

Salud DIVERSIDAD Relaciones Laborales Gestión
 BOLSA DE TRABAJO SINDICATOS FLEXIBILIDAD CONTRATOS *Inclusión*
 CAPITAL HUMANO Membresía ENTRENAMIENTO Superación
Evaluación Oportunidades Gestión

CREANDO VALOR

MANAGEMENT Human Design **Beneficios** RECURSOS HUMANOS
 OPORTUNIDADES Transformación TABULADOR ECONOMÍA Salud
 RESPONSABILIDAD 09 SINDICATOS Superación ENTRENAMIENTO Revisiones Mercado
 Capital Humano UN Sueldo SISTEMA Oportunidades
CAMBIO SALUD **TALENTO** SALUD
 Organización Convenios
LIDERAZGO

Moblie LEARNING

Nuevos procesos de aprendizaje.

ADN DE LAS EMPRESAS

¿De qué está hecho el código genético del colaborador mexicano?

CONTRATOS COLECTIVOS

¿A quiénes le sirven realmente estos instrumentos?

DECLARACIÓN ANUAL

Abril: Mes de las declaraciones

Aprendizaje Experiencial

Expertos en integración de Equipos



Diseñamos programas de experiencias vivenciales enfocados a los siguientes temas:

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

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

EXPERTOS EN DESARROLLO DE EQUIPOS

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

EXPERIENCIA PROBADA

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

Actividades:

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



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

Tel. 5524.5804 * Fax : 5524 903

mario@borghino.com.mx * www.borghino.com.mx



CREANDO VALOR **AMDIRH**

CONTENIDO

TALENTO MX

El ADN de las
Empresas Mexicanas

Pág. 8

RH GLOBAL

Expertos sugieren prácticas para impulsar
el *engagement* de los empleados

Pág. 16

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Revisión de contratos colectivos: Retos y
desafíos

Pág. 12

GRANDES TENDENCIAS

La Revolución del
Aprendizaje en las empresas.

Mobile Learning

Pág. 23

RETORNO DE INVERSIÓN

En Abril, no olvides hacer tu declaración
anual

Pág. 28

RH GLOBAL

Comprender la mente humana ayudará a
la función de Recursos Humanos

Pág. 33

ACTUALIDAD AMEDIRH

Apertura del Centro de Desarrollo
del Talento

Pág. 41

CONSEJO DIRECTIVO 2011-2012 / PRESIDENTE: Lic. José Luis López Lepe, Director de Personal, Bachoco. **VICEPRESIDENTE:** Mtro. Uriel Márquez Carrasco, Subsecretario de la Función Pública. **SECRETARIO:** Lic. Diego Díaz de Cossío Reynaud, Director de Recursos Humanos, General Motors de México. **TESORERO:** Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos, Cemex México. **DIRECTOR GENERAL:** Lic. Pedro Borda Hartmann, Amedirh. **VOCALES:** Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos, Banorte. Ma. Teresa Zaldívar de Meza. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal, IPADE. **RELACIONES INTERNACIONALES:** Lic. Jorge Jauregui Morales, Director Corporativo de Recursos Humanos, Bristol-Myers Squibb de México. **PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Miguel A. Sánchez HR Director, Kraft Foods México. **VOCAL COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Antonio Reus Ascencio. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talentwise. **VOCALES DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Subdirector de Desarrollo Organizacional, Grupo Nacional Provincial. Lic. Javier Calleja Pinedo. **DIRECTOR DE OPERACIONES:** Lic. Sonia Ramírez. **ASESOR CONTABLE EXTERNO:** C.P. Humberto Peña Manzano, Sistemas Cibernéticos de Control. **CONSEJO AMPLIADO:** Ing. Marco A. Murillo Soberanis, Subdirector Corporativo de Recursos Humanos, Pemex. Lic. Jorge Cherit Galindo, Subdirector General de Administración, Infonavit. Lic. María Luisa Pimentel Zamudio, Directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos, Universidad Panamericana. Dr. Milenko Panich, Director del Instituto de Alta Dirección, ITESM. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Catedrático de la Universidad Iberoamericana. Lic. Gustavo A. Bollo Gómez. Lic. Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos, Merck Sharp and Dohme. Lic. María de los Milagros Morales, Johnson & Johnson Servicios Corporativos. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual, Malta Texo México. Lic. Omar Ríos Reader, Director Regional de Recursos Humanos, ECLA (Estee Lauder). Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos, Pepsico Internacional México. Lic. Javier Millán Dehesa, Director de Recursos Humanos, SECORBI S.C. BIMBO. Lic. Mónica Graue Toussaint. Lic. Mauricio Uribe Morales, Director de Recursos Humanos Human Resources Director México C&CA en Becton, Dickinson and Company. Act. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Mtra. Elena Barrero Espinosa de los Reyes, Directora de la Escuela de Psicología, Universidad Anáhuac México Sur. Mtro. Juan Antonio Rangel Charles, Director de Profesional, Universidad Tec Milenio. Dr. Bernardo Curiel, Medical Director Latin America, Dupont. / **EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN:** Lic. Lia Durán Herrera. **Coordinador Editorial:** Lic. Marely Granados / **CUIDADADO EDITORIAL:** IDMS Consulting S.C. **Editor Responsable:** Mtro. Silvano Soto Hernández. **Diseñadores:** Mónica Soto Hernández y Teresa Rodríguez Camacho. **Fotografía:** Ferhat Yemen. **Producción:** Sergio Sánchez Hernández y Víctor Manuel Urrutia Bravo. IDMS Consulting@: Teléfono: 5388-7580. E-mail: contacto@idms.com.mx

CREANDO VALORH. Año 1. No. 1, Abril 2012. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título: En trámite. Número de certificado de licitud de contenido: En trámite. Domicilio de la publicación: Tabasco 332. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso en Krea IG, S. de R.L. de C.V. RFC: KIG-110104-UC8 Representante legal: Sergio Sánchez Hernández. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. Tlalnepanitla, Estado de México, C.P. 54090. Teléfono: 5565-0445. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



Estimados Amig@s,

Hoy iniciamos una nueva etapa editorial. En sus manos está el primer volumen de la revista de AMEDIRH. Esta naciente faceta surge para integrar la plataforma impresa con la digital, siempre al servicio de los diferentes públicos que atendemos desde la asociación. Creemos también que es un acto que nos renueva y acerca a más lectores.

CREANDO VALOR RH es el título que encabeza nuestra publicación y constituye un proyecto que nos llama al desafío, el avance y la búsqueda de contenidos que hagan que la comunicación en AMEDIRH sea una herramienta de aprendizaje y transformación. La Gerencia de Mercadotecnia e Información y su equipo editorial están orgullosos de asumir este reto.

Los contenidos están elaborados para exponer información relevante, de fondo, de vanguardia sobre los temas que nos ocupan en la actualidad en el campo de los Recursos Humanos. Asimismo, hemos hecho una revisión de la propuesta de diseño gráfico para mantener atractiva la publicación ante los ojos de las generaciones de nuevos ejecutivos.

Nos hemos propuesto **Crear Valor para Recursos Humanos**: así lo reflejaremos en cada tema, artículo, imagen y reflexión. Porque vivimos tiempos en los que todos esperamos más y mejor información que nos ayude auténticamente en nuestros procesos de trabajo y en nuestra formación profesional.

En nombre del Consejo Directivo de la asociación, les reitero que tenemos un compromiso con el desarrollo del país, a través de la mejora permanente de la función de Recursos Humanos. Es ahí donde hallamos la oportunidad para causar mayor impacto y juntos lo hacemos posible.

AMEDIRH es una asociación profesional que diseña y realiza proyectos exitosos. El trabajo efectuado en los años recientes nos permite hoy cosechar el esfuerzo que se ha impreso en las actividades. Gracias a cada uno de ustedes por el respaldo que nos brindan en todo momento y en las decisiones que hemos tomado.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



Pruebe tener la
mejor atención.

COMPRUEBE POR QUÉ LAS MEJORES
EMPRESAS BUSCAN TALENTOS EN
ZONAJOB.

zonáJobs.com

EN SU PRÓXIMA BÚSQUEDA,
PRUEBE Y COMPRUEBE.

TALENTO MX

El ADN de las empresas mexicanas



¿Existe algo parecido a un código genético del colaborador mexicano?

Investigar cuáles son los elementos esenciales de los recursos humanos nos permite comprender hacia dónde podemos llegar en el plano económico y social.

Conocer las variables que están en juego facilita el proceso de innovación en la cadena de desarrollo de Recursos Humanos.

Ante los nuevos retos y desafíos del contexto, las empresas tienen que descubrir la fórmula de talento que les permita alcanzar el éxito organizacional de instante en instante.

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Contratos colectivos: ¿A quiénes le sirven estos instrumentos?



Muchas veces nos preguntamos si hay algo verdaderamente nuevo en el terreno de las relaciones laborales.

En materia de contratos colectivos, parecería que el tema de la negociación es el asunto más desafiante.

Sin embargo, antes de llegar a la mesa de trabajo con los colaboradores y los sindicatos hay que preguntarnos si estamos arribando con una mirada que apunta seriamente a los objetivos de negocio de las empresas.

La pregunta es: ¿A quiénes le están sirviendo los contratos colectivos como instrumentos que fundamentan la relación laboral?

