

## REFORMA LABORAL

Lo que todo ejecutivo de **Recursos Humanos** debe saber

### ■ LA BATALLA GLOBAL POR EL TALENTO FEMENINO

¿Qué están haciendo las empresas en las economías emergentes para atraer y retener con visión de género?

### ■ AMEDIRH INVITA A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Ponemos un grano de arena

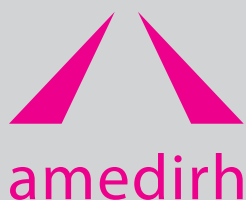
### ■ ¿QUÉ TE GUSTA DE TU EMPLEO?

Gestiona la satisfacción de los colaboradores de Recursos Humanos



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.



# CONOCE LOS BENEFICIOS DE SER SOCIO AMEDIRH

Ser socio de Amedirh te abre la puerta a la red de ejecutivos y profesionales de Recursos Humanos más grande y más importante de México.

Mantente al día con información privilegiada y de vanguardia en materia de tendencias y mejores prácticas de **Recursos Humanos**.



Revista "Creando ValoRH"  
Barra de consultoría

Revisiones Salariales/  
Contractuales

Comités  
Bolsa de Trabajo

Cursos / Eventos  
Gente Grande

Congreso Internacional de  
Recursos Humanos

Centro de Desarrollo de Talento,  
la mejor solución de capacitación  
para tu empresa

**¡Estamos cerca de ti!**



**contacto@amedirh.com.mx / Tel. 51402200**

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos  
Oaxaca #88 Col. Roma Norte C.P. 06700 Del. Cuauhtémoc, México, D.F.

# CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 1 / NÚMERO 5 / DICIEMBRE, 2012

## CONTENIDO

### RESUMEN EJECUTIVO

Pág. 04

### GRANDES TENDENCIAS

La Reforma Laboral

Pág. 07

### RH GLOBAL

¿Qué es lo que te gusta de tu trabajo?

Pág. 14

### RETORNO DE INVERSIÓN

El desempleo juvenil requiere soluciones

Pág. 22

### TALENTO MX

AMEDIRH invita a la participación ciudadana

Pág. 26

### RH GLOBAL

La batalla global por el talento femenino

Pág. 30

### ACTUALIDAD RH

Un bienio digno de recordar para AMEDIRH

Pág. 39

**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, General Motors. **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 Jaúregui Morales. **PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Miguel A. Sánchez HR Director, General Motors. **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. Bolio 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. Bernardo Curiel, Medical Director Latin America, Dupont. / **EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN:** Lic. Lía Durán Herrera. **Coordinador Editorial:** Lic. Marely Granados / **CAUIDADO EDITORIAL:** KREA IG S. de R.L. de C.V. **Editor Responsable:** Mtro. Silvano Soto Hernández. **Diseñadores:** Chrystian Armando Hernández y Mónica Soto Hernández. **Fotografía:** KREA IG S. de R.L. de C.V.. **Banco de Imágenes:** Shutterstock **Producción:** Sergio J. Sánchez Hernández y Víctor Manuel Urrutia Bravo. Teléfono: 5565-0445. E-mail: contacto@kreaig.com

**CREANDO VALOR RH.** Año 1. No. 5. Diciembre 2012. Es una revista bimestral propiedad de 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: Nayeli Camarena Espinosa. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. Tlalneptla, 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.





**Lic. Pedro Borda Hartmann**  
Director General de AMEDIRH

Estimados Amig@s,

Estamos en el tramo final del 2012 y **AMEDIRH** celebra con satisfacción el cumplimiento de objetivos y metas que se concretaron. Juntos aumentamos el valor de nuestra labor social, actuando a favor del desarrollo de los **Recursos Humanos** en México, no solo como campo profesional, sino como actores fundamentales del desarrollo del país.

Este año, asumimos retos que trascenderán por su impacto en el tejido productivo que conforman las organizaciones y empresas mexicanas. Logramos consolidar los lazos de comunicación y colaboración entre iniciativa privada y gobierno a través de la gestión del conocimiento sobre mejores prácticas frente a la atención que demandan las necesidades actuales del contexto.

El análisis y la reflexión alrededor de la Reforma Laboral ha sido uno de los asuntos torales en este 2012. Logramos unificar criterios y acciones que definitivamente contribuirán a aumentar las posibilidades de trabajo decente para todos, sin menoscabar la productividad y rentabilidad de las empresas.

Los cambios que se avizoran son grandes y profundos, por eso, hemos definido la participación de **AMEDIRH** como una entidad capaz de facilitar el diálogo entre los diferentes sectores que participan en la economía. Estoy seguro de que estas iniciativas representan una contribución decisiva para los años que están por venir. Concluimos también un periodo de actividad arduo y prolífico con el liderazgo de **José Luis López Lepe, Director de Personal de Bachoco**, quien se desempeñó como Presidente de nuestro Consejo Directivo durante el bienio 2011-2012. Su presencia y labor han sido el mejor estímulo para los proyectos que se concretaron. Nuestra gratitud para él como figura clave de estos logros.

Cerramos este ciclo con fortaleza, con una profesionalización mayor en cada uno de nuestros procesos y actividades. De todas ellas, una de las que nos procuran el orgullo y compromiso más amplio, es la creación del Centro de Desarrollo del Talento en el nuevo edificio de **AMEDIRH**. Hoy por hoy, este es el espacio para la capacitación en **Recursos Humanos** más importante del país por sus programas e instalaciones. Las puertas de **AMEDIRH** están abiertas para todos ustedes. A través de su membresía, impulsamos oportunidades de transformación necesarias para el México que todos queremos ver. Gracias por acompañarnos este año y por apoyarnos a crear valor para sus organizaciones y colaboradores. No me resta más que desear para todos lo mejor en este cierre del 2012 y en hora buena por el ciclo que está iniciando ya.

Atentamente,  
**Lic. Pedro Borda Hartmann**  
Director General



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH





## 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**





**Pag. 7****La Reforma Laboral**

*Tras 70 años de la LFT, se aprobaron modificaciones que los ejecutivos de Recursos Humanos debemos conocer.*

Luego de un controvertido debate, la reforma a la Ley Federal del Trabajo fue aprobada por el Congreso de la Unión.

¿Cuáles serán los mayores impactos para las áreas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales?

AMEDIRH analiza los principales aspectos en torno a las modificaciones de este instrumento legal que regula la actividad laboral en México, en sus diversos sectores productivos.

Aun cuando cambie la Ley Federal del Trabajo, el clima laboral y las relaciones sindicales, hay que buscar mantenerlos lo mejor posible. Siempre, a favor de la productividad, la rentabilidad y la calidad de vida.

**Pag. 26****AMEDIRH invita a la participación ciudadana**

*Recursos Humanos y el voluntariado en México.*

El voluntariado es un trabajo no remunerado en beneficio de un bien común. Se reconoce como la participación ciudadana a favor del desarrollo social.

En México, existe desde el siglo XVI y en nuestra era, se ha intensificado para beneficio de los diferentes sectores vulnerables de la sociedad.

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos lleva a cabo acciones frecuentes para fortalecer temas estratégicos en las organizaciones, desde el voluntariado.

Son cuatro los ejes principales: empleo decente, educación, salud e inclusión. Conócelos y participa con AMEDIRH en las acciones que se desprenden de esta visión para la comunidad y la sociedad.

**Pag. 30****La batalla global por el talento femenino**

*¿Qué están haciendo las empresas en las economías emergentes para atraer y retener con visión de género?*

Los reclutadores de empresas multinacionales libran una batalla implacable para contratar y mantener en sus filas a las mujeres con posición de liderazgo.

De cara a la dinámica actual del mundo de los negocios, este parece ser uno de los desafíos mayores.

Diferentes investigadores aseguran que las mujeres son agentes de cambio capaces de responder a las brechas de talento que deben satisfacer los empleadores.

Pero, ¿es igual Oriente que Occidente? Te presentamos la visión desde la India, China y las principales economías emergentes del mundo.

La voz de mujeres ejecutivas y especialistas en la materia comparten su visión sobre el tema.

Conoce nuestra  
revista **IMPRESA**

Recibe nuestra edición impresa como beneficio de tu membresía AMEDIRH.

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



# Del Capitalismo al Talentismo:

## Conversación con **Juan Carlos Cubeiro**



Juan Carlos Cubeiro, autor del libro “Del Capitalismo al Talentismo”, analiza con detalle el cambio de ciclo que protagonizamos en el siglo XXI y el tránsito hacia la era del talento. Analiza las claves que todo directivo, empresario o profesional debe conocer, y aplicar, para triunfar en este nuevo ciclo de vida social y económica.

Conversamos con Juan Carlos Cubeiro, Presidente de Eurotalent y profesor de Liderazgo y Dinamización de Equipos en la Universidad de Deusto y catedrático de Estrategia y Gestión por Competencias en San Pablo-CEU y en ESADE. Es autor de la trilogía de “La sensación de fluidez”, “El club del liderazgo” y “Liderazgo Guardiola”. Es además, instructor del Programa de Formación de Líderes Pemex que AMEDIRH opera desde 2011 para Petróleos Mexicanos.



Asociación Mexicana de Gerentes  
de Recursos Humanos, A.C.

## Juan Carlos Cubeiro

Consultor y autor del libro "Del Capitalismo al Talentismo"



# La Reforma Laboral

Lo que **todo ejecutivo**  
de **Recursos Humanos** debe saber

**Asuntos críticos a todas luces, son el empleo y el impacto que tiene en la economía y el tejido social de un país.**

Tal es su importancia que ha merecido análisis, debate y reflexión el hecho de que el marco legislativo del trabajo haya sido reformado.



Asuntos críticos a todas luces, son el empleo y el impacto que tiene en la economía y el tejido social de un país. Tal es su importancia que ha merecido análisis, debate y reflexión el hecho de que el marco legislativo del trabajo haya sido reformado, al fin, no obstante lo escueto de las modificaciones.

Para algunos resultarán el mínimo indispensable para movilizar la dinámica laboral de México; para otros no serán medulares ni satisfactorias. Sin embargo, el hecho es que este ha sido un movimiento indudablemente trascendente por las implicaciones que tendrá para el futuro de todos los ciudadanos.

