULAR MEXICANA fue fundada en 1996. Sus áreas de especialidad son los servicios de ahorro y préstamo.
www.cpm.coop



Nos dedicamos a **mejorar la calidad de vida de millones de personas** a través de nuestras acciones de cooperación.

Sabemos que **nuestro esfuerzo contribuye a lograr sus metas** y con ello transformar sus vidas.

Gracias a nuestros **valores y cultura organizacional** somos una Súper Empresa.



LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN: EL CAMINO PARA INCREMENTAR EL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Desde hace más de una década he sostenido que no estamos experimentando una época de cambios sino un cambio de época. Una era de transformaciones extraordinarias y de desafíos monumentales. Todas las instituciones están siendo cimbradas desde sus cimientos y cuestionadas a fondo. Los gobiernos, las iglesias, las empresas, las universidades, las profesiones, las artes y las ciencias, las familias; nadie ni nada queda fuera de este nuevo tsunami cultural y tecnológico. El mundo, desde que es mundo, siempre ha estado en continuos cambios y los seres humanos no siempre hemos caminado a la par de la mutabilidad que nos rodea. Acumulamos más de un siglo con nuestras ideas congeladas sobre casi todos los temas y los campos del quehacer humano y las hemos etiquetado como convencionalismos. Cosa de echar una mirada a nuestro alrededor: las escuelas, los hospitales, los sistemas contables, los utensilios de cocina, la jerga jurídica, las reglas en el fútbol, los protocolos en los clubes industriales, los diseños organizacionales, las misiones empresariales, las políticas públicas... todo es una metáfora de los museos de historia. Pero pasa



que el mundo parece que se decidiera a mudarse la piel completa y se sacude todos los paradigmas que, con su imaginación, los hombres en sus mentes construyeron. La cosa se pone buena. Lo principal que acontece es que la ecuación de certezas e incertezas se altera. Antes vivíamos rodeados de certezas y hoy son las incertidumbres las que habitan los núcleos de las economías, las finanzas, las políticas, las demografías, las democracias. En el decir de Zygmunt Bauman, vivimos tiempos líquidos. Y a lo líquido no le acomodan las estructuras rígidas, los puntos de vista definitivos, los modelos únicos. Lo único que le acomoda es la flexibilidad y ésta es condición necesaria para la innovación.

RESOLVER PROBLEMAS CONVENCIONALES QUE MEJOREN LA VIDA DE LOS DEMÁS ECHANDO MANO DE SOLUCIONES CREATIVAS E INNOVADORAS.

En este escenario cambiante, donde lo que abundarán serán los problemas complejos y caóticos, se resaltarán los déficits de liderazgos. Liderazgos que habrán de emerger no de los escombros ni de los caminos trillados, porque los problemas convencionales sólo podrán ser resueltos con soluciones no convencionales. Airbnb, Uber, Netflix, 23andMe, son buenos ejemplos de lo anterior. Los liderazgos que necesitaremos habrán de privilegiar el pensamiento no convencional y éste se encuentra en todo aquello que lo convencional rechaza o no mira con buenos ojos; lo prohibido, lo raro, lo no oficial, lo imprevisto, lo inoportuno, lo loco, lo discontinuo, lo no lineal, lo imperfecto, lo extraño.

Aún no nos ponemos de acuerdo —y pasarán muchos años para que lo hagamos— sobre la característica esencial de esta nueva era, pero en lo que sí coincidimos es que vivimos una era conceptual, donde las ideas que provienen de nuestras mentes y cerebros, están redefiniendo casi todo lo que hasta ahora hemos logrado como *homo sapiens*. Y esto se relaciona con el talento. Así que la apuesta por incrementarlo parece ser una buena apuesta. Mi propuesta es que la formación de este nuevo talento sea el resultado de integrar una serie de habilidades como la observación, el cuestionamiento, la imaginación de combinaciones, la experimentación y la ejecución, todas enfocadas a resolver problemas convencionales desde múltiples perspectivas no convencionales.



tarea la velocidad es un factor preponderante. La mayoría de los ejecutivos de las empresas actuales, nacionales y globales, ha manifestado en diversas encuestas el temor que tienen a quedar obsoletos en sus prácticas y modelos de negocio, el miedo a desaparecer de la noche a la mañana, tal y como pasó con Kodak, Blockbuster, los taxistas convencionales y muchos más. La respuesta para seguir siendo relevantes en el mercado está en potenciar el talento en las organizaciones “revolucionando la innovación”.



RAMÓN MUÑOZ GUTIÉRREZ es CEO del Centro de Innovación y Paradigmas. Considerado uno de los más reconocidos especialistas de la innovación en el mundo hispano y líder del proyecto “Innovación a la Mexicana”.

CENTRO DE INNOVACIÓN Y PARADIGMAS fue fundado en 2009. Se especializa en enseñar a pensar y actuar diferente mediante la publicación de libros, impartición de conferencias y seminarios, y consultorías sobre innovación. Su misión es “Revolucionar la Cultura de la Innovación en México”.
www.neuroinnova.mx

ACUMULAMOS MÁS DE UN SIGLO CON NUESTRAS IDEAS CONGELADAS SOBRE CASI TODOS LOS TEMAS Y LOS CAMPOS DEL QUEHACER HUMANO Y LAS HEMOS ETIQUETADO COMO CONVENCIONALISMOS.

Un buen punto de partida es cuestionarlo todo. Como lo pregona Aarón Garrity, fundador y CEO de Xango, “Lo cuestiono todo. Siempre lo cuestiono todo, con una mentalidad revolucionaria”. Se dice fácil pero sabemos bien que en un mundo convencional es la obediencia el fundamento del éxito y el cuestionamiento es algo mal visto. Pero de eso trata el desafío del liderazgo. Estimular las preguntas, porque sin preguntas no hay innovación. ¿Qué pasa si...? ¿Por qué no...?, deberían circular sin restricción por todos los pasillos, salones, cubículos y espacios

de nuestras organizaciones. Lo mínimo que provocarán es una bocanada de aire fresco. El nuevo talento que hoy requerimos para desarrollarse necesita de entornos propicios, de ecosistemas que estimulen la libertad de pensamiento, la libertad de crear, de soñar nuevos horizontes, de experimentar nuevos aprendizajes. El desafío de los nuevos liderazgos es “revolucionar la innovación”. Entiendo por innovar “el crear valor para enriquecer la vida de los demás”. Y esto conlleva un cambio de paradigma fundamental. No se trata de ser creativo por ser creativo ni de innovar por innovar. Tampoco se reduce a incorporar a nuestros procesos tecnologías disruptivas. Lo que importa es resolver problemas convencionales que mejoren la vida de los demás echando mano de soluciones creativas e innovadoras. Todo ello en un ambiente de colaboración. La innovación y la colaboración están íntimamente vinculadas. Cada vez apreciamos más cómo las actividades de innovación colaborativa han arrojado un incremento en los resultados financieros. La educación y la formación de los nuevos talentos deberá ponerse al día rápidamente, porque los trabajos del futuro requieren habilidades de resolución de problemas, de flexibilidad y de creatividad. En esta



TRABAJAR EN SU IMAGEN: UN COMPROMISO CON SUS COLABORADORES

En los últimos años, la obesidad y el sobrepeso se han convertido en una epidemia que está cobrando no sólo vidas, sino también millones de dólares a la economía mexicana. Durante el año 2013, el INEGI reportó la cifra de 623 mil 600 muertes por esta causa, de las cuales 359 mil se asociaron con padecimientos relacionados con esta enfermedad. De igual manera, estudios demuestran que la obesidad representa un aumento de entre el 22 y el 34% al gasto familiar (Secretaría de Salud). Sufrir este padecimiento afecta a la salud, al volvernos más propensos a desarrollar enfermedades como diabetes, hipertensión y cardiopatías; además disminuye la productividad laboral debido al alto índice de ausentismo, reduciendo las posibilidades de tener un mayor crecimiento en el área de trabajo.

))) 180°
Ciento Ochenta Grados®

No ser parte de las estadísticas está en tomar la decisión de llegar a nuestro peso ideal; razón por la cual Grupo Medix desarrolló una división específicamente dedicada a las personas que quieren mejorar su figura y lograr una vida más saludable: *División Consumo*. En ésta cimentamos nuestros pilares en tres marcas dedicadas al cuidado personal, a la estética y a la nutrición; cada una con soluciones especializadas y un perfil delineado de acuerdo a las necesidades particulares del público.

TÚ, SIN LÍMITES

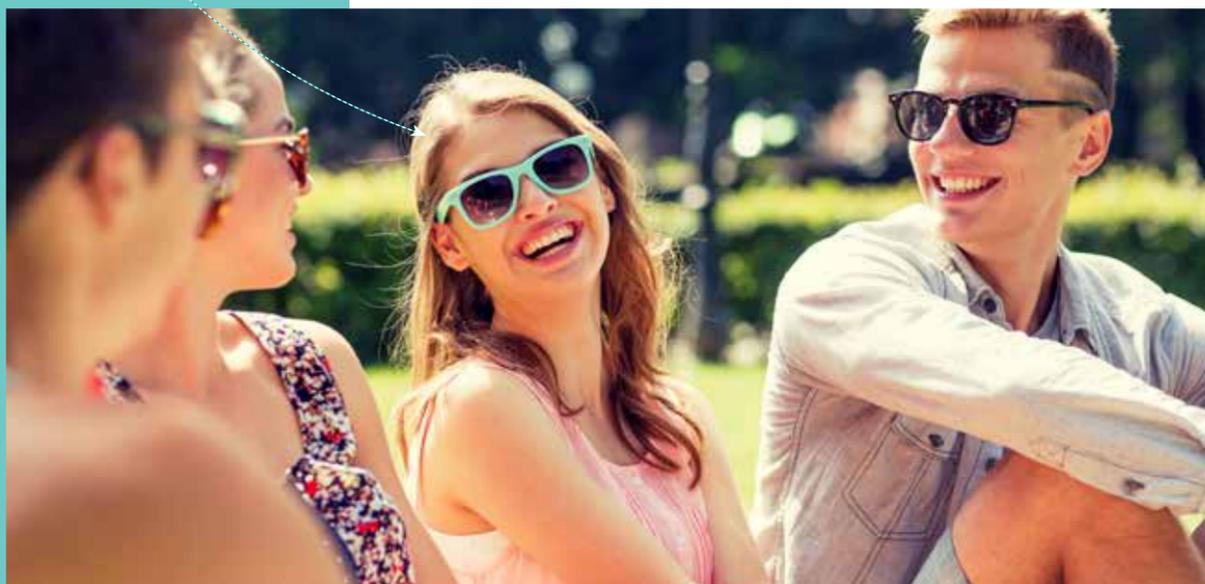
En la búsqueda de la mejora en la plantilla de personal de las organizaciones es importante implementar planes de bienestar y salud para incentivar el aumento de productividad. Un concepto que integra soluciones en nutrición, figura y *fitness* dentro de un mismo espacio, bajo la filosofía del constante

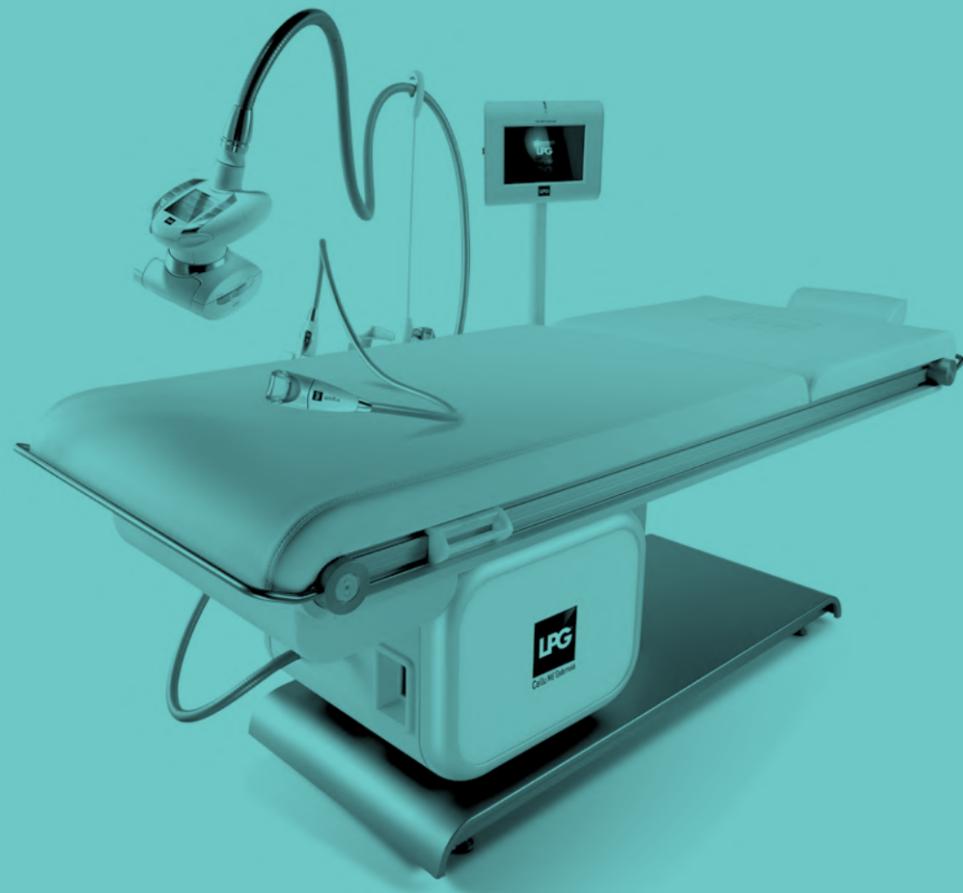
EN MÉXICO, UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE SALUD ES LA OBESIDAD, TENIENDO COMO RESULTADO UN 70% DE LA POBLACIÓN CON SOBREPESO, LOGRANDO EL SEGUNDO LUGAR A NIVEL MUNDIAL.
Forbes México, 2015.

perfeccionamiento personal —debe combinar un *staff* de profesionales físicos con innovadores equipos y tecnología de vanguardia—, ofreciendo a las personas la posibilidad no sólo de alcanzar sus metas, sino de superarlas e ir por más.

La experiencia 180° comienza con un completo escaneo corporal que permite conocer a detalle la composición ósea, grasa y muscular para detectar las áreas a trabajar. Dentro del amplio abanico de posibilidades se encuentran tratamientos para reducir la celulitis, eliminar el vello definitivamente, un nuevo método que sustituye la liposucción sin cirugía, llegar a la talla ideal, disminuir los efectos de la edad, estimular la producción de colágeno en la piel, tonificar la figura por medio de electroestimulación, además de integrar el ejercicio a una rutina diaria; tratándose todos ellos de procedimientos seguros y no invasivos.

Debido a que el ser humano no sólo se conforma con verse bien sino que está en la búsqueda de un estilo de vida más saludable, el plan 180° incluye un sistema de alimentación con más de 50 opciones —que van desde una malteada hasta un guisado que ayudan a mantener, recuperar o lograr el peso ideal—, apoyo y asesoramiento de nutriólogos y de Medifast —cuenta con certificaciones *Kosher* y *Gluten Free*, y está reconocido por la FDA (*Food and Drug Administration*) como el alimento con la mejor calidad de proteína del mercado—.





COMO TE QUIERES VER

Por la importancia de que el cambio físico no sea temporal sino que refleje una mejora en el estilo de vida, contar con servicio complementario de nutrición en todo momento, reforzará las necesidades y gustos a la medida de las personas.

Con 38 años de experiencia en su haber, Slim Center hoy en día es un auténtico referente y garantía para quienes buscan bajar de peso. Desde sus inicios en 1979 cuenta con la certificación de COFEPRIS que garantiza los tratamientos como una forma segura y probada en la población mexicana para dicho fin. Desarrollando programas fundamentales y complementarios que se traducen en la solución para tonificar el cuerpo, reducir medidas y disminuir la celulitis; todas ellas no invasivas y 100% probadas que aumentan la eficiencia en resultados y tiempo.

MÁS QUE UNA PROMESA

Con un enfoque hacia las personas y con el objetivo de que consigan el cuerpo con el que siempre han soñado, **este esquema es una excelente alternativa no sólo para aquéllos que buscan combatir la obesidad y/o el sobrepeso; sino para todo aquél que tiene el firme (y universal) objetivo de sentirse más cómodo consigo mismo.** Fomentando el aumento de autoestima y con ello el mejor desarrollo personal y profesional —conseguir nuevas metas—.

Cada una de las soluciones ofertadas a través de estos pilares, cuentan con la tecnología, el compromiso y la pasión para lograr el bienestar de la gente, y así llevar esta experiencia de perfeccionamiento personal a cada uno de sus colaboradores.

CIENTO OCHENTA GRADOS fue fundada en 2015. Se especializa en soluciones integrales en cuerpo y figura.
www.cientoochentagrados.mx

Mismos colaboradores,
nuevo cuerpo, **mejor actitud.**



Descubre las soluciones que 180° tiene para que **tus empleados luzcan como siempre se han querido ver.**

Desde lograr su peso ideal, eliminar definitivamente el vello, reducir la celulitis y disminuir las líneas de expresión, **queremos que tu personal se vea bien y se sienta aún mejor.**



180°
Ciento
Ochenta
Grados®

Slim®
center

¿QUÉ ASPECTOS DEBEN SER CONSIDERADOS PARA TENER EMPLEADOS MOTIVADOS, PRODUCTIVOS Y ESTABLES?

E

n 2015, Deloitte propuso 10 *Tendencias Globales en Capital Humano* para la siguiente década, tres de ellas se relacionan con el *engagement*, la cultura y el desempeño; lograr el trabajo colaborativo entre los empleados; y el desarrollo de las personas. El 50% de los objetivos para los siguientes 10 años se concentra en las personas como agentes de cambio y activos de Capital Humano.

Por otro lado, México continúa siendo uno de los países en los cuales el recurso humano no se ve como capital. Esto limita, en muchos sentidos, que las personas sean capaces de convertirse en verdaderos activos para la organización, que se desarrollen dentro de ella y contribuyan al logro de objetivos y crecimiento económico. El mayor obstáculo es la alta rotación de personal que impide contar con personas capacitadas, especialistas y compatibles con los valores de la organización (Brannick, 2014; Byrne et al., 2014; Flores, Abreu Quintero y Badii, 2008). La solución es contar con elementos que deseen permanecer en su trabajo, que se mantengan comprometidos y quieran contribuir a la organización. ¿Cómo se lograría esto? Con capacitación, modelos innovadores de compensación y vinculación social (Aamodt, 2010; Brannick, 2014; Byrne et al., 2014).





La certeza de haber elegido bien

Sin embargo, la confusión del compromiso se debe, en ocasiones, a la similitud con la palabra en español pero no al concepto relacionado: la actitud hacia el empleo y el código de conducta y normativas que las personas cumplen (Chung-Chieh y Chih-Jen, 2013). Estas variables son más un fenómeno asociado a los aspectos de socialización en el modelo de influencia y deben de ser considerados de forma independiente al *engagement*.

En la literatura actual se puede encontrar información acerca de tres temas en particular: compromiso, *engagement* y *commitment*; incluso muchos artículos, en particular en América Latina, sugieren que la conducta de *engagement* es un equivalente al compromiso y sinónimo del *commitment*. Este tipo de confusiones son comunes a nivel superficial pues gran parte de los conceptos del compromiso los hemos importado de la lengua inglesa.

LAS PERSONAS QUE NO LOGRAN IDENTIFICARSE CON LA ORGANIZACIÓN SUELEN TENER UN ROL PASIVO CON POCAS EXPRESIVIDAD Y UNA DESCONEXIÓN EMOCIONAL.

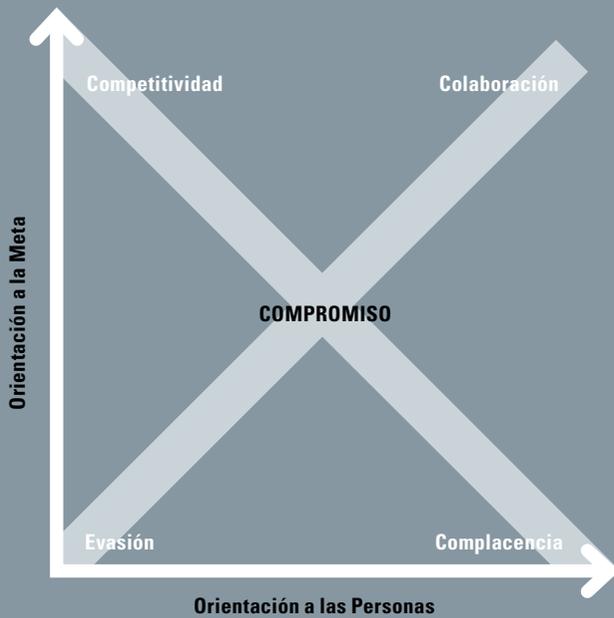
Uno de los primeros temas en los que se vincula el compromiso es la resolución de conflictos, en la cual se espera que ambas partes busquen la mejor solución (ver gráfico); el conflicto es definido como la competencia de dos metas incompatibles entre ellas que poseen las personas (Mejía Ceballos y Laca Arozena, 2006; Thomas, 1992). Sin embargo, el compromiso (*compromise*) al que se refiere este modelo corresponde con una transacción en la cual las dos personas involucradas están dispuestas a “partir por la mitad” las metas que cada uno de ellos tiene y “perder para ganar”. El concepto de colaboración (*cooperative*) se relaciona con lograr los mejores efectos posibles, incluso si al final el resultado es que ninguna de las personas involucradas alcance su meta original.

El *engagement* es considerado, en muchas investigaciones, como equivalente del compromiso, pero sin la vinculación con las nociones del deber. La definición está relacionada con la noción que poseen los empleados de pertenencia y el apego emocional con la tarea, posición y/o corporación en la cual laboran, e implica que realizan un esfuerzo extra de forma voluntaria que los involucra con todos los elementos de las tareas, de forma tal que va más allá de los requerimientos; se compone por elementos de tipo emocional (Demerouti, Bakker y Gevers, 2015; Martínez Martínez y Salanova Soria, 2003).

El sentido de pertenencia a la organización se da de tal manera que al vincularse sienten que deben de cumplir sus objetivos laborales por un deseo personal más que por la obligación contractual laboral (Kahn, 1990); esta pertenencia e implicación permite desarrollar habilidades personales cognitivas y empáticas para lograr las metas. De la misma manera, las personas que no logran identificarse



MODELO DE MANEJO DEL CONFLICTO (Thomas, 1992)



con la organización suelen tener un rol pasivo con poca expresividad y una desconexión emocional. El *engagement* también es un estado que se caracteriza por energía, implicación y eficacia, que son los opuestos directos de las tres dimensiones que evitamos en las empresas: agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional (Martínez Martínez y Salanova Soria, 2003; Montaña López, 2015; Salanova Soria y Schaufeli, 2004). El *commitment* es una conducta ligada a la satisfacción laboral y se relaciona con las nociones del deber y apego a las normas. Es un concepto estructurado con la ética laboral y la sensación de logro de una meta (Morrow y McElroy, 1987). Involucra lealtad, fundamentos de responsabilidad personal y mayor propensión a la cooperación —conductas que permiten a las organizaciones alcanzar objetivos mediante una dinámica sinérgica entre los empleados que optimizan procesos y recursos e impactan en un clima positivo (Chiavenato, 2007; Dachner & Miguel, 2015; Lencioni, 2002; Reddin, 1990)—. Sin embargo, hay una cualidad que hace que a veces también se confunda con otro tipo de conductas menos deseables: la personas con *commitment* estarán más dispuestas a quedarse más tiempo del necesario para lograr las metas, esta conducta por sí misma y sin el resto de los componentes puede deberse a falta de productividad. En México, esta equivocación se puede palpar en una gran cantidad de empresas en donde los empleados que se quedan más tiempo o se ven más

saturados de trabajo son considerados como rentables y trabajadores —en ocasiones la misma cultura organizacional los premia—, cuando en realidad son comportamientos alejados del adecuado desempeño y correcto sentido de pertenencia.

La investigación de estas conductas se vincula en gran medida con la necesidad de identificar elementos que disminuyen la capacidad productiva y el logro de las metas establecidas.

La diferencia final se establece cuando las personas poseen la capacidad de colaborar, al resolver conflictos con *engagement* (energía y dedicación) y *commitment* (involucramiento de personas) y que además son capaces de desarrollar *embeddedness* (integración profunda). Además, se presenta cuando las personas se involucran en su trabajo de tal manera que estarán dispuestos a trabajar con mayor dedicación —cuando perciben que sus valores y objetivos están alineados con la misión de la organización— (Moody y White, 2003; Qi, Li y Zhang, 2014).

Es importante tanto al incorporar a un nuevo elemento en la organización como al personal que ya labora en la empresa, evaluar algunos aspectos que permitan tener un control sobre el apego del candidato a las normas y comportamientos responsables, coadyuvando a una mejor administración del área de Recursos Humanos. Los aspectos que pueden ser valorados y permiten a nuestras organizaciones conocer los temas de compromiso, *engagement* y *commitment* son, entre otros: confianza, respeto a la organización, respeto personal, responsabilidad, reciprocidad y cumplimiento. Cabe mencionar que éstos deben ser analizados dentro del espectro socio-cultural en el cual los individuos se han desarrollado, es decir, los instrumentos de evaluación deben ser desarrollados y validados tomando en cuenta las premisas culturales de la población que será diagnosticada.



LUZ MARÍA CRUZ MARTÍNEZ es Consultora de Círculo Laboral. Tiene doctorado en Psicología Social y Ambiental por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y es profesora de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.

CÍRCULO LABORAL fue fundada en 2006. Sus áreas de especialidad son Recursos Humanos; proceso de búsqueda y selección de talento y sistema de evaluaciones de honestidad; red de trayectorias laborales; recomendaciones electrónicas e información de juicios; y demandas.
www.circulolaboral.com.mx



Índice General
de Honestidad

Valoramos a la
**GENTE BUENA
DE MÉXICO**

La primera prueba que determina
el grado de honestidad de un candidato
desarrollada y validada para la población mexicana



Confiabilidad
y validez psicométrica



Amigable
y fácil de usar



Mide 18 variables
basadas en la Honestidad

Para solicitar asesoría
1720 9977

www.circulolaboral.com.mx



La certeza de haber elegido bien

EL PODER DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL COMPROMISO Y EL POSICIONAMIENTO COMO MARCA EMPLEADORA

La Teoría de la Evolución de las Especies de Darwin se basa en que no sobreviven los integrantes más fuertes, sino aquellos que son capaces de adaptarse ante los cambios. En la actualidad, esta analogía es una realidad extrapolada a las empresas; sólo aquellas que entiendan que deben adaptarse hacia una era digital, tendrán la posibilidad de sobrevivir.

Vivimos un momento en que las funciones de Recursos Humanos han dejado de ser las que reciben instrucción de parte del negocio (tomadoras de pedidos), para convertirse en articuladores activos del desempeño de la compañía (socios reales del negocio). Bajo esta premisa, estaremos definiendo tres fases en las que cualquier área de Recursos Humanos debe jugar un rol activo, si quiere aportar a los resultados del negocio.

- > Transformación digital.
- > Endomarketing.
- > Marca empleadora.

DAIMLER

“La transformación digital no es otra cosa que el uso de la tecnología para conseguir mejoras radicales, disruptivas, que puedan convertirse en ventaja competitiva” (Roca, 2014). Para lograr esto, debemos tener en mente que cualquier cambio dentro de una organización sólo será posible a través de nuestra gente. La transición hacia una empresa digital no debe ser una imposición, ya que su implementación radica no sólo en un cambio de herramientas y recursos, sino en la manera de pensar y actuar de nuestros colaboradores. Esto significa que somos responsables, en primera instancia, de cambiar el *mindset* de nuestro grupo de liderazgo: no hay mayor obstáculo que la resistencia al cambio y la falta de líderes capacitados. Debemos convencerlos de hablar, pensar y actuar desde una perspectiva digital. Esto ayudará a generar mejores estrategias y resultados para el negocio, además de permitirles vincularse e identificarse con las diferentes generaciones que tienen presencia en la compañía. De igual manera, debemos asegurar que nuestros colaboradores tengan los conocimientos,

TRANSFORMARSE O MORIR: EN UN MUNDO DONDE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN Y LA COMPETENCIA POR EL TALENTO SON COSA DE TODOS LOS DÍAS, ADAPTARSE PARA ATRAER Y RETENER A LOS MEJORES DEBE SER LA PRIORIDAD DE CUALQUIER COMPAÑÍA.

competencias y herramientas necesarias para adoptar esta nueva forma de trabajo, de lo contrario, no lograremos la correcta ejecución de nuestras estrategias. Esto sólo es posible si estamos abiertos a hacer cosas diferentes, apostando por contar con especialistas en el tema, que puedan fungir como catalizadores del cambio, así como impartir cursos y capacitaciones de manera formal, aun cuando nos parezcan “fuera de la caja”. Al final, una compañía sólo alcanzará una verdadera transformación digital si entiende que la tecnología es una herramienta que ofrece mayor competitividad. El verdadero cambio está en ver cómo ésta ayuda a transformar los comportamientos de las personas, haciéndolas más productivas.

Implementada esta primera fase, es momento de explotar todas sus ventajas hacia el interior de la empresa a través del *endomarketing*, que no es otra cosa que un conjunto de técnicas que permiten posicionar la comunicación estratégica de la empresa al mercado interno (sus propios colaboradores) con el objetivo de aumentar su motivación, sentido de pertenencia y productividad. Tiene tres finalidades principales:

General: lograr la motivación constante y transferirla en mejorar la calidad y servicio que ofrecemos a los clientes.

Estratégico: crear entre el personal un ambiente interno propicio para el servicio al cliente.

Táctico: “vender y posicionar los mensajes, iniciativas y bondades de la compañía en la mente de nuestros colaboradores” (López, 2011).



RESULTADOS DE LA PÁGINA DE DAIMLER MÉXICO EN LINKEDIN, CON NUESTRA ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING Y MARCA EMPLEADORA DURANTE 2015

 **300** nuevos empleados se sumaron a Daimler México a través de las soluciones de LinkedIn

 **+145%** visitas a la página de empleo

 **16,000** nuevos seguidores en LinkedIn en un año

Interacción con postulantes (noviembre 2014 – noviembre 2015)

Postulaciones recibidas **+94%**

Nuevas contrataciones **+74%**

% crecimiento

Presencia de la compañía (noviembre 2014 – noviembre 2015)

Seguidores **+121%**

Marca empleadora **+219%**

% crecimiento

El *endomarketing* surge de la necesidad de “enamorar” a los colaboradores de su propia empresa, como una estrategia de retención de talento. Esto se logra mostrándole al personal que la compañía siente una genuina preocupación por cada uno de ellos de manera integral, es decir, no sólo en cuanto a su compensación, sino también en sus beneficios, desarrollo, balance vida-trabajo, bienestar, entre otros. La clave para que esta estrategia sea exitosa se centra en tres elementos:

Escuchar: crear foros y canales de retroalimentación para conocer lo que quieren o necesitan nuestros colaboradores.

Planear: analizar la información y detectar cuáles son las áreas de oportunidad y, posteriormente, desarrollar planes de acción e implementación para el corto, mediano y largo plazo.

Comunicar: dar a conocer, a través de una campaña de comunicación consistente, todas estas iniciativas y acciones.

Por último, lo que queremos lograr con una estrategia de *marca empleadora* es ser un empleador de elección, lo que Herman & Gioia (2000) definen como “cualquier empresa [...] que atrae, optimiza y retiene talento por un largo periodo de tiempo, porque

los empleados eligen estar ahí”. Alcanzar esto significa que la organización ha logrado alinear su estrategia, gente y cultura, con el fin de generar compromiso, desempeño, competitividad y resultados; lo que se verá reflejado en el crecimiento de la compañía.

¿CÓMO LOGRAR ESTA ALINEACIÓN?

Estrategia: tener una visión clara y los pasos necesarios para alcanzarla.

Talento: tener a las personas correctas en el puesto adecuado.

Cultura: contar con un liderazgo que inspire una cultura de cuidado hacia el colaborador y de orgullo hacia la compañía.

Daimler ha decidido transformarse y los resultados han sido extraordinarios.

Prueba de ello es que LinkedIn nos reconoció como el primer caso de éxito del país.

Impulsar un liderazgo inspirador, contar con un paquete de compensación competitivo y generar una cultura que conduzca hacia el orgullo, sin duda son retos difíciles de enfrentar. Sin embargo, son los que nos dejan la mayor satisfacción, ya que crear un lugar excepcional para trabajar tiene un impacto directo en la felicidad de la gente. La única opción, transformarse o morir.



RENATA DE ANDRADE GRIGOLI (autora) es Comunicación RH y Wellness de Daimler Trucks México. Es licenciada en Comunicación por la Universidad Iberoamericana.
RICARDO JAVIER MARTÍNEZ ORTEGA (asesor) es Gerente de Compensaciones y Beneficios de Daimler Trucks México. Tiene maestría en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
JOSÉ ÁNGEL GUITÉRREZ GOUTRÉZ (coordinador) es Director de Recursos Humanos de Daimler Trucks México. Es Master of Laws por la University of Pennsylvania, Philadelphia.

DAIMLER TRUCKS fue fundada en 1890 y abrió sus oficinas en México en 2007. Sus áreas de especialidad son producción y distribución, ventas, Recursos Humanos, etcétera.
www.daimler.com.mx



Con Freightliner
¡Vive experiencias reales!



Quantar Financial Services
freightlinermex.com
freightliner.com.mx



EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MANUFACTURA ACTUAL Y FUTURA

La digitalización, automatización, expansión y los cambios en las demandas de los clientes, así como la cantidad de personal dentro de una compañía, están transformando la manufactura. Estas megatendencias son conocidas como *Manufactura 4.0* (M4.0) y son consideradas por muchos como las originadoras de la Revolución Industrial del mundo actual. Lo que es menos visible es el retraso en el liderazgo en el área de Manufactura, que ha sido superado drásticamente por innovaciones tecnológicas. Pero más problemático aún es la diferencia entre las habilidades de liderazgo y la constante evolución en los sistemas de producción, que hacen que esta brecha se esté ampliando. Sin un conjunto de habilidades relevantes y actualizadas, los líderes tienden a romper las reglas e improvisar la forma para lograr comprometer a la fuerza de trabajo, lograr los resultados y satisfacer las necesidades de los clientes. Bill Shaw, gerente de Manufactura de General Motors Company, recientemente explicó: “Esperamos más cambios entre los próximos cinco y 10 años de los que tuvimos en los últimos 50 años. Sabemos que esto es lo que necesitamos para crecer en nuestros mercados globales. Los resultados reales vendrán de nuestros líderes y la cultura, no de la tecnología de manera aislada.”