GRANDES TENDENCIAS

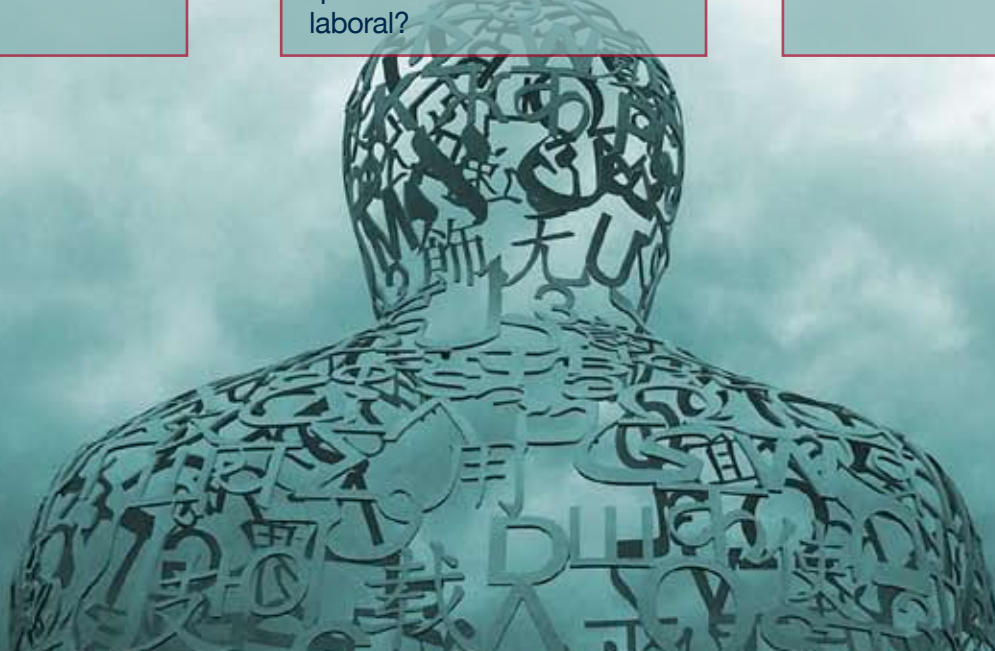
La revolución del aprendizaje en la empresa



La llegada de la generación *Smart Worker* a las empresas, junto con la avalancha de innovaciones tecnológicas para la comunicación han producido una revolución en el aprendizaje dentro de las organizaciones.

¿Conclusiones? Necesitamos generar las condiciones para homologar las oportunidades de entrenamiento y capacitación a través de *e-learning*, *rapid*, *mobile* y *blended learning*.

Capacitarse y desarrollar conocimiento está al alcance de un "click". ¿Cómo van a responder los planes de capacitación ante esta velocidad del contexto?



NUEVOS SOCIOS

ACEROS CORSA

Lic. Lorenzo Antonio Cetina Lugo
Gte. de Recursos Humanos

ANTERA

Lic. Alicia Alvarez Garibay
Gte. de Recursos Humanos

BASHAM, RINGE Y CORREA

Lic. Lizzete Díaz
Coord. de Atracción de Talento

CBM DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Lic. Julieta Hasselmeyer Moses
Responsable de Organización y Recursos Humanos

CI MÉXICO

Lic. Christian Jiménez Merino
Dir. de Operaciones

COI DE TAMPICO

Lic. Francisco Javier Sáinz Hurtado
Gte. de Recursos Humanos

CPP CUSTOMIZED PREMIUM PRODUCTS

Lic. Edgar Villarreal Gómez
Gte. de Recursos Humanos

DALTON CORPORATION

Lic. Eréndira Lara Espinosa
Gte. Regional de Recursos Humanos

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

EBC CAMPUS TOLUCA
Mtra. Miriam Janine Oros Luengo
Jefatura de Vinculación Empresarial

FNM TRANSITIONS

Lic. Sonia Morales Guerrero
Director General

GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

Lic. Héctor Prado Solís
Subdirector de Estructura Comercial Flexible

G.A. ASESORES EN ADMINISTRACIÓN

C.P. Jorge González Cobo
Socio

GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO

Lic. Mónica Espinoza Parra
Dir. de Capital Humano

INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO

Ing. Joaquín Díaz Martínez
Dir. de Capacitación

INTERMODAL MÉXICO

Lic. Pedro Jiménez Vázquez
Subgerente de Recursos Humanos

LABORATORIOS POLANCO

MC. Sandra Neil Tapia Conyer
Dir. de Recursos Humanos

OPERADORA DE FRANQUICIAS REKURSOS

Lic. Nuria Sánchez
Directora

SERVINUTRISA

Lic. Laura Dergal Marín
Jefatura de Reclutamiento y Selección

STOR

Lic. Blanca Navarrete Cárdenas
Analista en Desarrollo Organizacional

THE MODERN LANGUAGE CENTER ORGANIZATION

Lic. Arminda Licon Aguirre
Human Resources Manager

TUPPERWARE BRANDS MÉXICO

Lic. Guillermina Zepeda León
Gte. de Capital Humano

VON DER HEIDE

Lic. Carolina de Hoyos
Head de Operaciones

Momento de Compartir Oportunidades

Entrevista con Héctor Cerviño, Compartamos Banco

La diferencia entre una historia de desarrollo, superación y transformación está en las oportunidades que ayudaron a construirla. De esto nos habla Héctor Cerviño, Director de Recursos Humanos de Compartamos Banco.

Con una visión diferente acerca de la gestión de personas, esta institución bancaria está logrando colocar en la mente de cada uno de sus colaboradores la filosofía de una gran organización al servicio del crecimiento de los emprendedores más pequeños y medianos del país.

Compartimos contigo este resumen de la entrevista concedida por Héctor Cerviño en las instalaciones de Compartamos Banco en la Ciudad de México.




Asesoría y Consultoría Integral
de Recursos Humanos S.C.

Héctor Cerviño

Dir. Ejec. de Talento Compartamos Banco

El ADN de las Empresas Mexicanas

Por: Germán Vega y Guadalupe Castañeda



*¿Hay un código genético de las empresas?
¿Qué las encamina hacia el éxito y los mejores
indicadores de productividad y rentabilidad?
Los expertos coinciden en que la respuesta a estas
preguntas está en el activo más valioso: **las personas.***

Por: Germán Vega, Socio de Impuestos a cargo de la sub-práctica de *Global Mobility de Human Capital*; y Guadalupe Castañeda, Socia de Servicios de Asesoría y Líder de Mercados de Crecimiento Estratégico para México y Centroamérica, *Ernst & Young* (México).

Jim Collins, autor de libros como “*From Good to Great*” y “*Built to Last*” señala que **“todo comienza con las personas”** y que la estructura del ADN de las empresas debe conocerse tan a fondo como sea posible para que las empresas logren ajustarse efectivamente a los requerimientos del mercado. Es más, aquellas que no logran adaptarse, tienden a desaparecer.

En sus libros, Collins expone los casos de empresas que lograron convertirse en organizaciones que perduran y otras que han logrado decodificar su ADN para mantenerse sólidas y desarrollarse a largo plazo. En ambos contextos, el autor ha concluido que **los Recursos Humanos son los principales portadores del conocimiento, la energía, las emociones y la voluntad** que se requiere para que el negocio trascienda de una generación a otra.

¿Cómo son los colaboradores que logran detonar este movimiento?

DESCIFRANDO EL CÓDIGO

La firma internacional de consultoría *Ernst & Young* publicó el estudio “¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor” en el que se destaca el valor que tienen las personas con el empuje y las competencias para llevar a cabo iniciativas que impulsan a las empresas. Cuando se les ha detectado, es indispensable contar con los mecanismos para retener a estos intraemprendedores.

La retención incluye gestionar su talento, y especialmente, alinear su compensación con las habilidades y competencias con las que cuentan, reconociendo la contribución que realizan al logro de los objetivos del negocio.

Tal como lo indica el estudio “Detonar la innovación: Cómo las compañías más importantes estimulan el crecimiento desde adentro” (*Ernst & Young*), vivimos tiempos en los que la gestión de Recursos Humanos requiere enfocarse en dar un impulso fuerte al fervor emprendedor que ha llevado a muchas compañías hasta donde se encuentran hoy.

En nuestro estudio, identificamos seis estrategias corporativas que son la base de los esfuerzos más exitosos del espíritu emprendedor interno y que pueden ayudar a las empresas a ser más competitivas.

1 ESTABLECER UNA ESTRUCTURA FORMAL PARA EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR INTERNO

Esto significa brindar a los colaboradores el tiempo suficiente fuera de su trabajo diario para elaborar ideas creativas, estableciendo procesos formales para asegurar que estos desarrollos avancen y prosperen.

2 SOLICITAR IDEAS DE LOS COLABORADORES

Los colaboradores tienen el dedo puesto sobre el pulso del mercado. Es importante estimular que todos los empleados de todos los niveles y funciones, contribuyan al diálogo de la innovación.

3 ARMAR Y DAR RIENDA SUELTA A UNA FUERZA LABORAL DIVERSIFICADA

Investigaciones estadísticas recientes han permitido establecer que diversos puntos de vista dan como resultado mejores ideas y productos.

4 DISEÑAR UNA TRAYECTORIA PROFESIONAL PARA LOS INTRAEMPRENDEDORES

Ellos tienden a experimentar un estado de insatisfacción que hay que canalizar y capitalizar por lo que hay que buscar formas para impulsar sus carreras más allá de los métodos tradicionales.