### La aprobación

La Cámara de Diputados aprobó el 8 de noviembre el dictamen de la Reforma Laboral con modificaciones sustantivas a dos artículos clave, dejando dos más pendientes de acuerdo, que inciden en los temas de transparencia y democracia sindicales. Los legisladores aprobaron también que el Senado de la República envíe al Ejecutivo Federal solamente aquello avalado por ambas cámaras, en el caso de que se realicen modificaciones adicionales a la minuta. De los ocho artículos que la Cámara de Diputados revisó:

- 4 artículos no se modifican (364 Bis, 365 Bis, 391 Bis y el 424 Bis).
- 2 artículos se modifican (371 y el 373).
- 2 artículos quedan pendientes de acuerdo para la próxima legislatura (388 Bis y 390).

El presidente del Senado, Ernesto Cordero, informó al pleno de la recepción del proyecto de decreto que



reforma la Ley Federal del Trabajo. El mismo fue turnado a las comisiones unidas del Trabajo y Previsión Social y de Estudios Legislativos.

### Efectos e implicaciones

Si bien todavía queda pendiente consensuar acerca de los efectos económicos que tendrán las modificaciones a la normatividad, la aprobación del dictamen y su aval por parte del Poder Ejecutivo permitirán que una serie de variables estratégicas relacionadas con el empleo se dinamicen de forma que impliquen modificaciones sustanciales.

Las nuevas modalidades de contratación, si bien han despertado controversia, facilitarán la incorporación a prueba, por temporada y de capacitación -con seguridad social y prestaciones- a los jóvenes que son uno de los sectores con mayor vulnerabilidad en México.

Organismos cúpula del país, como la Confederación Patronal de la

República Mexicana (Coparmex) estiman que, con la aprobación de la Reforma Laboral, podrían llegar a generarse al menos un millón de empleos en 2013.

Desde luego, todavía será necesario que las aguas se asienten para que la Reforma Laboral comience a tomar su curso y penetre en los diferentes ámbitos en los que deberá ser aplicada.

### ¿Qué concierne a los ejecutivos de Recursos Humanos?

Aunque varía de una organización a otra, en términos generales, los ejecutivos de Recursos Humanos tienen estrecho contacto con los temas de desarrollo organizacional, tanto como con los de Relaciones Laborales. En ambos sentidos, la Reforma Laboral abarca elementos que se requiere conocer y estudiar con mayor profundidad para implementar lo que corresponda en cada empresa. Los temas que aborda el cambio en la ley aparecen en la tabla siguiente.

## PRINCIPALES BENEFICIOS QUE SE DESPRENDEN DE LA REFORMA LABORAL

<p><b>Trabajo por hora</b> <b>Art. 83</b></p>	<p>Se clarifica la posibilidad de contratar por hora, dando certeza jurídica. El ingreso que perciban los trabajadores por esta modalidad en ningún caso será inferior al que corresponda a una jornada diaria.</p>	<p>El mínimo a pagar en una jornada cuando se contrate por hora, será el salario de una jornada diaria completa, independientemente de las horas trabajadas y que no exceda la jornada máxima legal.</p>
<p><b>Nuevas formas de contratación</b> <b>Arts. 25, 39A, 39B, 39C y 39D</b></p>	<p>Contratación por periodo de prueba, por capacitación inicial y por temporada.</p>	<p>Apoya activamente las actividades en las diversas operaciones de las empresas. Se faculta al patrón a terminar el contrato sin responsabilidad para la empresa.</p>
<p><b>Aviso de rescisión (despido)</b> <b>Art. 47</b></p>	<p>La empresa puede notificar indistintamente al trabajador o a la Junta de Conciliación y Arbitraje.</p>	<p>Posibilita hacer más expedita la gestión de bajas justificadas.</p>
<p><b>Límite a salarios caídos</b> <b>Art. 98</b></p>	<p>En casos de pérdida del juicio, los pagos serán de 3 meses de sueldo, tomando como base el sueldo de la fecha en que se realice el cumplimiento del laudo, más salarios vencidos por un plazo máximo de 12 meses, más intereses del 2% mensual (calculados sobre 15 meses de salario), causados cada mes hasta que concluya el juicio, más la capitalización de esos intereses.</p>	<p>Aunque esto limita favorablemente las contingencias por pago de sentencias en contra en los juicios, los intereses acotan el beneficio pero ya es un avance contra las contingencias actuales debido a los procesos lentos de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.</p>
<p><b>Ofrecimiento de pruebas en juicios usando tecnología y medios electrónicos</b> <b>Arts. 776, fracc. VIII, 836 fraccs. A-D.</b></p>	<p>Uso de nueva tecnología aplicada a las pruebas en juicios como sistemas informáticos, medios electrónicos ópticos, fax, correo electrónico, documento digital, firma electrónica o contraseña y, en general, los medios aportados por los descubrimientos de la ciencia. Ofrecimiento de pruebas en juicios usando medios electrónicos; específicamente la Firma Electrónica Avanzada.</p>	<p>Apoya favorablemente que en los juicios sea posible presentar documentación usando tecnología y la Firma Electrónica Avanzada en Contratos de Trabajo, Recibos de Pago y demás documentación e información que apoye la defensa a favor del patrón.</p>

Respecto al tema de productividad, fueron modificadas prácticamente todas las fracciones del artículo 153, antes referido a Capacitación y Adiestramiento. Ahora se incorpora la productividad, que si bien es un concepto plenamente aceptado y buscado por todas las empresas, es obligatoria su inclusión en las mesas de negociación. La forma en que se reglamentan y deben operar las Comisiones Mixtas en cada centro de

de trabajo, será un tema a gestionar por cada operador de Recursos Humanos. Más aún, haberla ligado al salario puede ser fuente de conflictos y simulación. Si bien las modificaciones a la Ley Federal del Trabajo representan un impulso para la dinámica económica y social del país, también es cierto que por sí mismo, el marco normativo no es determinante. Diferentes variables y aspectos crean las condiciones para generar más

empleos con la calidad apropiada. No obstante, la reforma sí permitirá mejorar la calificación del encuadre laboral como nación. En lo que concierne a justicia laboral, corresponderá a los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos realizar el trabajo de sensibilización, convencimiento y gestión de las condiciones que hagan sentir a los empleados, así como tener evidencias de que la ley modificada facilitará gozar de mejores condicio-





nes y no al contrario. La reforma constituye una oportunidad para reposicionar la función de Recursos Humanos. Es indispensable hacer un repaso de los cambios y anticipar los impactos. En lo que concierne al outsourcing, es vital clarificar las nuevas limitaciones que derivarán de la ley y, en consecuencia, adecuar las operaciones y ser claros para no violentar los nuevos artículos. Sobre la contratación por horas, aunque ya existía, ahora es más precisa su aplicación y forma de pago para aprovecharla de acuerdo con las necesidades operativas de cada empresa. Dada la cobertura mediática que tiene el tema, hay gran expectativa en trabajadores, líderes sindicales y colaboradores en general de las empresas, en torno a lo que la ley promoverá. Estamos ante una oportunidad para revitalizar y revisar las situaciones operativas y de adminis-

tración de personas, que sean susceptibles de ser corregidas en cada centro de trabajo.

Desde luego, quedan temas pendientes que no son abordados por la ley, pues fueron politizados y alejados de nuestras realidades como empresas. En todo caso, nos corresponde revisar el estado de nuestras Relaciones Laborales y Sindicales, que son dos ejes diferentes.

Aun cuando cambie la Ley Federal del Trabajo, el clima laboral y las Relaciones Sindicales, hay que buscar mantenerlos lo mejor posible. Siempre, a favor de la productividad, la rentabilidad y la calidad de vida.

#### **Al cierre de la edición**

Hacia el 13 de noviembre, el Senado de la República aprobó la Reforma Laboral (con 99 votos a favor y 28 en

**Dada la cobertura mediática que se ha dado al tema, hay gran expectativa en trabajadores, líderes sindicales y colaboradores en general de las empresas, en torno a lo que la ley promoverá.**

contra), quedando establecido el pago por hora, las nuevas modalidades de contratación, el trabajo por temporada y los periodos de prueba; así como la regulación modificada para la subcontratación laboral.

Asimismo, el Senado aprobó, sin cambios en lo particular, el artículo 371 de la Reforma Laboral que plantea que la modalidad para la elección de las dirigencias sindicales será establecida por la asamblea general sindical.

Estas formas se implementarán o llevarán acabo mediante votación indirecta y secreta, o votación directa y secreta, tal como se acordó previamente en la Cámara de Diputados.

Con 65 votos a favor y 61 en contra se establece que la Junta de Conciliación y Arbitraje hará llegar al patrón dicho contrato, y le exigirá que presente en 72 horas una lista con los nombres de los trabajadores a su servicio.

Los trabajadores tendrán derecho a oponerse a la celebración del contrato colectivo de trabajo. Para ello, será requisito cuando menos el sufragio de las dos terceras partes de los empleados con derecho a voto, y se considerará un asunto definitivamente concluido.