Estas variantes en el desempeño del liderazgo reducen la calidad de la producción e incrementan los costos. Es bien sabido que la manufactura dentro de la industria, es la menos calificada en la calidad de liderazgo. De acuerdo con el estudio *Global Leadership Forecast 2014-2015*, sólo el 37% de los líderes de manufactura califican sus cualidades de liderazgo de manera general como “altas”. El mismo estudio demuestra que los fabricantes de automóviles tienen una menor valoración de sus habilidades de liderazgo (únicamente 31% se dan calificaciones altas). A diferencia de las cadenas de suministro o sistemas automatizados que promueven la consistencia en el desempeño (y eliminan variaciones), los programas con los que contamos para identificar y desarrollar el talento en el liderazgo siguen rezagados. El resultado de esto es que los líderes con resultados poco satisfactorios no pueden mantener la rentabilidad. Una encuesta llevada a cabo por el *Manufacturing Leadership Council* (2015) muestra que el 90% de los ejecutivos de la industria coinciden en que la *Manufactura 4.0* requerirá de líderes que desarrollen un enfoque y habilidades diferentes para evitar desastres y que puedan reforzar esta ruptura que viene desde la base.



SIN UN CONJUNTO DE HABILIDADES RELEVANTES Y ACTUALIZADAS, LOS LÍDERES TIENDEN A ROMPER LAS REGLAS E IMPROVISAR LA FORMA, PARA LOGRAR COMPROMETER A LA FUERZA DE TRABAJO.

EL IMPACTO DE LA MANUFACTURA 4.0 EN EL LIDERAZGO

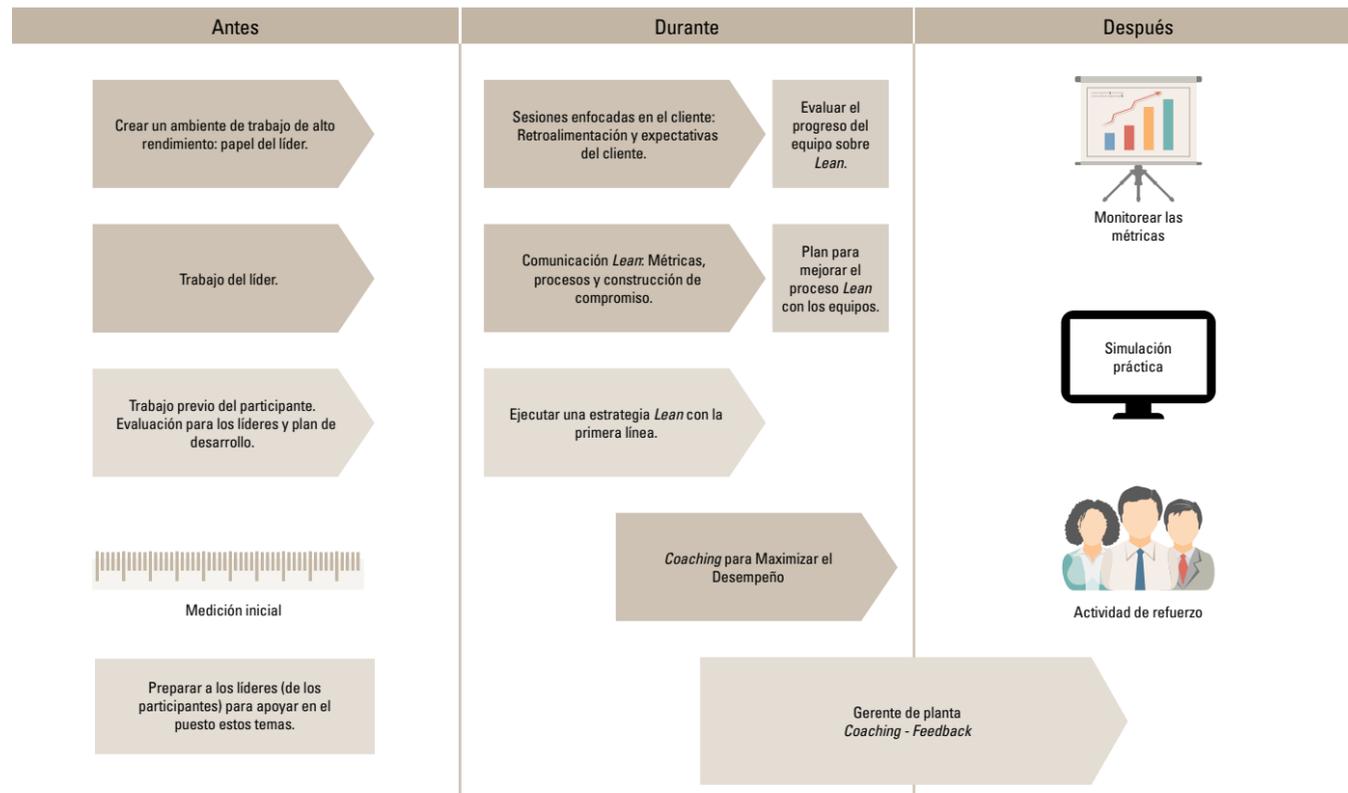
Pregunta: indique en qué medida está usted de acuerdo con la siguiente afirmación: el surgimiento de la era de la *Manufactura 4.0*, de los sistemas físicos y cibernéticos, la digitalización y las fábricas impulsadas por la información, requerirán un enfoque y un conjunto de habilidades substancialmente diferentes por parte de los líderes del área de manufactura.
Respuesta: 43% completamente de acuerdo, 46% parcialmente de acuerdo, 4% parcialmente en desacuerdo, 4% completamente en desacuerdo y 3% no saben.

FORJANDO AL LÍDER M4.0

¿Cómo podemos transmitir las megatendencias globales M4.0 a nuestros líderes del futuro? Primero consideremos a los supervisores de primera línea y gerentes de área. Sus roles requerirán una visión más extensa de las operaciones de la empresa. Necesitarán cruzar los viejos límites y desarrollar un nuevo modelo basado en el apoyo y alineación de unidades interdependientes. Los datos predictivos se volverán una parte integral para monitorear el proceso de producción.

Los líderes de primera línea del futuro también interactuarán de manera más frecuente tanto con clientes como proveedores, y como resultado, necesitarán de un alto nivel de pensamiento crítico y habilidades interpersonales. Sus equipos serán cada vez más expertos en tecnología y estarán ansiosos de participar en decisiones relacionadas

PERFIL DE ÉXITO



con el proceso de producción. Una vez más un alto nivel de habilidades interpersonales que puedan favorecer la colaboración, son esenciales para el líder de manufactura del mañana.

LÍDER DE MANUFACTURA ACTUAL VS. LÍDER DEL FUTURO	
¿Quién es el líder hoy?	¿Quién será el líder del mañana?
Apoya el <i>status quo</i> .	Deseoso de mejorar el nivel, orientado al aprendizaje, con la intención de reemplazar procesos, materiales y herramientas obsoletas.
Mira hacia el pasado con la intención de optimizar procesos existentes.	Piensa en el futuro impulsado en reimaginar procesos que complazcan a los clientes.
Ve las cosas desde una perspectiva limitada. Se enfoca en subprocesos de forma aislada.	Entiende el panorama global. Ve todo el proceso incluyendo los proveedores, clientes y los elementos relacionados para agilizarlo.
Se apega a los estándares de operación.	Es practicante extremo de una filosofía <i>Lean</i> , comprometido a crear cambios que sean fluidos, disminución en tiempos de entrega y mayor valor al cliente.
Usa la información para la operación rutinaria.	Aplica los análisis con el objetivo determinado de mejorar los procesos.
Demuestra sus habilidades interpersonales de forma inconsistente.	Es catalizador con las personas. Tiene la habilidad de conducir la colaboración con los trabajadores más orientados a la tecnología dentro y fuera de la operación tradicional.

Entonces, ¿cómo podemos lograr un cambio significativo en las habilidades de liderazgo para poder reducir la brecha entre las habilidades existentes y las necesarias? ¿Cómo podemos aumentar la calidad y reducir las inconsistencias? La respuesta yace en un pensamiento *Lean*. La mayoría de las empresas de manufactura ya aplican estos principios de operación, con ello tienen un proceso de mejora continua en el que los miembros del equipo y los líderes identifican problemas de calidad, aprovechan los datos para identificar las causas raíz de las situaciones, elaboran acciones de contingencia, se comunican

transversalmente entre puestos y comparten mejores prácticas. Lo que ellos necesitan es aplicar un proceso de mejora similar para el desarrollo de liderazgo, mediante entrenamientos y simulaciones en un sistema compuesto por actividades de aprendizaje formal, a través de otros y en el trabajo diario. A eso le denominamos *Travesía de Aprendizaje*. (Ver gráfico)

MEJORES PRÁCTICAS PARA ACELERAR A LOS LÍDERES HACIA EL M4.0

Paso Uno: use perfiles de éxito con personas enfocadas en el futuro y basadas en el negocio. Tal vez el paso más importante en su plan es definir qué es el éxito futuro para los puestos principales, más que confiar en las viejas definiciones de *lo que es bueno*. A la mayoría de los líderes les hace falta vincular la estrategia de negocio con los retos del líder (a todos los niveles) y conocer qué es lo que necesitarían hacer diferente para ser exitosos. Esto es lo que usted necesita tener en mente cuando se centre en cada componente del perfil de éxito:

- El conocimiento.
- La experiencia.
- Las competencias.

➤ Los atributos-tendencias personales.

Paso Dos: descubre una estrella... pero no cualquier estrella. Está de acuerdo que si busca reclutar una eminencia del baloncesto, no la va a ir a buscar a un partido de fútbol. Sus procesos actuales pueden ayudarlo a elegir un ganador, pero no será el tipo de ganador que tendrá éxito en la nueva economía de manufactura. Después de que haya definido lo que es bueno (por ejemplo, el perfil de éxito), identifique líderes M4.0 de alto potencial tomando en cuenta:

- Comprometerse en un 100%.
- Identificar potencial.
- Evaluar para encontrar a la persona adecuada: ¿de qué manera se obtiene la información necesaria para identificar altos potenciales? Las empresas que utilizan métodos de evaluación para reunir datos sobre una tendencia precisa e información de comportamientos, aceleran la disposición de líderes prometedores y logran un mejor resultado.
- Medir y mantener: cualquier forma que tomen sus esfuerzos de desarrollo y aceleración, deben construirse con el fin de que duren más que usted y cualquier otra persona en su empresa.

Paso Tres: acelerar la disponibilidad y evitar un aprendizaje poco significativo. Diseñe las iniciativas de aprendizaje como un trayecto para los participantes, no como una serie de simples intervenciones aisladas. Evite información excesiva, nadie puede procesar tanta información a la vez.

- Utilice diferentes segmentos de aprendizaje.
- Conciba un tiempo realista, el recorrido de aprendizaje se lleva a cabo en un periodo que permita la práctica y el procesamiento de la información.
- Personalice los componentes de desarrollo, aplique un plan formal e informal para cada participante o grupo. Cree un patrón único de formas de aprendizaje que alterne práctica de habilidades, proyectos o aplicación de resolución de problemas, sesiones —presenciales o virtuales—, la creación de redes de trabajo, presentaciones, etc., lo que aumentará (con el tiempo) la posibilidad de que se una la capacitación con los cambios de comportamiento relacionados a ella.



UN ALTO NIVEL DE HABILIDADES INTERPERSONALES QUE PUEDAN FAVORECER LA COLABORACIÓN, SON ESENCIALES PARA EL LÍDER DE MANUFACTURA DEL MAÑANA.

AMENAZA Y OPORTUNIDAD

Las grandes tendencias que en la actualidad afectan la industria de la manufactura, son una amenaza para todo lo que conocemos, y de todo lo que consideramos verdad sobre la manufactura en los últimos 50 años.

En última instancia, el conflicto con la futura competitividad en la manufactura y su crecimiento no será un problema de mercado, del cliente o incluso de tecnología, será de liderazgo. Los fabricantes inteligentes actuarán de manera proactiva y aplicarán sus propios sistemas *Lean* para mejorar la calidad del liderazgo, una fuente de desviación del costo que es sumamente importante, pero que a menudo se pasa por alto.



JILL GEORGE es Directora Global de Prácticas de Manufactura de DDI. Tiene Ph.D. y M.S. en Industrial/Organizational Psychology por la Universidad de Tennessee, Knoxville.

DDI DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL fue fundada en 1970. Sus áreas de especialidad son adquisición de talento, desarrollo de liderazgo y administración de la sucesión.
www.ddiworld.com

OFREZCA CALIDAD DE VIDA A SUS EMPLEADOS

V

vivimos una época en donde la calidad de vida es uno de los valores más cotizados en la fuerza laboral. La mezcla de generaciones y el ritmo de vida actual están redefiniendo los intereses dentro del entorno de trabajo, haciendo de este concepto un tema en el que confluyen las conversaciones.

Según la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la calidad de vida en el trabajo se define como el estado de satisfacción que se tiene en relación con la vida laboral, con base en aspectos objetivos (bienes materiales, ambiente y condiciones de trabajo) y subjetivos (autopercepción, factores internos y emocionales) que influyen en la salud, dignidad y bienestar de los empleados y, por consiguiente, en su productividad, lealtad y compromiso con la organización.

Pero más allá, este concepto se ha vuelto primordial cuando se habla de la Responsabilidad Social Corporativa y es que ha adquirido un alto valor entre los empleados, quienes entienden por calidad de vida profesional el correcto balance entre su tiempo en el trabajo y su vida personal, convirtiéndose en un parámetro fundamental a la hora de comprometerse con una organización.

Como consecuencia, se han modificado los esquemas laborales tradicionales hacia ambientes de trabajo flexibles, que respondan a las necesidades e intereses de los colaboradores y que fomenten la calidad de vida. Algunas de las iniciativas



que las empresas pueden implementar para brindar el tan anhelado equilibrio vida-trabajo de sus empleados son: horarios de trabajo flexibles, cafetería de compensaciones y espacios colaborativos.

HORARIOS DE TRABAJO FLEXIBLES

Las organizaciones que los implementan presentan mayores niveles de retención de personal y un mejor balance de vida para sus colaboradores, además de un aumento en la productividad del 13% (*Workplace Flexibility de World at Work*).

Para todas las generaciones, aunque especialmente para la generación milenio, el trabajo implica, más que un intercambio transaccional, un medio para la autorrealización profesional y personal; éstos demandan espacios donde puedan tener la autonomía suficiente para autogestionarse mientras cumplan con sus objetivos. Ya no se habla de incentivos completamente económicos, sino políticas laborales basadas en la flexibilidad horaria.

Además, presenta una serie de beneficios muy interesantes, tanto para empresas como para trabajadores.

LAS ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTAN HORARIOS FLEXIBLES PRESENTAN MAYORES NIVELES DE RETENCIÓN DE PERSONAL Y UN MEJOR BALANCE DE VIDA PARA SUS COLABORADORES, ADEMÁS DE UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL 13%.

Workplace Flexibility de World at Work.

El colaborador obtiene una serie de mejoras profesionales y la compañía no tiene que incurrir en la partida de gastos. Está demostrado que a partir de un determinado nivel de ingresos el trabajador se siente más motivado con otro tipo de incentivos, siendo éste uno de los más apreciados.

CAFETERÍA DE COMPENSACIONES

Cuando se trata de definir salarios es importante pensar de manera creativa, hay que diseñar una oferta que sea consistente con la estrategia del negocio, pero también con la expectativa del personal y que continúe promoviendo la calidad de vida del trabajador. La forma más innovadora de lograrlo es a través de una cafetería de compensaciones —una innovación enfocada al cálculo de las compensaciones que se basa en el diseño de planes flexibles con la intención de satisfacer de manera individual a los empleados de acuerdo con sus características y necesidades particulares (trajes a la medida), logrando así una completa personalización—. Este modelo implica el uso de diversas alternativas más allá del salario (comedor, apoyo para la vestimenta en el trabajo, seguro médico familiar, prestación de despensa, distribución de aguinaldo, vacaciones, uniformes, etc.), en aras de definir la combinación ideal que conforme una oferta atractiva para cada trabajador.

El objetivo es lograr el equilibrio perfecto para que, por un lado, la estrategia de compensación no aumente en exceso el gasto fijo de la organización y, por otro,





que el empleado se sienta satisfecho con la retribución y compensaciones que le otorga la compañía por su trabajo; teniendo como resultado que se esfuerce más para continuar mejorando su desempeño y, por consiguiente, el de la organización.

ESPACIOS COLABORATIVOS

Una oficina con espacios abiertos facilita la comunicación y el trabajo en equipo. Se trata de espacios sin obstáculos, en los que no debe haber barreras que dificulten el trabajo en equipos conformados por múltiples áreas, donde se busca posibilitar el acercamiento, los acuerdos y la comunicación.

Estos espacios tienden a desaparecer las barreras jerárquicas, las relaciones se vuelven más horizontales y las decisiones se hacen más inmediatas. Se disminuye el número de reuniones formales debido a que muchas cuestiones se solucionan en reuniones espontáneas y se reduce el envío de mails a nivel interno al producirse mayor contacto personal, facilitando así el desempeño diario.

Los colaboradores no hacen sólo una tarea, el trabajo los lleva a cambiar con frecuencia entre una y otra; algunas requiriendo labores individuales, para las cuales será necesaria la concentración; otras le llevarán a reunirse con un compañero para realizar trabajo en equipo. Todo esto requiere contar, no sólo con la capacidad y flexibilidad del trabajador, sino también con las herramientas y los espacios apropiados para poder desarrollar todas las actividades requeridas. Un espacio abierto y colaborativo ayuda a maximizar los recursos de una empresa; el aumento de trabajo remoto gracias a las herramientas tecnológicas, las reuniones fuera de la oficina y los viajes, hacen que las oficinas estén vacías en determinados momentos.

El intercambio de conocimiento, estrategias y experiencia es mucho más fácil en relación con el desempeño, lo que propicia la colaboración y a que los empleados se pongan la camiseta de la empresa. Esta colaboración también favorece la confianza entre los equipos y fomenta un ambiente para la creatividad y la innovación.

EN RESUMEN

Para encontrar el equilibrio perfecto entre las necesidades del personal y los beneficios de las organizaciones, muchas empresas están considerando las ventajas de aplicar modelos como los mencionados anteriormente. **El reto es lograr un aumento en el ingreso del bolsillo del personal sin comprometer el presupuesto de la empresa, a la vez que se logra balancear la calidad de vida.** Al final, el negocio también gana, ya que consigue mayor motivación, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional.



PABLO HABICHAYN POLLONI es Director de Recursos Humanos de Edenred México. Tiene diplomados en Sistemas de Comercio Electrónico y Dirección de Recursos Humanos por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

EDENRED fue fundada en 1981. Se especializa en crear y gestionar soluciones que mejoren la eficacia de las organizaciones y el poder adquisitivo de las personas.
www.edenred.com.mx



EVOLUCIONAMOS LA DESPENSA

Como ningún otro

Conoce los **beneficios exclusivos** que desarrollamos para ti y tus empleados:

- Todos tus servicios** en la palma de tu mano
- Cupones electrónicos** con hasta 50% de descuento en más de 8,000 establecimientos
- Geolocalización** de establecimientos afiliados con **waze** y
- Notificaciones** de tus compras en tiempo real
-
-
-
-
-
-
-
-

Compra en miles
de tienditas de la esquina

Activación y bloqueo
de tarjetas

Portal de Usuarios
Tus servicios en un clic

Consulta de saldo
vía SMS



Marca desde cualquier lugar de la república

(55) 5262 8889

telemarketing-mx@edenred.com

www.ticketvaledespensas.mx

LA INNOVACIÓN DE PROCESOS COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO



Es así como los cambios en las empresas de servicio se centran en los procesos, siendo ésta la manera de encontrar nuevas formas de hacer y de aprender para nuestras organizaciones. En muchas ocasiones la innovación puede referirse a simples y pequeñas modificaciones que impliquen un mejor rendimiento, desempeño y calidad del servicio y/o producto para el cliente. Tal como lo menciona Gilbert Gómez (2009), actualmente en el ambiente empresarial las economías del mundo consideran ésta como una base para la competitividad, ya que para sostener un crecimiento en los mercados se vuelve necesario impulsar múltiples procedimientos de adaptación e innovación dentro de entornos cada vez más dinámicos y complejos.

LA INNOVACIÓN ES UN FACTOR CRÍTICO PARA LOGRAR LAS METAS, ASÍ COMO PARA MANTENERSE AL FRENTE DE LA NECESARIA COMPETITIVIDAD.

La innovación en los procesos tiene como único objetivo el impacto al cliente, a través del trabajo cotidiano que realizan nuestros empleados. En este proceso debemos permitir a todo el capital humano hacer aportaciones con el objeto de mejorar de forma significativa el desarrollo de su propio trabajo, ya que éste, en consecuencia, afectará la cadena de valor y a su vez al valor percibido por el cliente.

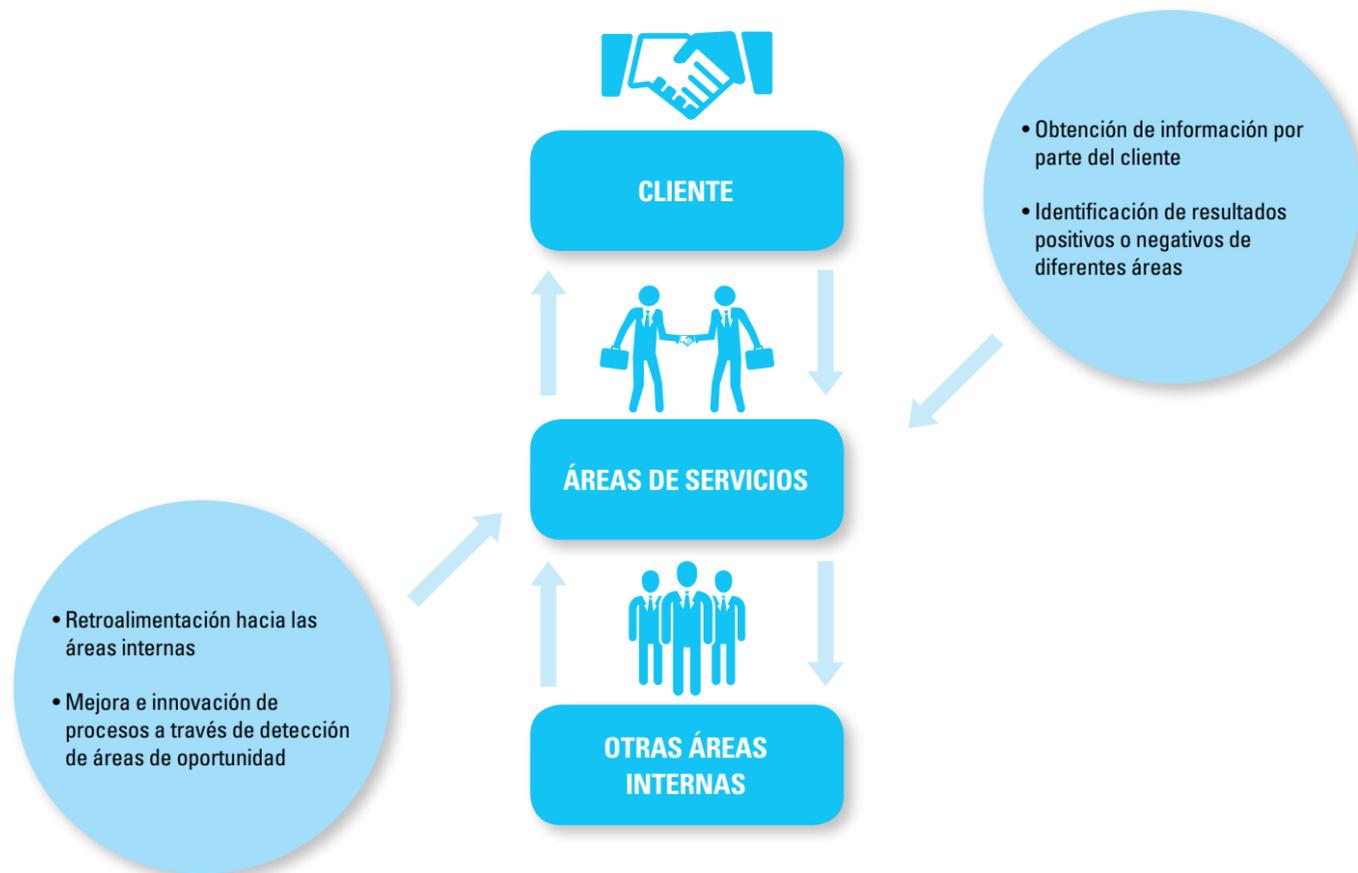
Centrándonos en la mejora de los procesos, es de suma importancia el resultado de preguntas realizadas por los propios colaboradores con conocimientos en la materia y con una motivación en su labor. Para que lo anterior impacte de acuerdo al tipo de información que es brindada por los empleados, deberán existir dos características en ellos: capacidad de cuestionamiento y habilidad para realizar preguntas; ambas ayudarán a buscar soluciones a problemas internos o de clientes.

En muchas ocasiones, uno de los conflictos principales a los que se enfrentan las organizaciones para obtener este tipo de información de los colaboradores —quienes son el contacto directo hacia los clientes— es la falta de comunicación efectiva y abierta. A través de una comunicación abierta, los empleados deben ser capaces de exponer sus ideas sobre aquello de lo que saben y conocen más, en cuanto a los procesos que desarrollan día con día. De ahí la importancia de la retroalimentación o *feedback* con el resto de los departamentos de la organización, ya que son la fuente principal de información y detección de frecuentes inconsistencias o áreas de oportunidad de los servicios que proporciona la empresa; lo anterior influirá para la mejora de los medios internos de cada departamento. (Ver gráfico) Adicional a la importancia de la innovación como factor fundamental para la organización,

Actualmente las organizaciones deben centrarse en la atención al cliente, principalmente porque gracias a ellos es que las empresas viven, se mantienen y crecen en un ambiente de negocios competitivo, voraz y global. En consecuencia, hoy en día todas las corporaciones buscamos ser mejores dentro del mercado, teniendo presentes conceptos como productividad, rentabilidad, credibilidad, atención personalizada al cliente, entre otros. Considerando lo anterior, es indudable que la innovación es un factor crítico para lograr las metas, así como para mantenerse al frente de la necesaria competitividad; cabe recordar que en el presente siglo la mayor parte de las corporaciones de servicio al cliente se enfocan en dos grandes propósitos:

1. Garantizar la implementación del servicio contratado, a través del seguimiento oportuno y correcto con las áreas operativas que intervienen para la entrega de servicios.
2. Detectar las áreas de oportunidad para incrementar los servicios ofrecidos al cliente, logrando un servicio de excelencia.





enlistamos las ventajas principales de llevar a cabo la innovación en los procedimientos empresariales:

- Mejora de la calidad de los servicios y, por ende, en la relación con el cliente al presentarles nuevos beneficios.
- Motivación para nuestros equipos de trabajo, ya que los hace más competentes, mejora la organización y el clima laboral.
- Actualiza el aprendizaje y conocimiento de nuestra empresa.
- Enriquece el proceso de ventas a través de nuevos argumentos.
- Mejora la imagen de la corporación, presentándola como activa y moderna.
- Crea barreras de entrada para la competencia.
- Beneficia el posicionamiento de la organización, mejorando las percepciones de sus clientes.

La satisfacción del cliente está directamente relacionada con los diversos procesos que intervienen en la prestación del servicio, aunque es importante saber que en muchas ocasiones el consumidor alcanza a visualizar o identificar la mejora que se

implementa en su beneficio, de ahí la necesidad de llevar un registro de indicadores de desempeño, el cual es recomendable que se presente frecuentemente al cliente para que así tome conciencia de los resultados y de los cambios en los servicios que tiene contratados.

Según el *Modelo Europeo de la EFQM* desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, se propone la utilización de los siguientes grupos de indicadores de resultados:

- Indicadores de resultados empresariales.
- Indicadores de satisfacción de los clientes finales.
- Indicadores de satisfacción del personal en la organización.
- Indicadores de impacto en la sociedad.

Cabe mencionar que la innovación no se lleva a cabo de forma inmediata, es fruto de un proceso decidido y regulado por la propia empresa, creando un clima y habilidades adecuadas para que suceda. Deberán

DE LA COMUNICACIÓN ABIERTA DERIVA LA IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN O FEEDBACK DE LOS COLABORADORES QUE ESTÁN EN CONSTANTE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE.

existir ciertas bases organizacionales que apoyen el medio ideal para la generación de nuevas ideas. El apoyo desde la Dirección General —integrando la misión y visión de la empresa— y la importancia de la innovación en cada uno de los procesos —existentes y nuevos—, serán necesarios en toda aplicación de mejoras, para que se discutan errores, los cuales son señal de que se están ejecutando cambios y, lo más importante, se estará rompiendo la zona de confort para los involucrados. Seguido de lo anterior, también funge como base fundamental para



llevar a cabo el proceso, la creación de metodologías, canales y medios para que las ideas puedan generarse, multiplicarse y comunicarse efectivamente, de tal forma que puedan ser conocidas por los puestos clave de la organización para la toma de decisiones. Será de gran ayuda estimular los procesos de creación, a través de sesiones de avance con las diferentes áreas, para contar con opiniones de colaboradores con diferentes estilos de trabajo, los cuales podrán generar una mejora y complemento de ideas.

Será importante no perder de vista que aun cuando se lleve a cabo un proyecto de innovación, existe la posibilidad de que se sigan presentando fallas, quejas o el proceso no llegue a adaptarse a lo que necesita el cliente. Será ahí cuando se tendrá que aplicar el ciclo de mejora, es decir, replantear en qué forma se quiere implantar, y la base para lograrlo son algunos de los principios de Calidad Total:

- Planificar los objetivos de mejora y la manera en que se van a alcanzar.
- Ejecutar las actividades planificadas.
- Comprobar la efectividad de las actividades.
- Actualizar el proceso con las prácticas que hayan demostrado su efectividad.

Todo lo anterior fortalece la importancia de la innovación de procesos que, por lo mismo, debe ser considerada actualmente como un objetivo estratégico para todas las organizaciones modernas de servicio, y haciendo mención a Albert Einstein: “La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original.”



GUILLERMO SALDIERNA SOSA es Director Comercial y de Servicio de Entorno Corporativo y Empresarial. Tiene maestría en Economía y Negocios por la Universidad Anáhuac del Norte.
MARILYN LÓPEZ SÁNCHEZ es Gerente de Compensaciones y Beneficios de Entorno Corporativo y Empresarial. Es licenciada en Administración por la Escuela Bancaria y Comercial.

ENTORNO CORPORATIVO Y EMPRESARIAL fue fundada en 2004. Sus áreas de especialidad son administración de nóminas, administración y control de viáticos, *headhunting* y reclutamiento y selección.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

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

La creatividad asociada con la administración de la empresa en principio choca, porque la organización moderna está cada día más orientada hacia los sistemas de calidad que establecen políticas, procedimientos, líneas de acción, marcos y enfoques estratégicos, donde la visión pareciera estar reservada para los dirigentes de la organización. En compañías modernas y con pensamiento retador, la visión creadora la dejamos en los niveles gerenciales y la responsabilidad de manejarlo a los departamentos de Recursos Humanos y Financieros.

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

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

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

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

La buena noticia es que los seres humanos somos creativos por naturaleza. Según un estudio realizado en la materia de Estrategias Creativas, correspon-

TENEMOS QUE ROMPER PARADIGMAS Y COMPRENDER QUE DESDE EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO SÓLO ADMINISTRAMOS Y COORDINAMOS AL PERSONAL, PODREMOS INCORPORAR UNA NUEVA VISIÓN PARA POTENCIAR EL TALENTO.

diente a la Maestría en Publicidad y Comunicación Corporativa de la Universidad Autónoma de Guadalajara, el desarrollo del potencial creativo del ser humano se adquiere con la aplicación e intención de las técnicas y el entorno adecuados, y la libertad y flexibilidad para administrar el pensamiento creativo.

POTENCIAL CREATIVO DEL COLABORADOR

Los seres humanos somos únicos y maravillosos, con un potencial ilimitado para crear y producir cosas hermosas. Si queremos encontrar y desarrollar dicho potencial, necesitamos poner en práctica todo el conocimiento que nos ha sido dado para comprendernos y crear las condiciones cerebro-corporales y emocionales necesarias para su aplicación en el entorno laboral.

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

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

¿Cómo ver a Recursos Humanos como el área potenciadora y realizadora de los talentos creativos de los individuos que laboran en la empresa?

DESARROLLAR EL POTENCIAL CREATIVO DEL COLABORADOR

La teoría del *Cerebro Triuno* (Mc. Lean, 1952), aún discutida en los medios científicos; el *Cerebro Total* de Hermann; la *División de Hemisferios Cerebrales* de Roger Sperry (1977); las *Inteligencias Múltiples* de Howard Gardner (1993); el *Efecto Pigmalión* de Rosenthal; la *Inteligencia Emocional* de Goleman; los mapas mentales y las técnicas creativas de Tony Buzán; y los avances de los últimos años en neurociencia, nos permiten darnos cuenta de que el cerebro humano tiene un potencial ilimitado para dar resultados en sus comportamientos, retención de memoria a largo plazo, imaginación, autocontrol y acciones creadoras en general.



PERFIL DEL PUESTO

Descripción del puesto

Funciones críticas de desempeño,
objetivos e indicadores

Generación de vacantes a través de plantillas de personal

Condiciones laborales

Horario, sueldo, beneficios legales y adicionales

Proceso de Reclutamiento y Selección

Anuncios basados en talento,
fuentes de selección, validación
y entrevistas preliminares

Entrevistas, pruebas técnicas y
pruebas psicométricas

Contratación, inducción general e inducción al puesto

Gestión del desempeño: condiciones laborales, motivación,
disciplina y evaluación

Gestión del pago de nómina: percepciones salariales

Fortalecimiento del potencial creativo e innovación del personal

Gestión del fin de la relación laboral

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

UNA VISIÓN HACIA EL FUTURO

En cada empresa se debe buscar maximizar el potencial de cada uno de los colaboradores mediante:

1. Espacios donde se sientan relajados, cómodos y seguros, para fortalecer el funcionamiento de su cerebro (*snacks* nutritivos, iluminación adecuada, sillas confortables y áreas verdes).
2. Mapas mentales (Buzán, 1992).
3. Música para promover la concentración y activación cerebral.
4. Equilibrio entre lo lógico-conceptual y lo numérico.
5. La creencia de que el personal es capaz, aplicando el *Efecto Pigmalión* (Rosenthal).
6. El seguimiento con tenacidad de las características creativas únicas de cada colaborador, administrando sus logros a través de un sistema de gestión de la creatividad e innovación en la empresa (Lina Márquez).