5 EXPLORAR INICIATIVAS DEL GOBIERNO PARA LA INNOVACIÓN

Es importante conocer de qué manera éstas pueden apoyar a los proyectos internos emprendedores. Los gobiernos en todo el mundo están ofreciendo beneficios fiscales y otros incentivos para la investigación y desarrollo.

6 PREPARARSE PARA LAS DIFICULTADES DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR INTERNO

Apoyar ideas audaces requiere de regulación y control. Es importante que las empresas estén preparadas para manejar iniciativas fallidas, conflictos internos, riesgos financieros y batallas en torno a la propiedad intelectual. No obstante, es crucial mirar estos retos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

LA BÚSQUEDA DE EMPLEO EN MÉXICO

Adecco México

En el proceso de búsqueda de empleo apreciamos una clara tendencia a explotar los medios electrónicos. De hecho, algunas organizaciones ya no están aceptando currícula impresa; amén de que un número importante de reclutadores usan la red para ubicar candidatos. Aquí algunas cifras reveladoras:

- 23,000 personas están buscando empleo en la base de talento más grande de México, Keywords by Adecco.
- Según cifras de Adecco México, el 82% de sus candidatos buscan empleo en bolsas de trabajo; mientras que el 18% restante utiliza el periódico.
- La tasa de desocupación nacional, reportada por el INEGI, para enero de 2012, fue de 4.9%.
- Según reporta el mismo Instituto, 28.6% de los desocupados no completó los estudios de secundaria, mientras que el 71.3% de la población desempleada cuenta con una instrucción superior a la secundaria.
- Las tasas de desempleo juvenil entre los países que integran la OCDE, son hasta tres veces más altas que las tasas correspondientes a la población adulta.

Decodificar el ADN de las empresas es tarea que corresponde a cada organización, observando los objetivos de negocio y las oportunidades que se presentan en el mercado. Un desafío importante se encuentra en la gestión del talento, buscando aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores.

En realidad, la clave para llevar a las empresas más allá de sus límites actuales está en la innovación y en fomentar el emprendedurismo interno. Para esto, es importante reconocer los principales rasgos y características que comparten los emprendedores.



Con base en nuestro estudio sobre el ADN de los emprendedores, encontramos que invariablemente poseen un *locus* de control interno mayor, lo que refuerza la creencia personal e individual de que la persona tiene el dominio sobre su propio entorno y destino. Esto, aunado a la habilidad de visualizar oportunidades cuando otros ven problemas, y la voluntad de tomar riesgos, ayuda a que estén en búsqueda de aprovechar oportunidades.



LOS INTRAEMPRENDEDORES TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- ✓ Impulso, tenacidad y perseverancia
- ✓ Pasión y enfoque: son arquitectos de su propia visión
- ✓ Generan un ecosistema de finanzas, gente y conocimiento
- ✓ Buscan nichos y brechas de mercado
- ✓ Viven sus creencias: construyen éxito, cultura y valores
- ✓ Cuando otros se conforman ellos van por más y trabajan en equipo



También es imprescindible tomar en cuenta los atributos que están presentes en este tipo de colaborador y que resulta vital alinear y conjuntar con la estrategia integral de Recursos Humanos. Los intraemprendedores han desarrollado visión, perseverancia, inclinación a la innovación y el trabajo en equipo, pasión, liderazgo, integridad, calidad, flexibilidad y enfoque hacia el cliente.

Finalmente, queremos resaltar que en un estudio global reciente de *Ernst & Young* sobre lo que impulsa el éxito competitivo, encontramos que las empresas de alto rendimiento (tanto en crecimiento de ingresos como en EBITDA¹) se han enfocado en ejecutar lo siguiente:

- Investigación de clientes → Optimizar su mercado potencial
- Agilidad operacional → Maximizar su respuesta eficaz
- Competitividad en costos → Optimizar su rentabilidad
- Confianza de los grupos de interés (*stakeholders*) → Asegurar tanto al talento y el apoyo como consecuencia de haber logrado sus objetivos



EN RESUMEN

Aunque todavía pasarán varios años para que logremos descifrar el ADN de las empresas, existen indicadores y medidas que pueden ser utilizados para impulsar a las empresas a ir más allá de sus límites actuales. En realidad, son las mismas organizaciones y sus colaboradores las que establecen las fronteras del impacto y la trascendencia que quieren alcanzar.

1. EBITDA por sus siglas en inglés significa: Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones.

Revisión de Contratos Colectivos: RETOS Y DESAFÍOS



Entrevista con: Óscar de la Vega
Director Littler México; Abogados Laborales

La dinámica de la demanda salarial y la pérdida de poder adquisitivo son dos factores clave que influyen en las revisiones de contratos colectivos de trabajo. Pero no son los únicos. Para este 2012, se requerirá que las organizaciones identifiquen con mayor claridad los desafíos que impone el contexto actual.

La globalización de la economía tiene un impacto profundo en las negociaciones locales toda vez que el clima financiero mundial genera incertidumbre y cautela a la hora de diseñar las estrategias laborales. A esto hay que sumar el estrecho margen de acción que deja el marco de la Ley Federal del Trabajo.

“Esto hace que las empresas en México sean sumamente cautelosas en los procesos de negociación de los contratos colectivos de trabajo”, asegura Óscar de la Vega, Socio Director de Littler, De la Vega y Conde. “Tomando en cuenta el parámetro de inflación que se maneja en el país y la situación económica internacional, cada vez resulta más difícil llevar a cabo las revisiones de contrato colectivo porque los márgenes de negociación cada vez son menores”.



La globalización de la economía tiene un impacto profundo en las negociaciones locales, y los márgenes para llevarlas a cabo, son cada vez menores.



EL RETO DE LA CREATIVIDAD

Para expertos como Óscar de la Vega, el contexto económico actual tiene efecto directo sobre el campo de las Relaciones Laborales. Aún cuando se hacen esfuerzos especiales de creatividad financiera y jurídica, las relaciones con los sindicatos se tornan rígidas y ásperas, elevando el costo y el impacto final en los resultados que se consiguen. No obstante, todavía hay espacio para llegar a acuerdos satisfactorios.

“Considero que el reto en este momento va más allá de establecer negociaciones de acuerdo con parámetros como la inflación. Diría que debemos buscar alternativas que incidan de manera objetiva en la productividad de las empresas y aquí está un papel clave del ejecutivo de Recursos Humanos”, señala Óscar de la Vega.

De acuerdo con el abogado laboral, negociar a través de la compensación variable, constituye una herramienta que permitirá retribuir de forma apropiada y equilibrada al trabajador sin atentar contra la solvencia económica de las empresas. Esto requiere una transformación en la concepción del talento humano que implica dejar de verlo como un gasto y considerarlo como una inversión.

“Es ahí donde hay lugar para el desarrollo de sistemas capaces de motivar e impulsar la productividad en los centros de trabajo y que el resultado final se pueda ver como una contraprestación o un servicio para los trabajadores”, asegura Óscar de la Vega.



Se debe dejar de concebir al talento humano como un gasto, y considerarlo una INVERSIÓN.

EL ESTRECHO BRAZO DE LA LEY

El caso de Mexicana de Aviación permite revisar el estrecho margen de acción que proporciona actualmente la Ley Federal del Trabajo. En un sentido, expone la ineficacia legal en materia de actualización de las condiciones de trabajo en una empresa.

“Cuando Mexicana de Aviación detectó la necesidad de modificar las condiciones de trabajo de los sobrecargos, se activaron los procedimientos establecidos por la Ley. Se llevó el caso a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Se escaló a la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Al día de hoy no se ha resuelto el asunto y la empresa ya está prácticamente extinta”, explica Óscar de la Vega.

El marco jurídico no es la única variable que repercute por su estrechez. Al mismo tiempo opera la visión sindical que resulta clave estratégica en el proceso de negociación de los contratos colectivos. Al final del día, como todo instrumento de esta naturaleza, en el fondo se trata de un acuerdo de voluntades.

“La participación del sindicato es crucial porque de ello depende que las empresas y los trabajadores logren establecer las nuevas condiciones que asegurarán su viabilidad y permanencia en el mercado y la economía nacional y, en su caso, internacional”, explica.



EL MÉXICO PyME

Si las grandes empresas y corporaciones enfrentan procesos de revisión de contratos colectivos sembrados de dificultades técnicas, legales y actitudinales, el panorama para las micro, pequeñas y medianas empresas no resulta mejor.

“No pueden sacar partido ni tomar ventaja de los beneficios derivados de la negociación conectiva”, señala Óscar de la Vega. “Al contrario de lo que ocurre con la gran empresa, mayormente no cuentan con los sistemas de medición de la productividad que permiten asegurar que sus estímulos sean efectivamente una compensación al trabajador ligada con su desempeño. Acaban siendo premios de asistencia y puntualidad”.

Las PyME y MiPyME representan alrededor del 90 por ciento de las organizaciones productivas de México, emplean al 72 por ciento del personal remunerado y general el 45 por ciento del Producto Interno Bruto. ¿A qué se enfrentan en materia de revisión de contratos colectivos?

“Asimismo, se requeriría de manera expresa que en la ley se les permitiera el acceso a apoyos y reconocimientos fiscales que les den oportunidad para implementar beneficios a manera de compensación variable con los que su negociación ante el sindicato pudiera tener mejores resultados. Hoy por hoy, el incremento que pueden negociar es directo al salario con todo lo que implica en el plano fiscal”.