**Hacia el 13 de noviembre, el Senado de la República aprobó la Reforma Laboral (con 99 votos a favor y 28 en contra), quedando establecido el pago por hora, las nuevas modalidades de contratación, el trabajo por temporada y los periodos de prueba; así como la regulación modificada para la subcontratación laboral.**



## Fortalecemos el corazón de tu empresa

Payrolling

Reclutamiento y Selección de Personal

DCH knowwho

Tercerización de Personal

Consultoría en Recursos Humanos y Relaciones Laborales

www.dch.mx

CIUDAD DE MÉXICO MONTERREY GUADALAJARA QUERÉTARO TLAXCALA PUEBLA SALTILLO CIUDAD JUÁREZ LEÓN SAN LUIS POTOSÍ AGUASCALIENTES

Oficinas Corporativas 5393 1490 ☎ Guadalajara 01 333 8342687 ☎ Monterrey 01 811 5222 190

# Centro de Capacitación en Cómputo para GENTE GRANDE (40 años en adelante)

**50%** de  
descuento a  
personas mayores  
de 60 años y  
personas  
con discapacidad



**CURSOS DE COMPUTACIÓN NIVEL PRINCIPIANTES E INTERMEDIO  
INICIAMOS 14 DE ENERO 2013**

**TEMARIO: WORD, POWER POINT, EXCEL, INTERNET  
Y REDES SOCIALES**

Mayores informes: Enrique Chavez  
echavez@amedirh.com.mx  
Tel. 5140-22-05

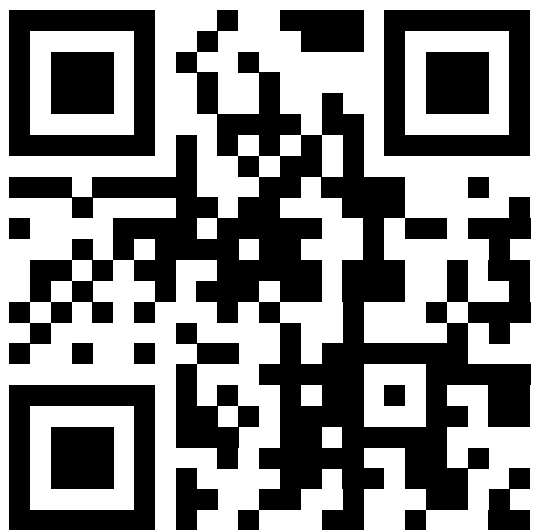
Oaxaca #88 Col. Roma Norte, Del. Cuauhtémoc



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



# *Descubre una nueva forma de ver PwC*



## *Aplicación para iPad de PwC México*

Descarga gratuita en App Store, búscala como PwC México



---

Consulta nuestro blog: [www.pwc.mx](http://www.pwc.mx)

---

Síguenos en Facebook, Twitter y YouTube:  
[facebook.com/PwCMexico](https://facebook.com/PwCMexico)  
[@PwC Mexico](https://twitter.com/PwCMexico)  
[PwCMx](https://www.youtube.com/PwCMexico)

---

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



# ¿Qué es lo que **te gusta** de tu **trabajo?**



**Los ejecutivos de Recursos Humanos revelan cuáles son los factores que impulsan su compromiso a pertenecer y permanecer en las empresas. ¿Dónde radica el principal atractivo? Te presentamos una revisión de los resultados sobre el tema derivados del estudio realizado por SHRM.**

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

Pregunta a cualquier buen profesional de los Recursos Humanos acerca de cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción del trabajo entre los empleados y te responderá de forma rebuscada. Pregunta al mismo ejecutivo cuáles factores son aplicables a él o ella, y responderá de la misma forma. Con toda probabilidad se debe a que habitualmente piensan más en los colaboradores que en ellos mismos.

Un estudio reciente realizado por la Society for Human Resource Management (SHRM), muestra que la satisfacción de los ejecutivos de Recursos Humanos está respaldada en estímulos diferentes a los que guían a la mayor parte de la fuerza laboral. Además, existen grandes brechas entre lo que consideran importante para ellos y los niveles de satisfacción que experimentan en la realidad.

SHRM entrevistó a 600 empleados de 22 industrias. Este estudio se denominó "Satisfacción y compromiso de los empleados en el trabajo". Se hicieron preguntas específicas para la revista HR, y se analizaron las respuestas de 504 profesionales de Recursos Humanos.

De acuerdo con Mark Schmit, Vicepresidente de Investigación de SPHR (Alexandria, Va.), la satisfacción de los profesionales de Recursos Humanos está relacionada con factores diferentes a los del resto de los colaboradores de una empresa.

Mientras que la compensación es uno de los cinco factores clave para los empleados en general, a los profesionales de Recursos Humanos les interesan más entre 17 y 26 aspectos que afectan su satisfacción laboral. Así lo asegura Schmit. Pero, ¿será verdad que los profesionales de Recursos Humanos están tan bien compensados como para no considerar el

aspecto económico como un factor clave? No precisamente. "La compensación está valorada tan bajo porque los ejecutivos de esta área aman sus empleos y los consideran un llamado al servicio más que como un trabajo para pagar las cuentas", agrega Schmit.

Entonces, ¿cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción laboral de los profesionales de Recursos Humanos? De acuerdo con la encuesta de SHRM son: Tener la oportunidad de utilizar las habilidades y capacidades bajo la supervisión de la organización; la comunicación con la alta dirección; la autonomía para tomar decisiones; y, el trabajo por sí mismo.

Sin embargo, menos de la mitad de los profesionales de Recursos Humanos que respondieron, manifestaron sentirse "muy satisfechos" con cada uno de los siguientes factores:

- 48% La relación con el supervisor inmediato.
- 41% Tener la oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades.
- 40% El trabajo en sí.
- 36% La autonomía para tomar decisiones.
- 21% Comunicación.

"Los profesionales de Recursos Humanos sienten que tienen mucho más que ofrecer que lo que está siendo realmente aprovechado por la alta dirección", dijo Schmit. "Si bien pueden ayudar a otros en la empresa, utilizando todo su potencial y facilitando la comunicación entre los empleados y la gerencia, no necesariamente están satisfaciendo sus verdaderas necesidades. Buscan ser

## Un estudio reciente realizado por la Society for Human Resource Management (SHRM), muestra que la satisfacción de los ejecutivos de Recursos Humanos está respaldada en estímulos diferentes a los que guían a la mayor parte de la fuerza laboral.

socios de la alta dirección y señalan que el hecho de colaborar a dicho nivel es un impulso suficiente".

### Satisfacción Laboral

Los investigadores de SHRM encuestaron a 504 profesionales de Recursos Humanos acerca del tema, preguntando sobre 26 atributos ligados a la satisfacción en el empleo. Estos fueron los 10 más importantes:

- Oportunidades para utilizar habilidades y capacidades.
- Relación con el supervisor inmediato.
- Comunicación entre empleados y alta dirección.
- El trabajo en sí mismo.
- Autonomía e independencia.
- Cultura corporativa de toda la empresa.
- Estabilidad financiera de la empresa.
- Compromiso de la empresa con el desarrollo de los colaboradores.
- Flexibilidad para el balance de vida y carrera.

Fuente: SHRM Research Spotlight: HR Professionals's Job Satisfaction and Engagement.





## Lo que verdaderamente nos motiva

**Caso 1:** Tenemos el caso de Carla Wiggins, Directora de Recursos Humanos en el Hospital Livingston de Kentucky. Ella ha trabajado en la institución de salud durante 26 años. Como ejecutiva, considera que la satisfacción laboral en su categoría implica dos aspectos: la relación que mantiene con la alta dirección y el trabajo en sí.

*"Soy un miembro del equipo valorado por la alta dirección, con voz y voto. A esto hay que añadir que el trabajo en sí es un desafío, en cambio constante en función de las modificaciones legales y las relaciones con los empleados".*

Para Wiggins, la remuneración no es lo más importante. Al principio de su

“Mientras mis empleados mejoran su poder adquisitivo, mi empresa obtiene atractivos beneficios fiscales.”

Director Capital Humano  
Empresa de Servicios de Alimentación



**Ticket Restaurante®** es una herramienta de trabajo, adicional e independiente a la despensa, que no genera cargas sociales para la empresa ni para los trabajadores, permitiendo a pequeñas, medianas y grandes empresas que hoy no disponen de un comedor, otorgar a sus empleados la ayuda de comida diaria.



**Edenred**  
edenred.com.mx

**yo Ticket Restaurante®**

Contáctenos:  
5263 7839  
01800 012 2267  
mexico@edenred.com @

Síguenos en /EdenredMx

@EdenredMexico

Búsquenos en como Edenred México

carrera, la motivación principal fue contar con la oportunidad de ganar experiencia. Con el paso de los años, encontró una de las mayores recompensas encargándose de la tutoría profesional de jóvenes, encaminándolos hacia trayectorias exitosas. De hecho, Wiggins está ligada a la historia de personas que han tenido grandes logros gracias a su mentoría, dentro y fuera del hospital.

**Caso 2:** Abbi Olsen ha colaborado por un año como Vicepresidente Asistente de Recursos Humanos en el Banco Estatal de los Pueblos Bloomer de Wisconsin. Su perspectiva es poco habitual porque su experiencia se desarrolló en áreas de mercadotecnia, de ahí que su trato para los empleados es más parecido al que brindaría a un cliente. "Esto me permite observar el impacto interno y compararlo con el externo", dice. "Me doy cuenta de cómo los colaboradores cambian y crecen. Los clientes van y vienen; es diferente. Con la gente de la empresa puedes atestiguar cómo se transforman. En cambio, cuando eres vendedor, pocas veces puedes ver ese efecto en el mercado".

**Comentarios especializados:** "Recursos Humanos evoluciona, progresa y todo el tiempo se buscan nuevos modos de contribuir con las empresas", explica Dave Reid, Gerente de Recursos Humanos de Cameron International, fábrica de equipos para la industria petrolera y del gas en Louisiana. Para el ejecutivo, es fundamental que en el momento actual se comprenda la necesidad de adaptar la función al tipo de sector e industria en el que se colabora, porque todos los entornos de negocios tienen requerimientos específicos.

"Por supuesto que la satisfacción para Recursos Humanos no depende exclusivamente de la compensación económica. A diario, puedes ver cómo

**"Por supuesto que la satisfacción para Recursos Humanos no depende exclusivamente de la compensación económica. A diario, puedes ver cómo afectan las decisiones de talento a la línea de producción; te vas a casa contento por el impacto que pudiste generar en los colaboradores y, de la misma manera, te sientes más comprometido si las cosas no salen bien".**

afectan las decisiones de talento a la línea de producción; te vas a casa contento por el impacto que pudiste generar en los colaboradores y, de la misma manera, te sientes más comprometido si las cosas no salen bien; esto te guía cuando hay que hacer los ajustes y correcciones".

Como gerente de nivel medio, Dave Reid considera, en coincidencia con la mayoría de los hallazgos de la encuesta de SHRM, que los ejecutivos de su categoría tienen como primer factor de satisfacción a las oportunidades para usar sus habilidades y crear relaciones con los supervisores de nivel superior. En cambio, los ejecutivos de Recursos Humanos de nivel senior, si bien valoran las oportunidades para usar las habilidades como algo muy importante, plantean que la comunicación entre los empleados y los gerentes senior es igual o más importante en las evaluaciones.

Según Reid, los directivos de Recursos Humanos buscan a profesionales del área capaces de asumir los desafíos de esta función, con la posibilidad de trabajar en funciones cruzadas con otras áreas organizacionales, al mismo tiempo que se convierten en socios estratégicos.