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

ESPREZZA fue fundada en 1997. Sus áreas de especialidad son *outsourcing*, reclutamiento y servicios ejecutivos como *coaching*, *headhunter* y desarrollo organizacional.
www.esprezza.com

esprezza
concepto humano



OUTSOURCING

HEAD HUNTER

DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

RECLUTAMIENTO

EVALUACIONES

CAPACITACIÓN

SOCIOECONÓMICOS

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

www.esprezza.com



REVIVE

Algo en tu interior

MAYOR PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

H

oy en día las empresas están convencidas de que el activo más importante son sus empleados, lo que significa que debe existir mayor conciencia para generar inversiones en el entrenamiento, formación y retención del personal que las conforma. Generalmente suele ser más costoso contratar y capacitar nuevos colaboradores –aun cuando éstos cumplan con todos los requisitos para la nueva posición– que el desarrollar las habilidades y competencias del personal existente. La capacitación enfocada al desarrollo de los trabajadores en todos los niveles de la organización constituye una de las mejores inversiones en capital humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, provocando así que la organización se vuelva más productiva y rentable.

La capacitación y orientación a las personas ayudan y benefician directamente en el incremento de aptitudes y desarrollo de competencias laborales, normalmente para un puesto o tareas específicas. Sin embargo, no sólo se enfocan en auxiliar al empleado para desempeñar de una mejor forma su trabajo actual, sino que los beneficios pueden prolongarse para ayudar al colaborador a estructurar un plan de vida y carrera dentro de la organización, visualizando la posibilidad de aprovechar sus capacidades y habilidades en un futuro a mediano y largo plazo.

FORTIA
Business Software

Los principales objetivos de la formación son preparar a los colaboradores para la ejecución de diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades —no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales pueda ser considerado—, generar un cambio en la actitud de las personas —con varias finalidades, entre las cuales está crear un clima más satisfactorio—, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Sin duda alguna la rentabilidad de un negocio siempre se podrá lograr desde el adecuado desempeño de la gente que trabaja en ella.

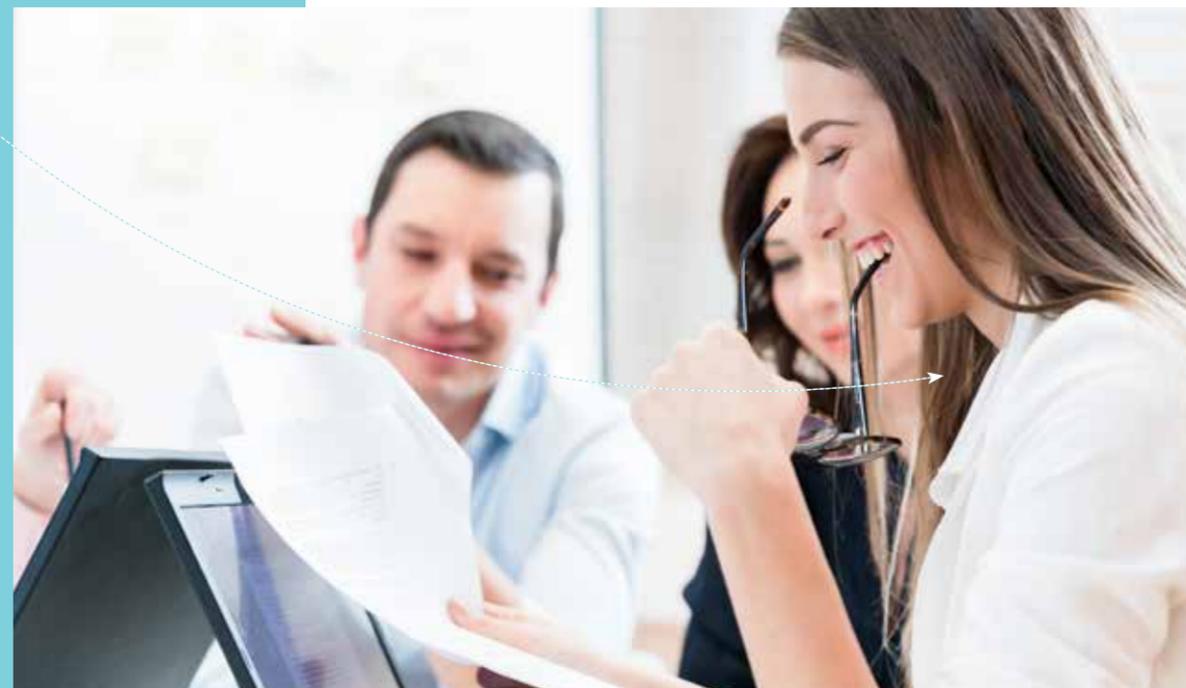
En la actualidad, las empresas necesitan personal mejor capacitado para enfrentar los cambios que demandan los mercados locales y extranjeros. La globalización de la economía ha creado muchas oportunidades para todo tipo de organizaciones, así como un sinnúmero de retos, especialmente para aquéllas que desean ser más competitivas y tener presencia global.

CADA VEZ SON MÁS LAS EMPRESAS QUE INVIERTEN EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SUS COLABORADORES, CON EL FIN DE AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD Y GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS QUE LLEVEN A UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

La importancia de la capacitación no sólo radica en el adiestramiento del personal, sino en la evaluación y seguimiento. Es importante tener en cuenta que las actividades que realicen las organizaciones tienen, además, el efecto de hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la corporación, logrando una mayor permanencia de las personas y el fomento a la reducción de rotación.

El buen desempeño de los colaboradores siempre será sinónimo de buenos resultados, productos y servicios de excelente calidad, alta productividad e innovaciones permanentes, que le permitirán a la empresa competir rentablemente. Sin embargo, las dificultades permanentes que se viven en una organización provienen mayormente de la adaptación del trabajador a un ideal de trabajo, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias, donde lamentablemente para las empresas, estas dificultades tendrán un aumento considerable si no se cuenta con herramientas adecuadas para brindar instrucción o bien evaluar el desempeño de sus colaboradores, sin importar la jerarquía que el trabajador ocupe en la organización.

En razón de lo anterior, las compañías hoy por hoy deberían contar con sistemas y herramientas que les permitan administrar de manera eficaz los programas de capacitación que la organización requiere para cada uno de sus colaboradores, desde la planeación hasta su ejecución. Asimismo, tener la disposición de detectar las necesidades de capacitación y desarrollo



INNOVANDO SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA TI

FORTIA PRIME: SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE OPTIMIZAN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y AYUDA A LA TOMA DE MEJORES DECISIONES.

DESARROLLO DE PERSONAL

ESTABLECER METAS

Desarrollar metas a corto plazo y de por vida para convertir su visión en realidad.



AUTOEVALUACIONES

Aprender acerca de sus habilidades, personalidades e intereses.



AUTODESCUBRIMIENTO

Identificar las fortalezas y debilidades de autoevaluación de sus habilidades.



ACCIÓN

Trabajar en el logro de los objetivos del desarrollo del personal.



CAPACITACIÓN



EVALUACIÓN AL
DESEMPEÑO



CLIMA LABORAL



ADMINISTRACIÓN
DE PERSONAL

permitirán al negocio proveer a sus colaboradores de planes de capacitación y entrenamiento con base en los requerimientos de cada uno de ellos.

En términos generales, el gran reto para la organización no sólo será proveer a sus colaboradores de adiestramiento y formación, sino también el poder identificar cuáles son los elementos que ayudan a cumplir ciertas actividades que realiza la empresa en beneficio de los trabajadores; entre las cuales se encuentran la motivación, comunicación en el entorno laboral, trabajo en equipo y liderazgo, además de que cada adjunto pueda desarrollar sus habilidades sin problema alguno para evitar conflictos futuros.

En la medida que la tecnología siga avanzado en nuestra sociedad, mayor será la necesidad de contar con talento humano, competente tanto en lo técnico como en lo emocional, capaces de crear valor, innovar, afrontar retos y que contribuyan a que la organización se mantenga en un mercado cambiante y globalizado; y al mismo tiempo las organizaciones deberán contar con soluciones tecnológicas

que no sólo apoyen a administrar el capital humano, sino que contribuyan a potencializar al personal a través de técnicas y herramientas tanto para el control y administración, así como para el desarrollo de personal.



EDNA ALÍ ARCEGA CHÁVEZ es Coordinadora de Mercadotecnia de Fortia Technology. Es licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Hidalgo.

FORTIA TECHNOLOGY fue fundada en 1990. Se especializa en tecnología de información integral, orientada a la administración de recursos humanos y nómina.
www.fortia.com.mx

fortia.com.mx

info@fortia.com.mx



LA MEJOR INVERSIÓN

S

Si yo le dijera que si me da un dólar, yo le regresaré en el mediano plazo siete dólares; que además ese dólar le representará un ahorro de más del 20% en sus egresos; incluso como empresario tendrá mejores empleados, más productivos y eficientes; y no conforme, le aseguro que contribuye a crear una mejor sociedad que garantiza el camino a que México sea un país de primer mundo, saque a miles de personas del círculo de la pobreza y construya caminos reales para una paz social... ¿qué me diría? ¿Me daría un dólar?

Seguramente lo primero que le viene a la mente es: “esta persona me está invitando a un modelo de negocio fraudulento y lo único que voy a hacer es perder mi tiempo y dinero.”

Como persona de negocios, necesita que le presenten inversiones inteligentes con datos comprobables, con tasas de retorno competitivas y en el que la ganancia esté asegurada.

DÉJEME CONTARLE DE LA MEJOR INVERSIÓN QUE PUEDE HACER: INVERTIR EN LA PRIMERA INFANCIA

Para entrar en tema, empezaré por contarle que la primera infancia se refiere a los primeros años de vida de una persona. Algunos estudios pueden variar el rango de edad, para fines de este artículo la definiremos como la etapa que va desde la gestación hasta justo antes de entrar a la primaria (0 a 6 años).

James J. Heckman, premio Nobel de Economía 2000, revolucionó los paradigmas de inversión y demostró que para tener sociedades más productivas y prósperas, la inversión inteligente es en los primeros años de vida.

Heckman nos dice que por cada dólar invertido en el desarrollo de calidad de la primera infancia para los niños desfavorecidos se puede llegar a tener un costo-beneficio de 1-7. ¿Cómo es esto posible? Vamos a desmenuzarlo.

“EL FUTURO ECONÓMICO DEPENDE DE LA PROVISIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL.”

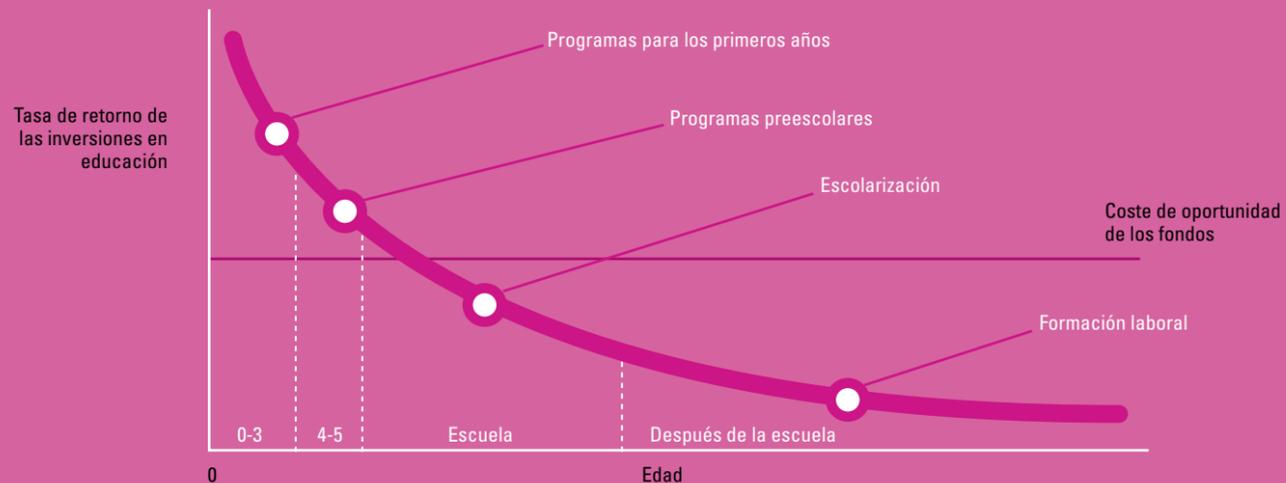
James J. Heckman.

Al invertir en la primera infancia se reducen los déficits y se fortalece la economía: ¿qué pasa cuando a un niño no se le detecta a tiempo, por ejemplo, un trastorno en el aprendizaje? Se verá afectado en su rendimiento académico, influirá en su autoestima y sus relaciones socioafectivas. Si su familia tiene posibilidades económicas, invertirá en terapias, clases especiales y todo lo que requiera para terminar con éxito sus estudios hasta nivel universitario —lo que representa costos extra—. Si la familia del pequeño no tiene recursos, probablemente sólo dirán que no pudo o que no está hecho para la escuela. Este pequeño tiene altas posibilidades de abandonar los estudios antes de terminar la educación básica. Más adelante, cuando sea adulto e incluso desde la adolescencia, tendrá que buscar trabajo, el cual no le ofrecerá los recursos económicos suficientes que le permitan elevar su nivel socioeconómico, cumplir con sus aspiraciones y sueños. Entonces, se hace viable optar por la delincuencia y conseguir así paliativos a su situación —costo extra para la sociedad—. Si cae en prisión, será un costo extra para todos los ciudadanos. Lo cual representa una cantidad mayor que la que él habría podido generar de haber tenido las herramientas para ser un adulto capaz y productivo. Si no cae en manos de la delincuencia y tiene un trabajo honrado, vive al día y ahí la lleva. Entonces las empresas pagan el costo extra de no tener personal capacitado y eficiente.

Al cuidar el correcto desarrollo en la primera infancia garantizamos el éxito no sólo en la escuela, sino durante la vida adulta: el estado físico de nuestro cuerpo y mente se va configurando desde el estado de salud de nuestra madre —durante la lactancia— y a lo largo de los siguientes cinco años. Incluso determina qué tan saludables seremos o puede dejar rastros (alergias, propensión a adicciones, debilidad constante, etc.).



LA INVERSIÓN EN PRIMERA INFANCIA TIENE LA MAYOR TASA INTERNA DE RETORNO



Fuente: James J. Heckman.

En nuestro país, los problemas de obesidad e irónicamente de anemia, están generando costos en Salud Pública verdaderamente alarmantes e insostenibles. Que nuestros niños crezcan adecuadamente, llevar controles de peso, talla y anemia, es enormemente más fácil, práctico y económico que lidiar con las consecuencias. Cuando un niño se enferma y sobre todo cuando se enferma constantemente, el costo extra impacta a todas las partes: en la familia del menor, en el sistema de salud y en el lugar del trabajo de los padres; si crece siendo un adulto débil y enfermizo, verá mermado sus ingresos al invertir en su salud y probablemente repercutirá en inestabilidad laboral.

En términos de neurodesarrollo y desarrollo cognitivo, es en los primeros 1,000 días de vida (desde la gestación y hasta los dos años de un infante) donde se desarrolla el cerebro de todo ser humano. Es como un edificio, si los cimientos no están firmes, no aguantará, tendrá carencias en su estructura de manera permanente. También, el estado emocional y social se establece desde los primeros años. El amor, los estímulos, la seguridad, la confianza, el apego con el cuidador principal (mamá, papá, abuelos, etc.) garantizan que el cerebro se desarrolle adecuadamente durante estos primeros mil días. Lo cual permitirá que el niño pueda adquirir las habilidades que le ayudarán a estar listo para entrar a la primaria y ser capaz de controlar su atención, su cuerpo, ser sociable y empático, es decir, garantizar un adecuado rendimiento escolar.

Invertir en primera infancia ayuda a detener el ciclo de la pobreza: la sociedad, el gobierno y las empresas invierten grandes cantidades de dinero en programas asistenciales que ayudan a las familias menos favorecidas. Pero está visto que esto no es la solución, es apenas un paliativo. Cuando invertimos en los primeros años de un niño, no sólo le damos un acceso real para gozar todos sus derechos humanos, sino que le damos las capacidades y habilidades para que en su vida adulta pueda salir adelante por sí mismo y tenga acceso a una vida mejor para él o ella y su familia, rompiendo así el círculo de la pobreza. Si usted es padre o tiene a alguien cercano que lo es, seguro sabe muy bien los cambios que traen los hijos, los miedos, las esperanzas. Ahora imagínese lo mismo pero con un entorno desfavorable justo saliendo de su casa. Ellos requieren de nuestra ayuda para que puedan brindar ambientes favorables para el adecuado desarrollo.

¿Cómo ve? ¿Lo he convencido de invertir en primera infancia? Ayúdenos a construir su mañana, desde hoy.



GABRIELA HERNÁNDEZ FORCADA es Directora de Fundación Fusión por los niños de México. Es licenciada en Comunicación Social por la Universidad Autónoma Metropolitana.

FUNDACIÓN FUSIÓN POR LOS NIÑOS DE MÉXICO se fundó en 2014. Sus áreas de especialidad son apoyo económico a proyectos de primera infancia de la sociedad civil, fortalecimiento institucional para profesionalizar su labor y mejorar sus oportunidades y propiciar la labor altruista y solidaria con las empresas afines a Fusión Corporativa, realizando labores de voluntariado.



Su Mañana, desde Hoy

#PrimeraInfancia



Con tu **aportación** trazamos un futuro mejor para ellos.

Fundación Fusión es 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 el apoyo que requieren las organizaciones e instituciones sociales que trabajan temas de la infancia en nuestro país.



www.fundacionfusion.org



contacto@fundacionfusion.org



Fundación Fusión

MÉXICO:

EXPECTATIVAS ECONÓMICAS 2016 Y SU IMPACTO EN LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL

La competitividad es el grado en que las empresas de un país tienen éxito en el mercado global, mientras que sus colaboradores disfrutan de un estándar alto y un creciente nivel de vida.

Las corporaciones compiten sobre la base de los costos de producción y de sus niveles de productividad, sin embargo, la única manera de reducir esos costos y al mismo tiempo sostener y elevar el nivel de vida de los trabajadores, es aumentar la productividad (producción de los empleados). Éste requiere mejorar el talento y el aumento de capital físico de las empresas; esto exige fondos, por lo que nuestro país debe ser un destino atractivo para la inversión. Sin embargo, diversos factores externos han impactado la economía mexicana en 2016: la tendencia de reducción en el crecimiento de China, la caída de los precios del petróleo, la normalización de las tasas de interés en Estados Unidos, la instrumentación de las reformas estructurales, la inflación, el tipo de cambio del peso frente al dólar americano y, por supuesto, el rediseño del mapa político con los próximos procesos electorales en nuestro país y en Estados Unidos.



MÉXICO TIENE SÓLIDOS FUNDAMENTOS MACROECONÓMICOS

- La política monetaria ha conservado la inflación alrededor del 3%.
- Las finanzas públicas se han mantenido relativamente estables.
- Nuestras reservas internacionales se ubican en máximos históricos.
- Nuestras cuentas externas se encuentran en niveles reducidos y financiables.
- Contamos con un sistema financiero bien capitalizado y una adecuada supervisión y regulación.

Pero debemos tener presente que el entorno económico internacional es volátil, la incertidumbre llegó para quedarse y el arte estriba en administrar de manera inteligente los escenarios cambiantes.

LA PARADOJA: CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PRODUCTIVIDAD

México está en el lugar 14 en la economía mundial de acuerdo al tamaño de su Producto Interno Bruto (PIB), lugar privilegiado dentro de la amplísima gama de países que conforman el mapa del mundo. Pero cuando se contrasta con el PIB per cápita nos encontramos en el lugar 63 de la lista, es decir, nuestro país

LAS FIRMAS DE SUBCONTRATACIÓN CUENTAN CON LA EXPERIENCIA QUE SE REQUIERE PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE PERSONAL, LA BÚSQUDA CONSTANTE DEL MEJORAMIENTO, Y LA GUÍA DE PROFESIONALES EXPERIMENTADOS.

no logra proveer a cada mexicano los recursos que se requieren para tener un creciente nivel de vida. Además, México enfrenta un problema de productividad. De acuerdo a datos de los países de la OCDE, México es el país en el que más horas se trabaja en promedio al año (2,237 horas), sin embargo, tiene la productividad mas baja, incluso frente a economías emergentes.

¿CUÁL ES LA REFLEXIÓN CON BASE EN LOS DATOS ANTERIORES?

- El aumento anual del PIB es bajo y la productividad en los últimos años es negativa.
- El crecimiento de nuestra economía en las últimas décadas ha sido insuficiente para elevar las condiciones de vida de todos los mexicanos.
- Nuestros empresarios enfrentan problemas serios como la inflación, la regulación cambiaria y la carencia de infraestructura, pero sobre todo, cuentan con una fuerza laboral que trabaja mucho y no es lo suficientemente productiva.

¿CÓMO ENTENDER LA REALIDAD MEXICANA?

La oportunidad: en México existen 5,654,014 negocios de los cuales la mayoría son microempresas; éstas generan 29,642,421 empleos, enfocados a roles que permiten a la microempresa su crecimiento. La actividad económica que genera más empleos (35.8%) es la de servicios privados no financieros,



le sigue el comercio (29.6%) y luego la manufactura (23.5%). México tiene un alto potencial en la micro y mediana empresa, sector que se ha convertido en el motor de nuestro país.

La contradicción: somos un país de buen desempeño económico que no proporciona un creciente nivel de vida a su capital humano.

El reto: aunque nuestro personal trabaja amplias jornadas laborales, éstas no generan la productividad que alcanzan países con mejores estándares.

La alternativa: una mejor administración del personal que proporcione a los empleados los beneficios que realmente aprecian y un ambiente de trabajo de calidad que promueva el nivel de compromiso que se requiere en las empresas. Una óptima capacitación permitirá mejorar la productividad y con ello generar los ingresos que se requieren para incentivar económicamente al personal.

ALTERNATIVA: CAMBIO EN EL TIPO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indican que los niveles de subcontratación se incrementaron del 8.6% en 2004 al 16.6% en 2014, mientras que el personal remunerado disminuyó del 64.9% en 2004 a 56.5% en 2014.

Las razones:

- ▶ Las firmas de subcontratación cuentan con la experiencia que se requiere para la administración eficiente del personal, la búsqueda constante del mejoramiento, y la guía de profesionales experimentados en temas clave como la legislación actual.
- ▶ Contar con un socio de negocio (experimentado y con historias de éxito reconocidas y probadas) que realice las actividades de capacitación y desarrollo del talento que se requiere, se ha vuelto una piedra angular para las empresas. La experiencia reduce los errores, retrabajos y los riesgos en la ejecución.
- ▶ Las firmas profesionales cuentan con la infraestructura necesaria y sistemas eficientes para la administración del personal, y por ende de los costos que estas iniciativas generan.

Todo lo anterior se ve reflejado en las tendencias de la subcontratación, ya que ésta ha tenido una mayor influencia en el sector comercio (33.5%) y en el de manufactura (25.9%). Sorpresivamente, son las empresas grandes (con más de 251 personas) las que se han inclinado por adquirir este servicio.

NUESTRO PUNTO DE VISTA

Las empresas de subcontratación han desarrollado esquemas de reconocimiento y beneficios que generan mayor lealtad y compromiso del personal. Al contar con una gran base de empleados de distintas corporaciones, las firmas profesionales de subcontratación han logrado mejores negociaciones con los proveedores de productos y servicios. Estos esquemas tienen un impacto positivo en la percepción de los empleados en cuanto al interés que las empresas muestran en ellos, lo que resulta en una mayor motivación del personal. Aunque pocas, las firmas profesionales con presencia nacional han logrado sistematizar los procesos de Recursos Humanos de tal manera que generan respuestas rápidas en el nivel de servicio que ofrecen a los empleados.

SISTEMATIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Contar con el talento necesario es indispensable para lograr los índices de productividad que se esperan en lo individual y lo colectivo, con un impacto directo en el desarrollo del país. Las empresas profesionales de subcontratación de personal han dado respuesta a las necesidades de desarrollo de talento de manera inteligente y puntual. Frente a las dificultades de encontrar talento, han detectado la necesidad de desarrollar a sus mandos medios, gerenciales y operativos, que son el motor de las empresas. Personas que no cuentan con el nivel de educación superior o la profesionalización necesaria la tienen ahora a la distancia de un click. Han enfocado sus esfuerzos en el e-learning, conscientes de la mayor utilización de dispositivos y acceso a Internet que tiene la población mexicana.



En GINGroup hemos realizado estudios que comprueban que el e-learning ha tenido un impacto directo del 50% en el mejoramiento de la productividad, un incremento del 26% en utilidades y un 50% de ahorros al reemplazar la capacitación tradicional.

CONCLUSIONES

La subcontratación de colaboradores es una alternativa viable que permite incrementar la productividad de las empresas. Su ámbito de influencia se centra en el mejoramiento de los beneficios y servicios de seguridad social, salud y prestaciones varias. Una base mayor de capital humano concentrada en las empresas de subcontratación de personal, permite lograr mejores negociaciones con proveedores de servicios y de esta manera otorgar a los empleados mejores planes de salud y bienestar social, influyendo en el nivel de compromiso y motivación de los mismos. La profesionalización y sistematización de la capacitación alineada con los objetivos de la empresa, impacta de manera contundente en el incremento de la productividad. La especialización de las empresas de subcontratación permite diseñar soluciones a la medida de las necesidades de las organizaciones y así evitar errores, ya que cuentan con una amplia experiencia que las respalda (más de 30 años en GINGroup). Nos enfrentamos al escenario de un país de jóvenes, en el cual el 60% de la población es económicamente activa, **nuestra urbe utiliza 100,000 millones de dispositivos móviles; este bono demográfico es un diferenciador sin igual de nuestro país** que debe ser aprovechado al máximo hoy... para no lamentarnos en el futuro.



ANA LILIA BAÑOS VILLAR es Directora de Línea de Consultoría de GINGroup. Tiene maestría en Estadística Aplicada a Ciencias Sociales por la Universidad Anáhuac y Complutense de Madrid.

MARIO VERGARA TALAMANTES es Director Financiero de GINGroup. Tiene maestría en Ciencias Sociales / Moneda, Banca y Finanzas por la Universidad de Birmingham, Inglaterra.

GINGROUP fue fundado en 1984. Sus áreas de especialidad son administración de nómina; asesoría contable, fiscal y laboral; y consultoría en capital humano.

www.gingroup.com

CULTURA Y COMPROMISO EN ACCIÓN



El estudio muestra los principales factores que impactan el compromiso de los colaboradores a nivel global, entre los que se señalan: la habilitación de infraestructura, contar con una sólida propuesta de valor al empleado, esquemas de recompensas y reconocimiento, oportunidades de carrera disponibles, así como acciones de aprendizaje y desarrollo, mismos que presentan incrementos en sus índices contra el año anterior. En el caso de Latinoamérica, los principales factores son oportunidades de carrera, liderazgo de la alta dirección, esquemas de recompensas y reconocimiento, aprendizaje y desarrollo, y propuesta de valor al empleado.

La mejora en el compromiso global de los empleados puede sonar como una buena noticia para los líderes que buscan ejecutar planes estratégicos en sus organizaciones, sin embargo, es evidente que la velocidad de los negocios es cada vez mayor, la interconexión de países y economías hace más complejas las actividades comerciales, y la volatilidad del promedio de las organizaciones tendrá una mayor influencia en el logro de sus objetivos. Como muchos de estos aspectos están más allá del control de los líderes, el foco debe centrarse en lo que es posible controlar o

LA CULTURA DESCRIBE LA FORMA EN LA QUE FUNCIONAN LAS COSAS EN LA EMPRESA, MIENTRAS QUE EL COMPROMISO DESCRIBE CÓMO SE SIENTEN LOS EMPLEADOS RESPECTO A LA FORMA EN LA QUE FUNCIONAN LAS COSAS EN LA EMPRESA.

influir —con el esfuerzo adecuado—, tal es el caso de la forma en que los empleados se presentan a trabajar, así como la efectividad y capacidad para realizar su trabajo.

Hoy, muchas organizaciones que valoran a sus empleados como su activo más importante, están creando estrategias de escucha continua para tener una total comprensión de la experiencia de los empleados desde su entrada hasta su salida.

Otro estudio, realizado por Deloitte University Press señala también la importancia de la cultura y el compromiso, y los presenta como los factores que ocupan el tercero y cuarto lugar dentro de las tendencias más importantes dentro del capital humano a nivel global, sólo por debajo del diseño organizacional y el liderazgo.

MODELA LA CULTURA: CONDUCE LA ESTRATEGIA

Tanto la cultura como el compromiso son elementos que requieren del involucramiento de la dirección general y de un importante respaldo de Recursos Humanos (RH), para que sean entendidos, evaluados y mejorados. La cultura describe la forma en la que funcionan las cosas en la empresa, mientras que el compromiso describe cómo se sienten los empleados respecto a la forma en la que funcionan las cosas en la empresa.

Cuando la cultura de la compañía está en línea con sus valores, ésta atraerá a personas que se sientan cómodas con esa cultura. Esto promueve la motivación de los colaboradores y conduce a lograr un mayor nivel de compromiso.

E

l concepto del compromiso del empleado siempre se confunde con la satisfacción o felicidad, sin embargo, la definición verdadera tiene un significado más profundo. Se define como el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización. Investigaciones han demostrado que únicamente un 50% de las personas identifican qué es el compromiso. Sin embargo, lograr que todos los empleados entiendan lo que es y que cada persona tenga la responsabilidad de su propio compromiso es un primer —y crítico— paso para crear cultura de compromiso en una organización.

Realizar comparaciones referenciales entre distintas organizaciones permite identificar tendencias y coincidencias. En este sentido, el estudio global de la empresa de consultoría Aon Hewitt, *Employee Engagement* —sobre las tendencias de este rubro para 2016— ha medido el compromiso del empleado con su modelo: Decir, Permanecer y Esforzarse. En éste, los empleados deben responder si:

- **Dicen** cosas positivas acerca de la organización y actúan como defensores.
- Intentan **Permanecer** en la organización por mucho tiempo.
- Se **Esforzan** por dar su mejor desempeño para ayudar a la organización a tener éxito.



RELACIÓN ENTRE CULTURA Y COMPROMISO

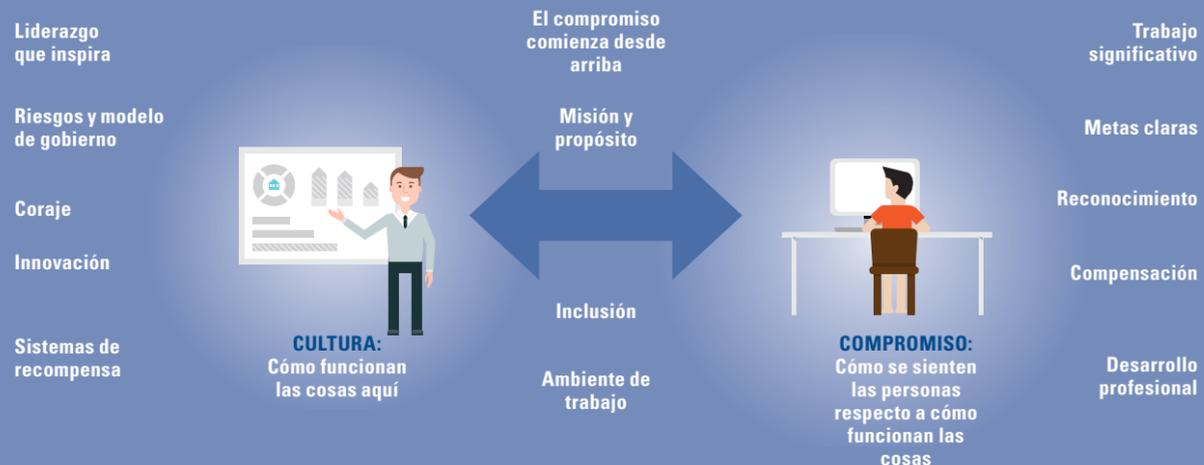


Gráfico: Deloitte University Press / DUPress.com

COMPROMISO: SIEMPRE ENCENDIDO

La construcción de un ambiente de trabajo convincente y significativo es un proceso complejo. Al mismo tiempo, las actividades relacionadas con el compromiso de los empleados y la retroalimentación se están extendiendo. Las encuestas anuales se están complementando con herramientas para escuchar al empleado, tales como encuestas de pulso, herramientas sociales anónimas y la realización constante de conversaciones de desarrollo por parte de los gerentes. Todos estos nuevos enfoques y herramientas han dotado de mayor importancia a la actividad de escuchar, un nuevo e importante papel para los ejecutivos de RH.

En línea con estas premisas, Grupo Financiero Banamex ha puesto en marcha una sólida estrategia de cultura organizacional: una invitación a reformar y transformar la cultura de la institución para ofrecer experiencias extraordinarias a los clientes —en donde quiera que estén—, y reconocer que este compromiso comienza con cada uno de los que conforman la organización. La cultura cuenta con la fortaleza y legado de más de 130 años de ser el Banco Nacional de México, con la perspectiva y respaldo global de ser parte fundamental de Citi. A través de este programa de cultura organizacional, promueve con sus colaboradores vivir cotidianamente los comportamientos que permiten lograr un propósito común: ser responsable, ser un equipo y ser el futuro.

De igual forma, la continuidad en las acciones es fundamental para mantener el compromiso de los empleados: en 2015 se llevó a cabo un robusto programa para fortalecer la unidad y el sentido de pertenencia como respuesta a los resultados de la encuesta de clima organizacional. Ahora en 2016, se ha transformado el enfoque de gestión de carrera para que cada colaborador se adueñe de su desarrollo y sea el protagonista de su carrera. En esta estrategia que proveerá de diferentes herramientas de desarrollo al colaborador, el factor clave es que se lleven a cabo conversaciones de desarrollo con los gerentes.

Asimismo, Grupo Financiero Banamex mantiene un sólido programa de bienestar y promoción de la salud que le ha permitido ser reconocido como *Organización Responsablemente Saludable®* por parte del Workplace Wellness Council México.

La compañía también ha tenido un sólido acercamiento con la generación *millennial*, considerando sus hábitos digitales. Mediante presencia en redes sociales, se comparte la propuesta de valor al empleado, las actividades que demuestran el compromiso social y las posiciones vacantes, factores fundamentales para la atracción del talento. Tenemos claro que las corporaciones que apuestan al fortalecimiento de su cultura organizacional han logrado mejor retorno y crecimiento sostenible. Tenemos un compromiso permanente por ser uno de los lugares donde todos quieren trabajar.