“Nuestra legislación laboral tiene más de 40 años que no se ha reformado. Su sistema es sumamente rígido y estricto, en el que se inhibe necesariamente la creación de este tipo de incentivos y tenemos que llevar el tema a la negociación con los sindicatos para la creación de alternativas”, menciona.

RECOMENDACIONES

La revisión de contratos colectivos requiere realizar un trabajo permanente para que las empresas se anticipen incluso al impacto de las fuerzas extraordinarias de la economía global.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar estímulos de compensación y beneficios negociables con el sindicato, de acuerdo con la ley, echando mano de la creatividad financiera y los márgenes de operación fiscal.
- Sensibilizar a los sindicatos y sus líderes para que puedan observar la dinámica de la economía y su efecto en la empresa, con la finalidad de cabildear mejor las revisiones de contrato.
- Impulsar el desarrollo de competencias de los ejecutivos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales con el propósito de que preparen y ejecuten con mejores resultados las revisiones de contrato colectivo.



Atención local, experiencia global

*Relaciones
que crean valor*



pwc

.....
Consulta nuestro blog: pwc-blog.mx

.....
Síguenos en facebook y twitter:

[facebook.com/PwCMexico](https://www.facebook.com/PwCMexico)

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

.....
Si quieres saber más sobre nosotros,
descarga el lector en
<http://www.dte.com.mx/descarga.php>



PwC México

Nuestra empresa tiene de la mano afortunadamente a expertos. Trabajar con PwC ha sido una gran experiencia. He logrado una excelente comunicación con su gente, hay una cercanía profesional y personal importante. Sin duda, trabajamos más cómodos con PwC a nivel local y global.

Nuestros servicios:

Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales

Conoce más sobre nuestra práctica del sector Salud

www.pwc.com/mx/sector-salud

Mariano Escobedo 573 • Col. Rincón del Bosque • México, D. F. • 5263 6000

Expertos sugieren PRÁCTICAS para impulsar el ENGAGEMENT* de los empleados

Por: Rebecca R. Hasting
Editora/Gerente en línea de SHRM

** Engagement: Término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él.*



Translated with permission from the **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2011, **Society for Human Resource Management**)
Traducido con el permiso de **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2011, **Society for Human Resource Management**)
Fecha de publicación: 20/9/2011

Los empleadores que se encuentren buscando signos de estabilización en la economía y en sus respectivos lugares de trabajo estarán contentos al saber que al menos un estudio revela que la mayoría de los empleados en Estados Unidos están altamente implicados y contentos con su trabajo. Aún así se recomiendan algunas acciones para retener a los mejores talentos.



De acuerdo con el Índice de Arraigo al Trabajo de Empleados de *Randstad*, revelado el 13 de septiembre de 2011; 78% de los más de 4,400 empleados entrevistados en línea en marzo y junio de 2011, reporta que los colaboradores se sienten inspirados por dar lo mejor de sí en el trabajo, mientras que 76% están orgullosos de trabajar para sus empresas y 66% disfruta de ir a trabajar cada día. Mejor aún, 60% de los empleados encuestados, dijo que no

consideraría aceptar una oferta de trabajo en los próximos seis meses.

Los empleados encuestados, fueron clasificados de acuerdo con el nivel de *engagement* reportado. 31% se ubicó en el segmento de bajo nivel de *engagement*, mientras que 33% se considera moderadamente comprometido y 37% se conceptualizan como altamente comprometidos.



Los empresarios, preocupados por perder el talento clave, querrán tomar en cuenta que incluso aquellos empleados altamente comprometidos, piensan en explorar otras opciones de trabajo.

De acuerdo con *Randstad*, 29% de los encuestados altamente comprometidos, muy probablemente consideren seriamente una oferta de trabajo dentro de los próximos seis meses y uno de cada cinco dijo que aceptaría un nuevo empleo, en los próximos seis meses, si se le ofrece.

Eileen Habelow, Vicepresidente Senior de Desarrollo Organizacional de *Randstad* dijo: “Si una organización va a poder competir y ser rentable en esta economía, debe en primer lugar cuidar a esos empleados indispensables. Estas personas de alto nivel son demasiado valiosas para perderlas”. Por lo que es

de vital importancia estar atentos a las señales que nos indican cuándo estas personas buscan salirse de la empresa.



DISCREPANCIAS ENTRE EMPLEADOR Y EMPLEADOS

El Índice de Arraigo de Randstand compara las perspectivas de los empleados y los empleadores, observando muy de cerca la brecha entre lo que dicen los empleados de sus respectivos niveles de *engagement* y la perspectiva que tienen los patrones acerca de esos niveles.

Los empleadores tienden a sobre estimar cómo se sienten sus empleados acerca de sus puestos de trabajo, el índice revela, particularmente que cuando se trata de sentir que la compañía comparte sus valores (existe una diferencia de 18 puntos entre empleadores y empleados), cuando se trata de confiar en los líderes de su organización (existe una diferencia de 18 puntos) y en cuanto a disfrutar de ir a trabajar cada día se refiere (hay una diferencia de 15 puntos). Estas discrepancias ayudan a explicar el por qué 51% de los empleadores dijo estar luchando para retener a los mejores empleados.

“Estamos entrando en una era de poco entusiasmo donde muchos empleados buscan alternativas en otros lugares, dijo Bob Kelleher, director general de *The Employee Engagement Group*, en un comunicado. Las empresas de todos los tamaños volverán a contratar pronto, los empleados nuevamente creerán que “está bien” ser el hombre menos importante en la compañía y el concepto de movilidad laboral se enraizará”.



51% de los empleadores dijo estar luchando para retener a los MEJORES EMPLEADOS



Eventos Recursos Humanos

Abril - Mayo



Taller: Change Management
20 Abril 2012

Taller: Compensaciones III "Compensación Variable"
26 y 27 Abril 2012

Balance Scorecard
8 Mayo 2012

Curso: Cambiando el Rol de Supervisor a Facilitador
23 y 24 Mayo 2012

Taller: Estrés Management
30 y 31 Mayo 2012

INFORMES

 Mariana Morales  Tel. (55) 5140 2214  eventos@amedirh.com.mx

Eventos Gente Grande

Abril - Mayo

Taller: "Construyendo mi Plan de Vida"
17 Abril 2012

Taller: Tips de búsqueda de empleo
30 Mayo 2012

INFORMES

 Patricia Sánchez  Tel. (55) 5140 2222  psanchez@amedirh.com.mx

© 2011 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.

NO SÓLO ES UNA PSICÓLOGA.
VE MÁS ALLÁ.



Manpower®

¿El secreto del éxito?

Encontrar personas inteligentes, apasionadas, de confianza para cada nivel de la organización.

Manpower Recluta y Selecciona a personal temporal y/o permanente, ofrecemos Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos, Tercerización de Personal (Promociones, Industrial, Agroindustria, Pharma, Salud, Gobierno, Energía) así como Cursos de Capacitación en línea (TDC).

Conoce lo que es humanamente posible en
manpower.com.mx



LA MAYORÍA DIJO QUE EL ESTADO DE ÁNIMO DE LOS EMPLEADOS NO HA CAMBIADO

“Las compañías han dado pasos para incrementar la satisfacción y levantar la moral de los empleados”. Dijo Max Messmer, presidente del consejo de *Accountemps* y autor de “*Motivating Employees for Dummies*” (*John Wiley & Sons, Inc.*, 2001) en una declaración. Los negocios que reconocen y abordan las preocupaciones de su personal durante el periodo de recuperación pueden inculcar lealtad a largo plazo”.

De acuerdo con *Accountemps*, es muy probable que los empleadores “suban” la moral de los empleados si los primeros:

- Se aseguran de que los empleados tienen el apoyo y las herramientas necesarias para ser exitosos.
- Comunican a tiempo, aun cuando esto signifique reservar tiempo para una respuesta posterior. “Tenga una política de puertas abiertas para contestar a las preguntas del personal”, sugirió *Accountemps*.
- Alentan al personal a ser creativo; “Si no puede implementar una iniciativa que ha sido propuesta, explique por qué e informe a su equipo que valora su propuesta”. dijo *Accountemps*.
- Reconocen a los empleados por sus contribuciones al éxito de la empresa.



Sin embargo, pueden “bajar” la moral si aplican otro tipo de conductas:

- Actúan de forma tal que hacen suponer que los empleados tienen mucha suerte en tener un trabajo.
- No contestan los correos de voz ni correos electrónicos a tiempo.
- Ignoran rumores acerca del negocio.
- Crean una zona del “No” donde las ideas se debilitan por falta de apoyo.
- No reconocen los logros del personal.



En su libro, “*Louder than Words-10 Practical Employee Engagement Steps ...that Drive Results!*”, Kelleher aconseja cómo estimular a los empleados

- * Unan los esfuerzos de engagement al alto desempeño. El engagement de los empleados no se trata de la satisfacción del empleado. “Lo último que usted quiere es un equipo de empleados satisfechos pero con bajo desempeño”.
- * Comiencen por el nivel más alto, De acuerdo con Kelleher: “Los líderes deben demostrar apoyo para formar una cultura entusiasta viviendo ellos mismos los valores de la compañía. Los líderes tienen grandes sombras y los empleados mantienen una estrecha vigilancia sobre lo que hacen”.
- * Impliquen y capaciten a los dirigentes de primera línea. Los estudios demuestran que cuando un gerente es poco entusiasta, sus subordinados tienen una probabilidad cuatro veces mayor a ser desapegados, que cuando el gerente esta implicado.
- * Generen mecanismos de retroalimentación. Pregunten a los empleados lo que piensan y comprueben el “pulso” de la organización con regularidad. Kelleher sugiere utilizar herramientas tales como estudios de engagement de empleados.
- * Refuercen y recompensen el buen comportamiento. Las recompensas deben estar ligadas a los resultados que persigue la organización.