En este sentido, la satisfacción profesional se conforma con diversos elementos; por ejemplo, el impacto que se crea desde Recursos Humanos en toda la organización. "Para mí, lo más sorprendente es la cantidad y la

calidad del coaching y mentoring que está involucrado en nuestro negocio; esto es de lo más gratificante en mi actividad", explica en entrevista David Curtis, Director de Recursos Humanos en Willowood, en Ohio.

Capacitar y formar a las personas es otro desafío que eleva los niveles de satisfacción. "Cuando tienes personas que son realmente capaces en lo que hacen, encontrar la forma de mejorar sus habilidades es un gran desafío para el coaching, por ejemplo", señala Cindy Zwickel, Especialista en Entrenamiento en SERVPRO Industries Inc., empresa que franquicia servicios de limpieza y conservación ubicada en Tennessee.

Zwickel precisa que la autonomía en el trabajo desempeña un rol importante en la satisfacción, tanto como las conexiones que hay entre los colaboradores y los líderes en las empresas. "Me gusta que la alta gerencia me delegue la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones; sin embargo, cuando no hay comunicación con ese nivel, todo se puede venir abajo. Se necesita contar con ambas cosas, el empowerment para influir en los demás y el patrocinio de los líderes para convencer".

Hay atributos que también demeritan la satisfacción del personal de Recursos Humanos. Cuando se les pregunta al respecto, suelen indicar que puede ser un rasgo del propio trabajo o el impacto que tiene la presencia o

ausencia de apoyos desde la alta dirección. Zwickel dice que "si el trabajo es aburrido o no resulta desafiante, se pierde el interés y se reduce la satisfacción"; no obstante, tal como añade "desafiante no significa que el trabajo deba ser abrumador".

Zwickel explica que el personal de Recursos Humanos puede desgastarse fácilmente debido a la inmensa presión para encontrar al talento apropiado y luego, retenerlo. "Para mí, lo más retador de este trabajo consiste en contar con el soporte de los grandes directivos para sacar adelante los compromisos bajo estos niveles de presión. Este apoyo permite mantener el equilibrio".

David Curtis, de Willowood, comparte esta perspectiva. "La capacidad para trabajar en estrecha colaboración con el director general de la empresa y participar en la planeación estratégica es muy importante cuando uno está en la etapa de desarrollo gerencial. Esto hace que valga la pena todo el esfuerzo". Abbi Olsen está de acuerdo con esta afirmación sobre cómo es que la pérdida de acceso a la alta dirección puede reducir la satisfacción profesional y puntualiza que "si un área no escucha a la otra, ¿cuál es el rumbo entonces y a dónde va a dar el impacto?".

### Descifrando el código

Valtera es una empresa de consultoría con sede en Chicago. Cada año, realizan una investigación sobre la valoración de 27 atributos del ambiente laboral. En el informe más reciente, presentado en febrero de este año, las respuestas se segmentaron según el tipo de profesional de Recursos Humanos.

A diferencia de la encuesta de SHRM, la investigación de Valtera se centra en los móviles que impulsan el compromiso en relación con la satisfacción



**"Me gusta que la alta gerencia me delegue la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones; sin embargo, si no hay comunicación, todo se puede venir abajo. Se necesita contar con ambas cosas, el empowerment para influir en los demás y el patrocinio de los líderes para convencer".**

laboral. "La satisfacción laboral expresa qué tan gratificado se siente un colaborador; no obstante, cuando se habla del compromiso, el impacto en el empleado es mayor, porque va más allá de lo que se espera de él", explica Kyle Lundby, Director de Valtera.

Sin embargo, aún con lo señalado por Lundby, los resultados del estudio de SHRM son similares. "Los profesionales de Recursos Humanos suelen ser impulsados más bien por el compromiso y a estar más alineados con los objetivos de negocio que otros profe-

sionistas", señala Wayne Lee, Consultor de Investigación de Valtera. "La diferencia en el grado del compromiso de los ejecutivos de Recursos Humanos con mayor sentido de pertenencia radica en que estos buscan conectarse profundamente con la organización, creando relaciones sólidas con la alta dirección".

La diferencia entre lo que quieren los colaboradores y las empresas es justo el espacio que da cabida a lo que en Valtera denominan propuesta de valor para el empleado. "Como cualquier colaborador, los profesionistas de Recursos Humanos establecen criterios para determinar si permanecen o no en una empresa", señala Lundby. Entre esos valores están la cultura organizacional, los beneficios y las oportunidades para desarrollar una carrera. Lundby explica que es una combinación entre los atributos que hacen atractivas a las empresas y el compromiso de los colaboradores lo que permite que se sientan motivados y, por tanto, facilitan el proceso de retención del talento.

"Aspectos como la remuneración, prestaciones y seguridad social no resultan tan atractivos para los ejecuti-



vos de Recursos Humanos, como pudieran serlo las oportunidades para crecer, desarrollar las habilidades, participar en los procesos de innovación y alcanzar estabilidad en la empresa. Para conservar a este talento clave, hay que centrarse justo en estos aspectos que aumentan el compromiso".

El directivo de Valtera alienta a los profesionales de Recursos Humanos para examinar con más detalle qué es lo que les impulsa. "Hay que reflexionar acerca de lo que nos compromete e identificar si lo podemos tener en la compañía".

#### Cuidado con las brechas

Los datos de la encuesta de SHRM presentan el tamaño de las brechas que hay entre lo que los ejecutivos de Recursos Humanos consideran muy importante y lo que es muy satisfactorio.

Aspecto de Satisfacción	Muy importante	Muy satisfactorio	Brecha
Comunicación entre empleados y alta dirección	69%	21%	48
Oportunidades para utilizar habilidades y capacidades	83%	41%	42
Compromiso de la empresa con el desarrollo de los colaboradores	60%	23%	37
Relación con el supervisor inmediato	79%	48%	31
Entrenamiento específico para el trabajo	50%	19%	31
Oportunidades para ascensos	51%	20%	31
Cultura corporativa de toda la empresa	65%	34%	31
Autonomía e independencia	66%	36%	30
Reconocimiento al desempeño de los colaboradores	58%	28%	30
Oportunidades de desarrollo de carrera	52%	23%	29

Fuente: SHRM Research Spotlight: HR Professionals's Job Satisfaction and Engagement.

#### A manera de balance

Los datos de la encuesta de la SHRM proporcionan una imagen instantánea de lo que los profesionistas de Recursos Humanos esperan de las organizaciones, como aspectos clave para la satisfacción laboral y en qué medida se están encontrando con estos elementos en las empresas. El estudio en cada contexto permitirá elaborar una ruta crítica para diseñar planes de acción y focalizar los esfuerzos. Para Mark Schmit, Vicepresidente de Investigación de SPHR, "reconocer estas brechas ayudará a determinar qué hacer para retener el talento". Schmit también asesora a ejecutivos de Recursos Humanos para aprovechar los resultados de la encuesta de SHRM. Una pregunta que se ha presentado en las asesorías es: ¿qué tanto por ciento de estos colaboradores pensaron en buscar otro empleo durante el presente año? La respuesta fue el 42 por ciento, considerándolo como una opción probable o muy probable.

En conclusión, "la alta dirección tendría que poner atención inmediata a cuáles son los factores para atraer y retener a los profesionales de Recursos Humanos, o de lo contrario, correrán el riesgo de perder a este talento", finaliza Schmit.

Para las mejores  
empresas,  
los mejores  
uniformes.

(55) 2652 2855  
info@dchavez.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**



Visita nuestra nueva oficina de empleo Manpower, para niños, en KidZania Cuicuilco.





# El desempleo juvenil requiere **soluciones**

Por: Ernesto Vázquez



Aprobada la reforma laboral se podrían aprovechar los contratos de capacitación inicial, con lo que los jóvenes que no tienen mucha experiencia, tendrían la posibilidad de ingresar a una empresa por un tiempo durante el cual demostrarían cuáles son sus habilidades y adquirir experiencia a cambio de una remuneración.

**Es importante encontrar medidas para reducir la tasa de desempleo, pues la falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes ya empieza a generar consecuencias en nuestro país.**

La tasa de desempleo juvenil es prácticamente el doble que la tasa de desempleo general, lo cual traerá graves consecuencias en un futuro. De acuerdo con un estudio de la OCDE, la tasa de desempleo de los jóvenes menores a 25 años, se ubicó en el 16.3%, la misma que desde enero de 2011. En México, el indicador registrado en ese mes es del 9.4%, mientras que en Estados Unidos la tasa alcanzó el 16.8% y en España el 52.9%, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

## Tasa de desempleo de jóvenes entre 15 y 24 años

PAÍS	2011	2012				
		Q1	Q2	Jun	Jul	Ago
OECD – Total	16.3	16.3	16.2	16.1	16.0	16.3
Unión Europea	21.4	22.5	22.5	22.5	22.6	22.7
Australia	11.3	11.6	11.4	11.6	12.1	11.6
Austria	8.3	8.7	8.6	8.6	9.3	9.7
Bélgica	18.7	18.4	18.0	17.8	17.8	17.7
Canadá	14.2	14.4	14.3	14.8	14.3	14.8
Chile	17.5	17.2	15.6	15.4	15.3	
República Checa	18.1	19.3	19.5	19.1	18.8	18.5
Dinamarca	14.2	15.0	14.6	14.4	14.4	14.2
Estonia	22.3	22.7	22.8	22.8		
Finlandia	19.8	19.1	18.2	17.9	17.8	18.2
Francia	22.9	23.3	23.8	24.3	24.9	25.2
Alemania	8.6	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1
Grecia	44.4	52.2	54.3	55.4		
Hungría	26.1	27.3	28.2	28.6	28.9	
Islandia	14.7	15.6	15.4	15.4	15.6	15.7
Irlanda	29.4	31.3	32.4	33.3	34.0	34.7
Israel	11.6	11.5	11.3	11.1	13.4	15.2
Italia	28.9	34.1	34.5	33.9	35.0	34.5
Japón	8.2	9.1	8.3	7.4	8.2	8.0
Korea	9.6	9.0	9.6	8.8	9.1	8.9
Luxemburgo	16.4	18.5	18.4	18.3	18.5	18.3
México	10.0	10.0	9.6	9.7	8.8	9.4
Holanda	7.6	9.2	9.3	9.3	9.2	9.4
Nueva Zelanda	17.3	17.0	16.4			
Noruega	8.7	8.0	8.1	8.2	8.0	
Polonia	25.8	26.3	25.6	25.5	25.6	25.9
Portugal	30.1	35.1	37.4	37.6	36.4	35.9
República Eslovaca	33.5	32.8	33.9	31.9	31.7	31.5
Eslovenia	15.8	16.6	18.6	18.6		
España	46.5	50.7	52.2	52.5	52.7	52.9
Suecia	22.7	22.9	23.2	22.9	22.8	25.7
Suiza	5.8	8.3	6.1			
Turquía	16.8	15.0	15.6	15.0		
Reino Unido	21.0	21.9	21.2	21.0		
Estados Unidos	17.3	16.3	16.3	16.5	16.4	16.8

Fuente: OCDE

## Desaparecerá la SIEFORE 5

Actualmente, en la Siefore Básica 5 (SB5) se invierten los recursos de los trabajadores menores a 25 años. Sin embargo, el peso relativo de la SB5 respecto a los recursos totales del sistema ha venido disminuyendo año con año. Mientras que en 2008 los recursos de la SB5 representaban cerca de 8% de los totales del sistema, en septiembre de 2012 representan sólo 5.8%

La disminución en la participación de la SB5 obedece a que el número de jóvenes que se incorpora al mercado laboral formal se ha reducido año con año.