JOSÉ MANUEL CUERVO ESCALONA es Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Grupo Financiero Banamex. Es licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

GRUPO FINANCIERO BANAMEX fue fundado en 1884. Se especializa en Servicios Financieros.
www.banamex.com



MÁS QUE UN BANCO, ES EL LUGAR DONDE TODOS QUEREMOS ESTAR.

Un equipo de trabajo creativo, respetuoso de los valores y talentoso, es clave para alcanzar el éxito en los servicios que brinda. Por ello, Grupo Financiero Banamex recibe, por noveno año consecutivo, el reconocimiento como Súper Empresa, otorgado por Grupo Expansión.



TEAM COACHING PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

G

enerar competitividad dentro de las organizaciones requiere de equipos de trabajo integrados, buscando y logrando resultados de los que se sienten capaces, comprometidos, apoyados, incluidos, acompañados y motivados con ser parte de un colectivo. En la actualidad muchos equipos de alta dirección o funcionales no trabajan de esa forma. Una práctica exitosa para lograrlo es el proceso de desarrollo de equipos a través del *Team Coaching*.

Para que un equipo exista, debe tener un objetivo y la dinámica que éste presente para alcanzarlo se da en torno a la cultura, la estructura y los indicadores de desempeño del mismo. Los procesos de comunicación, la interacción, la toma de decisiones y la definición de roles en los que están incluidos son muy importantes en el proceso de formación, así como el relacionamiento, el aprendizaje, el crecimiento, la sinergia y solidaridad.

Por ello es importante integrar y desarrollar los equipos de manera que este proceso de unión sea personalizado y específico dentro de su naturaleza; de acuerdo a la interacción, los conflictos y los objetivos a los que se enfrenta día a día de manera particular.



ENFOQUE AL TRABAJO EN EQUIPO Y SUS DEFICIENCIAS

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con un propósito y un desempeño definido, que se complementan conforme a sus habilidades y oportunidades. Cuando no se enfrenta a retos que lo impulsen a alcanzar objetivos, deja de autoobservarse y convierte la labor diaria en monotonía. Experimentar dinámicas retadoras y observar la realidad cotidiana puesta en práctica, permite que el equipo comience a ser exitoso debido a que visualiza las fortalezas y oportunidades que tiene para lograr objetivos.

Existen varias deficiencias que se convierten en limitantes y no provocan el resultado esperado; así cuando un equipo se encuentra ante una o varias de las siguientes situaciones se puede hacer uso de un *coaching* de equipos: cuando se requiere generar competencias de alto desempeño en poco tiempo, cuando enfrenta una crisis que afecta sus resultados, cuando se conforman equipos a corto y mediano plazo, cuando hay cambios extremos que lo llevan a la incertidumbre y afectan el desempeño, cuando hay fusión de diversas culturas, cuando se quieren generar procesos creativos e innovadores en productos o servicios, o cuando las juntas directivas requieren optimizar los procesos de comunicación y toma de decisiones. Los equipos de alto desempeño son aquellos grupos de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, una meta y maneras de trabajar juntas, volviéndose responsables mutuamente por ello. De acuerdo con



ES IMPORTANTE INTEGRAR LOS EQUIPOS DE MANERA QUE EL PROCESO DE UNIÓN SEA PERSONALIZADO Y ESPECÍFICO PARA CADA EQUIPO, DE ACUERDO A LA INTERACCIÓN, LOS CONFLICTOS Y LOS OBJETIVOS A LOS QUE SE ENFRENTA DÍA A DÍA.

John Whitmore en *Coaching for Performance* (2002), cuando éstos comparten apoyo, confianza, paciencia, compromiso, humor, valores, compatibilidad, cooperación, adaptabilidad, amistad, coraje, entusiasmo y generosidad, suelen ser mucho más efectivos, eficaces y eficientes que otros.

FAVORECER EL DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO CON TEAM COACHING

Los líderes de equipo buscan y esperan integrantes creativos, abiertos al aprendizaje, proactivos, aventurados y con *empowerment*. El *Team Coaching* es una herramienta que nos permite impulsar estos valores en el equipo de trabajo a fin de forjar uno de alto desempeño que funcione en pro de los objetivos de la empresa. Michael Hall lo define en el manual de entrenamiento *Group & Team Coaching* (2013) como una conversación única, intensa, enfocada para tener claridad y precisión.

El *Team Coaching* busca convertir un equipo de trabajo altamente efectivo, cohesionado y productivo. El reto de esta metodología viene cuando la mayoría de los individuos nunca han sido parte de un verdadero equipo de alto desempeño.

La intención, el propósito, la composición, el desarrollo de los participantes y las habilidades, son distintos para cada grupo de trabajo. Estas características influyen en el desarrollo grupal y por ello es importante que el *Team Coaching* sea impartido por un externo que ayude a identificar y trabajar en las áreas de oportunidad.

Cada equipo es diferente y así dos pertenezcan a la misma empresa, su naturaleza no es igual; por lo

Soluciones Integrales

Empresariales, Organizacionales, Comerciales y de Recursos Humanos



Soluciones Integrales de Recursos Humanos

- Modelo estratégico de Recursos Humanos
- Procesos de Recursos Humanos
- Estructuras organizacionales
- Modelos de gestión por competencias
- Evaluación del desempeño y reconocimiento

Soluciones Integrales Empresariales

- Planeación y alineación estratégica
- Consultoría en desarrollo comercial
- Desarrollo de canales de distribución
- Business plan
- Balance score card

Procesos de Coaching

- Coaching ejecutivo
- Coaching relacional
- Team Coaching (Team Building, Integración de equipos)
- Coaching de vinculación

Formación y Desarrollo

- Programa de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo
- Programa de Desarrollo de Habilidades en ventas

Selección Ejecutiva

- Evaluación ejecutiva
- Assessment Center Presencial Grupal
- Entrevista por competencias

Identificación y Diagnóstico

- Plataforma de evaluación
- Diagnóstico de competencias

Un buen Team Coach aporta

- Descubre patrones
- Establecimiento de reglas del juego autónomas
- Genera reflexión individual y grupal
- Ambientes de creatividad e innovación
- Retroalimentación grupal autodirigida
- Conversaciones más asertivas, constructivas y efectivas
- Clarificación de roles, expectativas, ofertas y pedidos en los subsistemas
- Una mirada diferente

Modelo de aprendizaje en Team Coaching

- Equipo natural
- Reto real
- Acompañamiento de Learning Coach
- Proceso consciente
- Apertura
- Deseo o necesidad de logro

que deben construir su propia teoría, mecanismos de evaluación y relaciones que integren su trabajo de acuerdo a su propia experiencia, ya que cada uno tiene un proceso distinto.

ELEMENTOS METODOLÓGICOS DEL TEAM COACHING

Para que se dé un proceso efectivo de aprendizaje grupal, el equipo necesita llevar a cabo la metodología del *Team Coaching*: éste necesitará quien retroalimente *just in time*, es decir, en el momento y tiempo adecuado, las conductas, comportamientos y competencias que pueden estar obstaculizando la comunicación, toma de decisiones, creatividad, negociación, solución de problemas, gestión de crisis, organización y planeación. También debe intercambiar aprendizajes entre sus miembros, de esta manera el equipo reflexiona, aprende y actúa corrigiendo los comportamientos en un círculo virtuoso y reforzante, que fortalece el alto desempeño. Cada uno de sus integrantes debe encontrar un equilibrio entre el desempeño y el aprendizaje (individual y grupal).

El *Team Coaching* promueve el aprendizaje sistémico que impacta cinco niveles: los integrantes del equipo, su desarrollo profesional, el equipo en sí mismo, el negocio en cuanto a resultados tangibles y la organización a la cual pertenece. De esta manera se integra, comparte retos y objetivos y funciona de acuerdo a su propio ambiente y no bajo estructuras ya formadas que los limiten.

Con el *Team Coaching* el líder y el equipo aprenden a desarrollar su talento colectivo plenamente; clarificar y alinear los roles y la responsabilidad de los miembros del equipo; a desarrollar métodos de comunicación a fin de asignar y cumplir tareas; a practicar habilidades para dar y recibir retroalimentación; a aprender y practicar nuevas maneras de planear, delegar y trabajar como un equipo integrado; a desarrollar nuevas habilidades interpersonales; y comprender lo que constituye el trabajo en equipo.



ADRIÁN HORST MORALES es Gerente de Mercadotecnia de Integral Management Consulting. Es licenciado en Comunicación y Medios Digitales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Coautoría: Juan Carlos Maya Aroca.

INTEGRAL MANAGEMENT CONSULTING fue fundada en 1996. Sus áreas de especialidad son soluciones integrales: organizacionales, comerciales y de recursos humanos; soluciones integrales de identificación y gestión del talento; y soluciones integrales de formación y desarrollo de habilidades de liderazgo y profesionales en ventas.
www.integralmc.com.mx



Integral Management Consulting

www.integralmc.com.mx

servicioimc@integralmc.com.mx

tels. 5652 8600 | 5135 2525 | 5135 2870

Búscanos en como Integral Management Consulting

DESPERTANDO AL GIGANTE INTERIOR

Mucho se ha escrito sobre la manera en la que Google –líder en el sector tecnológico– otorga a su personal las facilidades para adaptar su lugar de trabajo de acuerdo a sus preferencias, predica la confianza como base del trato entre colaboradores y además pone a su disposición actividades recreativas a fin de estimular su creatividad y mantenerles motivados (Girard, 2007; Jarbis, 2010). Sin embargo, el ejemplo que Google brinda supera las citas antes mencionadas. La empresa ha logrado inyectar en su cultura organizacional la generación e intercambio de prácticas diferentes en una búsqueda continua por mejorar su estilo de dirección y administración del capital humano (MrGregor, 2015). El sitio web “re:Work” publica experiencias propias e invita a

LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y LOS CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS TRADICIONALES REQUIEREN QUE LAS ORGANIZACIONES NO SÓLO INTENTEN HACER DE LA INNOVACIÓN UN MODO DE OPERAR, SINO QUE PONGAN EN MARCHA PRÁCTICAS CONCRETAS QUE CONTRIBUYAN A LA CONSTRUCCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DINÁMICA QUE PROMUEVA SU PROPIA EVOLUCIÓN.

otras organizaciones a compartir sus casos, haciendo énfasis en que todas las vivencias brindan aprendizaje y resultan de gran ayuda para aquéllos que requieran formar, consolidar o modificar sus criterios respecto al cómo dirigen sus negocios.

El otro caso que resulta de gran interés es el de Heineken, quien incluso ha utilizado su nueva filosofía de atracción de talento para fines publicitarios. Recientemente, la compañía cervecera lanzó una campaña de reclutamiento basada en su propio personal, acompañando los anuncios de vacantes con breves testimonios de algunos miembros de su plantilla (Gwynn, 2016). De este modo, la organización se muestra orgullosa de sus integrantes al mismo tiempo que comparte sus historias con posibles candidatos, facilitando enlazar con la audiencia correcta. De este modo, establecen una relación ganar-ganar-ganar con su personal y sus candidatos. Cuando se analizan los casos antes expuestos, no es difícil comprender las razones por las cuales ambas organizaciones son capaces de adoptar prácticas modernas de manera natural. La industria de tecnologías de la información se caracteriza por ser fuente y motor de cambios constantes y permanente evolución. No es aventurado opinar que por esa misma razón es percibida como una industria “diferente”, pues todavía puede ser considerada de reciente

Es innegable que las dos primeras décadas del siglo XXI se han caracterizado por cambios continuos tanto en la demanda de los clientes y consumidores como en la oferta de bienes y servicios disponibles. Los paradigmas tradicionales que ahora promueven líneas de pensamiento y de comportamientos más abiertos y flexibles, requieren que las organizaciones no sólo intenten hacer de la innovación un modo de operar, sino que pongan en marcha prácticas concretas que contribuyan a la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional dinámica que promueva su propia evolución.

Es por ello que en los últimos años marcas como Google y Heineken han implementado y promovido públicamente prácticas de Recursos Humanos consideradas como “no tradicionales”.





Es por ello que promover actividades y prácticas que permitan comunicar a cada uno de los colaboradores el importante rol que juegan en la organización, así como reconocer y agradecer su esfuerzo diario es eje fundamental. De este modo, el personal en sucursales brinda a los clientes el trato que reciben de la organización, transmitiendo a todos los niveles el valor de cada individuo y la fortaleza que suman en lo colectivo.

Puesto que conocemos la responsabilidad que como Instituto tenemos respecto al desarrollo integral de nuestro personal, permanecemos en la búsqueda continua de oportunidades para facilitar su crecimiento y promover su mejor nivel de desempeño. Uno de los programas más efectivos y populares entre nuestros colaboradores es el llamado *Muévete*, mediante el cual les brindamos el espacio y las facilidades para realizar sesenta minutos de actividad física sin abandonar las instalaciones. A pesar de su reciente implementación, el programa fue rápidamente adoptado por personal adscrito a las oficinas centrales y estamos en implementación a nivel nacional.

Contar con instalaciones y programas de esparcimiento ayuda a mejorar la productividad, además de que se ha comprobado que estos espacios de convivencia permiten a los empleados compartir experiencias laborales y que surjan propuestas de mejora. Al tener vivencias laborales nutritivas, el personal se identifica más con la institución, deseando su permanencia y dando lo mejor de sí para lograr los objetivos.



LEOPOLDO RUBIO FERNÁNDEZ es Director de Recursos Humanos del Instituto Fonacot. Es Contador Público por la Escuela Bancaria y Comercial.

INSTITUTO FONACOT fue fundado en 1974. Se especializa en otorgar créditos a los trabajadores para adquisición de bienes y servicios.
www.fonacot.gob.mx

aparición y por ello no se guía por estándares, patrones establecidos ni paradigmas tradicionales. La industria de productos de consumo, de la cual Heineken forma parte, se encuentra totalmente orientada al consumidor y por ello tiende a seguir muy de cerca los cambios en los gustos y preferencias de sus clientes. Por ello, las empresas de dicho sector se encuentran, de manera obligada, abiertas a modificar sus prácticas en pro de mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado; y esta apertura no se limita a programas relacionados con el servicio al cliente o a la investigación y desarrollo de nuevos productos, sino que abarca también los métodos, recursos y sistemas con los que se gestiona al interior. Ahora bien, sería prudente cuestionarse si las estrategias de gestión innovadoras son susceptibles a ser implementadas en industrias tradicionales, donde los bienes y/o servicios ofertados requieren un tratamiento más "formal". ¿Es posible, incluso conveniente, implementar prácticas innovadoras en el sector financiero, donde la confianza de los clientes frecuentemente se basa en la transmisión de una imagen formal, seria y profesional? ¿Qué se necesita para que el personal que trabaja en esta industria se mantenga motivado a brindar cada día su mejor esfuerzo en beneficio de sus clientes?

En el Instituto Fonacot pensamos firmemente que la razón por la cual nuestros clientes nos prefieren, radica en la asesoría y el servicio personalizado que obtienen de los representantes que brindan atención en nuestras sucursales. Entender al cliente y comprender sus necesidades son capacidades fundamentales para lograr una comunicación profunda con los clientes, así como para construir una estrecha relación de confianza, básica en el sector financiero y en organizaciones públicas.

FONACOT te da el crédito que necesitas para disfrutar tus vacaciones



Las tasas de interés más bajas del mercado



Descuentos vía nómina



Hasta 36 meses para pagar

¿Qué esperas?

Date una escapadita y conoce todo lo que México tiene para ti

¡Tramita tu crédito hoy mismo!

En **FONACOT** le damos **crédito a tu esfuerzo**

www.gob.mx/creditofonacot

01 800 FONACOT (366 2268)

@Infonacot f INFONACOT

STPS
SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL



fonacot

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

PENSAR Y HACER CON SENTIDO HUMANO

H

ace ya algún tiempo que quienes nos dedicamos a gestionar los Recursos Humanos dejamos de ser un área que administra al personal y su compensación. La estructura actual de las organizaciones nos obligó a transformarnos en los responsables de potencializar el talento de nuestro capital humano; esto es, que nos conduce a sensibilizar a nuestros clientes, usuarios y al público en general, acerca de las mejores prácticas en nuestra área.

No podemos mantenernos indiferentes a lo que sucede en el universo empresarial. Debemos implementar iniciativas que conduzcan a los modelos de negocio actuales a ser mucho más eficientes, que sus resultados sean tangibles y sus colaboradores no se pierdan en el camino, enfocando su talento a la obtención de metas perfectamente cuantificables.

Sabemos que no es una tarea fácil. Por eso apuntamos a invitar a capitalizar adecuadamente el talento dentro de las organizaciones. La propuesta se cimenta en continuar con las premisas básicas de la gestión de personal. (Ver gráfico)



El tiempo no perdona. Las nuevas generaciones exigen nuevos satisfactores, servicios y comodidades. Prueba de ello son las *startups* como Uber, Netflix o el mismo Google, quienes marcan tendencia empresarial con nuevos modelos de negocio. Son ellas quienes nos inspiran para sumarnos de manera inmediata a este movimiento caracterizado por sus modelos interactivos de negocio, que va desde la eficiencia en servicio, hasta la rentabilidad y tecnología al alcance de todos. Razón por la cual en JOBFIT uno de nuestros pilares es contar con soluciones que promuevan la inclusión laboral y soluciones prácticas con sinergias actuales para acercar propuestas que provean a nuestros usuarios de innovadoras y eficaces herramientas para detectar las necesidades de nuestro entorno. Los nuevos modelos de negocio y su interacción con las nuevas generaciones nos obligan a que no perdamos de vista las siguientes recomendaciones:



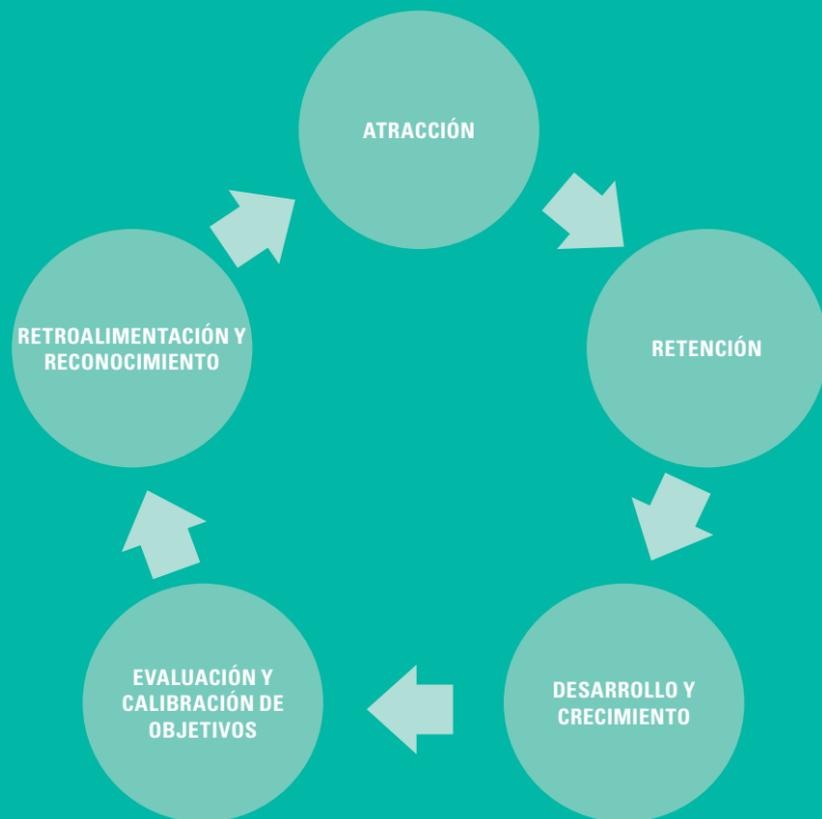
EL TIEMPO NO PERDONA. LAS NUEVAS GENERACIONES EXIGEN NUEVOS SATISFACTORES, SERVICIOS Y COMODIDADES.

1. Colaboradores profesionales y motivados: es fácil subrayar la excelencia en el servicio que esperamos dar a nuestro cliente externo; sin embargo, como área de Recursos Humanos debemos atender lo básico en nuestra propia gente (calidad de vida, equidad en compensación y reconocimiento).

2. Plataformas y sistemas que permitan intercambiar información de manera ágil y cuantificable: debemos sensibilizar a toda nuestra pirámide organizacional y acercarlos a la tecnología y a sistemas que nos indiquen cómo estamos, cuánto llevamos y hacia dónde debemos dirigirnos en tiempo real.

3. Programas que capitalicen las diversas generaciones: los jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 nos inundan con su gran energía y movilidad laboral; integrando a programas de inclusión a la población madura y de tercera edad –casi el 9.6% de la población actual–, quienes cuentan con toda la experiencia y que por desconocimiento el mercado no les brinda opciones laborales. Nuestro reto estriba en potencializar su *expertise* e incluirlo en la gama de oportunidades que se gesta dentro de cada una de las organizaciones.

4. Innovación y flexibilidad: estamos conscientes de que se trata de un tema sumamente amplio. Sin embargo, para la Alta Dirección, las ideas y estrategias se encuentran englobadas dentro de un marco de acciones a seguir. La gente que opera está en contacto con la necesidad real, por lo que enfatizamos que existen muchos caminos para poner manos a la obra y lo más importante es que no todas implican un desembolso.



7. Como capital humano involúcrate en los procesos operativos de tu organización: es de vital importancia que quien encabeza el liderazgo de talento se involucre y desmenuce los procesos internos. Igualmente, hay que hacer que se sensibilice de las problemáticas internas y las necesidades primarias.

Como consultoría queremos dejar algunos tips básicos que no debemos perder de vista, tengamos o no recursos financieros para llevarlos a cabo. Ellos representan la llave para que cada colaborador se convierta en una pieza mucho más eficiente. Invitemos a nuestro personal a generar una cultura de simplificación que permita agilizar y no burocratizar los procesos internos. No podemos detener esta transformación. Volvémonos una pieza clave en ella. En JOBFIT ya comenzamos...

Retomamos a Steve Jobs, el célebre creador de Mac, quien esgrimió una frase que se volvió su lema: "Piensa diferente". El secreto de su éxito fue poner en práctica acciones que lo desmarcaron de su competencia y así revolucionó el mundo de la tecnología. Prueba de ello son esos dispositivos que aún lideran el mercado.

5. Invierte en tu personal para que mejore su desempeño: existen varios factores que nos limitan. Entre ellos la inminente globalización, la competencia encarnizada y el riesgo a caer en fuga de capital humano. No obstante, son riesgos latentes e ignorarlo nos cuesta más. Pero si aplicamos procesos clave mucho más ágiles (mentoría, estudio de casos, capacitación técnica especializada, capacitación en competencias, evaluaciones que nos lleven a descubrir su potencial; no sólo en aulas cerradas y temáticas fuera de las mismas), nuestro objetivo será conectar emocionalmente con el colaborador y hacerle sentir la importancia de su ejecución en el resto de la cadena de valor de tu negocio.

6. La gente que tiene un equipo a su cargo representa una pieza clave: por eso delegamos la responsabilidad de hacer que nuestros objetivos se cumplan a las gerencias y mandos medios de las organizaciones. Debemos preguntarnos si cuentan con la habilidad de gestionar al personal, orientándolo al logro con la mejor actitud sin caer en rudeza innecesaria. Debemos identificar agentes de cambio internos, los cuales nos ayudarán a establecer y acelerar procesos y subprocesos clave.

ANA LUISA ZEPEDA OROZCO es Directora de Capital Humano de JOBFIT. Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad La Salle. Cuenta con un diplomado en Desarrollo Organizacional por la INESPO y un diplomado en Dirección Estratégica de Capital Humano por la Universidad Iberoamericana.

JOBFIT fue fundada en 2008. Sus áreas de especialidad son administración de nómina y maquila, atracción de talento a todos los niveles y *change management*.
www.jobfit.mx



Las mejores prácticas en gestión de talento.

Más y mejores beneficios para tus colaboradores

Cobertura médica

Seguros

Descuentos y beneficios

Presencia en más de 21 plazas a nivel nacional

Solidez financiera

Nuestro servicio nos distingue.



Administración de nómina tradicional



f Jobfit Oficial

Maquila de nómina



t Jobfit Oficial

Atracción de talento



www.jobfit.mx

Psicometría en línea
Evaluaciones por competencias
Estudios socioeconómicos



Change Management



2629.22351 | 5555.0380

ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN EN REDES: UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE

H

ace unas cuantas décadas las personas aspirantes a trabajar en corporaciones hacían filas enormes para realizar exámenes de admisión. Hoy en día el esfuerzo de reclutamiento se ha convertido en una tarea inmensa y desgastante. No solamente es muy complicado enrolar, sino que también existen altos índices de rotación de talento en los períodos de dos a cinco años de antigüedad. La carrera ideal hace 20 ó 30 años era trabajar precisamente 20 ó 30 años en una misma empresa, aspirando a ocupar posiciones interesantes e idealmente de mayor responsabilidad. La oportunidad de aprender a corto plazo y el progreso en la jerarquía eran los incentivos para permanecer en una corporación.

Sin embargo, esos panoramas ya no son la norma. Las personas en puestos de nivel de entrada enfrentan su primera posición con muy poca claridad de cuál podría ser su futuro en la corporación. Por supuesto que tener ese primer empleo es mejor que no tener ninguno, pero los incentivos y rutas para progresar no son claros y muchas veces no son accionables. También hay que reconocer que la velocidad de ascensos dentro de las empresas es menor de lo que era hace dos décadas. Ante tal panorama, la persona ocupante del puesto rápidamente se resigna a hacer el trabajo asignado lo mejor posible y a pertenecer al negocio mientras genera experiencia y habilidad. En el momento en que se presente



una mejor propuesta externa, será percibida como la oportunidad que su actual empresa no le está proveyendo. Ante la baja frecuencia de movimientos verticales y la poca claridad de carrera, cualquier oferta fuera de la empresa puede ser muy atractiva. Una vez que la persona desarrolla competentemente el puesto asignado, hará que el incentivo del aprendizaje también desaparezca. Este panorama demanda una forma diferente de retener al talento valioso y de conectarlo con el crecimiento de la empresa.

DISEÑO TRADICIONAL DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones normalmente se diseñan calculando el costo de cada posición de acuerdo a la complejidad de las tareas asignadas. Pocas veces se toma en cuenta que la mejora continua debe iniciarse a partir de personas que tienen mayor grado de habilidad que el necesario para realizar la tarea. Las competencias se pueden clasificar en cinco diferentes niveles:

1. No puede o no sabe realizar la tarea.
2. Puede realizar la tarea con ayuda.
3. Puede realizar la tarea sin ayuda.
4. Puede mejorar la tarea.
5. Puede diseñar una mejor tarea desde cero.

Los organigramas se costean con el tercer nivel de competencia descrito, porque éste será el costo más bajo que garantiza calidad y confiabilidad. Esta manera de observar la estructura, sin darse la oportunidad de contar con personas de niveles cuatro y cinco, le roba a la empresa la capacidad de realizar mejoras



LOS ROLES MULTIDIMENSIONALES EN REDES LE DAN A LA ORGANIZACIÓN LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS: TODOS HACEN EL TRABAJO DE MANERA ESTANDARIZADA, GARANTIZANDO CONFIABILIDAD; Y AL MISMO TIEMPO, TODOS PROPONEN MEJORAS AL DISEÑO DEL TRABAJO.

continuas graduales o avances sustanciales en los procedimientos de trabajo. Al mismo tiempo, las personas que quieren prosperar no tienen los incentivos para hacerlo y tampoco cuentan con los foros en los que se puedan plantear las mejoras.

LA ORGANIZACIÓN EN REDES, UNA INICIATIVA QUE BRINDA UNA AMPLIA GAMA DE SOLUCIONES

Estructurar una organización en redes puede tener impactos positivos en reducción de rotación de personal, ahorros en costos estructurales, incremento en productividad, progreso en el ambiente laboral, entre otros. Las empresas tradicionales normalmente asignan la responsabilidad de las variables funcionales al puesto al que naturalmente le corresponde: la rotación de personal y el desempeño de la gente se asigna a Recursos Humanos, el costo y las variaciones se asignan a Finanzas, el servicio al cliente se le asigna a Logística, etc. Por otro lado, las corporaciones en redes saben muy bien identificar los bloques de desempeño y hacen a toda la organización responsable de alcanzar las metas establecidas en cada uno de ellos (productividad, calidad, servicio, bienestar, costo, etcétera).

Hacer a todo el personal administrador de todas las variables puede parecer idealista, pero no lo es, las redes se encargan de involucrar al 100% de los colaboradores en algún aspecto que mejore el desempeño de la empresa. Estas organizaciones tienen varias características que las distinguen de las tradicionales.

HABILIDAD PARA DESEMPEÑAR UN PUESTO DETERMINADO



red de Costo para analizar desperdicios y sobreusos. Esto significa que será indispensable trabajar con la red de la función correspondiente para encausar las propuestas que mejoren dichas variables. En este caso, la red liderada por Finanzas será la indicada para evaluar las propuestas de ahorro y plantear mejoras sistémicas.

Colaboradores que planteen mejoras, que las conduzcan a través de su red y que posteriormente puedan sistematizarlas, serán mucho más productivos que los que simplemente cumplan con las tareas asignadas. Probablemente se requiera de un esquema de compensación más atractivo para estos niveles superiores de competencia, pero el costo será mínimo comparado con la reducción en gasto estructural que se genere gracias a los cambios implantados.

Los roles multidimensionales le dan a la organización lo mejor de ambos mundos: todos hacen la labor de manera estandarizada garantizando confiabilidad, y al mismo tiempo, todos proponen mejoras al diseño del trabajo. Las personas que se desempeñan efectivamente en estos roles generan más lealtad a la misión de la empresa, se apegan a sus valores y pueden ver su futuro profesional con mayor claridad. Las opciones de carrera se abren para cada colaborador a través de su función y también, por la red a la que pertenecen.

Estructurar una empresa en redes produce inmensos beneficios en productividad, calidad, costo, servicio y en variables de salud organizacional que fomentan crecimiento sustentable a largo plazo.

TODAS LAS PERSONAS TIENEN UN ROL MULTIDIMENSIONAL

- Son responsables del desempeño de las tareas provenientes de sus procesos de trabajo.
- Tienen un compromiso funcional dentro de su equipo que se alinea a la red liderada por la función correspondiente.
- Tienen la oportunidad de proponer mejoras relacionadas a su red.

TODA PERSONA TIENE AL MENOS DOS LÍNEAS DE REPORTE

- Directamente con el líder de su equipo de trabajo.
- Funcionalmente con el dueño de la red a la que pertenece.

Imaginemos un equipo de transporte de una empresa de productos de consumo de alta rotación y estructurada en redes. Cada persona tiene un rol multidimensional (chofer, integrante de una red y dueño de una variable conectada al crecimiento de la empresa).

Gerente de Transporte Área 1 (productividad, vida útil de unidades)									
Supervisor 1er Turno					Supervisor 2do Turno				
Chofer 1	Chofer 2	Chofer 3	Chofer 4	Chofer 5	Chofer 6	Chofer 7	Chofer 8	Chofer 9	Chofer 10
Productividad	Calidad	Servicio	Costo	Bienestar	Productividad	Calidad	Servicio	Costo	Bienestar
Rutas	Cobranza	Frecuencia visitas	Gasolina	Tiempo extra	Cuadrillas y relevos	Producto dañado	Facturación	Mantenimiento	Ausentismo

En este ejemplo podemos observar cómo cada colaborador tiene, además de su cargo directo de chofer, una función y una variable de dicha competencia. Este incremento de responsabilidades requerirá que todos los empleados se enfoquen en desarrollar variables para incrementar las ventas, la rentabilidad y el flujo de efectivo de la empresa. Reducir el consumo de Gasolina puede parecer demasiado demandante para un solo colaborador, pero cuenta con el apoyo de la



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 y Socio-Director de Oxford Leadership México.

www.jlqconsultores.com
www.oxfordleadership.com

Liderazgo Basado en Virtudes

Descubre cómo la madurez individual y organizacional es producto del desarrollo de virtudes.

Habilidades + Virtudes = Resultados

Método de desarrollo acelerado de madurez organizacional enfocado a incrementar la efectividad del liderazgo individual en puestos de alta dirección y en mandos medios.



Para recibir un libro de obsequio Don Daniel favor de escribir a biblioteca@jlqconsultores.com

INFORMES:

TEL: (55)1664-6009
info@jlqconsultores.com

- Desarrollo de liderazgo
- Construcción de equipos efectivos
- Consultoría estratégica

www.liderazgoyvirtudes.com



José Luis Quintero

G. González Camarena 1600 2do piso
 Santa Fe. CD México

www.jlqconsultores.com



TODO LO QUE DEBES SABER ANTES DE CONTRATAR UN OUTSOURCING O EMPRESA TERCERIZADORA



Cómo identificar un buen servicio de tercerización o *outsourcing* ideal para mi empresa? Los esquemas de tercerización pueden ser exitosos, siempre y cuando se delimite desde un principio el alcance del proyecto, se establezcan objetivos y se cumplan las necesidades de las empresas. Las organizaciones están forzadas a atender lo que su *core business* dicta, dejando en manos de expertos aquellos factores que no se encuentran dentro de sus conocimientos y habilidades, para garantizar resultados positivos.

Como en cualquier tema de negocios, los esquemas de tendencia pueden significar un rotundo éxito, a condición de que las empresas realicen la tarea de analizar cuáles compañías ofrecen el mejor modelo para sus necesidades, cuáles tienen la capacidad para atraer y retener al mejor talento y cuáles de ellas pueden brindar resultados a través de esquemas completamente legales.

Antes de contratar algún servicio, las compañías deben tener claro si es realmente necesario; es importante consultar con un asesor, ya que a veces nos encontramos tan enfocados en los objetivos que queremos para la empresa, que podemos no ser tan objetivos respecto a si los cambios serán buenos o no para el proyecto que se está buscando implementar. Antes de contratar, las empresas deben hablar con expertos que las puedan orientar en el proceso previo. Hay que ser conscientes de que no todas las áreas necesitan ser subcontratadas y que existen algunas en cada industria o empresa que es mejor mantener bajo el esquema tradicional.