La Revolución del Aprendizaje en la Empresa

**Mobile and Social Network Learning
en el panorama de capacitación**

Por: Gerencia de Mercadotecnia e Información AMEDIRH



Nadie puede negar el impacto de las tecnologías de información y comunicación en los espacios de trabajo dentro de las organizaciones. ¿Están transformándose también los estilos, modelos, estrategias y herramientas para el aprendizaje? En esta edición, un reporte sobre el nuevo panorama para el entrenamiento avanzado de empresa.

Desde la publicación del estudio sobre las “*Inteligencias Múltiples*” de Howard Gardner (1995) no se había presentado otra transformación tan profunda en los modelos para la gestión del entrenamiento en las empresas, como la que ha significado la aparición de las redes sociales en Internet, el *Rapid Learning*, *Mobile* y *Blended Learning*; y la nueva categoría de talento identificada como *Smart Worker*.

Bajo esta conceptualización, los colaboradores son capaces de desarrollar estrategias en cuatro campos específicos de competencias para potenciar su aprendizaje e incorporarlo a la trama de los equipos de trabajo.

Los *Smart Workers* han avanzado en su formación autodidacta al grado de utilizar todas las herramientas a su alcance para: a) identificar y usar contenido relevante y valioso para el logro de los objetivos de la empresa; b) crear y compartir contenidos desarrollados por ellos; c) unirse y modelar redes; y, d) generar comunidades de intercambio que incrementan la productividad.

¿Está ocurriendo esto en su organización?

Es momento de identificar qué es lo que está sucediendo en su entorno para sacar el máximo aprovechamiento a una gran tendencia que está liderando el cambio en la forma de concebir el mundo, las carreras profesionales y los modos de llevar a cabo la tarea en los espacios laborales.

FORMAL LEARNING VS LEARNING EDGE

Nos encontramos con una nueva frontera en el tema de capacitación. El informe publicado a finales de 2011 por la firma de consultoría Forrester Research reveló que va en aumento el número de colaboradores que

Fortalecemos en el **corazón** de tu empresa

Reclutadora
Atracción y Asignación de Talento

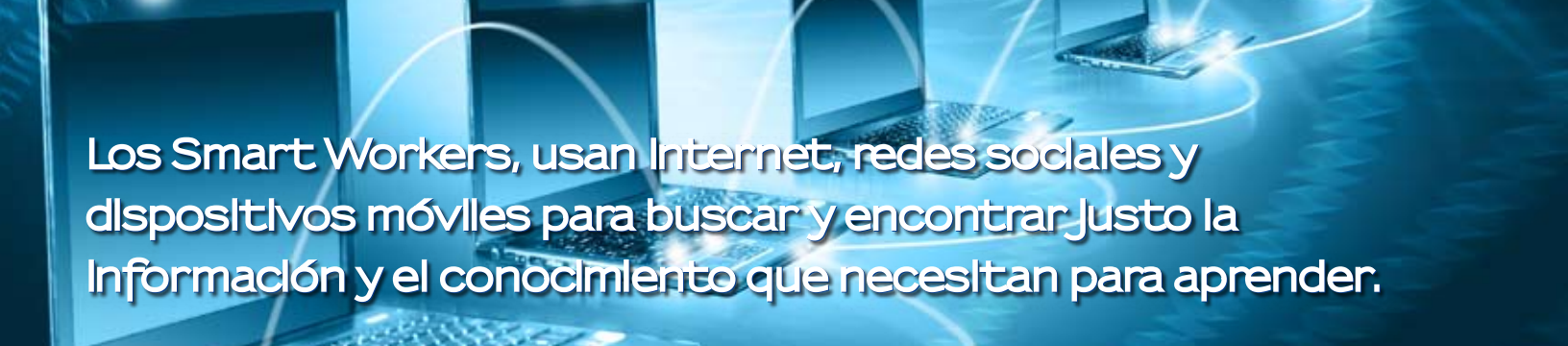
Tercerización de
Personal



Gestión Humana y
Diferenciada de Talento

Desvinculación y
Banco de Talento

Join our **talent** lifetime

A blue-toned image showing several laptops and tablets on a desk, with glowing lines representing data or network connections. The text is overlaid on this image.

Los Smart Workers, usan Internet, redes sociales y dispositivos móviles para buscar y encontrar justo la Información y el conocimiento que necesitan para aprender.

recurren al aprendizaje informal a través de tecnologías de información.

El estudio realizado en negocios de Estados Unidos y Europa mostró cómo en el 47% de los casos, los trabajadores utilizan uno o más recursos de Internet para realizar parte de su trabajo. Además, se espera que antes del año 2014 la cifra aumente al 60%.

El aprendizaje informal está generando ambientes de trabajo en los que los colaboradores toman la responsabilidad de su propia capacitación, apoyados por los medios y recursos apropiados para acceder a contenidos que les permiten resolver sus necesidades de manera más rápida que con la capacitación cara a cara.

El efecto ha sido notable, señala Jane Hart, Fundadora del *Centre for Learning & Performance Technologies*. “Esta revolución significa que un mayor número de trabajadores tienen acceso a servicios y aplicaciones que aceleran el aprendizaje de sus equipos, la capacidad de ejecución y el aprendizaje grupal.

Desde luego, los métodos formales de enseñanza y adquisición de conocimiento continuarán vigentes para cierto tipo de actividades específicas, sobre todo las mecánicas. Sin embargo, se están aplicando de manera focalizada en los *Hard Workers*, también identificados como fuerza de trabajo en planta, por ejemplo.

SOCIAL, RAPID, MOBILE AND BLENDED LEARNING

Los *Smart Workers* localizan rápidamente los recursos de información que les permiten resolver de manera ágil y cotidiana diferentes interrogantes planteadas por los proyectos de sus compañías. Esto se debe a que la mayoría de ellos también son “nativo-digitales”, a diferencia de otros miembros de las organizaciones con mayor edad.

Los *Smart Workers*, lejos de depender de los programas de aprendizaje formal, usan Internet, redes sociales y dispositivos móviles para buscar y encontrar justo la información y el conocimiento que necesitan para aprender. Están a unos cuantos “clicks” de distancia. Lo que generalmente no pueden obtener a través de los procedimientos tradicionales de capacitación. Además, el costo puede ser mucho menor.

El reto consiste en homologar las competencias de los colaboradores para formar una gran red social en la organización que potencie el aprendizaje informal, en combinación con el formal. ¿Cómo? Expertos de diferentes países coinciden en que los ejecutivos de Recursos Humanos a cargo de la capacitación pueden optar por:

- a. Generar cambios en la estructura y acceso a cursos, materiales y contenidos para el aprendizaje.**
- b. Desarrollar múltiples modalidades de aprendizaje que combinen tecnologías como la intranet, redes sociales internas, uso de tablets y dispositivos móviles.**
- c. Documentación y socialización de experiencias y conocimiento de la generación que está por salir de las empresas.**
- d. Crear canales de aprendizaje compartido con clientes y proveedores.**
- e. Incorporar nuevas tecnologías que surgen en el panorama de la información.**

“Estoy preocupado por nuestra cultura, la motivación y el engagement están muy bajos. Nuestros líderes necesitan urgentemente nuevas habilidades para vigorizar la fuerza de trabajo. ¿Qué puedo hacer de manera rápida y eficiente sin sacrificar la calidad?”

nosotros lo hacemos

Por más de 40 años, Development Dimensions International ha ayudado a empresas a manejar el talento en las buenas y en las malas. Hemos desarrollado un nuevo conjunto de soluciones de talent management, todas con una alta calidad y con métodos de entrega que impacten sus resultados. Nosotros podemos:

- Desarrollar en los líderes nuevas habilidades con un currículo robusto.
- Asegurar la ejecución de la estrategia en base a la administración del desempeño.
- Hacer que cada decisión de contratación y promoción sea valiosa.

Su talento es su negocio.
Y también el nuestro.

Para mayor información
contacte a un ejecutivo al
(55) 1253-9000.
Visite www.ddiworld.com



Expertos en Talent Management

8 PASOS SIGNIFICATIVOS

Una estrategia de entrenamiento que saque ventaja del *rapid, social, mobile* y *blended learning* requiere que las empresas se aseguren de incorporar los componentes esenciales a sus modelos de capacitación.

1. Generar rápida y eficazmente un grupo de planeación para el desarrollo de la visión compartida para el aprovechamiento del aprendizaje informal por medios digitales.
2. Alinear las actividades de aprendizaje informal con los objetivos del negocio.
3. Identificar e incorporar a los ejecutivos responsables y patrocinadores del proyecto.
4. Ubicar con claridad cuáles son las actividades de aprendizaje informal que ya se practican en la organización, así como las tecnologías de información que están disponibles para uso inmediato.
5. Planificar el desarrollo de las áreas que presentarían mayor velocidad en la adopción de las nuevas modalidades de aprendizaje.
6. Comunicar el plan a los ejecutivos y líderes de equipo para aumentar el impacto de las iniciativas.
7. Seleccionar a un grupo multidisciplinario para el desarrollo e implementación de las iniciativas a través de pruebas piloto.
8. Ajustar las iniciativas de aprendizaje informal y ponerlas en marcha por periodo de prueba.