En palabras de Pedro Ordorica, presidente de la Consar, los trabajadores más jóvenes comienzan a trabajar en empleos informales al inicio de su vida laboral y se integran al sistema formal después de los 26 años.

Por lo anterior, a partir del 23 de noviembre se trasladarán los recursos de la SB5 a la Siefore Básica 4 (en la que actualmente se administran los recursos de los trabajadores entre 27 y 36 años). Con esta fusión, se fortalecerá la Siefore Básica 4 pues pasará de manejar 443,290 millones de pesos a 549,392 millones de pesos, que representarán 30.1% de los recursos del sistema.

## Pocas posibilidades de encontrar un buen empleo

El nivel de educación tampoco es proporcional a la posibilidad de obtener empleo. Por un lado, encontramos jóvenes que deciden prolongar sus estudios con la esperanza de encontrar un mejor trabajo. Sin embargo, no siempre es así, pues el número de vacantes disponibles cada vez es menor.

En contraste, se encuentran aquellos jóvenes con una educación deficiente, y que sólo pueden aspirar a trabajos de mala calidad o en el mejor de los casos a empleos informales, lo que implica que solo cuatro de cada diez egresados de nivel universitario laboren en áreas relacionadas con sus estudios.

Por ello, es necesario que las instituciones educativas y las empresas, trabajen de la mano

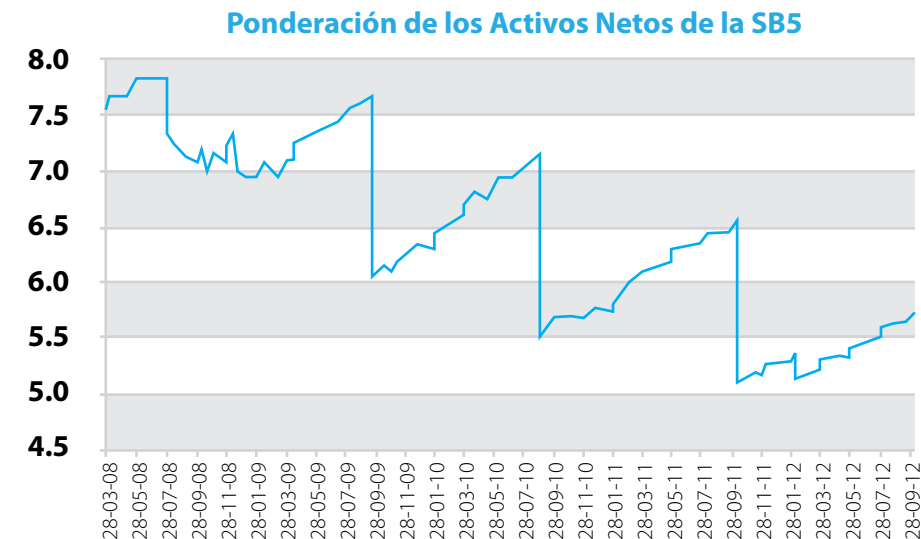


Si bien la tasa en **México** es inferior al promedio de la **OCDE**, es importante encontrar medidas para reducirla, pues la falta de oportunidades de trabajo para los jóvenes ya empieza a generar consecuencias en nuestro país.

para crear programas de estudio *ad hoc* a las necesidades actuales, de manera que los jóvenes cuenten con las herramientas que realmente les permitan encontrar un trabajo en la economía formal.

Algo que debe preocupar a las empresas, es que de persistir la situación actual, en pocos años veremos que la fuerza laboral “madura” no contará con la experiencia laboral que requieren las organizaciones, lo que seguramente impactará en la productividad y resultados económicos de las empresas.

Aprobada la reforma laboral se podrían aprovechar los contratos de capacitación inicial, con lo que los jóvenes que no tienen mucha experiencia, tendrían la posibilidad de ingresar a una empresa por un tiempo durante el cual demostrarían cuáles



Fuente: Consar

son sus habilidades y podrían adquirir la práctica formativa que demanda su proceso de enseñanza-aprendizaje, a cambio de una remuneración, que antes estaba prevista en el marco regulatorio. Sin duda, esta será una medida positiva para el país.

**Algo que debe preocupar a las empresas, es que de persistir la situación actual, en pocos años veremos que la fuerza laboral “madura” no contará con la experiencia laboral que requieren las organizaciones**



## Conociendo mejor a DDI

En DDI hemos ayudado a compañías de todo el mundo por más de 40 años, a cerrar la brecha entre la dirección que sus negocios deben tomar y el talento que deben tener para poder llevarlos ahí.

Nuestras áreas de experiencia abarcan todos los niveles, desde contribuidores individuales hasta directores de primer nivel:

### Administración del Perfil de Éxito

Identificamos con exactitud, como debe articularse el éxito para todos sus roles críticos.

### Selección y Assessment

Incrementamos la precisión y la eficiencia de su sistema de contratación con la más completa oferta de assessments, inventarios, tests, procesos y herramientas de entrevista basada en competencias.

### Desarrollo del Liderazgo y Fuerza Laboral

Proporcionamos experiencia de aprendizaje con impacto para todos los niveles: desde contribuidores individuales, líderes en diferentes niveles, supervisores, mandos medios y posiciones ejecutivas.

### Administración de la Sucesión

Identificamos y evaluamos eficientemente al talento con alto potencial, y aceleramos su desarrollo para que asuman roles de liderazgo superiores o más amplios.

### Administración del Desempeño

Transformamos su sistema de evaluación del desempeño en un proceso crítico de negocios, promoviendo la responsabilidad individual y la ejecución impecable de sus prioridades estratégicas.

**Para mayor información contacte a un ejecutivo al (55) 1253-9000. Visite [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)**

Expertos en Talent Management







Pruebe tener la  
mejor atención.

---

**COMPRUEBE POR QUÉ LAS MEJORES  
EMPRESAS BUSCAN TALENTOS EN  
ZONAJOB.**

**zonajobs.com**

**EN SU PRÓXIMA BÚSQUEDA,  
PRUEBE Y COMPRUEBE.**

[empresas@zonajobs.com.mx](mailto:empresas@zonajobs.com.mx)

# AMEDIRH INVITA A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## Responsabilidad social y compromiso con **México**

Por: Silvano Soto Hernández, editor de la Gerencia de Mercadotecnia e Información de AMEDIRH.

**El voluntariado es un trabajo no remunerado en beneficio de un bien común. Se reconoce como la participación ciudadana a favor del desarrollo social. Conoce las propuestas de AMEDIRH para cooperar con un grano de arena.**



## Fue en 1985 cuando se intensificó la actividad de las organizaciones de voluntariado alrededor de diferentes causas. Los sismos que devastaron a la Ciudad de México impulsaron este movimiento.



El voluntariado es un trabajo no remunerado en beneficio de un bien común. Se reconoce como la participación ciudadana a favor del desarrollo social.

Como actividad en México, existe desde la fundación del Hospital de Jesús en 1524, a instancia de Hernán Cortés. Sin embargo, sería a partir del siglo XX, luego de la Revolución Mexicana y la estabilización del país, cuando comenzó la promoción del servicio social en la educación media y superior, se estableció el voluntariado nacional y se tendieron lazos con organizaciones internacionales como la Cruz Roja.

Fue en 1985 cuando se intensificó la actividad de las organizaciones de voluntariado alrededor de diferentes causas. Los sismos que devastaron a la Ciudad de México impulsaron este movimiento.

Fueron los medios de comunicación masiva, especialmente la radio, los que iniciaron una cruzada por la solidaridad entre los mexicanos. Lolita Ayala, periodista y comunicadora, fue una de las principales promotoras con “Sólo por ayudar”, dando ejemplo para que otros siguieran sus pasos y se multiplicara esta labor en el país.

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos lleva a cabo acciones frecuentes para fortalecer temas estratégicos en las organizaciones, desde el voluntariado. Son cuatro

los ejes principales: empleo decente, educación, salud e inclusión. La empleabilidad es un tema natural para AMEDIRH; no obstante, se ha puesto énfasis en el desarrollo de iniciativas para estimular la ocupación formal entre jóvenes y adultos mayores.

En los años recientes, se crearon e implementaron programas para estimular el desarrollo de competencias en los menores de 25 años, con iniciativas como “Becarios en Desarrollo”.

Asimismo, se generó un esquema de atención, capacitación e inclusión para personas de 60 años y más a través de “Gente Grande AMEDIRH”.

Por otro lado, los inquietantes indicadores de salud en temas como el cáncer de mama y la obesidad han llamado la atención de la asociación para incluirlos dentro de sus foros de análisis y programas de asesoría y capacitación. Solamente en el Distrito Federal por cada 100 mil habitantes, 64.74% presentan cáncer de mama, 48.28% cáncer cervicouterino y 32.95% del cáncer de próstata (INEGI, 2012).