Una vez con la radiografía, deben asegurarse de que el consultor brinde un análisis sobre el impacto que traería en las distintas áreas de la organización



LAS ORGANIZACIONES ESTÁN FORZADAS A ATENDER LO QUE SU CORE BUSINESS DICTA, DEJANDO EN MANOS DE EXPERTOS AQUELLOS FACTORES QUE NO SE ENCUENTRAN DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, PARA GARANTIZAR RESULTADOS POSITIVOS.

involucradas en la implementación; a corto, mediano y largo plazo. Esto no sólo ayudará en la primera instancia de la transformación, también lo hará al aplicar planes de acción y corrección en distintos procesos y obtener resultados positivos. Las compañías deben asegurarse de que su estrategia tiene pies y cabeza, que existan los indicadores necesarios para poder medir su avance y que todo el plan esté funcionando con metas a mediano y largo plazo. Las decisiones relacionadas con servicios de tercerización tienen un elevado componente estratégico. Es importante mencionar cómo las empresas pueden identificar un proveedor serio:

- ▶ Verificar la reputación de la empresa, investigar antecedentes, comentarios y negocios que estén bajo sus servicios.
- ▶ Asegurar que la empresa que proveerá los servicios de tercerización esté certificada —por ejemplo, por la AMECH—.
- ▶ Verificar que la contratación se realice legalmente. Las empresas deben de revisar el cumplimiento en tiempo y forma.
- ▶ Acudir a las instalaciones de la corporación puede evitar que se encuentren con empresas fantasmas.
- ▶ Confirmar el respaldo y solvencia económica del proveedor a contratar.
- ▶ Ratificar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- ▶ Buscar referencias. Si van a contratar este servicio, deben de explorar varias opciones y asegurarse de tener todas las alternativas sobre la mesa. Cada empresa tiene su propio ADN, y como tal, deben verificar que las opciones se acoplen al suyo.
- ▶ No a los esquemas prediseñados. Deben crearse opciones únicas y especializadas que se adecúen a cada empresa; si el método que se piensa implementar es el mismo que se le ofrece a todas las empresas que tienen como clientes, lo mejor será buscar otra opción.

Dentro de la prevención y legalidad es importante conocer qué documentos se deben tomar en cuenta antes de celebrar un contrato:

- ▶ Escritura que contenga su Acta Constitutiva con folio mercantil expedido por el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

VENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN

	Un <i>outsourcing</i> permite a las corporaciones estar mejor preparadas ante los cambios económicos y las exigencias del mercado (flexible y versátil).		Deslinda a la empresa de los procesos de contratación de personal.
	Los servicios brindan la oportunidad a la empresa de enfocarse a su <i>core business</i> .		Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
	Disminuye los costos de contratación, retención, capacitación, rotación de personal y despidos.		Permite reducir costos de manufactura y equipo, y de contingencias legales y laborales para quien contrata el servicio.
	Permite contratar talento especializado para una función determinada en la empresa (flexibilización del talento).		Adaptación de costos y operaciones de acuerdo con las necesidades del mercado.
	Permite engrosar o acortar tu plantilla por temporadas, para construir un mayor alcance de valores.		El costo del servicio es totalmente deducible.

DESVENTAJAS DE LA TERCERIZACIÓN

	Puede generar dependencia cuando no existe una comunicación adecuada con la empresa contratada.		Impacto negativo en caso de que el seleccionado no resulte adecuado.
	El nivel de rotación de personal puede incrementar si no se cuenta con el talento adecuado (captar desde el inicio del proceso de selección a los mejores candidatos).		El capital humano pierde identidad con la marca que representa.
	Puede afectar los índices de producción cuando no existe un sentido de pertenencia en sus trabajadores.		Los costos pueden terminar siendo mayores de lo previsto.
	Una mala selección de <i>outsourcing</i> puede perjudicar la calidad del talento especializado que necesita la organización.		Una mala contratación podría dar pie a perder el control sobre la producción.

- Ciudad en la que se inscribió dicha Acta por parte del notario.
- RFC.
- Comprobante de domicilio vigente.
- Escritura que contenga el Poder Notarial del Representante Legal de la contratista, el cual debe tener forzosamente: facultades generales para actos de administración (para firmar contratos) —preferentemente que no tenga limitaciones en cuanto al monto del negocio a celebrar—.
- Identificación oficial con fotografía del Representante Legal de la contratista.

Algunas de las características de los contratos que ofrecen las empresas tercerizadoras son: contar con las declaraciones pertinentes (identificadas las partes); definir claramente la prestación de servicios, monto, fecha, lugar y forma de pago; vigencia del contrato; cláusula de terminación anticipada; sanciones por incumplimientos; actualización del precio de los servicios en caso de renovación; y cláusulas de protección contra contingencias laborales individuales y colectivas.

BENEFICIOS

Se ha podido observar que una compañía que toma la decisión de tercerizar las áreas más débiles de su compañía, presenta mejoras y beneficios en procesos, reducción de costos de producción, de riesgos, de rotación de personal, etcétera.

ALGUNAS DE LAS ÁREAS EN DONDE SE APLICA LA TERCERIZACIÓN

Muchas empresas y organizaciones han tomado la decisión de externalizar procesos y centrarse en los aspectos que mejor saben hacer, así maximizan el rendimiento minimizando los costos. El proceso de tercerización no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las



como Capital Humano Flexible, servicio que brindamos a grandes y pequeños corporativos en busca de talento, ya sea por temporadas, por horarios flexibles o también por capacidad de nómina.

Off-site: para esta modalidad las empresas que contratan el servicio lo reciben de manera externa, como algunos servicios financieros (banca, seguro y finanzas), es decir, cuando el *outsourcing* se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTRATAR SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN

Los esquemas de tercerización podrían ser exitosos, siempre y cuando cubran realmente las necesidades; en caso contrario, utilizar esquemas flexibles podría dañar tanto al área a la que se le imparte el servicio como al *core business*. (Ver gráfico)

Al ser mal aplicados pueden crear una división entre el Capital Humano Flexible y aquél que está directamente contratado por la empresa; aunque es bien sabido que las condiciones de trabajo son diferentes para cada uno, también **es responsabilidad de las empresas prestadoras de servicio crear programas de comunicación, capacitación y desarrollo que le permitan al personal sentirse parte de la organización.** Para Kelly Services una decisión informada puede significar menos responsabilidad para la empresa, una menor carga económica para la compañía. La contratación adecuada de servicios de tercerización puede ahorrar a la empresa hasta un 50% de los gastos de su negocio.

LOS PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN MAL APLICADOS PUEDEN CREAR UNA DIVISIÓN ENTRE EL COLABORADOR FLEXIBLE Y AQUÉL QUE ESTÁ FIJO EN LA EMPRESA. ES RESPONSABILIDAD DE LAS CORPORACIONES PRESTADORAS DE SERVICIO CREAR PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE FOMENTEN EL SENTIDO DE PERTENENCIA.

áreas de una empresa como Finanzas, Contabilidad, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Sistemas Administrativos y actividades secundarias.

Es importante decir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

TIPOS DE TERCERIZACIÓN

Actualmente existen diferentes tipos de *outsourcing*, la mayoría de las categorías tiene peculiaridades propias y configuran un tipo de servicio único, por ejemplo:

Off-shoring o deslocalización: cuando se trasladan algunos procesos necesarios para la empresa a otro país. Entre las principales prácticas se encuentra el tercerizar procesos de producción, fabricación o de servicios.

In-house: se desarrolla “en casa”. La empresa hace la contratación de los servicios que se necesitan tercerizar, pero el desempeño de éstos se realiza en las instalaciones de la empresa que solicita el servicio. En Kelly Services lo conocemos



KAREN ROSALES BAZO es Coordinadora de Contenidos de Kelly Services México. Es licenciada en Comunicación por la Universidad del Valle de México.

KELLY SERVICES fue fundada en 1946. Sus áreas de especialidad son Oil & Gas, Automotriz, Aeroespacial, Financiero, IT & Telecom y Pharma. Son fundadores del Capital Humano Flexible.
www.kellyservices.mx

EXPATRIADOS: RETOS CONSTANTES

E

l gran crecimiento de la globalización en nuestro entorno actual ha generado que los movimientos de capital humano entre las multinacionales sean cada vez mayores, pero ¿cuál es el objetivo de una empresa al intercambiar personal entre sus filiales? ¿Qué aptitudes debe tener un empleado para ser elegido como próximo expatriado? ¿El intercambio será enriquecedor en el ámbito profesional para el ejecutivo o el cambio de entorno laboral, de país y los problemas de adaptación tendrán el efecto contrario?

La expansión en las compañías es una necesidad, la constante competencia de mercados obliga a crear proyectos más allá de sus fronteras y la mejor manera de desarrollarlos es a través de la fuerza laboral. Las principales características que buscan en los posibles candidatos son el conocimiento técnico y la experiencia, así como el crecimiento en sus carreras profesionales. En un segundo plano consideran la capacidad de liderazgo, la capacidad de negociación y la capacidad de adaptación cultural, según el estudio realizado por Ernst & Young y el IESE. Sin embargo, para un seleccionado, la experiencia internacional, el aprendizaje profesional, la promoción interna y los beneficios económicos son los puntos más analizados antes de aceptar la oferta. (Ver gráfico)



Cuando el desarrollo del proyecto está concluido y la oferta es satisfactoria para ambas partes, el proceso de reubicación comienza. Éste es un momento de suma importancia tanto para la empresa, como para el expatriado, pues puede representar el éxito o el fracaso del proyecto. En su mayoría, las empresas ofrecen asesoría sobre el país destino, viajes previos de reconocimiento, apoyo en la búsqueda y renta de propiedades y, en su caso, la inserción de toda la familia en un nuevo hogar.

¿QUÉ PARTE DEL PROCESO DE REUBICACIÓN ES EL MÁS PREOCUPANTE PARA UN EXPATRIADO?

Un nuevo trabajo siempre resulta desafiante para cualquier persona, pero cuando éste viene acompañado de un nuevo país, un nuevo idioma y un nuevo entorno cultural, la situación es mucho más compleja y más, si incluye a la familia.

UN NUEVO TRABAJO SIEMPRE RESULTA DESAFIANTE PARA CUALQUIER PERSONA, PERO CUANDO ÉSTE VIENE ACOMPAÑADO DE UN NUEVO PAÍS, UN NUEVO IDIOMA Y UN NUEVO ENTORNO CULTURAL, LA SITUACIÓN ES MUCHO MÁS COMPLEJA Y MÁS, SI INCLUYE A LA FAMILIA.

Durante una encuesta realizada por el Banco Internacional HSBC y publicada en el diario *The Telegraph* se demostró que la parte del proceso de reubicación que más preocupa a un expatriado es el *settling in*, pues la gran mayoría temen sentirse solos en su nuevo hogar. Por otro lado, cuando vienen acompañados de familia, su constante preocupación es encontrar la adaptación cultural y social para los suyos.

Además de la lejanía de sus seres queridos, encontrar la vivienda ideal es todo un desafío, el expatriado por lo regular tiene una idea clara de lo que desea encontrar, pero en ocasiones esos deseos no son reales en el país destino, simplemente porque los modos de vida, las costumbres e incluso el clima son totalmente diferentes; por otro lado, cuando tiene oportunidad de viajar con sus familiares, los retos son diferentes y se amplían de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la familia, por ejemplo, los requerimientos en materia escolar y formativa suelen ser muy específicos, encontrar el programa educativo adecuado y que cubra las necesidades o que conserve el nivel del país de origen, representan una labor excepcional por parte de las empresas de reubicación, pues regularmente los colegios que ofrecen educación políglota tienen gran demanda y los cupos son limitados. El hecho de que el plan de estudios no se logre equiparar al del país de origen, puede significar una división en la familia. Situación poco conveniente para la filial contratante.

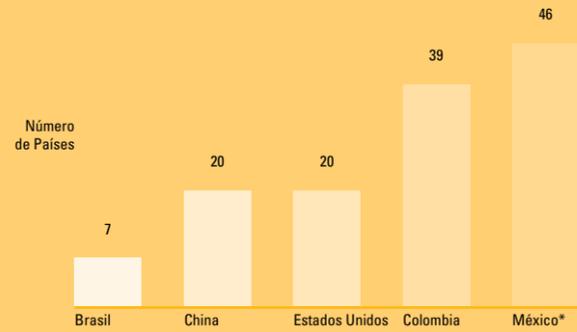


ASPECTOS QUE LOS SELECCIONADOS CONSIDERAN ANTES DE ACEPTAR LA OFERTA.



Fuente: Ernst & Young - IESE.

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO



*Incluye el Acuerdo de Asociación Económica con Japón
Fuente: Secretaría de Economía, SICE, MOFCOM, 2015.

Las empresas de reubicación se enfrentan a grandes retos, pues deben adaptarse a las necesidades individuales de los transferidos y a las expectativas de la compañía. LARM de México es una empresa comprometida en ofrecer un servicio de excelencia, buscando que todos sus clientes tengan un “suave aterrizaje” en México. Durante poco más de dos décadas ha sido la primera opción de miles de filiales y empresas que buscan un servicio de reubicación eficiente, pues cuenta con oficinas en 24 países de Latinoamérica y el Caribe. Una organización de repatriación debe centrarse en:

- Servicios migratorios.
- Viaje de familiarización y orientación.
- Búsqueda de hogar y escuelas.
- Coordinación de mudanza.
- Renta de muebles.
- Vivienda temporal.
- Administración de propiedad.
- Renovación de contratos.
- Servicio de transporte.
- Obtención de documentos oficiales.
- Seminarios de culturización.
- Servicios de salida.

Servicios que son de suma importancia y más aún en México, país que se ha convertido en un receptor esencial de inversiones en la última década, pues cuenta con acuerdos comerciales firmados con más de 40 países, además de ser una de las cuatro naciones en disminuir la cantidad de procesos a seguir para la apertura de filiales de empresas transnacionales en su territorio. También influye la privilegiada ubicación geográfica de México, por el fácil acceso a Norte y Sudamérica y las salidas directas al Océano Pacífico y al Océano Atlántico (Ver gráfico). México es sin duda un país de gran potencial, con oportunidades de inversión para prácticamente cualquier tipo de mercado.



ELIA PIÑONES FERNÁNDEZ es Asistente de Dirección de LARM de México. Es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad del Valle de México.

LATIN AMERICAN RELOCATION MANAGEMENT (LARM) DE MÉXICO fue fundada en 1994. Sus áreas de especialidad son búsqueda de casa y colegios, trámites migratorios, mudanza, etcétera.
www.larm.com.mx / www.larmgroup.com

Los servicios requeridos por el expatriado también resultan variables en función del tiempo que permanecerá fuera de su lugar de origen; por lo regular, cuando es muy prolongado, el empleado prefiere establecer una dinámica que le otorgue mayor comodidad, arraigo y sensación de pertenencia, por lo cual seguramente decidirá viajar con menaje personal y esto significará una mayor complejidad en la logística de mudanza, o si es necesario renta de mobiliario y administración de propiedad. Las empresas transnacionales que fomentan el intercambio de capital humano entre sus filiales suelen ser muy cuidadosas al observar la normatividad en materia migratoria y tienen claro que la eficiencia en la gestión de estos trámites aumentará la productividad de su personal expatriado; esta administración es quizá la que represente mayor importancia para el área de Recursos Humanos de la empresa y,

tal vez, la más compleja y especializada. Es la que definitivamente requiere de asesoría específica por país y por nacionalidad de procedencia. El reto de la gestión migratoria no sólo radica en la tramitología y en el seguimiento al proceso burocrático, también radica en el entendimiento de la premura y la urgencia que tiene la empresa en cumplir con un proyecto, el cual depende de la posibilidad de que el colaborador pueda desarrollar su trabajo desde el momento en que llega al país destino y pueda hacerlo sin preocupaciones, distractores externos o la necesidad de realizar trámites ajenos al proyecto para el cual fue contratado. Finalmente, es imposible obviar el tema de la seguridad: los expatriados viven en preocupación constante con este tema, pues sólo tienen como referencia lo que escuchan, leen o ven en los medios de comunicación internacional —ésta puede ser una de las más grandes dificultades para las filiales contratantes, pues deben garantizar en todo momento que el país destino será un lugar seguro y placentero para el expatriado y su familia—.



BIENVENIDA DE PRIMERA CLASE a transferidos y sus familias

- Transporte Ejecutivo de Llegada
- Tour de Orientación
- Búsqueda de Hogar
- Búsqueda de Colegios
- Servicios de Instalación
- Administración de Propiedades
- Visa de Trabajo
- Seminarios de Culturización y Seguridad
- Cursos de Idiomas
- Renta de Muebles
- Coordinación de Mudanzas

• Servicios coordinados por personal profesional...en su idioma.

Tel: (52.55) 5262.5974

mexico@larmgroup.com
www.larmgroup.com

EL RECLUTADOR MODERNO

Las nuevas tendencias de reclutamiento han apuntado a establecer estrategias diferentes para llevar a cabo la tarea de atracción efectiva de talento pero, sobre todo, vislumbra un complejo desafío en la retención del personal y en el impulso de la carrera profesional de los candidatos.

En nuestro estudio *Tendencias de Reclutamiento 2016*, pudimos observar que éstas apuntaron al uso de las redes sociales y profesionales como herramientas primarias para el reclutamiento, así como para la selección de candidatos pasivos y la creación de la marca empleadora. Un rasgo común entre estas tendencias es el poder de las relaciones —que tienen las empresas con sus posibles candidatos, con los socios y con los empleados—, que encaminarán al éxito la captación de talentos; pero, ¿cómo se puede lograr de forma efectiva y productiva?

El nuevo reclutador o reclutador moderno es quien logrará buscar y retener a los candidatos más valiosos; debe tener las cualidades necesarias de mantenerse como primera opción, fomentar las relaciones con los candidatos a lo largo de todo el proceso y utilizar la información de las redes sociales y profesionales para identificar a aquellos con más probabilidades de aceptar la oferta de empleo.

LinkedIn

GUÍA PARA EL RECLUTADOR MODERNO

Cada candidato sigue el proceso de contratación a su propio ritmo. Algunos obtienen información sobre las empresas rápidamente, desarrollan afinidad hacia ellas después de una sola interacción y presentan su solicitud para cubrir una vacante en cuestión de semanas. Otros, en cambio, permanecen en la etapa de atracción durante meses, o incluso años, antes de plantearse cambiar de empleo. En el mercado laboral es importante sacar el máximo partido a la tecnología que ofrece un acceso rápido e ilimitado a la información; esto también beneficia a los candidatos que tienen acceso a más vías para explorar oportunidades laborales y disfrutar de las ventajas de la competencia que existe para contratar candidatos calificados.

Las nuevas reglas del reclutamiento están siendo escritas por la generación millennial y por la economía del trabajo temporal, encabezada por el sector joven de la población con los más altos índices de rotación en el país; por eso es imprescindible entender el proceso de toma de decisiones de los profesionales sobre su carrera y encontrar oportunidades para interactuar con ellos para, entonces, encontrar la eficiencia y hacer más productivo el proceso.



A MEDIDA QUE LOS CANDIDATOS CAMBIAN SU ESTRATEGIA Y PRIORIDADES PARA SU CARRERA PROFESIONAL, LA MARCA EMPLEADORA DEBE ADAPTARSE Y SER EMPÁTICA CON ELLOS.

LinkedIn es la red profesional más grande del mundo, es sin duda una herramienta valiosa que un reclutador puede adoptar para ir en el camino correcto a su actualización y por ende, a la productividad en el proceso de búsqueda de candidatos ideales para su empresa. LinkedIn conecta a más de 430 millones de profesionales para mantenerse informados, encontrar trabajo e impulsar su carrera profesional; cada día tienen lugar miles de millones de interacciones en la plataforma. Los miembros actualizan su perfil profesional con nuevas aptitudes, recomendaciones y datos sobre su educación y experiencia laboral. También fomentan relaciones con empresas conectando con sus empleados, interactuando con el contenido y siguiendo las páginas de empresas.

¿Qué pasos seguir para ser un reclutador moderno y enfrentar los nuevos retos? Ya sea para departamentos de Recursos Humanos dentro de la compañía o para compañías especializadas, se ha planteado una guía por etapas con recomendaciones de herramientas que le serán útiles al reclutador para adentrarse en la evolución del candidato y del proceso que conlleva la búsqueda de nuevos talentos. (Ver gráfico)

Aunque cada candidato sigue el proceso de contratación a su propio ritmo, invariablemente pasa por etapas que muchas veces culminan en el absoluto interés de la persona por pertenecer a determinada corporación y algunas otras en la contratación misma:

Primer contacto: durante esta etapa el candidato comienza a mostrarse abierto a nuevas oportunidades y percibe las características que hacen a una empresa única, que le ayudarán a desarrollar cierta confianza y afinidad con la misma. Una empresa con una marca empleadora sólida, gasta menos dinero en contrataciones y conserva más a sus empleados. Generalmente, lo primero que un candidato ve de

ETAPAS

PRIMER CONTACTO

El candidato se muestra abierto a considerar nuevas oportunidades y está empezando a descubrir qué hace que tu empresa sea única.

<<Me pregunto qué tipo de empresa será ésta...>>

ATRACCIÓN

El candidato está formando opiniones y asociaciones con su empresa. En otras palabras, está estableciendo una relación con tu marca.

<<Esta empresa tiene algo que la hace destacar...>>

SOLICITUD

El candidato ha decidido invertir tiempo y energía en presentar su solicitud para la vacante que ofreces.

<<Creo que podría gustarme trabajar aquí...>>

INTERACCIÓN

Impulsa tu marca de talento e incrementa tus esfuerzos de recomendación para que las nuevas contrataciones sean empleados felices y comprometidos.

<<Me veo desarrollando mi carrera profesional en esta empresa...>>

una empresa es el perfil de su reclutador, por eso debe estar impecable e incluir sus valores, experiencia, objetivos y personalidad; crear un ambiente propicio ayudará a establecer una relación duradera con quien lo visite.

Para tener un perfil atractivo, basta con tomar en cuenta algunos sencillos pero trascendentales detalles, como proyectar una imagen atractiva y amable, un titular descriptivo con un gancho que incite al posible candidato a interesarse por un acercamiento, dar a conocer la cultura de la empresa con un resumen descriptivo que explique las ventajas de pertenecer a la compañía y los invite a iniciar una conversación y la publicación de contenidos que sean de interés al tipo de candidatos a los que se quiere atraer.

Al configurar la página de empleo, es importante explicar la historia de la empresa y destacar el significado que tiene trabajar en ella. El texto debe llamar la atención, incluir imágenes vistosas, presentar diferentes versiones de la página, videos, citas y vacantes, orientados al perfil de los candidatos que se quiere atraer.

Atracción: se forman opiniones y asociaciones con la empresa; es aquí donde verdaderamente establece una relación que lleve a los posibles candidatos a convertirse en empleados. A través de las actualizaciones de estado, el reclutador puede publicar contenido valioso que ayude a sus seguidores en su carrera profesional,

hacerse visible y convirtiéndose en su primera opción, así como ampliar el alcance de su mensaje a través de recomendaciones.

Solicitud: una manera productiva de acercarse a los candidatos, es por medio de mensajes InMail personalizados. El reclutador deberá revisar detenidamente su perfil para conocer sus intereses, captar su atención más fácilmente y acercarse a él de manera natural. Una vez establecido el contacto, es importante conocer sus objetivos de carrera y ser paciente, invitar al candidato a continuar el diálogo es suficiente aunque no solicite el empleo de inmediato.

Para que un candidato se interese por un anuncio, además de las calificaciones profesionales y las aptitudes requeridas, es importante incluir una descripción de empleo convincente que impulse a los candidatos apropiados a aplicar por la vacante.

Interacción: con el talento en casa es importante ofrecer nuevas aptitudes y oportunidades de crecimiento como una manera efectiva de adoptar compromiso. Si los nuevos empleados están aprendiendo y asumiendo más responsabilidades continuamente, es más probable que estén satisfechos.

Los empleados comprometidos son el mejor recurso para la selección de personal, representan los valores de la empresa y pueden ayudar a atraer a candidatos

que también coincidan con la cultura de la empresa. Tienen un fuerte sentido de la responsabilidad, creen en su trabajo, en sus supervisores y en su empresa.

La clave de la fidelidad de los empleados es la interacción y ésta debe cruzar las fronteras de la comunicación interna y establecerse como relacionamiento horizontal a través de programas de recomendación.

El 87% de los técnicos de selección de personal afirman que el mejor canal para seleccionar candidatos de calidad son las recomendaciones de empleados, pero sólo el 20% están satisfechos con el nivel de participación de los empleados en sus programas de recomendaciones.

El uso adecuado de las herramientas de las redes profesionales como LinkedIn, ayudará al reclutador a acelerar y hacer más acertados los procesos de selección, independientemente de la vacante que se necesita cubrir. Hay ciertos rasgos y características de una persona que se deben tomar en cuenta para ver si es confiable y apta para satisfacer las necesidades requeridas por cualquier corporación.

LINKEDIN fue fundada en 2003. Se especializa en ser una red social profesional.
www.linkedin.com

www.ipf.com.mx

Ropa de protección e imagen corporativa

Uniformes listos para trabajar

- ✓ Uso rudo
- ✓ Antimanchas
- ✓ Tejido absorbente
- ✓ Retardante al fuego
- ✓ Planchado permanente

Ofrecemos además: Calzado de protección con o sin casco, con suela dieléctrica, antiestática, resistente a aceites.

Cd. de México (55)5356-5580 | Guadalajara (33)3627-8269 | Veracruz (229)121-6421

Soluciones Kelly Services

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

+25 años de experiencia en México

kellyservices.mx

KELLY SERVICES

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

MDC EMPLEOS

Soluciones integrales en administración de recursos humanos.

- Staffing
- Payrolling
- Assessment Center
- Capacitación
- Tercerización de Personal
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación de Talento Humano
- Administración de Gastos de Viaje

DF 55.6725.7019
QRO (442) 213.64.33
GTO (461) 250.56.36

SLP (444) 129.20.00
INT. REP. 01800.087.06.44
contacto@mdcempleos.com

mdcempleos.com

Bufete Villanes Ramo

Despacho jurídico especializado en materia laboral y de seguridad social con más de 85 años de experiencia, enfocado en la planeación de estrategias preventivas y correctivas respecto a conflictos laborales, tanto individuales como colectivos, así como:

- ❖ Auditorías laborales.
- ❖ Análisis de riesgo laboral y atención a inspecciones de la STPS.
- ❖ Esquemas individuales y colectivos de contratación.
- ❖ Elaboración e implementación de reglamentos interiores de trabajo.
- ❖ Relaciones con sindicatos.

www.bufeteyllanes.com.mx
Teles. 55781309 | 55784233

LA GAMIFICACIÓN Y LA FELICIDAD COMO IMPULSORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

U

no de los retos más importantes de las áreas de Recursos Humanos es contar con el talento adecuado, motivado y comprometido para asegurar la eficiencia y sostenibilidad del ROI, dentro de un marco de diferenciación, innovación y creatividad que contribuya a incrementar su desempeño, bajo un ambiente colaborativo y positivo a largo plazo.

Para lograrlo, las empresas recurren a innovaciones como la gamificación, tendencia disruptiva que ayuda a los expertos en Recursos Humanos a enfrentar satisfactoriamente dichos retos, incrementando la motivación, el compromiso y la participación activa de los colaboradores en el logro de la implementación de las estrategias.

La gamificación (del inglés *game*) es el empleo de mecánicas de juego en entornos no lúdicos que potencian la motivación, concentración, esfuerzo y fidelización de los colaboradores. Mediante una serie de tareas, los usuarios pueden ganar puntos e insignias, subir de nivel, completar y ganar retos, obtener premios y reconocimientos. La mecánica funciona debido a que promueve la competitividad que todos tenemos cuando jugamos, así nos motivamos por hacer un esfuerzo extra para obtener altos niveles de satisfacción, relacionados con el sentido de logro, recompensa y estatus.



Algunos de los objetivos que se logran con una estrategia de gamificación en Recursos Humanos son:

- Fidelizar a los colaboradores.
- Impulsar y generar interés en las tareas que antes parecían aburridas.
- Optimizar las actividades en las que no existe un incentivo.
- Contribuir a la mejora continua.
- Transformar el aprendizaje de forma creativa.
- Identificar competencias de los empleados o candidatos al enfrentarse a situaciones más confortables.
- Mejorar el clima organizacional y las relaciones entre los colaboradores.

Algunas aplicaciones de la gamificación:

Reclutamiento y selección: el candidato realiza diversas actividades con componentes lúdicos, por lo que se siente menos presionado, incrementa su grado de comodidad y olvida la tensión de encontrarse dentro de un proceso de selección. Esto permite a la



GOOGLE, PWC Y DELOITTE SON EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO CON ÉXITO ESTRATEGIAS DE GAMIFICACIÓN EN RECURSOS HUMANOS, OBTENIENDO PRINCIPALMENTE MAYOR MOTIVACIÓN, COLABORACIÓN, COMPROMISO Y BIENESTAR DE SUS COLABORADORES.

empresa conseguir mayor información que de otra forma el candidato no revelaría.

Capacitación: el entrenamiento tradicional se transforma en procesos de formación motivantes y dinámicos, con metodologías atractivas, ágiles, divertidas y gratificantes que mantienen a los empleados comprometidos, mejorando la asimilación de conocimientos y generando experiencias positivas; que resultan en el incremento de los niveles de participación, mayor compromiso y ánimo de superación.

Desarrollo: implementando mecánicas de juego se identifican las mejores habilidades y destrezas de los colaboradores, lo que permite descubrir las funciones para las que destacan mejor. Por otro lado, permite implementar actividades reales dentro de un proceso de formación controlado, minimizando la brecha de desempeño.

Cultura organizacional: la gamificación permite a los empleados trabajar en conjunto para lograr cierta meta, afianzando las relaciones entre ellos, fomentando un ambiente laboral de calidad y mejorando la motivación y la productividad.

Comunicación interna: la cultura, valores y objetivos de la empresa se transmiten de manera divertida e interesante, ya que provoca el involucramiento de los colaboradores con los resultados de la empresa y permite su participación en los procesos de mejora.

Salud y bienestar: la gamificación incentiva en los trabajadores una vida saludable, a través de la promoción del incremento de la actividad física, hábitos alimenticios, sueño adecuado y fortalecimiento de la fuerza de voluntad.

Para Implementar una estrategia de gamificación es importante tener en cuenta las claves identificadas por la *Consultoría Gartner*:

Reglas y metas bien identificadas: los colaboradores se sentirán más capaces de alcanzarlas si tienen claridad.

Retroalimentación continua: los ciclos se acortan por lo que el seguimiento del progreso es puntual y específico.

Teoría del flujo: el desafío definido debe situarse en el estado de flujo para que el colaborador se sienta motivado; ya que si es muy sencillo desistirá y se aburrirá, y si es demasiado complicado acabará desmotivándose.



¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?

- ▶ Uso de elementos de juego en un contexto no lúdico
- ▶ El juego ayuda a las personas a completar los retos
- ▶ Proporciona incentivos que promueven la participación

¿CÓMO FUNCIONA?

- ▶ Retos y puntos
- ▶ Logros
- ▶ Niveles y rankings
- ▶ Tiempo límite
- ▶ Premios

¿POR QUÉ FUNCIONA?

- ▶ Retroalimentación inmediata
- ▶ Divertido e interesante
- ▶ Progreso y motivadores visibles
- ▶ Reta al logro de las metas
- ▶ Conocimiento del equipo



ALGUNOS HECHOS

- ▶ El mercado global de herramientas, servicios y aplicaciones de gamificación se prevé que sea de **5.5 billones** para el 2018 (M2 Research).
- ▶ **63%** de los adultos están de acuerdo en que hacer labores diarias con actividades que incluyan el juego, haría que el trabajo fuera más **divertido y gratificante** (JW Intelligence).
- ▶ Más de dos terceras partes de los empleados consideran a la gamificación como una estrategia para **motivar y mejorar su salud** (Buck Consultants).



Entorno convincente: se debe construir un relato en el que el capital humano se sumerja, permitiendo que se involucren para superar los retos propuestos.

La gamificación contribuye con la felicidad organizacional y personal: sabemos que la felicidad de nuestro personal no depende al 100% de la organización, sin embargo, un colaborador feliz está motivado, es más positivo, desarrolla su talento, es proactivo, da mucho más de sí mismo, se adapta mejor al equipo y a los cambios, es más creativo para solucionar problemas e implementar mejoras, se equivoca menos y es saludable. La gamificación contribuye con la felicidad de los colaboradores al reforzar diversos componentes de la psicología positiva que —según Martín Seligman— las personas tienen presentes al sentirse felices, entre ellos:

Compromiso: la felicidad se alcanza a través de experiencias de flujo (*flow*), las cuales se entienden como un estado mental en el que la persona está totalmente inmersa en lo que hace, se siente llena de energía, implicada y capaz de ejecutar la tarea con éxito, además de disfrutarlo enormemente.

Relaciones positivas: se fortalecen las relaciones entre los empleados, fomentando una sensación de apoyo y colaboración, lo cual influye directamente en la percepción de bienestar.

Sentido de logro: los seres humanos tenemos la necesidad de actuar con autonomía y sentirnos competentes, es por ello que establecemos metas. Desarrollar autocontrol y disciplina en busca del éxito nos ayuda a alcanzar la superación y a sacar nuestro máximo potencial.

Una empresa que implementa estrategias adecuadas de gamificación, no sólo contribuye a incrementar la felicidad de los colaboradores, sino que lo convierte en un aliado estratégico que impulsa la productividad de forma innovadora, disruptiva y divertida.



NANCY MARTÍNEZ NAVARRO es Directora General de Live 13.5°. Tiene maestría en Recursos Humanos por la Universidad Tecmilenio.

LIVE 13.5° fue fundada en 2014. Sus áreas de especialidad son felicidad y bienestar organizacional, y gamificación en Recursos Humanos y capacitación.
www.live13punto5.com



59% de los empleados están agotados física y mentalmente, lo que impacta hasta un **40%** en su productividad.

(Fuente: November 2013 — June 2014, What is Your Quality of Life At Work? HBR.org & The Energy Project (n=19,900+))

¿Qué hacemos?

- ▶ Incrementamos el rendimiento de sus colaboradores generando mayor productividad.
- ▶ Identificamos mejores formas de trabajar para impactar en el éxito de su organización.
- ▶ Creamos lugares de trabajo más rentables, productivos, saludables, felices, enfocados y con un significado mayor.
- ▶ Fortalecemos el compromiso y la colaboración de sus equipos, incrementando su desempeño.

Nuestros servicios:

Consultoría, Gamificación & Capacitación



www.live13punto5.com / hola@live13punto5.com



LA PROPUESTA DE VALOR DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO EN LATAM

E

l campo de la gestión de capital humano experimenta numerosas presiones. Actualmente nos encontramos en una economía basada en el talento, caracterizada por una intensa competencia global, cambios en el entorno y la necesidad de ofrecer rápidamente productos y servicios innovadores de alta calidad. El reto para los ejecutivos y directivos de Recursos Humanos (RH) es ofrecer una propuesta de valor que apoye la transformación cultural de trabajo que requiere la organización, así como prácticas laborales alineadas con el rumbo estratégico. Por esta razón ManpowerGroup se propuso identificar la contribución que el departamento aporta al negocio. Realizamos una investigación en México, Centro y Sudamérica en la cual detectamos las cuatro principales oportunidades de la gestión del talento que garantizarán el éxito a largo plazo.