RESUMEN EJECUTIVO

La diversidad generacional, las tecnologías de información y comunicación en evolución constante y la identificación de los llamados *Smart Workers*, están generando una transformación en los estilos de aprendizaje de las empresas, con impacto directo en sus modelos de capacitación.

La velocidad para obtener respuesta a problemas planteados por los proyectos de trabajo a través de Internet y dispositivos móviles somete a un reto definitivo a la gestión del entrenamiento.

Para responder al desafío, las empresas y las áreas de Recursos Humanos hoy tienen que generar rápidamente nuevos contextos, modelos, metodologías y herramientas que permitan alinear esta cultura del *Rapid, Social, Mobile* y *Blended Learning* con los objetivos de negocio.



Hay caminos que parecen no llegar a ningún lado

PAE te guía y te ayuda en este complejo mundo laboral. Tenemos un plan adecuado a tu negocio, y si no, lo creamos.



ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

MAQUILA
DE NÓMINA

RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

D.F.: Insurgentes Sur #1898, Planta Baja, piso 3 y 4, Col. Florida, C.P. 01030. Tels. 5980 4700 y 5980 4701.

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

INTERNACIONAL: PAE-PERÚ, PAE-USA



En abril NO OLVIDES presentar tu DECLARACIÓN ANUAL

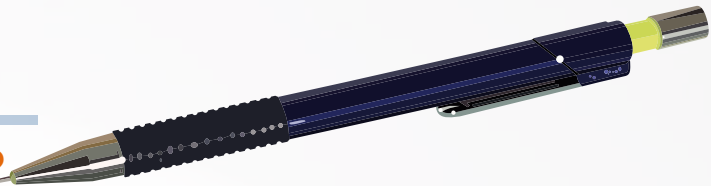
Por: Ernesto Vázquez Landero

- ¿Tus ingresos anuales excedieron 400 mil pesos?*
- ¿Dejaste de prestar servicios antes del 31 de diciembre de 2011?*
- ¿Prestaste servicios a dos o más empleadores de forma simultánea?*
- ¿Comunicaste por escrito a tu patrón que te harías cargo de tu declaración anual?*

Si estás en cualquiera de estos supuestos, recuerda que **a más tardar el 30 de abril** debes presentar tu **declaración anual** del Impuesto sobre la Renta (ISR), aun cuando obtengas todos tus ingresos por concepto de salarios.



¿CÓMO PREPARAR LA DECLARACIÓN?



Si tú como ejecutivo o tus colaboradores están obligados a presentar declaración anual, es importante que difundas esta información. Para realizar el procedimiento, debe contarse con la documentación siguiente:

- CIEC, o bien, firma electrónica avanzada (FIEL). Si no se cuenta con ellas o ya no están vigentes, acudir al SAT y tramitarlas lo antes posible.
- Constancia de pagos y retenciones de ISR expedidas por el patrón.
- Comprobantes de las deducciones personales.

¿QUÉ SE PUEDE DEDUCIR?

Honorarios médicos y dentales
Gastos hospitalarios
Compra o alquiler de aparatos para la rehabilitación o restablecimiento del paciente
Análisis o estudios clínicos
Honorarios a enfermeras

Estos gastos deberán pagarse a residentes en México. Tratándose de los honorarios médicos y dentales, en el recibo correspondiente se hará constar que quien presta el servicio cuenta con título profesional de médico o de cirujano dentista.

Lentes ópticos, graduados para corregir defectos oculares

El monto máximo a deducir es de \$2,500.00.
 Requisitos adicionales: que dentro de la factura se describan las características de los lentes, o contar con el diagnóstico del oftalmólogo u optometrista.

Primas por seguros de gastos médicos

Serán deducibles siempre que el beneficiario sea el declarante, su cónyuge o la persona con quien viva en concubinato, o los ascendientes o descendientes en línea recta.

Gastos de funerales

Solamente podrá deducirse hasta el equivalente a un salario mínimo elevado al año (Zona "A" \$21,834.30; Zona "B" \$21,217.45 y Zona "C" \$20,695.50). Las erogaciones para cubrir gastos funerarios a futuro, serán deducibles hasta que se utilicen.

Gastos de transporte escolar obligatorio

Serán deducibles siempre que el servicio sea obligatorio en términos de las disposiciones legales del área donde se encuentre la escuela o, se incluya en la colegiatura para todos los alumnos.

Colegiaturas

Este es el primer año en que se puede aplicar esta deducción. Los montos máximos deducibles son:

Nivel educativo	Límite anual de deducción
• Preescolar	\$14,200.00
• Primaria	\$12,900.00
• Secundaria	\$19,900.00
• Profesional técnico	\$17,100.00
• Bachillerato o equivalente	\$24,500.00

En las facturas se deberá señalar:

- Nombre y CURP del alumno.
- Nivel educativo.
- Monto de los servicios que se destinen exclusivamente a la enseñanza del alumno.
- Clave del RFC de quien realiza el pago.

Donativos a instituciones autorizadas

Serán deducibles hasta por una cantidad que no exceda del 7% de tus ingresos acumulables del 2010.

Intereses reales pagados por créditos hipotecarios destinados a casa habitación

Serán deducibles siempre que el crédito:

- Se hubiera otorgado por un monto que no exceda de 1'500,000 UDIS.
- Se hubiera contratado con instituciones integrantes del sistema financiero, o con organismos públicos federales y estatales (por ejemplo el Infonavit, FOVISSSTE, etc.).



EN ABRIL NO OLVIDES PRESENTAR TU DECLARACIÓN ANUAL



¿CÓMO SE PRESENTA LA DECLARACIÓN?

La declaración se presenta mediante el programa llamado DeclaraSAT el cual puede obtenerse directamente en la página del Sistema de Administración Tributaria.

¿SALDO A CARGO?

Si la declaración resulta con saldo a pagar, podrá cubrirse hasta en 6 mensualidades, las cuales incluyen un cargo financiero (que resulta de aplicar el factor de 1.057 al monto de la parcialidad). Por ejemplo, si en la declaración resulta un ISR a cargo por \$6,000.00 podría cubrirse de la siguiente manera:

No. DE PAGO	MONTO A PAGAR	FECHA LÍMITE DE PAGO
1	\$1,000.00	30 de abril
2	\$1,057.00	31 de mayo
3	\$1,057.00	29 de junio
4	\$1,057.00	31 de julio
5	\$1,057.00	31 de agosto
6	\$1,057.00	28 de septiembre

¿SALDO A FAVOR?

Si se presenta la declaración anual mediante el formato electrónico y se determina el saldo a favor, deberá señalarse dentro de la propia declaración que se optará por la devolución. En este caso, se procederá a través del programa de devoluciones automáticas, siempre que se cumpla con estos requisitos:

- Si el saldo a favor es igual o superior a \$13,970.00, deberá firmarse la declaración con la firma electrónica avanzada (FIEL).
- Anotar en la declaración el número de cuenta bancaria activa para transferencias electrónicas a 18 dígitos "CLABE", la cual deberá estar a nombre del declarante. Indicar también el nombre del banco al que corresponde la cuenta, para que, en caso de que proceda, el importe cuya devolución se autoriza sea depositado efectivamente.

No procede la devolución automática si el monto del saldo a favor excede de \$150,000.00. En este caso, podrá solicitarse la devolución través de la página de Internet del SAT.



DATOS SAT

01 800 INFOSAT

01 800 4636728


www.sat.gob.mx


Empresariales **UP**

Formamos líderes
expertos en **personas**

Oferta académica

- **Licenciatura en Administración y Recursos Humanos**
- **Especialidad en Gestión del Capital Humano**
- **Maestría en Dirección del Capital Humano**

 UPMexico

 @UPMexico

www.upmx.mx

Licenciatura

Rosario Román Castro
genteup@up.edu.mx
Tel. 5482 1600 ext. 5035

Posgrados

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



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

Potenciar los Resultados**Estrategias donde nuestros clientes son el principal objetivo.**

Contamos con soluciones para el diseño de programas de salud y bienestar, jubilación y retiro, desarrollo de talento y beneficios para empleados.

Brindamos a nuestros clientes la combinación exacta para desarrollar estrategias que les permitirán atraer, seleccionar, retener, potenciar y compensar a sus empleados.

mx.soluciones@aon.com.mx

01 800 0202 **AON** (266)



aon.com.mx



Asesores en Seguros | Fianzas | Beneficios para Empleados | Retiro | Talento | Compensaciones

AONHewitt

➔ **¡REGRESA!**
La feria On-line de empleo
 Con mayor audiencia y cobertura nacional

www.expozonajobs.com.mx

Gracias al éxito de la edición 2011 y a petición de nuestros clientes, este año tendremos **2 FERIAS**, la primer edición del **28 de Mayo al 3 de Junio** y la segunda del **22 al 28 de Octubre**.