De acuerdo con los datos de la OCDE, México ocupa el segundo lugar de los países con mayor índice de obesidad en su población con el 30%, superado solo por Estados Unidos de América con el 33.8%. Adicionalmente, según la Encuesta Nacional de Salud y





Nutrición 2006 (ENSANUT), la prevalencia de diabetes aumentó en 14 por ciento, lo que representa un total de 8 millones de personas diabéticas en toda la República Mexicana.

Al respecto, AMEDIRH formuló e implementó algunas de las primeras iniciativas de salud y bienestar en las empresas.

Esta visión despertó la inquietud en organizaciones donde ambas temáticas no figuraban como parte de sus estrategias y planes. Ante este panorama, la asociación emprendió desde 2010 la difusión social de programas como “Salud Paso a Paso” que promueve la actividad física en los centros de trabajo y, en 2012 llevó a cabo la primera **Expo Salud Empresarial** con la participación de representantes de los diferentes sectores productivos del país, gobierno e iniciativa privada; y, la vinculación con el Institute for Health and Productivity Management (IHPM).

Asimismo, se incrementaron las medidas de comunicación sobre prevención de cáncer de mama entre las

mujeres trabajadoras que representan el 41.8% de la población económicamente activa (INEGI, 2011). La organización de diferentes eventos sobre el tema ha motivado que los ejecutivos de Recursos Humanos se sensibilicen ante una problemática real que golpea a las familias mexicanas y a las empresas, con incidencia en los indicadores de asistencia al centro de trabajo y productividad.

Los retos que enfrenta la nación son tan grandes, que se requiere de la participación de todos los sectores sociales y económicos. Atrás han quedado los días en que se esperaba que el Estado –vía la administración pública federal- se hiciera cargo de proporcionar todas las soluciones. Hoy se requiere de la participación ciudadana y de la iniciativa privada para poner un grano de arena, a través de la Responsabilidad Social Empresarial y, desde luego, el voluntariado.

#### **Contribuir para el desarrollo**

A través de las diversas actividades que organiza, AMEDIRH se ha propuesto contribuir de manera activa con la sociedad mexicana. La

responsabilidad de consolidar a la comunidad profesional de ejecutivos de Recursos Humanos del país, representa un compromiso que solamente puede ser asumido a través de un esquema filosófico, de valores y de gestión capaz de enlazar todos los esfuerzos necesarios.

**Los retos que enfrenta la nación son tan grandes, que se requiere de la participación de todos los sectores sociales y económicos. Atrás han quedado los días en que se esperaba que el Estado, vía la administración pública federal, se hiciera cargo de proporcionar todas las soluciones.**

El trabajo voluntario respalda muchas de las propuestas que se emprenden en AMEDIRH, todas ellas con un interés genuino por colaborar con la comunidad a través de acciones que,

de forma directa o indirecta, sirvan para fortalecer la empleabilidad de los mexicanos.

Crear las condiciones para que las personas tengan acceso a oportunidades de comunicación con la empresas que buscan talento, abre las posibilidades para que los indicadores de ocupación laboral se incrementen.

Bien sabido es que hoy se requiere que la sociedad sea capaz de generar empleos, e igualmente importante es mantener los que ya existen.

Con asesoría, capacitación y la bolsa de trabajo gratuita que ofrece AMEDIRH a la ciudadanía, también se contribuye en la construcción del bienestar social de la comunidad.

**En Francia, 9% de los adultos afirman realizar tareas de voluntariado. En Alemania, el 34% y en Suiza una de cada cuatro personas. En México, de acuerdo con datos del CEMEFI, el 29% de los encuestados en sus estudios reporta participar en actividades de este tipo en un grupo organizado o en una institución.**

## ¡COMPRA CASA CON EL MEJOR!

1er LUGAR ISA en el Estado de México, Puebla, Querétaro, Quintana Roo y Yucatán.



\*ISA Índice de Satisfacción del Acreditado Fuente:  
ISA-INFONAVIT (www.infonavit.org.mx) OCTUBRE 2012

Todos los trámites son gratuitos



FOVISSTE BANCOS  
cada vez más cerca de ti.

- 37 años de experiencia y más de 260 mil casas construidas
- 35 desarrollos en 12 estados de la República
- No quejas en PROFECO
- Calidad constructiva certificada (ISO 9001:2008) **y mucho más...**



☎ **9138 9999**  
Ext. 1140

[www.sadasi.com/index.php/ventas\\_corporativas](http://www.sadasi.com/index.php/ventas_corporativas)

GRUPO  
**SADASI**  
Las mejores casas y más...

# La **batalla** global por el **talento femenino**



**Los reclutadores de empresas multinacionales libran una batalla implacable para contratar y mantener en sus filas a las mujeres con posición de liderazgo. De cara a la dinámica actual del mundo de los negocios, este parece ser uno de los desafíos mayores.**

Translated with permission from the Society for Human Resource Management.  
(Copyright © 2012. Society for Human Resource Management).  
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.  
(Copyright © 2012. Society for Human Resource Management).  
Fecha de publicación: Junio, 2012.



Al igual que los mineros en busca de una rica veta de oro, los empleadores de las multinacionales están dirigiendo su atención hacia las mujeres como figuras clave en los mercados globales emergentes. Brasil, Rusia, India, China y los Emiratos Árabes Unidos son algunas de las economías que tienen las mayores necesidades de talento por cubrir.

Diferentes investigadores aseguran que las mujeres son Recursos Humanos bien preparados y con ambiciones precisas que las colocan como agentes de cambio capaces de responder a las brechas de talento que deben satisfacer los empleadores. Sin embargo, esta nueva dinámica requiere de una comprensión especial para formular estrategias de reclutamiento y retención de talento que deben incluir a los desafíos culturales que afronta la mujer en los mercados globales y en desarrollo.

"Se requiere de una visión totalmente distinta a la que ha prevalecido en Occidente. Ninguna estrategia se puede copiar simplemente para gestionar el talento femenino en las economías emergentes. No es tan sencillo porque lo que es atractivo para la mujer occidental no tiene que ver con lo que se necesita en otras naciones", señala Ceree T. Eberly, Directora de Personal y Vicepresidente Senior de Coca-Cola Co., líder de opinión que tiene experiencia en China, América Latina y Europa.

### **Los cambios del mercado y la búsqueda de talento**

El mercado global está en transformación. De acuerdo con el Informe sobre la Riqueza 2012, China será la economía más grande del mundo para el año 2020 y se anticipa que la India rebasará esta expectativa en el 2050. Por su parte, en el 2012, Brasil superó al Reino Unido, convirtiéndose

## **"Las mujeres educadas en las economías emergentes están haciendo grandes aportaciones. Ellas tienen un sentido agudo del mercado de consumo y son capaces de transferir este conocimiento a las empresas donde son contratadas".**

en la sexta economía más grande del planeta.

"Las mujeres educadas en las economías emergentes están haciendo grandes aportaciones. Ellas tienen un sentido agudo del mercado de consumo y son capaces de transferir este conocimiento a las empresas donde son contratadas". Este es uno de los cambios más dramáticos que visualizan analistas como Sylvia Ann Hewlet y Ripa Rashid, autoras del libro "Ganar la guerra por el talento en los mercados emergentes: ¿Por qué las mujeres son la solución?" (Harvard Business Review, 2011).

En su obra, las autoras citan a Hiroo Mirchandani, Director de Unidad de Negocio de Pfizer India quien, en entrevista, aseguró reconoce que "las mujeres tienen talento especial para atraer clientes, cultivar las relaciones y la comunicación de las características y beneficios de los productos. Por eso, ahora se necesita aprovechar estas capacidades y convertirlas en ventajas competitivas".

Sylvia Ann Hewlet señala en su publicación que muchas mujeres procedentes de los mercados emergentes "son talento extraordinariamente calificado e incluso, sus logros en los estudios de nivel superior indican su avance respecto a la población masculina".

Solamente en Brasil, el 60 por ciento de los egresados con título universitario o posgrado son de género femenino y en los Emiratos Árabes Unidos, la cifra asciende al 65 por

ciento. Así lo confirman las cifras dadas a conocer por el Banco Mundial.

A esto, añade Hewlet, se suma el hecho de que en la India, el 83 por ciento de las mujeres en edades entre los 31 y 63 años de edad, buscan posiciones cada vez más altas en la jerarquía organizacional. De hecho, el 11% de los puestos de dirección general, hasta 2009, eran ocupados por ejecutivas, frente al 3 por ciento que presenta Estados Unidos. "Ellas quieren llegar a la cúpula de las empresas y nada parece estarlas distraiendo de su objetivo", asegura Sylvia Ann Hewlet.

La autora atribuye este cambio al crecimiento en contextos donde abundan las oportunidades de desarrollo de carrera, a diferencia del escenario que viven las economías de Occidente.

Asimismo, comenta que el aumento del costo de vida impulsa la necesidad de las familias para que las mujeres trabajen y que, en las economías emergentes, "se están dando enormes incentivos para lograrlo".

### **¿Cuáles son los desafíos por enfrentar?**

Los viajes por motivo de negocios pueden ser uno de los grandes desafíos para las mujeres en algunos entornos del mercado. Las integrantes de estos grupos de talento están interesadas en emprender carreras internacionales por la importancia e impacto que pueden llegar a tener en sus vidas.

Sin embargo, enfrentan obstáculos como la obtención de visas que pueden representar altos costos y largos periodos de espera. Otro de los retos radica en que, en algunos países, aún se desaprueba que las mujeres realicen viajes sin la compañía de un hombre. Adicionalmente, para quienes están casadas o tienen pareja, las estancias foráneas prolongadas pueden significar una auténtica dificultad.

Por ejemplo, Danielle Adetunji, Gerente Regional en Coca-Cola Co., se ocupa del mercado en siete países del bloque de África Meridional y los territorios del Cuerno de África. Ella está casada con otro alto ejecutivo de la empresa y ambos colaboran en la compañía desde hace 18 años. Su familia incluye a tres hijas de 13, 11 y 2 años de edad.

En el 2002, fue reubicada por la empresa, enviándola de Sudáfrica a Kenia, sin su familia, luego de ser nombrada gerente regional de finanzas de los 22 países e islas que componen el bloque de África Oriental, con sede en Nairobi. "Fue muy difícil que lo comprendieran nuestras familias ampliadas. No entendieron por qué elegí esta opción de desarrollo. Es un asunto eminentemente cultural", comenta en entrevista Danielle Adetunji, quien nació en la República del Congo.