ManpowerGroup

ENFOQUE ESTRATÉGICO

En términos generales, la percepción de los empleadores sobre el impacto estratégico de la función de RH es positiva; sin embargo, se destaca la importancia del nivel de conocimiento del modelo de negocio y de la implementación de prácticas de capital humano para permear la cultura de trabajo organizacional. Como áreas de oportunidad se identifican la definición y promoción de políticas que faciliten el balance entre la vida personal y laboral, que permitan a los empleados encontrar propósito y sentido en su trabajo.

ATRACCIÓN DE TALENTO

Los cambios acelerados del entorno actual han tenido un impacto importante en la adaptación de organizaciones y países, respecto a los perfiles que requieren para lograr sus objetivos. En esta búsqueda de talento, altamente competitiva, es interesante observar que las principales fuentes de reclutamiento de las empresas son, en nuestros días, las bolsas de trabajo en Internet (agencias y redes sociales profesionales). Este hecho deja claro que la revolución tecnológica sigue influyendo y transformando la manera en que gestionamos al capital humano.

“NECESITO UN EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS QUE PUEDA APORTAR VALOR PARA LA COMPAÑÍA AL ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS QUE AÑADEN VALOR A NUESTRO NEGOCIO: VELOCIDAD, CALIDAD Y SERVICIO.”

Jonas Prising, Presidente del Consejo & CEO de ManpowerGroup.

Para las organizaciones es un gran reto consolidar su cultura laboral con el objetivo de generar una ventaja competitiva sostenible. No obstante, pareciera que la congruencia con ésta es uno de los factores al que menor importancia otorgan las organizaciones en su proceso de selección. Los resultados muestran que:

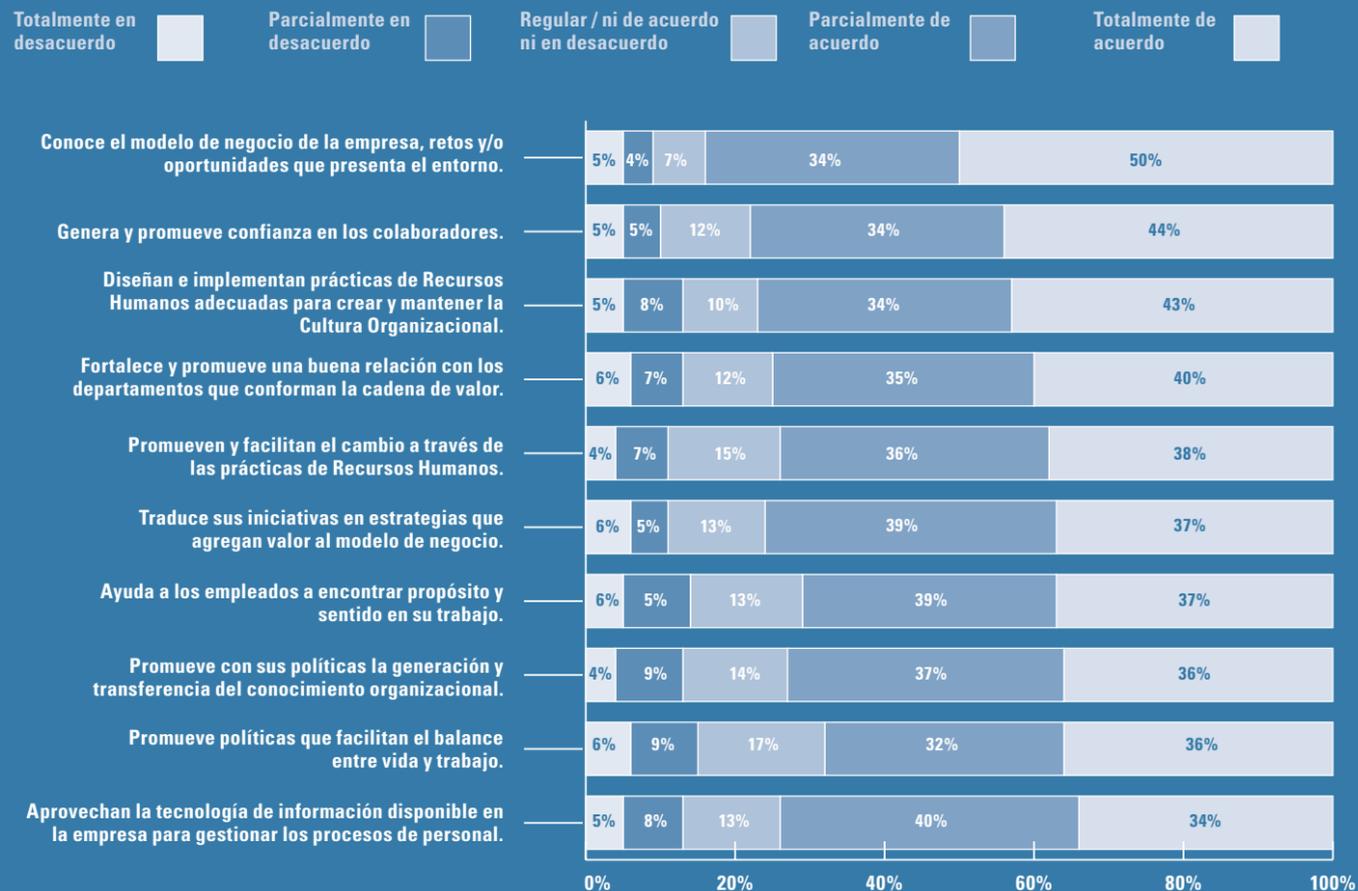
- Las redes sociales han ganado fuerza como fuente de reclutamiento, colocándose en tercer lugar en Centro y Sudamérica y como segundo en México.
- Las corporaciones sobresalientes de las tres regiones utilizan más de tres fuentes de reclutamiento. Esto genera un impacto positivo en la satisfacción de sus necesidades de contratación.
- El uso de la entrevista de selección es generalizado; sin embargo, las empresas sobresalientes buscan evaluar integralmente al candidato, mientras que el resto de las organizaciones se enfoca sólo en evaluar experiencia y competencias.

DESARROLLO DE TALENTO

Es un recurso valioso y escaso, por esta razón, desarrollarlo es una prioridad en la agenda estratégica de cada compañía que busque trascender y ser exitosa. Como respuesta a esta tarea, la mayoría dice tener identificado a su personal clave. Sin embargo, casi una tercera parte de las empresas entrevistadas reporta que no cumplen



SOBRE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS (TOTAL DE LA MUESTRA)



por completo con su planeación de programas de capacitación y desarrollo, ni cuentan con indicadores formales para evaluar el impacto en los resultados del negocio. De forma similar, más de un tercio de las organizaciones no tiene planes de sucesión para asegurar capitalizar el conocimiento y experiencia de su talento actual, así como para su renovación.

Para promover el desarrollo de personal de alto potencial, las corporaciones prefieren cursos de capacitación en línea, seguido de programas de formación de líderes y programas de *mentoring* y *coaching*, así como asignaciones de proyectos de diversas áreas.

COMPROMETER AL TALENTO

Mantener y comprometer al talento de la organización es una labor que no se ha resuelto por completo, lo que mantiene a los líderes a la expectativa de herramientas y mecanismos para su consecución. Este objetivo estratégico debe ser visto desde un enfoque holístico y continuo, de tal modo que se integre en la cultura organizacional. Por ello, uno de los factores clave es buscar que la empresa posea estrategias de gran valor humano.

Las organizaciones consideran que existe claridad sobre lo que esperan de sus colaboradores y que se los han hecho saber. Además, piensan que los acuerdos se cumplen. Sin embargo, mencionan que para los colaboradores no siempre es claro lo que se espera de ellos, y en muchos casos no existen mecanismos formales para medir los aspectos relevantes que influyen en su satisfacción. Tal parece que el discurso entre ambas partes es contradictorio, afectando el vínculo que existe entre la corporación y sus empleados.

Las principales prestaciones y beneficios que las organizaciones consideran que son más importantes para generar compromiso de sus colaboradores son:

- Apoyo para seguir estudiando.
- Reconocimiento no monetario.
- Horarios flexibles de trabajo.

Mientras que para promover el compromiso por parte de la fuerza de ventas son:

- Comisiones y bonos.
- Teléfono celular.
- Incentivos individuales y de equipo.

EL IMPACTO DE RH COMO SOCIO ESTRATÉGICO PARA GENERAR RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Aquellos negocios que reportan un resultado superior al de su industria presentan un mayor cuidado de los procesos de atracción, desarrollo y generación de compromiso de su talento. Consideran a sus departamentos de RH como socios estratégicos que generan valor a su modelo de negocio.

El área debe entender el rumbo de la corporación y el impacto que genera en el proceso empresarial para los clientes internos y externos. Lo que sigue a partir de ahora, es lograr el compromiso de todas las áreas para alcanzar el crecimiento del talento al ritmo que se necesita.

Estos puntos analizados nos permiten hablar de una visión a futuro para desempeñar un papel protagónico en el estudio y definición de la estrategia a seguir por la empresa, lo cual implica una verdadera transformación del área.

En los últimos años hemos observado diversos avances en este sentido. Anteriormente el área sólo desarrollaba funciones operativas y actuaba de manera reactiva para “apagar incendios”. Ahora con el enfoque a resultados y su aportación a la estrategia del negocio es más importante y está siendo evaluada por su relación costo-beneficio. Actualmente se participa más en el diseño y cultura de trabajo, sin embargo, esto todavía no es suficiente para marcar el rumbo a seguir en el futuro.

“EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEBE APROVECHAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS PARA GENERAR VALOR A SU EMPRESA Y HACERLA ATRACTIVA, MOTIVADORA Y COMPROMETIDA CON SU TALENTO.”

Mara Swan, Vicepresidenta Ejecutiva de ManpowerGroup.

Al hablar del compromiso con los colaboradores, las empresas enfrentan cambios constantes en su entorno nacional e internacional que las obligan a reajustar su estrategia y el diseño de su estructura organizacional. Aquí, el área de RH puede aportar mucho si está atenta a los cambios que ocurren en el entorno e impactan a su organización. El rediseño del trabajo en diferentes áreas y a diferentes niveles es una consecuencia de esta necesidad de alineación de toda la corporación con los nuevos retos. El resultado es repensar las competencias que se necesitarán en los diferentes puestos y diagnosticar las diferencias entre las requeridas ahora y a futuro, y compararlas con las que tienen sus empleados. En este punto se encuentra la oportunidad de alinear el capital humano actual a las crecientes necesidades, con programas de capacitación y desarrollo adecuados. Los nuevos líderes deberán hacer no sólo el rol de jefes, sino que tendrán que ser buenos mentores (actitudes y valores), y entrenadores que faciliten la adquisición de otros conocimientos y habilidades, que contribuyan a alcanzar los objetivos y resultados organizacionales esperados en la estrategia del negocio.

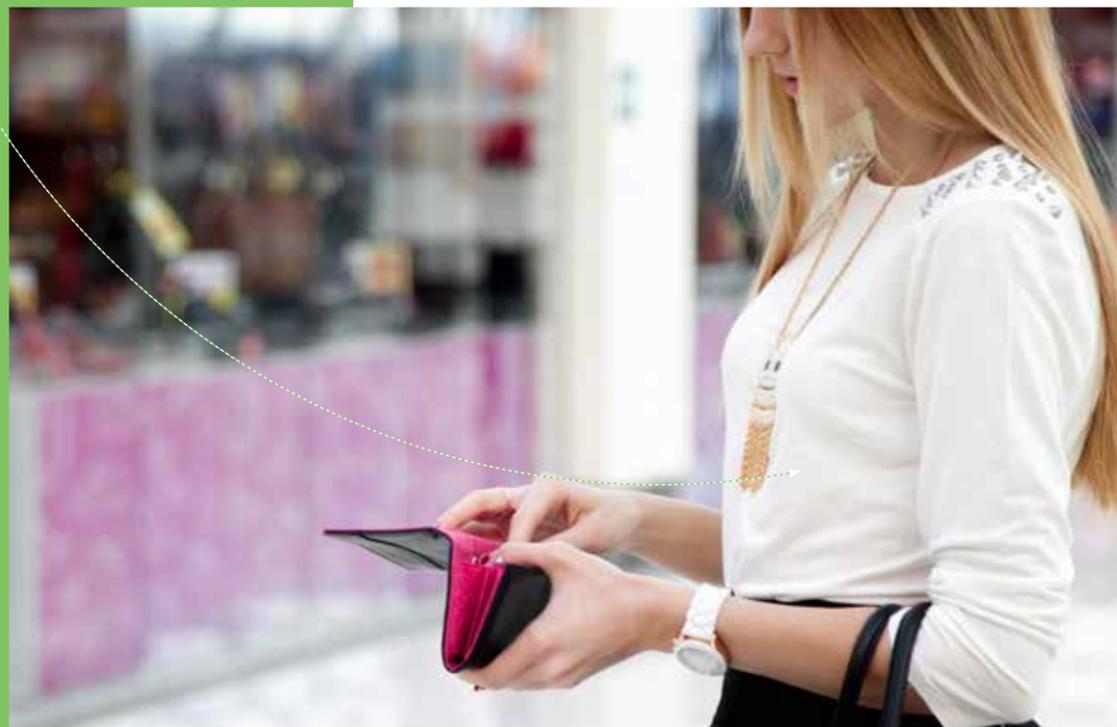




SOLUCIONES INNOVADORAS ANTE LA FALTA DE LIQUIDEZ

"Y

“¿Cuándo quiero que llegue la quincena” o “la quincena sólo me duró un fin de semana” son frases coloquiales que recorren los pasillos de muchas empresas mexicanas. Tales expresiones reflejan lo que están viviendo una gran cantidad de empleados, a quienes la falta de liquidez les impide llevar el ritmo de vida deseado. Ante este panorama, han nacido empresas financieras con propuestas innovadoras que buscan brindar una solución real a la falta de liquidez y que están rompiendo con los esquemas tradicionales de crédito. Surgen proyectos de la ardua exploración de las necesidades —tanto de los empleados como de los empleadores— y al mismo tiempo, modelos basados en la implementación tecnológica en los servicios financieros.



Los defensores de las herramientas económicas tradicionales ven a las plataformas digitales como un caso más en donde la tecnología se introduce en el sistema productivo. Pero es relevante notar que esta inclusión nunca había alterado tanto a los principios fundamentales del sistema. Esta situación sólo sería equiparable con dos grandes momentos: el surgimiento de la misma noción del dinero y la invención del crédito.

Como ya se mencionó, esta irrupción tecnológica ha empezado a abrir el camino a nuevas propuestas financieras, donde la meta final es brindar soluciones tanto a las empresas como a los usuarios

APROVECHAMIENTO DE LAS QUINCENAS FUERA DE LOS CICLOS ESTABLECIDOS, AMPLIANDO LA LIQUIDEZ DE LOS EMPLEADOS DE UNA MANERA RESPONSABLE.

“[...] aprovechando sus contratos de servicios de operaciones y tecnología para integrar eficacia operativa con agilidad, innovar constantemente su portafolio y explorar nuevas oportunidades de negocio”; así lo indica el más reciente estudio de Accenture sobre *Business Process Outsourcing (BPO)* (Ordaz, 2016).

Un ejemplo de estas propuestas de crédito es Mi Adelanto, que posibilita el aprovechamiento de las quincenas fuera de los ciclos establecidos, ampliando la liquidez de los empleados de una manera responsable. Es decir, una solución innovadora que permite a las personas adelantarse dinero de su próximo pago, en el día y horario que ellas quieran, a partir de una integración tecnológica que analiza bases de datos y hace posible que los colaboradores tengan su propio dinero, sólo con enviar un mensaje de texto, dar click en la página o hacer una llamada al *call center*.

El personal de las empresas inscritas a estos programas adelantan parte de su próxima quincena —máximo 30%—, teniendo el dinero abonado instantáneamente en una tarjeta personalizada. De tal manera, el pago de dicho monto solicitado será automáticamente restado de la nómina empresarial y así se evitan filas o fechas límite para realizar los pagos correspondientes. El servicio no cobra intereses y se cumple la misión de dotar de liquidez a los usuarios, a partir de su propio dinero.

Este tipo de plataformas buscan evitar una práctica muy común de la sociedad mexicana: el pedir prestado a conocidos o familiares, a quienes se les tiene que dar explicaciones del por qué y para qué se nece-

SOLUCIÓN INNOVADORA



dinero extra a la quincena; por eso muchas veces se escapa de la vista que en algún momento se tendrá que pagar y si no se hace en tiempo también se cargarán intereses. Razón por la cual pareciera que los pagos mensuales se van al vacío y el total de la deuda nunca baja.

Estos medios pugnan por la inclusión financiera de aquellas personas que no han sido aprobadas por algún filtro bancario. Siendo éste, como lo señala Agustín Carstens, “[...] un importante reto para México, en donde el 60% de la población tiene que utilizar mecanismos de ahorro informal debido a las barreras para acceder a servicios formales” (Luna, 2014).

Los nuevos mecanismos financieros se convierten en una respuesta a las necesidades de los empleados y de las empresas, al momento de convertirse en una herramienta que fortalece al departamento de Recursos Humanos. En el instante en que es integrado como uno de los beneficios que los empleadores ofrecen, se genera una ecuación ganar-ganar, en la que uno puede tener su dinero cuando quiera y el otro no pagará por tenerlos inscritos. Al brindar una nueva opción para solucionar la falta de liquidez, los colaboradores podrán tener un día con menos preocupaciones y por ende, un mejor desarrollo laboral, con menos inquietudes en la mente y un mejor desempeño para la empresa. “Para tener un impacto positivo se requiere contar con plataformas que sean más intuitivas para el cliente, con una mejor interfaz, que tenga como principal atributo la comprensión de las necesidades de los usuarios” (Cendoya, 2016).

sita el dinero. El resultado óptimo será evitar rendir cuentas, porque no hay una deuda con terceros, sólo es un servicio que permite el autopréstamo.

Otra de las prácticas a contrarrestar es el recurrente sobreendeudamiento con las tarjetas bancarias, las cuales conllevan cargos como anualidades, comisiones e intereses. “Los mexicanos tienden a excederse en los límites de crédito. Dos de cada 10 personas admiten que se exceden al menos una vez al año en el límite de crédito de su tarjeta” (Forbes, 2015). El riesgo de tener un mal uso de ellas está impulsado por la percepción de que se trata de

MI ADELANTO fue fundada en 2013. Se especializa en un servicio automatizado que permite a los colaboradores adelantarse dinero de su siguiente pago de nómina.
www.miadelanto.mx

¡Tus empleados estarán mejor que nunca!

Con **Mi Adelanto** tienes el poder de ayudar a que todos los colaboradores de tu empresa puedan adelantarse un poquito de su próximo pago de nómina, sin necesidad de pedirle prestado a la empresa.

- Servicio disponible 24/7 los 365 días.
- Funciona vía: teléfono, web y SMS.
- Autoriza hasta el 30% de su sueldo.
- Pueden disponer desde \$100 pesos.
- Funciona con una tarjeta que no tiene costo alguno.
- Servicio sencillo, automático y el más económico.

¡Únete ya!

www.miadelanto.mx / ventas@miadelanto.com.mx

MI ADELANTO
TU NÓMINA, ANTES.

LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO DE TALENTO

E

n los próximos cinco años el aprendizaje se verá sumamente diferente a lo que vivimos hoy; los cambios generacionales y la tecnología impactarán de manera radical la forma de gestionar al talento. Estamos ante la cuarta Revolución Industrial, donde una de las grandes directrices es el capital humano —así lo han catalogado los grandes líderes en el *Foro Anual de Davos 2016*—.

Estas revoluciones han tenido diversas variables que las han caracterizado:

1. La primera comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII, siendo la máquina de vapor el motor de la expansión.
2. La segunda tuvo como punto de partida la aparición y masificación de los grandes inventos y descubrimientos —el petróleo, el gas, la electricidad, el automóvil, el avión, la radio y el teléfono—.
3. La tercera inició al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Luego llegarían la informática, la carrera espacial y la masificación de las telecomunicaciones.
4. La cuarta está en curso, el Internet está teniendo un gran auge, las ciudades inteligentes son cada vez más comunes, el progreso en la medicina, los viajes espaciales, entre otros.

Los avances tecnológicos, la aparición del *big data* y su impacto en la toma de decisiones, la forma en que nos relacionamos y muchos cambios más, serán parte de esta nueva revolución. Éstos darán paso, en poco tiempo, a nuevos puestos de trabajo que necesitarán colaboradores más especializados; en algunos, el capital

OpenTec
LEARNING

humano será reemplazado por la tecnología y existirá talento multigeneracional.

Vivimos el fin del trabajo a bajo costo, todo se acelera, excepto las grandes compañías, pues estamos atados al pasado. Con la automatización la demanda cambia y se acelera, paradigmas obsoletos de empresas aparecerán rápido y rápidamente se irán. Existirá un mundo personalizado y robotizado. La oferta tecnológica será lo menos relevante, será imperante simplificar la experiencia del cliente, un factor crítico del éxito; la gente comprará respecto a la alineación con sus valores.

Estamos en un mundo hiperconectado con gran dependencia a los datos, por ejemplo, hoy podemos tener en tiempo real la opinión de nuestros clientes; ahora nos preguntamos, ¿qué opinión es mejor, la de todos los usuarios o la del especialista? —la realidad es que ya no existen especialistas—. El consumidor llega con las investigaciones previas o en tiempo real. Está sucediendo, no es ciencia ficción.

Por ejemplo, plataformas como *Waze* o *Google Maps* monitorean información del tráfico en tiempo real con millones de personas aportando su información desde su teléfono móvil. Un estudio de Cisco Systems

“EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL TENDRÁN ÉXITO LAS ORGANIZACIONES QUE SE ADAPTEN RÁPIDAMENTE AL CAMBIO Y LAS QUE SE PLANTEEN IR MÁS ALLÁ, LOGRANDO MEDIR EL IMPACTO DE ESTAS HABILIDADES PARA LAS ORGANIZACIONES.”

Key Performance Indicator

estima que 5,400 millones de personas tendrán un móvil en 2020 y sólo muy pocos tendrán interfaz humana, lo demás será interfaz máquina-máquina. Todo se acelera y tenemos que hacer un replanteamiento del activo más importante de las empresas: el capital humano. Hoy existe una brecha entre el talento y la revolución digital, debemos comprender que el trabajo se adapta más al rol de la máquina. El desarrollo de habilidades junto con la gestión del personal será prioridad, requiere que las organizaciones sean cada vez más estratégicas y empleen herramientas para detectar tendencias de talento, falta de capacidades o desarrollo de *skills*. Reinventar la atracción y capacitación hacia una visión de negocios será sinónimo de crecimiento.

A través de los últimos años se ha hablado un sinfín de veces de las habilidades blandas, trabajo en equipo, comunicación, toma de decisiones y hasta de liderazgo, pero muy pocas veces se han desarrollado en nuestros equipos de trabajo. “En la cuarta Revolución Industrial tendrán éxito las organizaciones que se adapten rápidamente al cambio y las que se planteen ir más allá, logrando medir el impacto de estas habilidades para las organizaciones” (KPI).

La personalización de los planes para los trabajadores respecto de sus valores, de sus beneficios e intereses, será parte fundamental del éxito. Buscarán roles, modelos de empleos y planes de carrera flexibles y deberán presentar mayor juicio, creatividad, innovación, capacidad para aprender, capacidad de adaptabilidad a las nuevas tendencias, etc. Las personas talento destacarán más por su capacidad analítica y existirá una tremenda competencia. El acceso a



REVOLUCIONES INDUSTRIALES Y SU IMPACTO EN EL EMPLEO

REVOLUCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESULTADOS DESTACADOS
PRIMERA	Máquina de vapor.	Expansión industrial.
SEGUNDA	Petróleo, gas, electricidad, automóvil, avión, radio y teléfono.	Masificación de grandes inventos.
TERCERA	Informática, carrera espacial, masificación de las telecomunicaciones.	Masificación de las telecomunicaciones.
CUARTA	Robots, sensores, ciudades inteligentes, Internet, avances en medicina.	En proceso.

La estrategia del aprendizaje móvil, cooperativo, interactivo y ubicado en un contexto, presenta características singulares que no posee el tradicional, mediante el uso del *e-learning*. La gran ventaja es el acceso al conocimiento en el momento adecuado; por eso la estrategia móvil fomenta el aprendizaje formal e informal y posee un enorme potencial para transformar la capacitación. Una estrategia que está en desarrollo con el uso de móviles es el *gaming*, que mediante la implementación de mecánicas de juegos apoya el desarrollo del talento. Esta técnica se aplica cada vez más en las organizaciones para conseguir un mayor *engagement* e implicación de los usuarios, las personas aprenden más y logran mayor retención de los contenidos.

Está claro que las corporaciones deben involucrarse y tomar decisiones respecto al desarrollo de talento y alinearlos a los objetivos estratégicos de cada una de ellas, pues los desafíos mundiales así lo demandan. Las empresas deberán realizar un diagnóstico del impacto, riesgos y oportunidades, tomando en cuenta factores clave para su crecimiento.

Serán muchos los cambios que esta y otras generaciones experimentaremos, como ser creativos y generar contextos innovadores, pero sobre todo generar respuestas ágiles a entornos que sufren cambios rápidamente. Sin duda nuestro reto será crear experiencias de aprendizaje enfocadas al desarrollo de nuestras organizaciones y del personal. La recompensa estará fundamentada en las necesidades del empleado y en los objetivos mapeados en la empresa, contra los objetivos personales. No olvidemos que todo se acelera, excepto las grandes compañías.

personal en cualquier parte del planeta que pueda responder de la misma manera que uno en las instalaciones tendrá grandes ventajas. Las alianzas entre empresas que colaborarán en modelos abiertos será el día a día, adiós a las fronteras.

Más ventas, menos costos, homologar procesos, menos accidentes para evitar un caos en esta revolución; las áreas estratégicas de las organizaciones deben crear planes de desarrollo para sus colaboradores y acompañarse de la tecnología en la búsqueda de nuevas herramientas que les brinden información importante para que puedan ayudar a alinear los KPI's del negocio con las estrategias de formación y así generar innovación en la gestión del personal.

Disponer de tecnologías ayudará a modificar la forma en que los colaboradores se relacionan con la empresa y facilitará procesos, enfocándose en tareas estratégicas. Pero el verdadero reto será plantear la estrategia, pues el abanico de herramientas para operar será amplio.

Algunos retos serán:

- Falta de competencias: liderazgo, capacidad de comunicación y gestión de proyectos.
- Reclutamiento.
- Desarrollo del personal.
- Balance entre el salón de clases y el acceso digital.
- Espacios de colaboración 7/24.
- Dificultad de los trabajadores para el manejo de tecnología.



ALEJANDRO MOTA FLORES es Business Consultant de Opentec. Es licenciado en Administración, Facultad de Contaduría y Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México.

OPENTEC fue fundada en 1973. Sus áreas de especialidad son *e-learning*, desarrollo de talento, soluciones de IT, CRM y mesas de ayuda.
www.opentec.com

LEARNING EXPERIENCES



En **Opentec Learning**[®] mejoramos el comportamiento de tus colaboradores a través de Experiencias de Aprendizaje. Conoce más en:

www.opentec.com/e-learning

RH Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

E

s indudable que el uso de la tecnología y concretamente el Internet ha transformado nuestras vidas, nuestros hábitos y la forma en que nos relacionamos socialmente. Sin embargo este cambio se ha acelerado a partir de que el espacio para almacenar contenidos y transmitirlos se ha vuelto más barato y asequible, lo que ha permitido democratizar el uso de la tecnología; prácticamente todos contamos con un teléfono inteligente, que por cierto, para lo que menos lo usamos es para llamar. Si como consumidores hemos cambiado, entonces las organizaciones han cambiado y por tanto la gestión del capital humano debe ser abordada de nuevas maneras. Las marcas se han adaptado a sus usuarios y estamos en la era de la autenticidad (innovación), la transparencia y la recomendación; las empresas no podemos estar fuera, y Recursos Humanos (RH) deberá adaptarse a este cambio. (Ver gráfico)

El avance tecnológico impacta en las empresas; con la aparición de las máquinas de vapor en 1784 se gestó la primera Revolución Industrial, lo que trajo consigo el desplazamiento de mano de obra del campo a las ciudades. La segunda, alrededor del año 1870, surgió por el uso de la electricidad y el auge del motor de combustión interna, que impactó en la especialización del trabajo y la producción en serie. Para 1969, la tercera trajo los dispositivos electrónicos y la tecnología de información de forma masiva; en las organizaciones surge la dirección por objetivos, los controles de calidad e implantación de líneas automatizadas de producción.



Sin tener una fecha precisa, hoy estamos en la cuarta Revolución Industrial, representada por la economía de la información procesada y el conocimiento. Trabajamos a través de redes neuronales, sensores y aplicaciones de inteligencia artificial; en las organizaciones la toma de decisiones se hace en ambientes donde coexisten máquinas cognitivas y personas. La velocidad del cambio impacta más, ya que lo que era válido hace unos meses, ya no lo es hoy; las empresas se ven obligadas a adaptarse rápidamente o morir.

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

En pocos años muchos roles profesionales perderán su relevancia y otros desaparecerán para ser reemplazados por la computación cognitiva. Se cuestiona la permanencia de los empleados en las organizaciones: hoy día los colaboradores buscan proyectos interesantes donde hagan la diferencia y se “mueven” con mayor frecuencia. Por lo tanto, las corporaciones emprenden la llamada “guerra por el talento” y la marca empleadora debe contar con una buena reputación para atraer a los mejores.



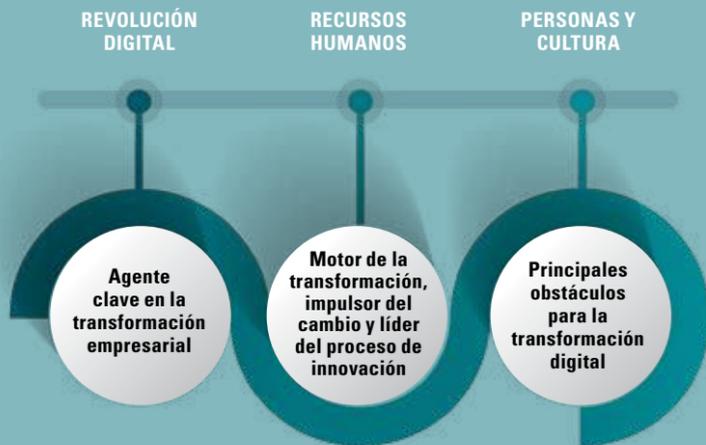
90% DE LOS CEOS CONSIDERAN QUE LA ECONOMÍA DIGITAL TENDRÁ UN IMPACTO DISRUPTIVO, PERO SÓLO UN 25% DE LAS EMPRESAS TIENEN UN PLAN PARA DESARROLLAR PROYECTOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MENOS DEL 15% LO ESTÁN EJECUTANDO.

RH debe evolucionar, aliándose con dos departamentos clave: *Marketing* y Tecnología, y junto con con la directiva del más alto nivel, gestionar la estrategia de capital humano hacia la digitalización. La gestión orientada a la conformación de una cultura innovadora se vuelve una de las tareas claves de RH, junto con la diversidad e inclusión. Un gran diferenciador en las corporaciones es la aplicación de criterios flexibles de retribución variable para atraer y retener a los mejores talentos. Las redes sociales son indispensables como el medio de atracción, conexión y motivación de talento.

NUEVO ENTORNO DE RH EN LA ERA DIGITAL

Si el modelo de negocio cambia, la organización cambia y por consecuencia la manera de gestionarla también.

- ▶ RH debe impulsar la transformación digital y ser el líder, ajustando sus estructuras organizacionales, desarrollando nuevas competencias y promoviendo la cultura de innovación.
- ▶ Formación de competencias digitales en todos los niveles de la organización.
- ▶ Redes sociales corporativas: crear ambientes colaborativos de trabajo que promuevan la productividad, fácil acceso a expertos (de la misma empresa), orgullo, pertenencia e innovación.
- ▶ *Digital employer branding*: la marca debe tener presencia ante los clientes y sus colaboradores (presentes y futuros). Su reputación deber ser aspiracional y RH debe dedicar parte de su labor al cuidado de la marca —atendiendo a sus empleados como sus clientes—.
- ▶ *Webs corporativas de empleo*: un sitio especializado para recibir y procesar aplicaciones de candidatos, contestar sus dudas y atender temas prioritarios; para eso se hace indispensable una buena estrategia de contenidos.
- ▶ Relación 2.0 con candidatos: ya no basta publicar vacantes en los sistemas tradicionales, debemos dirigirnos al *target* correcto, con estrategias de SEO y SEM en buscadores y en redes sociales.
- ▶ *Social & mobile recruitment*: nuestras estrategias digitales deben ser responsivas para todas las plataformas, especialmente para dispositivos móviles.



- **Gamification:** consiste en aplicar mecánicas de juego en contextos que no son juegos, con el objetivo de resolver problemas, induciendo comportamientos y consiguiendo un mayor compromiso.
- **Comunidades de Talento:** normalmente se manejan a través de redes sociales y son iniciativas que buscan unir a un grupo de personas con perfiles de interés para una determinada industria, una de las redes más *ad hoc* es LinkedIn, pero existen otras diseñadas a la medida de cada necesidad específica.
- **E-learning vs. digital learning:** tradicionalmente administramos nuestra capacitación a través de una plataforma *e-learning*, que en el mejor de los casos nos permite construir capacitación a distancia, sin embargo, el *digital learning* presenta plataformas de contenido que incluyen ambientes interactivos, colaborativos e innovadores.
- **Big data:** existen cantidades relativamente grandes de datos estructurados y no estructurados que requieren sistemas computarizados y tecnologías para ser analizados adecuadamente. Lo que los transforma en *big data* es la cantidad de información y la velocidad en la cual es creada, recolectada y analizada. Su función más relevante es convertir a nuestras empresas en compañías productivas (*Data Driven Companies*).

Recordemos que el nuevo mantra en la era digital es “SoLoMo” (Social, Local y Móvil); y son estos tres aspectos los que dominan y definen las comunicaciones y el *marketing* para los próximos años.

- **Nuevos perfiles digitales:** especialista de *marketing online*, *community manager*, programador, desarrollador de aplicaciones, especialista en posicionamiento *online* (SEO, SEM), redactor y curador de contenidos, especialista en *gamification*, entre otros. Aún no existen en muchos de los planes de estudios vigentes de las universidades y mucho menos en las organizaciones.

Es urgente que la transformación digital de RH se aborde para poder ser un socio estratégico en la organización y entregar los resultados esperados.