AMEDIRH y Zonajobs reúnen a las mejores empresas de este país para crear una feria virtual de empleo cuyo objetivo y ventajas son:

- Generar cartera - Base de datos CVS digitales.
- Cobertura nacional durante 1 semana las 24 hrs.
- Reforzar su imagen ante el mercado laboral.
- Darse a conocer ante miles de candidatos.
- Buscar talentos calificados.
- Reducción de costos frente a ferias presenciales.



Expozona**Jobs**



Para mayores informes:

Tel: (55) 5140 2200 E-mail: mancona@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5340 8261 E-mail: ventas@zonajobs.com.mx

Comprender
la **MENTE HUMANA**
ayudará a la función
de **Recursos Humanos**

Por: Joanne Deschenaux
Editora Legal Senior para **SHRM**



Translated with permission from the **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2011, **Society for Human Resource Management**)
Traducido con el permiso de **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2011, **Society for Human Resource Management**)
Fecha: 29/06/2011



Para las mejores
empresas,
los mejores
uniformes.

(55) 2652 2855
info@dchavez.com.mx

El cerebro debe importar a Recursos Humanos, porque para que esta área comprenda a las personas, es importante que conozca y profundice cómo funciona la mente

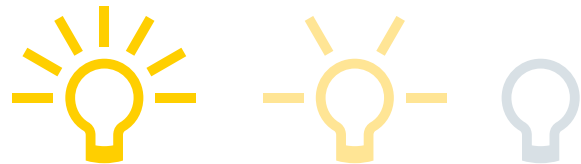
“Hoy en día el trabajo, implica generar ideas e influir en el pensamiento de otras personas y lo que ocurre físicamente en el cerebro”, dijo David Rock, fundador y Director General de *Results Coaching Systems* -firma global de consultoría y capacitación con sede en Sydney, Australia- quien presidió la sesión de clausura de *Masters Series* celebrada en Las Vegas durante la sexagésima tercera Exposición y Convención Anual de *The Society for Human Resource Management* (SHRM).

Titulada "*De los Recursos Humanos a los Recursos Neuronales*", la sesión se centró en la disciplina recién desarrollada de "neuroliderazgo", que Rock definió como "la neurociencia de la toma de decisiones, para permanecer calmado bajo presión, colaborar y facilitar el cambio": todas, tareas esenciales de Recursos Humanos.

Rock señaló que el cerebro debe importar a Recursos Humanos, porque para que esta área comprenda a las personas, es importante que conozca y profundice en cómo funciona la mente. "Estamos aprendiendo mucho acerca de este proceso," dijo. "La ciencia está mejorando rápidamente". Sólo en 2010 se publicaron 200 libros sobre la mente; y en el 2011, se dieron a conocer más de mil libros sobre este tema.

También comentó que aunque todavía sabemos muy poco acerca del cerebro, sí conocemos cómo está organizado. El cerebro humano busca minimizar el riesgo y maximizar la recompensa, en ese orden, y toda función cerebral está organizada en torno a ese principio básico. Además, "el cerebro ama a las personas en primer lugar, a las ideas concretas en segundo lugar y a las ideas intangibles en tercer lugar".

A la fecha, la investigación del cerebro ha llegado a cuatro conclusiones sorprendentes: cuestiones que para la mayoría de las personas van en contra de la intuición, de acuerdo con lo dicho por Rock.



PRIMERA: Se ha sobre estimado la conducta racional. Rock dijo: "Ponemos énfasis en ser racionales, pero nuestros recursos racionales se saturan pronto en el lugar de trabajo. Las personas están trabajando en automático aproximadamente la mitad del tiempo. La capacidad de los seres humanos para concentrarse es limitada. Conseguimos unas dos o tres horas buenas en la mañana, y eso es todo".



Entonces, ¿si no resolvemos los problemas de forma racional, cómo es que lo hacemos? El experto señaló que “60% de los problemas se resuelven de una manera inexplicable. Tan sólo, si tomamos como ejemplo, cuándo tratamos de recordar el nombre de una persona. La respuesta parece que nos llega sola”.

Los estudios han demostrado que el cerebro utiliza un proceso de cuatro pasos en la solución de problemas:




"Si desea tener más percepciones claras, vuelva a la etapa de reflexión," dijo Rock. Cuando las personas son tranquilas, introspectivas, positivas y no tratan de manera activa de resolver el problema, es más probable que aumenten las percepciones. ¿Esto no describe una lluvia de ideas o sí? Pregunta Rock. "Si el objetivo es la creatividad, la lluvia de ideas es una terrible manera de proceder. Deje que las personas vayan a dar un paseo al parque y espere a ver qué pasa".



yo  **Ticket
Restaurante®**
...y a mis empleados

Porque con **Ticket Restaurante®** contribuyo con el bienestar de mis trabajadores y aumenta la productividad de mi empresa.

Contáctenos:

 (55) 5263 7839
01800 012 2267

@ mexico@edenred.com

Accor Services, ahora

www.edenred.com.mx

 **Edenred**

SEGUNDA: Tenemos a las emociones al revés. Rock también dijo que la segunda sorpresa revelada en investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro es que nuestro pensamiento alrededor de las emociones opera al revés. "Pensamos que no deberíamos hablar de emociones o ser emotivos". Suprimir las emociones deja a la persona en el mismo estado o bien, lo empeora. Identificar lo que uno está sintiendo ayuda a reducir el impacto emocional.

Además, debido a que la organización del cerebro gira alrededor del peligro y la recompensa, las personas tienden a enfocarse en el problema (peligro) o en la solución (recompensa) al afrontar las tareas. Y por desgracia, la orientación centrada en el problema es mucho más común. Esto lleva que se usen más las amenazas en los lugares de trabajo, aunque usar recompensas sea más efectivo.

"Las empresas deben estar menos centradas en las amenazas", explica Rock. "A pesar de que así es como está construido el cerebro, podemos renovarlo trabajando en él." El especialista sugiere que una vez que usted identifique una emoción haga un intento por revalorarla. Observe la situación y decida entonces cambiar su respuesta.



TERCERA: Las cuestiones sociales son primordiales. "Estamos mucho más sintonizados con cuestiones sociales que lo que nos damos cuenta. Hemos subestimado el efecto que tiene el dolor social sobre el cuerpo".

El dolor social en el lugar de trabajo se deriva de cinco dominios, de acuerdo con el expositor. Estos son:

- X ESTATUS
- X SEGURIDAD
- X RELACIONES
- X AUTONOMÍA
- X EQUIDAD

La frase: "¿puedo darle alguna retroalimentación?", plantea inmediatamente cuestiones sobre el estatus. Las evaluaciones de desempeño atacan fuertemente al estatus. "Tendremos que repensar esto", dijo Rock. El sentimiento de inseguridad crea una respuesta muy poderosa en la mente, como si uno no tuviera opción, es decir, una falta de autonomía.

En cuanto a relaciones, Rock considera que: "la mente clasifica a las personas que conoce como si estuvieran "con usted" o "contra usted". A la mente le gusta el sentido de conexión social". Acerca de la equidad, Rock utiliza el ejemplo de una subida de sueldo, que no es intrínsecamente gratificante. Por el contrario, sólo es gratificante si es visto como justo. "No se pueden maximizar todos los dominios, tenga cuidado con los efectos multiplicadores", advirtió.

CUARTA: La atención cambia al cerebro. Al centrar la atención en algo, el cerebro puede realmente cambiar, a veces en segundos.



David Rock concluye: "El cerebro cambia cuando capta y decodifica una experiencia". Esto crea nuevas vías neuronales. "Es importante capacitar al cerebro para enriquecer este proceso".

NUESTRO NEGOCIO ES HACER QUE EL TUYO CREZCA

Cuando Trump decidió construir su gran imperio, nunca se refirió a hacerlo él solo. Algo similar sucedió con laococa, él sin ensamblar un solo coche se convirtió en un ícono de la industria automotriz.

Como ellos, otros grandes visionarios transformaron su filosofía de trabajo, cambiaron la forma de hacer negocios y se reinventaron hasta lograr consolidarse. Dejando atrás los obstáculos y concentrándose en construir una empresa capaz de triunfar, aún en su ausencia.

PAE, siguiendo la misma visión, nace en 1993 como una empresa de tercerización de Capital Humano con el único objetivo de crear Soluciones Inteligentes a los distintos sectores de la industria, a través de la experiencia y dedicación de su personal ofreciendo los servicios de: Administración de Nómina, Máquina de Nómina, Reclutamiento & Selección y Estudios Socioeconómicos; logrando que cada uno de sus clientes se focalice a la operación de su negocio confiándole su personal a los especialistas.

En el presente, **PAE** se consolida como líder de productos y servicios de Intermediación y Tercerización gracias al sólido compromiso laboral que la caracteriza. La excelencia y enfoque de crecimiento que identifica a **PAE**, ha logrado su presencia en gran parte de la República.

Sin embargo no ha sido suficiente y gracias a su amplia visión, decidieron romper barreras y conquistar nuevos horizontes, primero Perú, un

mercado cambiante pero con amplio potencia, logrando consolidarse en menos de dos años como una de las empresas más importantes dentro del sector de Tercerización con dos sucursales en la capital de país.

Con base en los resultados alcanzados, tanto en crecimiento a nivel nacional como internacional, **PAE** inicia un nuevo reto, competir ferozmente por el mercado norteamericano iniciado con la apertura de oficinas en cuatro de las ciudades más importantes de Estados Unidos, logrando de esa forma el inicio de un gran Imperio.