Esto es representativo de lo que ocurre en la mayoría de las economías emergentes, explica, porque es el varón "quien culturalmente es visto como el responsable financiero de la unidad familiar". Además, las mujeres como Adetunji enfrentan el hecho de que la respetabilidad de la comunidad es un estatus que depende de la percepción de que "el hombre hace lo que le corresponde de acuerdo con su rol social".

"No importa lo atractiva que pueda resultar una promoción laboral para una mujer. Invariablemente es difícil el trance que debe atravesar la familia cuando se cambia de residencia y tu esposo no recibe el mismo reconocimiento", señaló Adetunji en entrevista con HR Magazine. Adicionalmente, al mudarse, la ejecutiva de Coca-Cola Co., se encontró con que su actividad personal y empresarial era más exigente.

Sin embargo, no contaba con el apoyo de toda la familia. "Además, las políticas para expatriados no han sido adaptadas en África para aliviar las presiones que hay sobre las mujeres", explica.

Más tarde, el esposo de Adetunji también fue trasladado a Sudáfrica. Coca-Cola Co., le ofreció una posición que contribuyó a reducir la tensión que había en la familia y "esto nos ayudó a resolver todos los procesos de cambio sin que hubiera mayor dificultad", comenta la ejecutiva, reconociendo que el apoyo de la empresa ha sido fundamental para que la pareja administre las carreras profesionales, en distintos lugares del planeta, haciendo menos compleja la separación de 18 meses, tras 18 años de matrimonio.

**"No importa lo atractiva que pueda resultar una promoción laboral para una mujer. Invariablemente es difícil el trance que debe atravesar la familia cuando se cambia de residencia y tu esposo no recibe el mismo reconocimiento".**

Las políticas flexibles de Coca-Cola Co., permitieron que la ejecutiva y su esposo decidieran dónde debían nacer sus hijos, con independencia del lugar donde fueron concebidos. Durante los embarazos, la compañía le permitió trabajar de manera remota para que diera a luz en el territorio de su elección, lo que refuerza la visión sobre la atracción que se puede desarrollar en las organizaciones ante situaciones como esta.

Por otro lado, las expectativas culturales alrededor del papel de la mujer en la familia también plantean desafíos que pueden impulsar o detener el desarrollo profesional y la retención del talento. En Brasil, por ejemplo, la responsabilidad del cuidado de los ancianos queda en manos de las mujeres que, además, son trabajadoras. El comportamiento social es similar en China donde la supervisión de los adultos mayores no existe y no es socialmente aceptada.

Además, la política sobre natalidad de esta nación de 1979 que autorizaba un hijo por familia, significó grandes retos para las mujeres que debían cuidar a su hijo, a veces a dos pares de padres -el del esposo y el propio- y en algunos casos, hasta los abuelos.

### **India y las tensiones entre vida y carrera**

En India, a diferencia de lo que ocurre en los países occidentales, las mujeres tienden a permanecer más tiempo en casa luego del nacimiento de los hijos. Muchas de ellas deben interrumpir sus carreras hasta que los niños cumplen 15 o 17 años de edad. Saundarya Rajesh, Presidenta y Fundadora de Avtar Career Creators y Directora de Flexi Empleo India, comenta que las mujeres requieren de servicios profesionales para flexibilizar sus carreras y liberar la tensión que hay entre la vida privada y la profesión.

# Sivale®

Soluciones en Tarjetas

## Nuestras soluciones generan valor en su experiencia



¡Soluciones corporativas y de consumo en Vales, Tarjetas bancarias, de servicios y pagos móviles!



D.F. y Área Metropolitana: 5141-6684  
Otras ciudades: 01-800-400-6400  
informacion@sivale.com.mx  
ventas@sivale.com.mx

Síguenos:      
www.sivale.mx

Una empresa monex





gastronómica  
**contempo**

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

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



---

Porque una empresa bien alimentada es una empresa productiva

---

**Matriz:**

Insurgentes Sur #1898 piso 3 Col. Florida,  
C.P. 01030, México D.F.  
Tels: 59804826 / 0445543684991

**Sucursal:**

Perú: San Isidro  
Av. Rivera Navarrete 501 San Isidro, Lima  
Teléfono: 6223636

[gastronomica@gcontempo.com](mailto:gastronomica@gcontempo.com)

La ejecutiva de Recursos Humanos señala que hay una gran cantidad de trabajo de sensibilización por llevar a cabo en India respecto al tema de género en los centros de trabajo, para incluir estos temas y otros como el acoso y las responsabilidades familiares como parte de las discusiones laborales. Los empleadores en India están gestionando muchos cambios, pero lo hacen con una visión occidental a falta de literatura suficiente para soportar las decisiones.

Este fenómeno ha generado señales contradictorias que se transmiten a la masa de mujeres trabajadoras. Rajesh comenta que las mujeres solo comenzaron a ser incluidas en gran número en los centros de trabajo hasta la década de 1990. "Los conflictos comenzaron a aparecer, debido a que la tasa de participación laboral femenina aumentó hasta el 28 por ciento", en un país con cultura masculina.

Lo que se buscaba en aquellos años, particularmente desde el mundo académico, era que la mujer de la India "brillara y fuera ambiciosa, capaz de proyectarse en las áreas en las que había destacado durante su formación. Se buscaba crear una India Inc., y aprovechar el gran talento negociador de la mujer, su liderazgo e inteligencia emocional", agrega Rajesh. "Sin embargo, cuando una mujer se convierte en madre, los equipos de trabajo se molestan. Las expectativas culturales y sociales sobre el género femenino causaron un enfrentamiento y, las mujeres, comenzaron a retirarse del escenario de manera precipitada".

Una de las causas, de acuerdo con Rajesh, es la falta de equilibrio entre vida y trabajo, así como el apoyo insuficiente en las organizaciones y por parte del gobierno. Esto motivó

que la tasa de deserción laboral en la India llegara al 18 por ciento. En este sentido, la ejecutiva aboga por la flexibilidad laboral en las etapas importantes de la vida de las mujeres. Asegura que en su nación, la demanda para los profesionales de Recursos Humanos ahora consiste en "atraer y retener de nuevo a todas estas mujeres" con iniciativas como:

- Creación de entornos de trabajo con esquemas de género.
- Implementar programas para el desarrollo profesional de las mujeres centrados en competencias profesionales y para la vida personal.
- Invertir en investigación de género específica para la India.
- Diseñar instalaciones e infraestructura de apoyo a la mujer en sus diferentes etapas de vida, dentro de las empresas.
- Ofrecer beneficios flexibles.
- Construir modelos de trabajo donde se evalúe y analice objetivamente el desempeño de la mujer para ser asignada a mejores puestos.

Danielle Monaghan, Director de Recursos Humanos de la División Norte de Asia de Cisco Systems Inc., con sede en Beijing, comenta que "tradicionalmente, la estructura de apoyo principal es la familia y en la región son pocas las guarderías y opciones de atención para los hijos, lo que impacta profundamente en el desarrollo de la mujer". Ella vive en China con su esposo y tres hijos adolescentes.

Asegura que en India y China, como en otras economías emergentes, "el





estrés es alto y muchas mujeres se sienten solas en el lugar de trabajo", pues enfrentan obstáculos sociales que en Occidente no llegan a ser tan apremiantes. Muchas parejas jóvenes, además deben cuidar a sus padres aun cuando estén en localidades alejadas de sus hogares de origen. Todo esto hace más compleja cualquier actividad laboral.

De manera semejante, hay limitaciones para quienes practican el Islam. Sylvia Ann Hewlet explica que muchas mujeres musulmanas tienen prohibido vivir solas, por su cuenta. "Hay mujeres de alto nivel en Dubai que son desplazadas socialmente porque deciden trabajar y vivir lejos de la familia". En tanto, en Brasil, además se padece de menores niveles de seguridad para la movilidad laboral por circunstancias similares (alrededor del 62 por ciento de los casos de encuesta realizada para su libro).

### Desafiando los límites

Algunos empleadores recurren a las trabajadoras por las ideas y soluciones que aportan. La recuperación de la inversión con ellas es superior a la media y lo mismo ocurre en aspectos como la lealtad y el compromiso, comentan Hewlet y Rashid. Las autoras comparten el ejemplo de Sharda Cherwoo, originaria de India con sede en Nueva York, Socia Responsable de la Gestión de Instalaciones de Ernest and Young en Bangalore. Su conocimiento sobre multiculturalidad facilitó el desarrollo de un programa de servicios de transportación para los empleados de diversas nacionalidades, ampliando también la cobertura de salud para parientes menores de edad y ancianos.

Iniciativas parecidas se han implementado en Infosys -empresa de tecnología de información- donde los

empleadores hacen investigación anualmente para identificar por lo menos tres factores que hagan más atractiva su organización para las mujeres. La firma cuenta, por ejemplo, con una oficina satélite en el centro de Bangalore donde las madres pueden trabajar sin desplazarse hasta la empresa, reduciendo el tiempo de traslado en 50 por ciento. Asimismo, se han conectado con la Women's Inclusivity Network para ofrecer cuidado a los niños, así como la opción de trabajar a tiempo parcial durante dos años después de la maternidad. Estas opciones facilitan que el empleo se realice en medio día con algunas jornadas de tiempo completo en la semana.

En India, donde es usual que una mujer necesite la aprobación de sus padres para buscar empleo, Ernest and Young tiene un día dedicado a que la familia visite la empresa. Le llaman Family Day Open House. Por su parte, Coca-Cola Co., emprendió la asociación con otras empresas multinacionales en Rusia para crear un foro en el que las mujeres pueden hablar de sus inquietudes y recibir tutoría. Fue una manera de extender el valor de la marca y atraer talento, señala Stevens J. Sainte-Rose, Director de Recursos Humanos de África Eurasia de Coca-Cola.

De hecho, la compañía refresquera ha instruido a sus ejecutivos de Recursos Humanos para que gestionen beneficios para los trabajadores bajo el supuesto de que en cada país se incluyan modalidades de compensación acordes con la cultura local. Desde esta perspectiva, han encontrado la vía para impulsar programas piloto que contribuyen al tema de género. Para Ceree T. Eberly de Coca-Cola Co., es necesario estar conscientes de las costumbres culturales y sociales de cada contexto. Por ejem-

plo, el tiempo dedicado a las actividades familiares es muy valorado en los mercados emergentes. Así, el conocimiento sobre la cultura local incluye el establecimiento de ciertos límites; por ejemplo, evitar el envío de e-mail sobre asuntos de negocios en los fines de semana, a menos que sea urgente; o bien, reducir al mínimo los viajes en fin de semana por motivos laborales. "Tratamos de respetar las necesidades de los empleados para estar con sus familias. Comienzo conmigo misma, porque debo marcar la pauta y el ritmo".