CLAUDIA SÁNCHEZ GARCÍA es Vicepresidenta de Capital Humano de PAE. Es Master Internet Business por la ISDI (Instituto Superior para el Desarrollo de Internet).

PAE fue fundada en 1993. Sus áreas de especialidad son tercerización/administración de personal, *staffing*, *payroll* y BPO en procesos de Recursos Humanos. www.pae.cc



NOS REINVENTAMOS PARA OFRECERTE SOLUCIONES EN RECURSOS HUMANOS A NIVEL GLOBAL.

AHORA TE OFRECEMOS NUESTROS SERVICIOS EN DONDE TE ENCUENTRES.



Maquila de Nómina · Administración de Nómina · Atracción de Talento · Estudios Socioeconómicos · Outsourcing contable* (Nicaragua) · Servicios Generales - BPO** (El Salvador) · Trade Marketing** (Perú)

TALLERES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

La metodología Plan Lux PAGRID (Planeación de la Armonía de Grupos para Retos de Integración y Desarrollo Organizacional Proactivo) es con talleres de capacitación empresarial (TCE) de vinculación vivencial (VV), para optimizar y potenciar capacidades de crecimiento individual-grupal de cada organismo (logos-lógica, pathos-experiencias y ethos-ética) y actuar con certidumbre, necesaria al negociar requerimientos de clientes y usuarios, con principios y valores compartidos. Por condición humana de grupos, la mentalidad y el actuar coordinado es para retos de integridad y desarrollo (GRID) por inteligencia vivencial (IV)—don natural multigrupal de sinergia consistente, para retos de extensión e inclusión—y capacitación vivencial (CV), que refrescan el entusiasmo y empeño para conquistar con efectividad las acciones cotidianas o proyectos a implantar. PAGRID aprovecha experiencias que comparten retos, beneficios y satisfacciones. La solidez organizacional y acciones específicas congruentes y consistentes aportan genialidad—continuidad de acciones de calidad total (Alexander Fleming), al crear valores compartidos (Michael E. Porter y Mark R. Kramer) del Talento AAA (actitud, aptitud y altitud)—.



Con TCE y CV se ejercitan las acciones organizacionales, para mantener el ritmo ascendente al administrar las relaciones con clientes, los cambios positivos que superen niveles de responsabilidad personal-grupal, para vivir y trabajar un plan de vida laboral-social e introspección y se logre priorizar y cumplir con lo:

Estratégico y sistémico: enfoque a futuro (visión-misión a largo plazo).

Táctico: utilizando técnicas y conocimientos prácticos (misión a mediano plazo con procesos y métodos).

Operativo: implantando disciplina, organización y congruencia (DOC) en las acciones cotidianas, se facilita el progreso consistente (colaboradores capacitados para labores de calidad total).

El factor humano (FH), de Martin Buber, en áreas de gestión humana (GH) es proactivo; prevé soluciones a problemas generados en servicios y/o productos, con efectos multiplicadores y prospección; esquematiza estructuras organizacionales, metas, ideas, procesos métodos y técnicas por creatividad, innovación y validación. Las organizaciones y su crecimiento orgánico deben optimizar las etapas de desarrollo sostenible y sustentable. CV genera mentalidad, multilinguaje y memoria (MMM) que potencia paradigmas positivos de los recursos utilizados.

Se ha demostrado que por decisión individual-grupal se hacen cambios de conducta positivos o negativos. Estudios y conocimientos del cerebro y su corteza (frontal, parietal, occipital, temporal), el tálamo, amígdala, entre otros, hasta llegar a la corteza prefrontal. Los científicos Dr. Roberto Rosler con el hipotálamo, el neurólogo LeDuox con el comportamiento de la amígdala o Pjotr Gajajev que



**“LA GENTE OLVIDARÁ
LO QUE DIJISTE,
OLVIDARÁ LO QUE
HICISTE, PERO NUNCA
OLVIDARÁ CÓMO LA
HICISTE SENTIR.”**
Maya Angelou

dedujo que la calidad de lenguaje afecta el ADN y que hace posible alcanzar las metas marcadas.

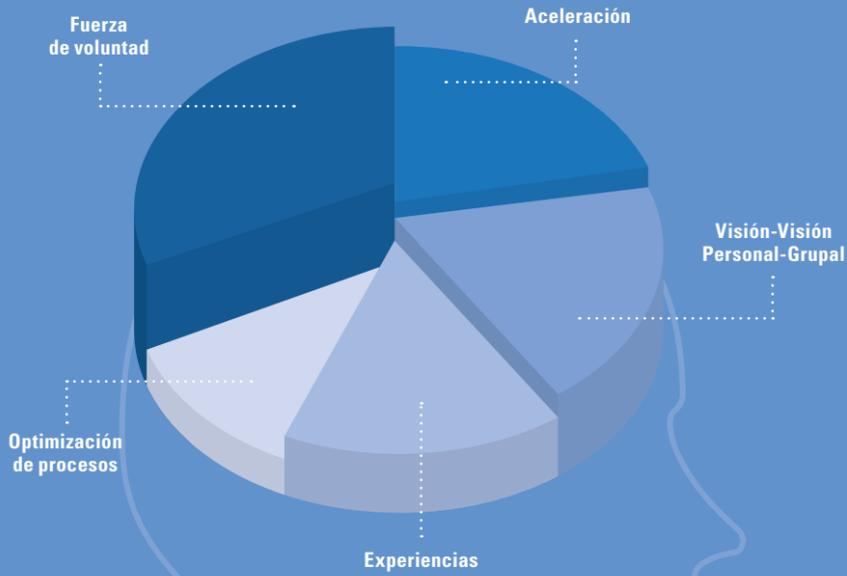
Howard Gardner definió la inteligencia múltiple (ocho diferentes—capacidad de resolver problemas o elaborar lo valioso en una o más culturas—), Daniel Goleman estableció los estudios de Inteligencia Emocional y Social, Richard Bandler y John Grinder en PNL (basados en la memoria, hábitos y anclas), la mexicana Lucía Magis Weinberg investiga la madurez prefrontal, entre otros. (Ver gráfico)

El FH con redes neuronales perfectibles se ha potenciado según necesidades o circunstancias de su desarrollo organizacional. Copia conductas del entorno familiar-laboral-social que supone apropiadas. Experiencias vivenciales dan fluidez cognitiva (argumentaciones asertivas) con quienes se actúa, por capacidad de acción—de calidad total—consistente y validada. Los incongruentes frenan al talento.

En EUA miden la efectividad laboral, destacando que desde hace cinco años el 68% de los trabajadores y el 65% de los gerentes están desmotivados; en 2015 perdieron el 2.3% del PIB (Jim Harter de Gallup en un artículo del consultor Mark Crowley). Los países latinoamericanos superan esos índices al abusar del dicho “sólo pretextos, no soluciones”.

La GH con CV aporta soluciones al vincular al FH. Se disminuyen los índices de rotación laboral, pérdida de talento, inversión en capacitaciones específicas, gastos por accidentes, ausentismo, errores en la ejecución de procesos o pérdida de clientes-usuarios por desconfianza.

La baja productividad e incompetencia regional-global es el talón de Aquiles de México. Mediciones de la productividad de la OCDE, marcan que en 25 años se aumentó 2.1%, al aplicar paradigmas organizacionales egoístas. La automotivación de líderes es testimonio del aprender-practicar-enseñar-validar (APEV).



La gestión con PAGRID comparte retos-beneficios en actividades de calidad total por habilidades de ejecución al APEV. La capacidad real de negociación escala niveles superiores de responsabilidad, equivalente a mejores salarios-prestaciones. El desperdicio del tiempo-conocimientos-genialidad de los colaboradores profesionales empuja a la contratación en otras organizaciones. Por ejemplo, Google tiene amplitud exponencial de logros empresariales al crear riquezas compartidas, es tierra fértil que atrae y conserva la genialidad.

La historia moderna constata la invalidez de la aseveración "infancia es destino". Hace 40 años China e India tenían mayor grado de ignorancia, actualmente urbanizan a sus ciudadanos y promueven el crecimiento de la clase media. Sus gobiernos se han fortalecido por los logros continuos. Testimonios personales-grupales optimizan los conocimientos y experiencias vivenciales, al innovar y acelerar procesos para su gran cambio social.

Los dueños absolutos del mercado pierden clientes. Empresas de servicios o productos, de comunicación, energéticas, alimentarias, entre otras, están degradadas porque ahorraron mucho al no invertir en CV para actualizarse. Capacitan con "platiqitas" o cursos light para simular la participación como equipos de campeones; evitan talleres estructurados que provocan cambios al clima y cultura laboral, alejándose del punto de inflexión requerido.

Optimizar procesos de iniciación o ubicación empresarial con CV genera grupos de campeones 24/7, para cumplir directrices y normas éticas de comportamiento grupal-social, con los principios y valores de cada organización.

Mientras que, el pensamiento circular acelera los procesos de entropía por incongruencias de gestión y corrupción, rechaza al talento (33.7 millones de mexicanos en EUA).

PAGRID es formador del FH, al practicar siete pasos consecutivos y complementarios para servicios-productos de calidad total:

1. Fuerza de voluntad. Toma de decisiones.
2. Comunicación permanente. Vinculación grupal.
3. Negociaciones consistentes.
4. Formación continua de GRID.
5. Autodominio situacional. Control y autoevaluación.
6. Creatividad e innovación.
7. Validación y certificación de labores por resultados y conectividad que evoluciona y fortalece su visión-misión de cada organización.

En el mercado laboral se incorporan colaboradores *millennials* y Generación Z, configurados con cultura cibernética en su ser-hacer-tener. Observando la congruencia en actividades: "qué se dice" y "qué se hace", y presas fáciles de distractores y aburrimiento por falta de vida interior, madurez o adolescencia organizacional, obstruyen la optimización de retos personales-grupales.

Generación Perdida	(1883-1899)
Generación Grandiosa	(1900-1923)
Generación Silenciosa	(1924-1938)
<i>Baby Boomers</i>	(1939-1964)
Generación X	(1965-1980)
Generación Y (<i>Millennials</i>)	(1980-1991/1992)
Generación Z	(1992/1993-2010)



ROBERTO PEREZCUERVO FLORES Roberto Perezcuervo Flores es Gerente de Capacitación Vivencial de Plan Lux PAGRID. Es Ingeniero Industrial por el Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial (CeNETI).

PLAN LUX fue fundada en 1985. Se especializa en la Capacitación Vivencial que sensibiliza, induce y alinea (SIA) al Talento AAA a la visión-misión organizacional. Por medio de las Neurociencias Psicopedagógicas se aprende-practica-enseña-valida (APEV) y optimizan experiencias personales-grupales.
www.planlux.com.mx



OPTIMIZAMOS LA ¡FIDELIDAD E INTEGRIDAD EN RECURSOS HUMANOS!

Disciplina, Organización y Congruencia con PAGRID Organizacional Proactivo, para coordinar la genialidad del TALENTO AAA (actitud, aptitud, altitud) como Campeones Competentes 24/7.

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

APRENDER DE LA EXPERIENCIA: EL USO DE LA SIMULACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En lo que a capacitación se refiere, el tiempo y el dinero siempre son recursos limitados y el reto siempre está en identificar/desarrollar estrategias de capacitación eficaces que permitan garantizar el retorno de la inversión (ROI) para cumplir los objetivos organizacionales.

La capacitación ofrece un medio para impulsar los cambios que se requieran para potenciar el éxito del negocio. Pero, para que esto suceda, ésta debe ser estratégica y debe alinearse con las iniciativas de desarrollo organizacional. Por ello, el modelo de capacitación por competencias nos invita a evaluar si estamos dirigiendo nuestros esfuerzos de manera adecuada, fomentando los comportamientos y modos de pensar estratégicos para el éxito de la compañía, y no sólo en función del aprendizaje de conocimientos generales que, aunque sean especializados, en muchos casos los empleados encontrarán dificultades para ponerlos en práctica para su situación específica.



LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS (CPC) Y EL USO DE TECNOLOGÍAS DE SIMULACIÓN

Ante el reto de un mundo cambiante, desarrollar las competencias y el potencial del talento de las empresas tiende a ser mucho más complejo que un programa de entrenamiento basado en el aprendizaje de conocimientos generales. El objetivo principal hoy en día debe ser acompañar a los individuos a través de los cambios y ayudarlos a adaptarse a las nuevas formas de hacer negocios, coadyuvando en la construcción de una visión de futuro para la organización y sus individuos.

Para que el personal esté preparado para afrontar y manejar un cambio (en procesos, integraciones, cultura, políticas, normas contables, etc.), se requiere no sólo que los individuos procesen conceptos, sino de una transformación y, sin duda, la CPC se posiciona como un importante diferenciador para adaptarse a los cambios y ser exitosos en lograr los objetivos.



LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE BASADAS EN LA EXPERIENCIA, PERMITEN QUE LA CAPACITACIÓN ESTÉ DIRECTAMENTE VINCULADA CON EL ENTORNO REAL DE TRABAJO. LAS PERSONAS NECESITAN PROCESAR MÁS QUE CONCEPTOS.

Así, la CPC se convierte en el punto en el que convergen el desempeño y el potencial individual con las metas de la compañía. Cuando la capacitación integra de forma holística los conocimientos, habilidades, juicios y atributos que se esperan de los empleados (adaptados a los objetivos organizacionales), y además integra metodologías a través de las cuales éstos puedan ponerlas en práctica, se estarán generando las condiciones necesarias para que regresen y realicen su trabajo de forma efectiva y se logre el cambio esperado.

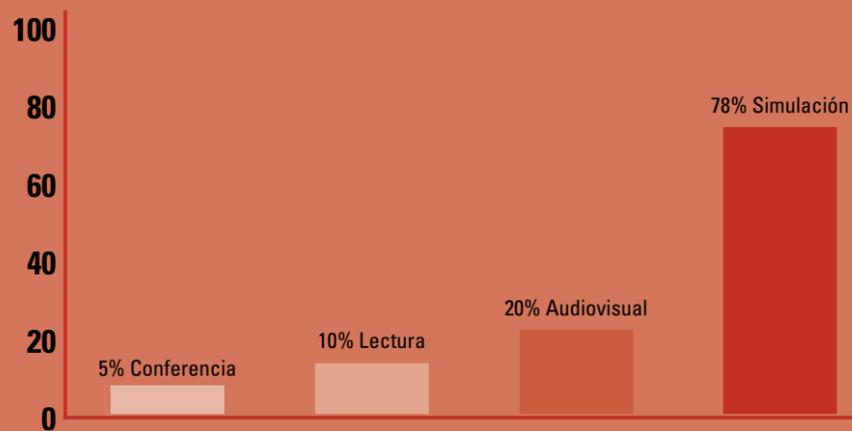
Existen diferentes metodologías para fomentar el aprendizaje a través de la experiencia directa pero, sin duda, está demostrado que una de las más efectivas es la simulación; por ejemplo, piense en el uso que se le ha dado en el campo de la aviación. A través de los años, la simulación se ha ido adoptando en diferentes ámbitos como una de las metodologías predilectas para la capacitación. La razón es evidente y poderosa: genera un impacto de largo plazo como resultado de la experiencia vivida.

En lo que se refiere al ámbito organizacional, cuando se recrean el lugar de trabajo real y sus procesos a través de la simulación, se brinda la oportunidad de probar nuevas habilidades, conocimientos y también cometer errores dentro de un entorno divertido y seguro.

Una forma efectiva de desarrollar las competencias del personal es a través de programas integrales que incluyan la simulación como herramienta, acompañándola de toda una estrategia que permita integrar experiencias de aprendizaje con escenarios realistas capaces de dar vida a situaciones similares a las de la organización para que, en un ambiente controlado y guiado, puedan desarrollarse las competencias

ESTUDIO DE LAS TASAS DE RETENCIÓN DE APRENDIZAJE

Instituto de Ciencias Aplicadas a la Conducta



han desarrollado programas de capacitación en coordinación con la gerencia de varias compañías, totalmente alineados a los objetivos organizacionales y enfocados a preparar a su personal para las transformaciones que requieren impulsar, utilizando además diferentes tecnologías para recrear ambientes y situaciones a través de la simulación.

Entendemos que si se desea que las personas sepan de manera concreta lo que se espera de ellas y que estén en condiciones de utilizar lo aprendido de forma coherente, deben experimentar sus conocimientos... vivenciarlos. Por ello, el valor de estos programas de capacitación está en diseñar poderosas experiencias de aprendizaje que generen un fuerte impacto positivo en las personas y sus carreras, inspirando nuevas formas de pensar y consolidar capacidades fundamentales para la obtención de los resultados esperados.

Finalmente, el éxito de un programa de capacitación yace en lograr desarrollar, crecer y transformar al talento de las empresas. Si esto se alcanza, seguramente el resultado será el desarrollo, crecimiento y transformación de las organizaciones.

requeridas, logrando que los individuos reflexionen sobre la relevancia de lo que están aprendiendo para su día a día, haciendo/pensando/afrontando las cosas de forma distinta.

Para llevar a cabo un programa de CPC exitoso es necesario integrar un equipo multidisciplinario que contemple los *inputs* de los responsables de hacer cumplir la estrategia u objetivos organizacionales, expertos en desarrollo de talento, especialistas en los temas sujetos de entrenamiento, así como expertos en tecnología educativa.

Para lograr estos objetivos y aportar valor a las organizaciones, en *Corporate Training* de PwC hemos incorporado metodologías que fomentan la capacitación por competencias, involucrando a expertos con diferentes perfiles (expertos en estrategia, integraciones, asuntos contables, cultura organizacional, valuación de negocios, etc.), junto con un equipo de expertos en desarrollo de talento. De esta forma se



MERCEDES FUGUET COLMENARES es socia de Capital Markets and Accounting Advisory Services y Corporate Training de PwC. Es licenciada en Contaduría Pública por la Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

JANETTE ALVA DUEÑAS es Gerente de Corporate Training de PwC. Tiene maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana.

PwC abrió sus oficinas en México en 1906. Sus áreas de especialidad son Auditoría, Advisory, Impuestos y Servicios Legales.
www.pwc.com/mx/

Las empresas evolucionan y se transforman, los profesionales también.



Corporate Training, por un talento que transforma al mundo

Programas de capacitación:

consult@ble

Plataforma online de capacitación en temas contables, financieros, valuación y de negocios.

Capacitación a la medida

Programas de capacitación (presenciales, blended y online) diseñados a la medida de las necesidades de la compañía.

Capacitación por competencias

Modelo de capacitación que desarrolla, practica (a través de simuladores) y mide el grado de dominio de las competencias que la compañía requiera.

Nuestra propuesta de valor:

Un equipo de profesionales en temas financieros, contables y de negocio haciendo sinergia con especialistas en desarrollo y gestión de talento.

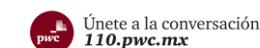
Contactos:

Mercedes Fuguet
Socia Capital Markets & Accounting Advisory Services and Corporate Training
mercedes.fuguet@mx.pwc.com
(55) 5263-6158

Janette Alva
Gerente de Corporate Training
janette.alva@mx.pwc.com
(55) 5263-7327

Adriana Herrera
Gerente Sr Capital Markets & Accounting - Advisory Services
adriana.herrera@mx.pwc.com
(55) 5263-8595

Síguenos:



Comparte las 110 de PwC con el #110PwCMx

www.pwc.com/mx

Conoce nuestros casos de éxito en el blog especial de 110 años: 110.pwc.mx

En PwC México somos líderes responsables, comprometidos con la comunidad, el cuidado del medio ambiente y nuestra gente, quien vive la diversidad e inclusión como parte de la cultura de PwC.

© 2016 PricewaterhouseCoopers, S.C. Todos los derechos reservados.

TU TRABAJO, TU PROYECTO

E

l ritmo de vida actual es el gran culpable de varias de las enfermedades que derivan del estrés y del mal manejo de las emociones. Las actividades laborales, dentro y fuera de las grandes ciudades, nos demandan cada vez más tiempo, reduciendo el de recreación y el personal; la gestión del tiempo origina un área de oportunidad para el desarrollo pleno de las personas. Ésta suele plantearse como una herramienta destinada a las funciones laborales, sin embargo, es utilizada de forma más o menos consciente en las actividades cotidianas personales.

Este tipo de administración ha llevado en la generalidad a desdibujar la línea emocional en el plano laboral, en donde la inteligencia emocional es con frecuencia escasa, al hacerse difícil la diferenciación de acciones y decisiones personales, respecto a aquéllas que obedecen a los temas del negocio.

Existen visiones sobre las perspectivas más adecuadas desde donde abordar a la actividad laboral, ya que pese a que el trabajo bajo contrato y pagado es de facto una actividad comercial que nos vincula, éste conlleva cuando menos una cuarta parte de nuestro día, sin considerar tiempos relacionados como traslado, reuniones de horario extendido, trabajo en casa, actividades sociales asociadas, etc. Derivado de ello, la convivencia cotidiana con colaboradores es en muchos casos más personal que la que se lleva con amigos e incluso con familiares.



Por ello es más común de lo estimado, el considerar al trabajo como una de las acciones más personales que se desarrollarán durante nuestras diversas etapas de crecimiento. Obedeciendo a esta afirmación, resulta interesante el cuestionarnos, ¿por qué siendo una ocupación tan importante en el desarrollo de cada individuo, pocas veces se planea como proyecto de vida, utilizando herramientas que tan adecuadamente nos han apoyado a aportar soluciones y crecimiento para nuestros empleadores?

Lo cierto es que la actividad profesional es un tema personal y debe ponerse atención a la selección del mismo como proyecto no sólo de crecimiento laboral, sino como esquema de desarrollo personal para la evolución de la inteligencia emocional.

Es común que en diversos momentos la inercia del trabajo lleve a la enajenación del individuo, lo que en el mediano y largo plazo conduce a la frustración, que en parte se debe a la falta de enfoque de proyecto sobre los empleos. Ante ello, el uso de metodologías de negocios aplicadas a nuestros proyectos de vida debería ser una práctica cotidiana, no sólo para la búsqueda de objetivos a corto plazo.



DESPUÉS DEL TIEMPO DE VIDA, DINERO Y ESFUERZO INVERTIDO EN NUESTRA PREPARACIÓN, RESULTA UN MAL NEGOCIO NO AMPLIAR E INCLUSO INNOVAR (EL USO DE HERRAMIENTAS PROFESIONALES) EN PROYECTOS PERSONALES.

Herramientas como *Business Model Generation* (Osterwalder, Pigneur, et al., 2010) resultan ser de gran utilidad al momento de ingresar a un nuevo puesto o empresa pero, ¿cómo funcionan estas metodologías para la toma de decisiones?

Como en todo proyecto deben plantearse objetivos, la visión del profesionista exitoso en el ramo específico en donde deseamos colocarnos, es decir, nuestra propuesta de valor: ¿qué te diferencia como profesionista en tu empresa, en tu ramo? ¿Hacia dónde te gustaría desarrollar tu carrera profesional considerando la oportunidad actual? Una vez definida la visión es momento de identificar nuestros recursos, ubicándolos en tres grandes áreas:

Actividades clave: ¿qué actividades requerimos realizar o qué capacidades debemos desarrollar para fortalecer nuestra propuesta de valor como profesionistas? ¿Qué relaciones importantes tenemos establecidas? ¿Cómo hemos logrado acercarnos con anterioridad? ¿Cuáles serían las capacidades identificadas por desarrollar?

Recursos clave: ¿con cuáles recursos contamos? ¿Mantenemos redes sociales profesionales actualizadas? ¿Qué información nos ofrecen para mejorar nuestra oferta de valor? Económicamente, ¿contamos con estabilidad? ¿Existe ahorro o ideas para mejorar nuestra capacidad de ahorro?

Socios clave: amigos, familiares y conocidos en quienes apoyarnos para facilitar la obtención de recursos. Es importante ubicar las actividades que realizan tanto en espacios profesionales como en el ámbito personal —nunca conocemos del todo a la persona que tenemos enfrente—.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS



www.businessmodelgeneration.com

Como todo proyecto, **es indispensable una estructura de costos que nos ayude a establecer un plan de gastos y contingencias.** Esto ayudará a mantener la calma en situaciones de emergencia económica, logrando la meta a largo plazo. Esquemas de ahorro continuo sin duda nos ayudarán, aún en tiempos de alta presión. Una vez identificadas las fortalezas y herramientas personales necesarias para nuestro proyecto profesional, es momento de centrar nuestra atención en el exterior:

Relación con clientes: interpretados como la relación con nuestros empleadores.

Canales de acercamiento: ¿cómo llegará nuestro proyecto a oídos de nuestros empleadores? ¿Qué medios consultan con mayor frecuencia?

Segmentos de clientes (jefes directos y mandos superiores): ¿qué oportunidades de acercamiento tenemos con mayor frecuencia? ¿Cómo se les presenta la información?

Cerraremos el ejercicio con el análisis de nuestra Fuente de Ingresos, ¿cómo nos diversificamos? Éste es un cuestionamiento indispensable, considerando los cambios en las estructuras laborales de las últimas décadas en donde los esquemas de jubilación son cada vez más escasos. Si bien destinaremos gran parte de nuestra vida profesional a emplearnos en jornadas laborales, ¿por qué no diversificar nuestros esfuerzos para la generación de ganancias?, siempre con apego a la ética profesional.

El planteamiento de proyectos paralelos para desarrollo de *startups*, consultorías, Pymes, franquicias, filantropía, etc., no deberían dejarse al final.

El uso de herramientas académicas en la vida personal con regularidad arrojan resultados importantes, contribuyendo con la ampliación de perspectivas e identificación de oportunidades. Extender el uso de éstas y otras herramientas profesionales no debieran verse como elementos exclusivamente laborales; después del tiempo de vida, dinero y esfuerzo invertido en nuestra preparación, resulta un mal negocio no modificar e incluso innovar su uso en proyectos personales que a la larga motivan nuestro desarrollo como personas, en cualquier contexto dentro del proyecto *entrepreneur* que todos enfrentamos. Por el simple hecho de vivir y ser el CEO de nuestra propia empresa.



FABIOLA OLIVARES RODRÍGUEZ es Subdirectora de Relaciones Exteriores de Sí Vale. Tiene maestría en International Human Resource Management por la University of Westminster, Inglaterra.

SÍ VALE fue fundada en 1998. Sus áreas de especialidad son vales de despensa, vales de comida e incentivos.
www.sivale.mx



JUNTOS
PARA LOGRAR
MÁS



Sí Vale cuenta con soluciones de control y dispersión a la medida de tu empresa que facilitan la administración de los recursos en prestaciones y herramientas de trabajo, al mismo tiempo que mejoran la calidad de vida de tus empleados.

Llámanos hoy y conoce los beneficios que sólo Sí Vale te ofrece:

- Soluciones deducibles para tu empresa
- Reportes a la medida
- Atención personalizada
- Un mayor control de los recursos
- Máxima aceptación
- Fácil manejo de plataforma

¡Contrata ahora y obtén las primeras 3 dispersiones libres de comisión!*

* Promoción válida al 30 de septiembre de 2016

Contáctanos:

01 (55) 5141 6686 / 6684
ventas@sivale.com.mx

www.sivale.mx



SíValeEmpresas



Sí Vale México



sivalemex

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

EMPOWERMENT EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

U

na empresa de servicios puede tener gran cantidad de colaboradores, pero para que generen valor, necesitan una administración adecuada dirigida a las necesidades de los clientes, de los usuarios y de la población. La introducción de nuevos modelos de gestión es obligatoria si los gerentes quieren que sus organizaciones tengan éxito y sean competitivas. Los empleados de las corporaciones de servicios deben estar preparados para asumir los cambios en los programas y tecnologías, así como a la transformación de un cliente pasivo a un cliente activo que mantendrá su influencia para opinar sobre el servicio que se le brinda. Al ser activo se ve estimulado por las herramientas e incursión tecnológica: hoy nos enfrentamos a consumidores que han comparado servicios y productos de la misma categoría con mínimo esfuerzo. Debemos tener claro que si los usuarios cambian, también los modelos deben hacerlo.

Este dinamismo en el mercado implica pasar de una gestión basada en una jerarquía triangular o piramidal a una en red (implementación del *empowerment*), es decir, reemplazar una estructura por equipos autodirigidos donde los profesionales del servicio tienen poder, autoridad y responsabilidad en su trabajo y en la toma de decisiones.

Pero empecemos por definir *empowerment* (potenciación o empoderamiento): es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Este concepto fue por primera vez promovido por Kennett Blanchard en 1988. Aunque en inglés *empowerment*

toxa
(r) evolución en medios de pago

y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologa "*empowerment*" con "potenciación" y "*to empower*" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Aunque existen diversas definiciones, el *empowerment* es la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional; desde la perspectiva humana, se convierte en un sistema radicalmente funcional.

El proceso consiste en darle poder a la gente para que tome decisiones a partir de los conocimientos en su área; la empresa gana porque se alcanzan los objetivos planteados mientras los empleados se esfuerzan por lograr sus metas particulares. El éxito depende de la atención que se ponga en lograr la satisfacción de los clientes, pues cada vez exigen más.

La teoría del *empowerment* nace como complemento de los conceptos de cambio organizacional como control de la calidad total, reingeniería, *just in time*, entre otros, que son operaciones de cambio que han

EL EMPOWERMENT PROMUEVE LA FORMACIÓN DE LÍDERES, NUEVAS OPORTUNIDADES Y AMPLIACIÓN DE LA VISIÓN DEL NEGOCIO, MEJORANDO LA TOMA DE DECISIONES, LA PLANIFICACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

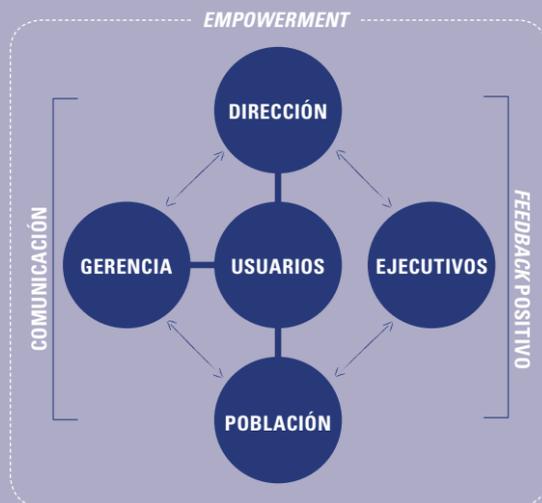
brindado grandes aportaciones a la gestión actual. Es un método que ha tenido éxito en las organizaciones que lo han introducido.

Implementar el *empowerment* tiene diferentes etapas y están basadas en tres pautas clave:

- 1. Compartir información con todos:** si los líderes no están dispuestos a compartir información nunca convertirán a sus empleados en socios para dirigir con éxito la compañía y jamás contarán con una organización facultada. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable, ya que ésta permite a los empleados entender la situación actual en términos claros, crea confianza en toda la organización y elimina el pensamiento jerárquico tradicional.
- 2. Crear autonomía por medio de frontera:** las nuevas reglas y fronteras estimulan el sentido de responsabilidad, propiedad y facultad, aunque no se debe descuidar el liderazgo fuerte y claro por parte de los gerentes, pues los cambios tan drásticos pueden desestabilizar un ambiente que en el pasado era tan controlado. Sin embargo, la evolución se aplicará a toda la organización haciendo que los empleados establezcan nuevas metas para sí mismos y sus compañeros.
- 3. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos:** cuando los empleados están facultados no miran hacia arriba en la jerarquía en busca de soluciones, asumen la responsabilidad de resolver ellos mismos los problemas a medida que ocurren.



**CAMBIOS PARA CREAR
EMPOWERMENT EN UNA EMPRESA.**



Después de aplicar las pautas, la pirámide de toma de decisiones se invierte por completo.

En la forma piramidal, las decisiones son tomadas por la dirección; ellos dicen cómo deben ser hechas las cosas y qué resultados esperan. La comunicación y la retroalimentación o *feedback* van de arriba

hacia abajo. Los intercambios son unidireccionales y producen un *feedback* negativo. Sin embargo, en la forma en círculo o red, el usuario está en el centro y los directivos son los que proveen las conexiones para compartir autoridad, poder y responsabilidad. La comunicación y el *feedback* van en todas direcciones. La correspondencia siempre es bidireccional y produce un *feedback* positivo.

Una vez logrado este esquema, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos como su estructura: definir responsabilidades, delegar autoridad, definir estándares de desempeño, entrenamiento y desarrollo, brindar información y conocimiento, brindar retroalimentación y, por último y no menos importante, recibir reconocimiento.

En el pasado las empresas se orientaban a la producción y fueron regidas por jerarquías organizacionales donde las posiciones gerenciales se encargaban de la toma de decisiones y los empleados de línea de llevarlas a cabo. La ventaja competitiva en la actualidad está determinada por la calidad del servicio, debido a que los clientes son sofisticados y existe una gran variedad de productos.

Hoy las corporaciones se enfrentan a consumidores que no quieren respuestas futuras, sino soluciones inmediatas a sus problemas, por lo que el colaborador debe estar facultado para tomar decisiones, resolver problemas y actuar sin demora. Esto se logra a través del *empowerment*, ya que ofrece el potencial de explotar una fuente subutilizada de capacidad humana, que otorga vida a las compañías en el mundo cada vez más complejo y dinámico.

“El empoderamiento del colaborador debe tener una curva de aprendizaje y madurez; debe tomarse con humildad sin perder el suelo ni de vista que la empresa da ese poder para su correcto uso y, sobre todo, para lograr forjar puentes de negocio con soluciones visibles en el tiempo y momento adecuado”. Luis Raúl Macías, Director de Administración y Finanzas, Toka Internacional.

TOKA INTERNACIONAL fue fundada en 2009. Se especializa en revolucionar los medios de pago en México, dando soluciones al sector empresarial.
www.toka.com.mx



TOKA
(r) evolución en medios de pago

**Conoce las diferentes
soluciones en medios
de pago que tenemos
para ti.**

Monedero electrónico de despensa y combustible autorizado por el SAT | Viáticos | Compras | Alimentos | Servicios

Con valores únicos para ti:

- » Aceptadas en cualquier establecimiento con terminal bancaria.
- » Sistema en línea para consultar saldo y tener el control detallado de gastos.
- » Centro de Atención Telefónica los 365 días del año.

01 800 300 5050

www.toka.com.mx

Toka México Toka México @Toka_mx TOKA MX

EL CORAZÓN DEL COACHING

El *coaching* no fue siempre una profesión reconocida, sin embargo, eso ha quedado atrás y ahora ocupa un sitio de honor en la escena de la administración. Pero ¿qué es un *coach*, qué hace? Ayudan a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser.