Pocas empresas 100% mexicanas han alcanzado la expansión que **PAE** ha conseguido en estos 19 años, pero su historia no ha terminado, el espíritu por romper fronteras que tanto ha caracterizado a **PAE** hace de los límites algo inexistente, del crecimiento una fuerza imparable y de la innovación y profesionalismo en servicios el motivo de ser de la empresa.



**PAE SE ESPECIALIZA
EN LA BÚSQUEDA,
SELECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN
DEL TALENTO
HUMANO.**

Grupos de intercambio

En **AMEDIRH** manejamos **5 grupos de intercambio** en donde participan nuestras empresas socias de diferentes giros, contando con un gran apoyo de universidades y bolsas de trabajo del sector privado y de gobierno.

Fechas y Grupos	VENTAS	SUR	CENTRO	NORTE	SANTA FE
ABRIL	3	4	20	25	26
MAYO	2	3	18	23	24

INFORMES

 Patricia Sánchez  Tel. 5140 2222  psanchez@amedirh.com.mx

Comités

Los **Comités** han sido desarrollados para propiciar un ambiente de colaboración entre los diferentes interlocutores de la comunidad de Recursos Humanos.

Fechas y Comités	RELACIONES LABORALES	COMPENSACIONES	FISCAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL	EMPLEO Y VINCULACIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN	DIVERSIDAD	SALUD
ABRIL	10	25	17		11	18	10	26
MAYO	8	23	15	2	9	16	8	24

INFORMES

 Anaid Meza  Tel. 5140 2204  ameza@amedirh.com.mx

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

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

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



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

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



¡Contáctenos y encuentre su solución!

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

Síguenos:    
www.sivale.mx

Una empresa **monex**



TENDENCIAS DE MERCADO

Autor: Veronica Massonnier

Ser capaz de detectar las tendencias en un mercado en constante y acelerado cambio nos permite anticiparnos a las demandas que sobrevendrán y estar preparados para satisfacerlas.

\$325
+ENVIO



EL CAMBIO DEL COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Autores: Santiago Lazzati

El aprendizaje en la organización implica un cambio efectivo del comportamiento en el trabajo, especialmente en materia de competencias conductuales.

\$495
+ENVIO

INFORMES Y VENTAS



Gloria Huerta



Tel. 5140 2245



ghuerta@amedirh.com.mx

Nuevo Centro de DESARROLLO del TALENTO

AMEDIRH prepara la apertura del Nuevo Centro de Desarrollo del Talento donde se llevarán a cabo las actividades de educación continua, seminarios, talleres, cursos y conferencias sobre las principales temáticas que se desarrollan en la asociación, así como comités de trabajo, grupos de intercambio la venta de libros, manuales y películas de capacitación entre otros materiales de formación.

Estas nuevas instalaciones corporativas se ubican en el edificio que ocupa el número 88 de la calle Oaxaca, en la colonia Roma, a unos pasos del domicilio actual de la asociación, en una de las zonas comerciales y de negocios más céntricas de la Ciudad de México.

“Tenemos la oportunidad de crear un espacio moderno, contemporáneo y de fácil acceso”, explica Pedro Borda Hartmann, Director General de AMEDIRH. “Es un edificio generoso en sus instalaciones, cómodo y que nos coloca en posibilidad de ampliar la oferta de capacitación tanto en proyectos como en cupo”.

VISIÓN AMPLIA PARA EL FUTURO

AMEDIRH tiene un volumen importante y trascendente de actividades en el país. En los últimos cinco años, el



número de eventos que organiza ha ido en aumento. Solamente en la categoría de capacitación, en el 2011 se contó con la participación de 2 mil 100 ejecutivos de corporativos, más los 3,490 asistentes al 46 Congreso Internacional de Recursos Humanos.

“Tenemos claro cuál es el rumbo y para el 2012 estamos multiplicando la agenda de eventos así como la diversidad temática de nuestra propuesta. De ahí que hemos ampliado nuestra mirada y propusimos al Consejo Directivo la apertura del Centro de Desarrollo del Talento AMEDIRH.

La educación continua es uno de los principales brazos operativos de AMEDIRH. A través de las actividades que conforman año con año el calendario de cursos y talleres, crece el número de posibilidades de impactar positivamente a las organizaciones de México.

“Una de las razones por las que nos preocupamos especialmente de este asunto, es porque al formar a ejecutivos estamos potenciando el efecto del aprendizaje y las acciones de estos en cada miembro de sus equipos”, comenta Pedro Borda. “Cuando un ejecutivo recibe formación, esto beneficia automáticamente a sus colaboradores. Esa es una de las enormes ventajas que AMEDIRH ofrece a sus socios”.

Las instalaciones del Centro de Desarrollo del Talento AMEDIRH están a disposición de los socios. En ellas encontrarán aulas y salones con servicios de primer nivel, con costos competitivos y una mejor oferta económica que en otros espacios de servicio.



ManpowerGroup™

**ESCASEZ DE TALENTO:
LA BRECHA SE AMPLÍA**
Manpower México, CA y
República Dominicana

Enfrentamos una Escasez de Talento Global: No hay suficientes personas con las habilidades necesarias en el lugar y momento adecuado. 34% de los empleadores a nivel mundial enfrentan dificultad para cubrir sus vacantes.

¿Cuáles son los 10 puestos más difíciles de cubrir en México?

1. Técnicos.
2. Secretarías, asistentes personales, asistentes administrativos y personal administrativo de apoyo.
3. Operadores de producción.
4. Representantes de ventas.
5. Obreros.
6. Ingenieros.
7. Gerentes de ventas.
8. Supervisores.
9. Gerentes / Ejecutivos.
10. Mecánicos.

¿Qué dificultad cubrir estas posiciones en México?

- Falta de experiencia 30%
- Falta de talento disponible 22%
- Falta de conocimiento formal del negocio, académico o del sector 19%
- Otras 29%

¿Qué medidas se están tomando para superar la escasez de talento?

- Proveer entrenamiento y desarrollo adicional al personal para cubrir vacantes 38%
- Ampliar la búsqueda de talento fuera de la localidad 14%
- Asignar a personas que no tiene las habilidades pero si el potencial para aprender y crecer 8%
- Otras 40%

Fuente: Manpower

ESPACIO DE INTERACCIÓN Y NETWORKING

AMEDIRH se caracteriza por generar espacios donde los ejecutivos pueden ampliar su capital relacional. “Cada reunión de trabajo, comité, curso o taller se convierte en una oportunidad extraordinaria para la interacción y el networking que buscamos que sea aprovechada. De esta manera, nuestros socios pueden compartir mejores prácticas”, precisa el Director General de la asociación.

El nuevo Centro de Desarrollo del Talento de AMEDIRH contribuirá a que esta dinámica continúe y amplíe los recursos que ofrecerá a la comunidad de socios. Asimismo, en sus instalaciones quedarán dispuestas las oficinas para el equipo de colaboradores que conforman el staff de la asociación.

“La idea es que en un sólo núcleo podamos reunir al equipo estratégico y operativo con el propósito de que podamos desarrollar todos los proyectos de manera integrada, esta dinámica nos permite ser más eficientes en el uso de recursos como el tiempo, transportación, materiales y renta de otros espacios para eventos”.

De igual manera, la experiencia de visita a las instalaciones de AMEDIRH permitirá que el socio conozca de cerca, tanto a las funciones que se desempeñan en la asociación, como a las personas que las llevan a cabo.



SEDE:	Oaxaca 88, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, México, D.F. C.P. 06700
INSTALACIONES Y SERVICIOS:	Oficinas centrales de AMEDIRH Salas de reunión y networking Informes: Mariana Morales eventos@amedirh.com.mx Tel. 5140 2214
APERTURA:	Mayo, 2012

47° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

RH: Liderando *el cambio*



CONFERENCISTAS

Brian Bacon

Presidente
Oxford Leadership Academy

Tony Bingham

Presidente & CEO de ASTD

Roy Campos

Presidente de
Consulta-Mitofsky

Kevin Colleran

Fundador Estratega de la
marca de Facebook

Mónica Flores

Directora General de ManpowerGroup,
México y Centroamérica

Carlos Labarthe

Presidente Ejecutivo
Compartamos Banco

Gloria Muñoz

Oficial Mayor de la Secretaría
de la Función Pública

Jacques Stern

Presidente de Edenred

Jeff Taylor

Fundador de Monster.com
& Eons.com

PANEL CON GANADORES DEL PREMIO EJECUTIVO EN RECURSOS HUMANOS 2011

COORDINADOR DEL PANEL:

Daniel Servitje

Director General de Grupo Bimbo

Héctor Hernández Lee

Director Corporativo de Recursos
Humanos en Grupo Famsa

Claudia Maya

Vicepresidenta de Recursos Humanos para México
y América Latina de American Express

Miguel Angel Sánchez

Director de Recursos Humanos
Kraft Foods México

5 y 6 Septiembre 2012 / WTC, México D.F.

www.amedirh.com.mx/congreso2012



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.





better work, better life

Estás a un **click**
de conseguir **empleo**

Keyworks ^{by Adecco}
la **base de talentos** más grande de México

Entra a **keywords.com.mx**

- La manera más rápida de crear y publicar tu **CV**
- Fácil de usar
- Oportunidades laborales
- Ahorro de tiempo
- Confiable y sin costo

Síguenos en:



Adecco Mexico



@AdeccoMexico