ANTECEDENTES

Coach es una palabra de origen francés que significa vehículo para transportar personas de un sitio a otro. Hoy, un *coach* ayuda a que una persona ascienda de nivel al ampliar una habilidad, mejorar su rendimiento o incluso al cambiar su forma de pensar. Un gran *coach* ayuda a que personas comunes y corrientes como usted o yo alcancen logros extraordinarios a través de un punto de vista diferente. Los padres son los primeros *coaches*. Cuando aprendemos a caminar, nos ponemos de pie titubeantes, damos un breve paso, nos caemos y soltamos el llanto. Nuestros padres no nos reprenden diciendo: "niño tonto, nunca caminarás; sigue gateando



y no estorbes". No, en lugar de eso perseveran hasta que caminamos y corremos —actividades que no podríamos haber imaginado en medio del llanto—. Nos ayudaron a movernos hacia un mañana que entonces no podíamos ver.

Una relación de *coaching* productiva parte de dos personas con fuego en las entrañas: una que desea intensamente avanzar y otra que anhela ayudarla a que haga el recorrido.

Para recibir un *coaching* exitoso es necesario que la persona quiera aprender, crecer y comprometerse verdaderamente a dedicar el tiempo y energía necesarios para lograrlo. Ser *coach* requiere una dedicación profunda para ayudar a otra persona a que logre lo que quiere ser. Significa soportar muchos silencios dolorosos mientras espera que el receptor responda. Denota sobrevivir a las desdeñosas miradas de frustración cuando, después de que alguien le relata su desventura más reciente, usted le pregunta: "¿y qué piensa que sería lo mejor?". Un gran *coach* ve posibilidades que el receptor ni siquiera sabe que existen. Ayuda a que el individuo tenga en claro sus objetivos y luego —mediante un interrogatorio minucioso y comprensivo— lo ayuda a que avance más rápido hacia su realización.



COACHING, UN MODO DE SER Y HACER DIFERENTE PARA LOGRAR LO QUE TE PROPONGAS.

COACHING Y LIDERAZGO

El *coaching* está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado eran tomadores de decisiones, su función era explotar en forma óptima las habilidades de los empleados para beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos de la organización. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones y se preguntan cómo pueden ayudar a que una persona sea más valiosa como individuo, y que lo sea también para la empresa. El líder de hoy es un *coach* que ayuda al receptor a que aprenda, crezca y pueda realizar sus sueños. Al mismo tiempo, el receptor genera la satisfacción más profunda en el *coach*. El *coaching* es la experiencia máxima de ganar-ganar.

Es sabido que muchos líderes están hoy abrumados por el cambio. Enfrentan desafíos provenientes de todas las direcciones. Entonces, ¿por qué algunos prosperan y otros no? Podría especularse ampliamente que algunos fallan debido a razones externas —no anticiparse a las necesidades del mercado o no innovar—. Sin embargo, la diferencia real entre el éxito y el fracaso puede relacionarse con razones internas: ¿qué tan satisfactoriamente logran captar a sus seguidores.

¿Qué se requiere hoy para atraer a las personas? ¿Qué se precisa para inspirar en ellas la búsqueda de un propósito común? Es necesario el autoliderazgo.

Una gran diferencia entre el éxito y el fracaso de los líderes se relaciona con su carácter, ¿qué tan efectivamente se dirigen a sí mismos. Por lo tanto, una función de los líderes en el nuevo mundo laboral es saber las respuestas a preguntas que hacen muchos seguidores: ¿por qué debo seguirle y por qué debo confiarle mi vida? Los líderes deben mirarse en el espejo y responderse esas preguntas. Deben entender que el liderazgo se gana desde adentro.



VÉASE AL ESPEJO

Durante mis más de treinta años como *coach*, me ha impresionado continuamente la valentía que tienen los grandes líderes para sostener el espejo y mirar hacia su interior. Entienden que los aspectos suaves del liderazgo son tan importantes como los duros.

Muchos líderes están entusiasmados por las perspectivas de esta nueva era, mientras que otros muestran hostilidad hacia los cambios que perciben: ahora que ese futuro revolucionario ha llegado, su negación se ha convertido en miedo e ira.

LOS NUEVOS MAPAS

En los buenos tiempos pasados del comportamiento predecible de la economía y el mercado, un líder podía decir: "continuaré haciendo lo que siempre ha funcionado". Esa opción ya no existe para la inmensa mayoría de líderes que están atrapados en una guerra por atraer y conservar a empleados talentosos.

Todos tendrán que ser descubridores en el siglo XXI. **Los que crearon países en el Nuevo Mundo no tenían mapas ni guías,** tan sólo su ambición y una posible oportunidad. Algunos lograron su objetivo, muchos no. Si los futuristas están en lo correcto, ello significa que en el futuro predecible los descubrimientos serán continuos, habrá que asumir riesgos de carrera y negocios sin mapas y con pocas guías, habrá que aprender a generar confianza mientras se encabeza al personal hacia nuevos territorios.

LA NUEVA FUERZA DE TRABAJO

Hoy, los empleados del conocimiento no siguen a ciegas, tienen estudios, conocen el mundo y están conscientes de sus opciones. Su compromiso depende de la confianza que tengan en sus líderes.

Ante la realidad actual del mercado laboral, muchos tienen hambre de un liderazgo con decisión; saben que sus líderes no conocen todas las respuestas pero, de cualquier manera, desean participar haciendo las preguntas.

Hoy muy pocos líderes han hecho énfasis en la ética de la personalidad, al preocuparse por proyectar una cierta imagen y usar las frases adecuadas; al hacerlo se han enfocado errónea y excesivamente en la forma, y no lo suficiente en la esencia. Han perdido su carácter y la confianza de la gente.

ESENCIA DEL LIDERAZGO

Cuando se es líder desde la esencia, se construye la confianza. Si se integra qué se es con qué se hace, desaparecen muchos problemas crónicos del liderazgo. Los líderes efectivos cuentan con propósitos, valores y visión verdaderos que guían su liderazgo; deben ir más allá de la racionalidad hasta lo inexplorado y lo desconocido para ejercer su liderazgo desde adentro.

CONCLUSIÓN

El trabajo de *coaching* con los líderes es una tarea fundamental para la época compleja que vivimos en la actualidad. Entre las ventajas que este acompañamiento proporciona encontramos: reducir el estrés, eliminar comportamientos tóxicos en el liderazgo, mejorar rendimiento, incrementar capacidad de influencia, innovación y pasión.



ORLANDO CLÚA DE LA TORRE es Coordinador Académico de la Maestría de Desarrollo de Capital Humano de la Universidad Anáhuac Norte. Tiene maestría en Desarrollo Organizacional por el Centro de Estudios Industriales de Ginebra, Suiza y es Master Coach Honoris Causa por la Asociación Interamericana de Coaching.

UNIVERSIDAD ANÁHUAC fue fundada en 1964. Se especializa en la enseñanza superior, con la finalidad de facilitar el proceso de formación y desarrollo de personas íntegras y líderes de acción positiva.
www.anahuac.mx/posgrado



Posgrado

Nuestros **97** programas incluyen:

15 doctorados

46 maestrías

36 especialidades

Posgrados
Anáhuac
Saber que hay más



Extensión

Más de **150** cursos, talleres, diplomados y masters con una visión práctica y actual que te permitirán continuar tu formación profesional.

Extensión
Anáhuac
Saber que hay más

20%
DE DESCUENTO
A EGRESADOS

Informes:
Centro de Atención de Posgrado y Extensión
Tel.: (55) 5627.0210 exts. 7100 y 7190
posgrado@anahuac.mx
extension@anahuac.mx
anahuac.mx

Síguenos en:    /PosgradosAnáhuac

Somos Anáhuac • Líderes de Acción Positiva

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS EN RECURSOS HUMANOS

H

oy no es necesario el discurso de múltiples generaciones convergiendo en un solo tiempo y espacio dentro de las empresas, los últimos años han sido dedicados a este tema; pero sí es indispensable ir más allá del discurso descriptivo y tomar acción sobre ese entendimiento. Para ello, las empresas necesitan realizar un análisis detallado —basado en datos específicos— sobre el comportamiento, evolución y hábitos de su fuerza laboral. La era de la información de Manuel Castells ha ido migrando hacia la era del consumidor inteligente, hiperinformado e hiperconectado, quien recibe una oferta personalizada de servicios y que ha transformado el proceso de compra y, por lo tanto, los caminos mercadológicos de las marcas. Este consumidor es el trabajador que se encuentra en las filas de las empresas o que está a punto de integrarse al sistema laboral. El nuevo empleado posee características propias: demanda horarios distintos, tecnología para llevar a cabo sus funciones y responde a estímulos que tradicionalmente ofrece una empresa. Adaptarse a este nuevo entorno, con la transformación de los puestos y dinámicas de trabajo, se ha denominado la cuarta Revolución Industrial, dando origen a lo que John Bremen, Líder de Capital Humano para Willis Towers Watson Norteamérica, llama la *Uberización de la Fuerza Laboral*. En ésta los puestos ya no responden a la descripción tradicional del empleado que se reporta diariamente de 9:00 a 18:00 horas y que al terminar vuelve a su casa. A la complejidad del proceso de adaptación se suman otros factores: la escasez de talento inherente a una fuerza laboral móvil, global y flexible; y una fuerza laboral en la que las expectativas de una generación pueden ser completamente opuestas a la de otra. Los riesgos de este talento se centran principalmente en la falta de compromiso hacia los empleadores, y es ahí donde Recursos Humanos (RH) debe desarrollar una propuesta de valor lo suficientemente sostenible para responder a las solicitudes que el talento crítico demanda.

Willis Towers Watson

DE LAS PRÁCTICAS GENERALES DEL MERCADO A LA PERSONALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RH

Las compañías invierten grandes recursos en la continua búsqueda de campañas de *marketing* para la atracción de nuevos clientes. A partir del análisis del mercado objetivo, se establecen estrategias para destacar los elementos diferenciadores de la oferta, lograr la satisfacción del cliente, alcanzar su lealtad y crecer las ventas. Este proceso se mantiene de manera continua entendiendo que el mercado se sustenta en el cambio constante y en la evolución de las necesidades del consumidor.

El proceso para RH se ha desarrollado de manera distinta; uno de los elementos con mayor peso para el establecimiento de programas enfocados en la atracción y retención del talento crítico ha sido principalmente la implementación de las mejores prácticas de mercado y la comparación de programas propios contra los de sus competidores más fuertes. Si bien los *benchmarks* brindan a la compañía información relevante de su posicionamiento en una industria determinada, no garantizan que su oferta responda a las necesidades de su personal, ya que pierde de vista la personalización que busca el empleado-cliente y las propias características culturales de su organización.

Por ello, la adopción de procesos similares a los que se utilizan en *marketing* deberían establecerse con mayor frecuencia en RH; siendo su objetivo, similar al que su organización busca en el proceso de venta con los clientes, pero enfocado a su fuerza laboral: una experiencia que derive en satisfacción, lealtad y compromiso; y al igual que en un proceso de *marketing*, el principio parte de la percepción del cliente, sus necesidades e intereses. La investigación sobre la percepción de los empleados ha arrojado datos relevantes sobre la disparidad

EL OBJETIVO DE RH ES SIMILAR AL QUE SU ORGANIZACIÓN BUSCA EN EL PROCESO DE VENTA CON LOS CLIENTES, PERO ENFOCADO A SU FUERZA LABORAL: UNA EXPERIENCIA QUE DERIVE EN SATISFACCIÓN, LEALTAD Y COMPROMISO.

entre la tesis de la corporación y lo que realmente valoran los empleados. En *Staying@Work* y *Global Benefits Attitude Survey*, dos de los estudios más recientes de Willis Towers Watson, encontramos esta discordancia. Tomemos como ejemplo lo que se refiere a empleadores y empleados sobre los detonantes del estrés. (Ver gráfico)

El impacto que esta discrepancia ocasiona no es algo menor, la inversión que las compañías realizan en programas de bienestar puede implicar un alto porcentaje de su presupuesto, sin embargo, implementar un plan de beneficios basado únicamente en las tendencias del mercado podría generar un resultado negativo, desde la baja participación hasta la insostenibilidad y anulación.

Al realizar estudios sobre las expectativas, preocupaciones y circunstancias de los empleados, el empleador podrá diseñar programas de capital humano y beneficios que respondan al perfil específico de su fuerza laboral y que traiga consigo un mayor éxito en los procesos implementados y, en consecuencia, mayor lealtad y productividad del talento.

LA FUERTE DESCONEXIÓN ENTRE EMPLEADOS Y EMPLEADORES

Durante los últimos años el discurso de las organizaciones sobre el principal factor para la atracción del talento se ha establecido en las oportunidades de crecimiento, y si bien esto es importante para los trabajadores, su prioridad es el salario base. Como lo hemos mencionado, las compañías no siempre entienden cuáles son las recompensas que los trabajadores valoran más, lo cual puede dificultar el desarrollo de un contrato laboral exitoso.

En términos de gestión del talento y compensaciones, es una señal alentadora que tanto empleados

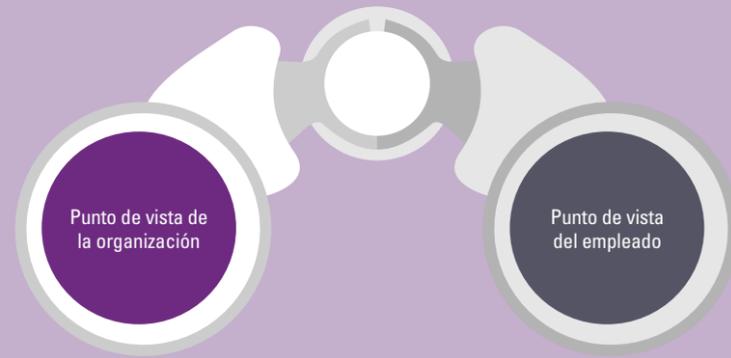


ESTRÉS: UNA DE LAS PREOCUPACIONES PRINCIPALES TANTO PARA EMPLEADOS COMO PARA LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo en que el estrés es una preocupación clave del lugar de trabajo...

#1

5 de cada 6 considera al estrés como problema principal de la fuerza de trabajo en México y lo califican como problema #1 entre 9 problemas de salud.



49%

Cerca de 1 en cada 2 empleados mexicanos sufre de alto estrés laboral.

...pero hay una desconexión respecto a las razones principales de estrés laboral:

1	Falta de balance vida/trabajo (excesivas cargas de trabajo - muchas horas).	5
2	Inequidad en el trabajo (falta de soporte, carga inequitativa de trabajo o de la evaluación de desempeño).	2
3	Tecnologías que expanden la disponibilidad fuera de las horas laborales.	13
4	Falta de claridad o conflicto en las expectativas de trabajo.	3
11	Salarios bajos o bajos incrementos salariales.	1

como organizaciones acuerden en seis de los siete factores clave de atracción, aunque para diseñar una oferta exitosa es crítico entender y tomar acción sobre las preocupaciones del empleado-cliente:

PRINCIPALES FACTORES DE RETENCIÓN – LA VISIÓN DEL EMPLEADOR VS. LA DEL EMPLEADO	
Visión del empleador – Estudio sobre gestión de talentos y compensaciones	Visión del empleado – Estudio sobre la fuerza laboral
Oportunidades de crecimiento profesional	Salario base
Salario base	Seguridad laboral
Empleo estimulante	Oportunidades de crecimiento profesional
Reputación de la empresa como buen empleador	Oportunidades de desarrollo y capacitación
Misión/visión valores de la empresa	Empleo estimulante
Oportunidades de desarrollo y capacitación	Reputación de la empresa como buen empleador
Seguridad laboral	Vacaciones pagadas

En cuanto a la retención de los empleados, las organizaciones reconocen la importancia del salario y las oportunidades de crecimiento, pero subestiman otros factores prioritarios para sus empleados: la seguridad laboral y el papel de los líderes.

PRINCIPALES FACTORES DE ATRACCIÓN – LA VISIÓN DEL EMPLEADOR VS. LA DEL EMPLEADO	
Visión del empleador – Estudio sobre gestión de talentos y compensaciones	Visión del empleado – Estudio sobre la fuerza laboral
Salario base	Salario base
Oportunidades de crecimiento profesional	Oportunidades de crecimiento profesional
Relación con supervisor/gerente	Confianza en los líderes
Limitación del estrés laboral	Seguridad laboral
Oportunidades de desarrollo y capacitación	Tiempo de viaje
Incentivos de corto plazo	Relación con supervisor/gerente
Empleo estimulante	Limitación del estrés laboral

Hemos alcanzado un punto en el que las empresas tienen que migrar a la adopción de prácticas de comunicación abierta y análisis de su fuerza laboral, para ofertar prestaciones y beneficios que no sólo las coloquen por encima de su competencia sino que respondan al perfil del cliente-empleado. Las organizaciones que logren adaptarse más rápido a la era del consumidor e implementen programas de RH a partir del entendimiento de sus empleados, son las que lograrán tener entre sus filas al talento clave. Aquellas que busquen aumentar los niveles de compromiso deben comenzar a ofrecer a su personal una experiencia más cercana a la del consumidor.



JOCELYN PEREYRA LÓPEZ (autora) es Gerente de Marketing para Latinoamérica de Willis Towers Watson. Es licenciada en Comunicación por la Universidad Iberoamericana.

CLAUDIA ÁLVAREZ VIVEROS (revisión y aprobación) es Directora Talent & Reward México de Willis Towers Watson. Es licenciada en Psicología Organizacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

WILLIS TOWERS WATSON nace en 2016 de la fusión de Willis (1841) y Towers Watson (1878). Sus áreas de especialidad son riesgo corporativo y corretaje; capital humano y beneficios; e inversiones, riesgo y reaseguro.

Entendemos el riesgo como el camino hacia el crecimiento

La combinación adecuada que maximiza el valor de las organizaciones

willistowerswatson.com

Willis Towers Watson

ACCESO E IDENTIFICACIÓN

Acceso e identificación. (2015). Encuesta a Directores de Seguridad y RRHH sobre el control de acceso y la seguridad en empresa mexicanas.

ASIS Internacional Capítulo México 217. (2015). Percepciones sobre Seguridad. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.asis.org.mx/publicaciones-asis/percepciones-sobre-seguridad.php>

ADYA

Calkins et al. (2005). *Kellogg on branding*. John Wiley & Sons. Cuadras, M. (03 de septiembre de 2009). ¿Cómo funciona el employer branding? *Expansión*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/09/02/como-funciona-el-employer-branding>

de Paz, I. (2016). *The Deloitte Millenials Survey 2016*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.centrodeinnovacionbva.com/noticias/asi-se-mueven-los-millennials-en-el-mundo-laboral#sthash.F11VoRKp.dpuf>

Fanego, I. (2015). *Employer Branding: metodología y claves para atraer y retener talento en tu empresa*. Recuperado en mayo de 2016, de <https://www.territoriocreativo.es/etc/2015/03/employer-branding-metodologia-y-claves-para-atraer-y-retener-talento-en-tu-empresa.html>

Forbes Staff. (03 de mayo de 2016). Millennials: cuando el trabajo es un placer. *Forbes México*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/millennials-cuando-el-trabajo-es-un-placer/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2015*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

LosRecursosHumanos.com. (2010). ¿Qué es el *employer branding*? Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.losrecursos-humanos.com/que-es-el-employer-branding/>

Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Robledo, R. (2010). *Lo Último en Branding: Cuatro Tendencias Innovadoras*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Branding%204%20Tendencias.pdf>

Avilés, Y. (2011). *Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado*. Recuperado en mayo de 2016, de http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110_MKTVtas.pdf

Great Place to Work. (2016). *Las Mejores Empresas para Trabajar® en México: más de 5,000 colaboradores 2016*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas-2016>

Great Place to Work. (2015). *Las Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo® 2015*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-del-mundo/la-lista-2015>

Glassdoor. (2016). *Employees' Choice Awards 2016*. Recuperado en mayo de 2016, de https://www.glassdoor.com/Best-Places-to-Work-LST_KQ0.19.htm

AMERICAN EXPRESS

American Express. (S/D). *Filosofía de Diversidad e Inclusión*. New York: American Express.

Catalyst. (2013). *Why Diversity Matters*. New York: Catalyst. Kirpal, A. (2016). *Unleashing the Potential of Diversity*. People Matters, 68-69.

Manpower. (2015). *7 Pasos hacia la Inclusión Consciente*. Mercer. (2016). *When Women Thrive, Business Thrives: The world's most comprehensive research on women in the market place*. Mercer.

National Education Association. (2015). *Diversity Toolkit Introduction*.

Organización Internacional del Trabajo (2010). *Declaración de los Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo*. Prime, J., Agin, M., & Furst-Cummings, H. (2010). *Strategy matters: Evaluating Company Approaches for Creating*

Inclusive Workplaces. New York: Catalystr.

YSC. (2016). *A View from the Top*. London: YSC, KPMG & 30% Work

AXEDES

Castañeda Ramos, G. y Ruiz, C. (2006). Informe de México: el acceso al crédito y a los servicios financieros, Secretaría General Iberoamericana.

Centro de Investigación y Docencia Económicas. (2013). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado el 03 de Julio de 2014 de <http://cidecyd.files.wordpress.com/2013/07/2-presentacic3b3n-enif-cnbv-inegi-cide.pdf>

Garrido Noguera, C.; García Muñoz, G.; y Morales Guerrero, R. (2011). *Los esquemas de corresponsalia bancaria en México: ¿solución al problema de acceso a servicios financieros?* Análisis Económico, Num. 61, Vol. XXVI, Primer Cuatrimestre de 2011, págs. 117-137.

Junco, A. (2013). Educación financiera, esencia del sistema. *Forbes*. Recuperado el 03 de Julio de 2014, de <http://www.forbes.com.mx/sites/educacion-financiera-esencia-delsistema/>

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 84 (mayo-agosto 2003), 104-109.

BURÓ LABORAL MÉXICO / AMITAI

ACFE Staff. (noviembre de 2013). *The Fraud Examiner*. ACFE. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.acfe.com/fraud-examiner.aspx?id=4294980493>

Brown, A. (23 de abril de 2012) Mexican Bribery Scandal Could Cost Wal-Mart \$4.5 Billion; Shares Down 4.7%. *Forbes*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.forbes.com/sites/abrambrown/2012/04/23/spooked-investors-sink-wal-mart-nearly-5-after-bribery-revelations-at-least-4-5b-penalty-likely/#9cc7ef62a9aa>

Fredo, C. (18 de julio de 2012). Empleado de Burger King se toma foto pisando lechuga. *StarMedia México*. Recuperado en junio de 2016, de <http://noticias.starmedia.com/insolito/empleado-burger-king-toma-foto-pisando-lechuga.html>

Voreacos, D. y Dudley, R. (26 de marzo de 2014). Wal-Mart Says Bribe Probe Cost \$439 Million in Two Years. *Bloomberg*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-26/wal-mart-says-bribery-probe-cost-439-million-in-past-two-years>

CAJA POPULAR MEXICANA

Deloitte University Press (2016). *Tendencias Globales de Capital Humano 2016*. Recuperado en mayo 2016, de <http://www2.deloitte.com/cr/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>

Stiglitz, J. (2008) Extracto de la Conferencia pronunciada en el Congreso Internacional del Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative. Recuperado en junio 2016, de file:///C:/Users/lor113675/Desktop/LIBRO%20CIEES%20IINF/extracto_stiglitz_congreso_ciric.pdf

Levi-Montalcini, R. y Barberini, I. (2009). *El Vuelo del Abejorro. Cooperativismo, ética y desarrollo*. Argentina: Intercoop Editora Cooperativa Limitada.

CIENTO OCHENTA GRADOS

Forbes Staff. (13 de febrero de 2015). Obesidad, un problema de 5,500 mdd para México. *Forbes México*. Recuperado en julio de 2016, de www.forbes.com.mx/obesidad-un-problema-de-5500-mdd-para-mexico/

Secretaría de Salud. (S/F). *Sobrepeso y Obesidad*. Recuperado en julio de 2016, de www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=59

DAIMLER

Herman, R. y Gioia, J. (2000). *How to Become an Employer of Choice*. Estados Unidos: Oakhill Press.

López, M. (2011). *El impacto de la mercadotecnia para los Recursos Humanos*. Recuperado el 06 de junio de 2016, de <http://www.slideshare.net/shlungemberg/endomarketing-8053647>

Roca, G. (2014). *Las Fases de transformación digital de los negocios*.

Modelo Rocasalvatella. Recuperado el 06 de junio de 2016, de <http://www.rocasalvatella.com/es/las-fases-de-la-transformacion-digital-de-los-negocios-modelo-rocasalvatella>

DDI

Sinar E., Wellins R. S., Ray R., Abel A. L. y Neal S. (2014). *Global Leadership Forecast 2014|2015: Ready-now leaders: 25 findings to meet tomorrow's business challenges*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

Brousell David R. (octubre de 2015). Wanted: A Manufacturing Leadership Playbook for Manufacturing 4.0. *Manufacturing Leadership Journal*.

ENTORNO CORPORATIVO Y EMPRESARIAL

Gómez Herrera, G. F. (2009). *La innovación como estrategia y solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de http://www.umar.mx/revistas/38/Innovacion_empresarial-CyM-038.pdf

European Foundation for Quality Management. (2012). *The EFQM Excellence Model*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>

ESPRESSA

Buzan, T. (2013). *Cómo Crear Mapas Mentales*. Urano. Gardner, H. (2010). *La inteligencia reformulada: Las Intelligencias Múltiples en el Siglo XX*. Paidós Ibérica. Gardner, H. (2012). *The Theory of Multiple Intelligences*. Recuperado de <http://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/443-davis-christo-doulou-seider-mi-article.pdf>

Herrmann, M. (1989). *The creative brain*. Buffalo: Brain books.

Lozanov, G. (1978). *Suggestology and suggestopedia*. Ponencia presentada en la II Conferencia Internacional sobre Aprendizaje y Enseñanza Acelerada por Sugestopia. Iowa, USA.

MacLean, P. (1990). *The triune brain evolution*. New York: Plenum Press.

McClelland, D.C. (1989). *Estudio de La Motivación Humana*. Madrid: Editorial Narcca.

Sperry, R. (1973). *Lateral specialization of cerebral function in the surgically separated hemispheres*. en FJ. McGuigan (Ed.). *The Psychophisioly of the thinking*. New York: Academic Press.

FUNDACIÓN FUSIÓN POR LOS NIÑOS DE MÉXICO

Heckman, J. J. (S/F). La inversión en el desarrollo durante la primera infancia: Reduce déficits y fortalece la economía. La Ecuación De Heckman. Recuperado en julio de 2016, de <http://heckmanequation.org/content/resource/la-inversi%C3%B3n-en-el-desarrollo-durante-la-primera-infancia-reduce-d%C3%A9ficits-y-fortale>

Renner, E. (2016). *El comienzo de la vida*. UNICEF. (película documental)

GRUPO FINANCIERO BANAMEX

Aon Hewitt. (2016). *2016 Trends in Global Employee Engagement*. Recuperado en mayo 2016, de <http://aonhewitt.com> (e-book).

Deloitte University Press. (2016). *Global Human Capital Trends 2016*. Recuperado en mayo 2016, de <http://DUPress.com> (e-book).

INSTITUTO FONACOT

Girard, B. (2007). *El modelo Google. Una revolución de Management*. Barcelona, España: Granica.

Gwynn, S. (2016, 31 de marzo). *Heineken shows the*

'Faces of Heineken' for recruitment campaign. Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <http://www.campaignlive.co.uk>.

Jarvis, J. (2010). ¿Y Google cómo lo haría? Barcelona, España: Grupo Planeta.

McGregor, J. (2015, 29 de octubre). *With new site, Google makes public many of its internal HR tactics*. Recuperado el 17 de mayo de 2016, de <http://www.washingtonpost.com>

LARM DE MÉXICO

Hyslop, L. (05 de noviembre de 2010). Settling in is expats' biggest worry when moving abroad. *The Telegraph*. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de <http://www.telegraph.co.uk/expat/expatnews/8109569/Settling-in-is-expats-biggest-worry-when-moving-abroad.html>

Álvarez, M. y Gómez, S. (2013). El proceso de expatriación en empresas multinacionales: Visión del expatriado. Ernst & Young – IESE. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de [http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf)

PRO MÉXICO (2016) Open Economy. Recuperado el 03 de junio de 2016, de http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/facilidad_de_operacion

LIVE 13.5°

ANAGAM. (2014). ANAGAM participa en Motivación y Más 2014: La gamificación entra en juego. Asociación Nacional de Gamificación y Marketing Digital. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://asociaciongamificacion.com/anagam-motivacion-mas-gamificacion/>

Andrews, J. (2016). Lessons in Motivation from the Super Tuesday Primary to the Workplace. Recuperado el 05 de mayo de 2016, de <http://www.bunchball.com/blog/post/super-tuesday-motivation-lessons>

Anekis (2010). Gamificación: una tendencia a la alza. Anekis Marketing Relacional. Recuperado el 18 de mayo de 2016, de <http://www.anekis.es/anezis-noticia-marketing-relacional-la-gamificacion-una-tendencia-al-alza-99>

CE4Reputation. (2015). La gamificación para formar, motivar y conseguir objetivos. Recuperado el 01 de junio de 2016, de http://blog.corporateexcellence.org/la-gamificacion-para-formar-motivar-y-conseguir-objetivos/?sthash_0sJlJoAo_mjjo

Varela, J. (2013). Gamificación en la empresa: lo que los videojuegos nos enseñan sobre gestionar personas. (1ª Ed.) Madrid, España: FC Editorial. Wonnova. (2016). Tendencias RRHH en 2016: los knowmads y la inteligencia colectiva. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://www.wonnova.com/blog/tendencias-rrhh-en-2016-201601>

Yu-Kai Chou. (2014). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges and Leaderboards*. (1ª Ed.) Octalysis Media.

MI ADELANTO

Cendoya, C. (06 de mayo de 2014). Tecnología: una pieza para la inclusión financiera. *Forbes México*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/tecnologia-una-pieza-para-la-inclusion-financiera/>

Forbes Staff (02 de octubre de 2015). 5 errores que los mexicanos cometen al usar tarjetas de crédito. *Forbes México*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/5-errores-que-los-mexicanos-cometen-al-usar-tarjetas-de-credito/>

Luna, C. (26 de junio de 2014). Inclusión financiera, reto para México. *Expansión*. Recuperado en junio de 2016, de <http://expansion.mx/>

economia/2014/06/26/inclusion-financiera-reto-para-mexico

Ordaz, Y. (06 de junio de 2016). Servicios de tecnología maximiza operatividad de negocios hasta en 45%: Accenture. Milenio. Recuperado en junio de 2016, de http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Servicios-tecnologia-operatividad-negocios-Accenture_0_751125139.html

OPENTEK

CEB Company. (2016). *The Digital Enterprise in 2020*. Recuperado en junio de 2016, de <https://www.cebglobal.com/information-technology/digital-enterprise-2020.html>

Shanks, R.; Sinha, S. y Thomas, R.J. (2015) *Managers and machines, unite!* Recuperado en Octubre 2015, de https://www.accenture.com/t0001010T000000_w_/ar-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_23/Accenture-Strategy-Manager-Machine-Unite.pdf#zoom=50

Vivian, C. *La Nueva Gestión de Talento en un Mundo Digital (conferencia)*. Encuentro de mejores prácticas entre directores y gerentes.

World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs*. Recuperado en enero de 2016, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

PAE

Taylor, P. (27 de agosto de 2015). Don't Be A Dodo: Adapt To The Digital Economy. *Forbes*. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.forbes.com/sites/sap/2015/08/27/dont-be-a-dodo-adapt-to-the-digital-economy/#9bd833f16890>

Talento en Expansión. (2016). *El futuro del trabajo en la 4ª Revolución Industrial*. Recuperado en junio de 2016, de <https://talentoenexpansion.com/2016/02/01/el-futuro-del-trabajo-del-trabajo-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

Talento en Expansión. (2015). *RRHH en tiempos de Tecnologías Cognitivas ¿Extinción inminente o reinversión en ciernes?* Recuperado en junio de 2016, de <https://talentoenexpansion.com/2015/06/15/un-punto-de-inflexion-para-la-funcion-de-rrhh-extincion-inminente-o-reinversion-en-ciernes/>

PwC

Brown, S.M. y Seidner, C.J. (1998). *Evaluating corporate training: models and issues*. Boston: Kluwer.

Silberman, M. (2007). *The handbook of experiential learning*. San Francisco: Pfeiffer.

Sturgis, C. (2012). *The Art and Science of Designing Competencies*. Competency. *CompetencyWorks*. Recuperado en junio de 2016, de http://www.competencyworks.org/wp-content/uploads/2012/08/CompetencyWorks_Issue-Brief_DesignCompetencies-Aug-2012.pdf

TOKA

Blanchard, K. (1996). *Empowerment, 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Colombia:Norma. VII-IX, p. 1-37.

Destino Negocio. (2015). *Cómo el empowerment puede ayudar a tu empresa*. Movistar. Recuperado en junio de 2016, de <http://destinonegocio.com/mx/gestion-mx/como-el-empowerment-puede-ayudar-a-tu-empresa/>

LosRecursosHumanos.com. (2008). *Empowerment*. Recuperado en junio de 2016, de <http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment-2/>



Director General: Stephan Porias; Comercial: Nabil Azar, Guillermo Leyva, Tere Miranda, Jacob Segundo; Contenidos: Karen Villacorta, Laura Garcilazo; 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; Imprenta: Foli.

Derechos reservados 2016, 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 parcial o total, modificación, distribución, transmisión, re-publicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto S.A. de C.V., queda totalmente prohibida.

Este libro se terminó de imprimir en julio de 2016.

ISBN: 978-607-405-037-0

 [facebook.com/EditorialLeto](https://www.facebook.com/EditorialLeto)

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

 leto.com.mx

Grupo Adya está integrado por un equipo de profesionales que te ayuda a mantenerte...

Firme en los OBJETIVOS y flexible en las estrategias.

Nuestros servicios:

- Staffing
- Payroll
- Head hunting
- Atracción de Talento

ISO 9001:2008



Cert. No. 101512



Adya Recursos Corporativos

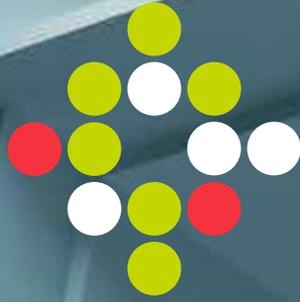


Adya_RC



10 años
Gente que quiere gente

Acércate a nosotros:
01 800 733 8242
www.adya.biz



GIN group



Capacitación y desarrollo

Transformación organizacional

Transformación de Recursos Humanos

Talento y compensación

gingroup.com

contacto@gingroup.com

Líder en soluciones integrales de vanguardia de Capital Humano

☎ 01 800 080 9999