Respecto a la promoción de las mujeres, su reclutamiento y contratación en las economías emergentes, Monaghan de Cisco recomienda: "Muchas compañías están haciendo un gran esfuerzo para mantener a sus empleados de género femenino con programas de apoyo a la gestión, tutoría y coaching. Sin embargo, no siempre lo comunican apropiadamente y esto puede ser un fuerte imán tanto para hombres como mujeres".

Por su parte, Coca-Cola Co., quiere contratar y retener a las mujeres, principalmente, "porque son las guardianas financieras por excelencia en los hogares y llevan esta cultura a la empresa. Para ello, hemos diseñado un enfoque de desarrollo para contar con el mejor equipo humano posible para satisfacer las demandas de nuestros consumidores", explicó el vocero de la empresa a HR Magazine.

**"Muchos líderes adoptan estas iniciativas, predicán con el ejemplo, pero a veces, debido al crecimiento y otras prioridades, dejan de atender los asuntos de género y detienen la contratación de una mujer. En otras ocasiones, son capaces de contratarlas, pero no de retenerlas".**



En lo que concierne a la investigación sobre este tema, todo parece indicar que las mujeres en los mercados emergentes necesitan evidencia de lo que otras compañeras viven en sus empresas. Así lo afirman Hewlet y Rashid. Las autoras recomiendan que las empresas incorporen a mujeres en posiciones de alto nivel, no solo en las áreas de Recursos Humanos, asegurándose de que durante el proceso de contratación participen entrevistadoras y entrevistadores, con visión de género, para alcanzar un cierto grado de equilibrio. Esto resulta especialmente importante porque, como señala Monaghan de Cisco, "muchos líderes de negocio adoptan estas iniciativas, predicando con el ejemplo, pero a veces, debido al crecimiento y otras prioridades, dejan de atender los asuntos de género y detienen la contratación de una mujer. En otras ocasiones, son capaces de contratarlas, pero no de retenerlas".

Las mujeres buscan empresas con marcas de confianza, modelos femeninos de conducta ejecutiva y evidencia de que las compañías efectivamente están invirtiendo en la visión de género. En Cisco, por ejemplo, se ofrece a las mujeres:

- Programa de mentoring.
- Grupo de mujeres activas como recurso para compartir mejores prácticas y apoyar a las trabajadoras.
- Trabajo desde casa.
- Programas de licencia para que las trabajadoras tomen hasta un año para resolver asuntos personales o familiares.

Las mujeres desean obtener mejores oportunidades de crecimiento profesional, ver que son más las compa-

ñeras que ascienden a puestos clave, recibir tutoría y formación en los mismos términos que los varones. Así lo asegura Carol Olsby, GPHR y Directora de Carol Olsby Associates Inc., consultora de Recursos Humanos con experiencia en América, Asia y Europa y directora del Washington SHRM State Council. Ella asegura que los ejecutivos de Recursos Humanos tienen un papel importante en esta ecuación para ayudar a que sus organizaciones se conviertan en buenas opciones de contratación para las mujeres en los mercados emergentes.

Este esfuerzo requiere identificar las formas para incluir la diversidad cultural. En Filipinas, por ejemplo, el domingo es un día familiar y los ejecutivos de Recursos Humanos de las multinacionales deben entender que es necesario alinear sus estrategias de negocio con estas reglas del juego. "En todas partes, las mujeres se ven presionadas por el tiempo para trabajar y relajarse por el exceso de actividad. Pero en los países emergentes, especialmente, se siente más la tensión debido a la falta de infraestructura, legislación de apoyo y reconocimiento del impacto de las normas culturales locales", señala Adetunji.

Asimismo, las mujeres requieren mayor seguridad, de ahí que sea necesario crear opciones de transporte, teletrabajo e incluso disponer de guardias de apoyo para quienes trabajan hasta altas horas de la noche. Las empresas vecinas pueden compartir el costo. Son muchas las opciones que se pueden generar para retener al talento femenino.

Para atraer y mantener a las mujeres en las economías emergentes, señala Adetunji, las empresas deben desarrollar visión de género con políticas culturales específicas que aborden

estas y otras preocupaciones. "Una empresa que toma la decisión de invertir en las mujeres hoy, tendrá una ventaja competitiva en el mañana", para prosperar en el siglo XXI.



# ESTAMOS PARA ESCUCHARTE

**En el camino hacia el éxito  
tu opinión es lo más importante**

Por eso, buscamos entrar en sintonía con lo que  
requieres en materia de Recursos Humanos.

Tus necesidades son lo más importante y buscamos  
satisfacerlas a través de soluciones estratégicas a tu servicio.

**Envía tus comentarios a:  
[dirgeneral@amedirh.com.mx](mailto:dirgeneral@amedirh.com.mx)**

**¡Entra en contacto  
con Amedirh!**



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



# Un bienio digno de recordar para Amedirh

Por: José Luis López Lepe



**Concluye el 2012 y con él, el periodo de José Luis López Lepe, Director de Personal de Bachoco, como Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH. Es momento de recapitular y hacer un balance de lo sembrado y lo cosechado.**

Representar a una comunidad tan importante, como la de los ejecutivos de Recursos Humanos en México, ha sido para mí un compromiso lleno de retos, para estar a la altura de las empresas que nos siguen, con la importante responsabilidad del desarrollo de talento.

Durante este tiempo, tanto los asociados como los directivos y consejeros de AMEDIRH, hemos emprendido iniciativas ambiciosas, entre las que destacan las que menciono a continuación:

- Cambio del edificio sede, con la puesta en marcha del Centro de Desarrollo de Talento. Incrementamos en 700 metros cuadrados la capacidad instalada, con un edificio totalmente pagado y equipado.
- Dos Congresos Internacionales (2011-2012), en los que reunimos a cerca de 8 mil ejecutivos, con la participación de 21 conferencias magistrales.



- Celebración, por primera ocasión, del Diplomado en Gestión de la Capacitación en alianza estratégica con la Universidad Panamericana y el EPISE, para profesionalizar el proceso de capacitación en las organizaciones.
- Realización de 48 reuniones de capacitación, con la participación de 3 mil asistentes.
- Para la atracción de talento, realizamos 101 juntas de intercambio, con una asistencia en total de 1,404 personas. Durante este periodo, se publicaron más de 16 mil vacantes en los diferentes medios en los que se maneja AMEDIRH. Así mismo, en coordinación con ZonaJobs, organizamos tres Ferias del Empleo online, con más de 900 mil visitas.
- Impartimos 30 talleres en la división Gente Grande, enfocados en personas en proceso prejubulatorio o que son adultos mayores jubilados; 686 personas fueron asistidas.
- Fortalecimos nuestros medios de comunicación, con las publicaciones: Directorio de RH, Salud en las Empresas, Mejores Prácticas de RH en el Sector Público, RH en las Empresas, y la revista Creando Valor RH; editamos dos calendarios ejecutivos; actualizamos la página web y duplicamos nuestra presencia en las redes sociales.
- Durante este periodo, contamos con ocho Comités de Trabajo, con 105 sesiones, convocando a más de mil 500 asistentes.
- Gestionamos 112 consultas laborales y fiscales en el área de Recursos Humanos de los socios activos.
- Concretamos alianzas estratégicas con EPISE, CONALEP, INEA, IHPM (Institute for Health and Productivity Management), Secretaría de Economía, Zona Jobs y Armstrong.
- Como organización socialmente responsable, implementamos

una fuerte campaña para la detección temprana del cáncer de mama, manejamos una campaña del Voto Informado para el proceso de las elecciones presidenciales, e impartimos cursos de computación a adultos mayores y personas con capacidades diferentes, con becas del 100%.

Hacer realidad todos estos sueños, ha sido la tarea de cada uno de los asociados, del Consejo Directivo, del Consejo Consultivo, del equipo de AMEDIRH, con Pedro Borda como Director General. Su pasión por el trabajo y su compromiso con esta Institución, han trascendido en beneficio de la comunidad de Recursos Humanos.

2011 y 2012 han sido años de trabajo y objetivos de alto impacto. Así han sido las cosechas: de gran alcance. Para todos ustedes mi agradecimiento y mis mejores deseos en este cierre de año, de cara al nuevo ciclo que comienza.

Más de tres décadas administrando su patrimonio

México, D.F.  
Puebla, Pue.  
Monterrey, N.L.  
Tijuana B.C.



#### Fondos de inversión

Ser nuestro cliente le da acceso a fondos que invierten en una gran diversidad de activos financieros, por lo que recibirá un portafolio que se ajuste a su perfil de inversión.



#### Asesoría e intermediación

Nuestro experimentado grupo de profesionistas financieros brinda asesoría en inversiones y soporte en el manejo de las carteras de nuestros clientes, tanto personas físicas como morales.



#### Inversiones Institucionales

- > Fondos de Pensiones, de contribución y de beneficio definido
- > Fondos de Ahorro y Cajas de Ahorro
- > Fondos para la Indemnización Legal (NIF-D3)
- > Recursos Asistenciales
- > Fundaciones
- > Reservas de compañías de seguros, principalmente.



**¡Soluciones con Valor!**

Moliere 222, 5º. piso, Col. Los Morales Palmas,  
Miguel Hidalgo, C. P. 11540, México, D. F.

Tel.: +52 (55) 5279.1378; ó 01 800 01 VALMEX  
Consulte nuestra página y contáctenos en: [www.valmex.com.mx](http://www.valmex.com.mx)



# Centro de Desarrollo de Talento

El Centro de Desarrollo de Talento Amedirh es un lugar ideal para la educación continua y la capacitación, donde te ofrecemos:

- 5 Salas de capacitación totalmente equipadas.
- 1 Cámara de Gesell.
- 2 Salas de Juntas.
- 1 Oficina para procesos de reclutamiento.

La renta de las salas incluye equipo audiovisual (sonido, cañón y pantalla) y servicio de café continuo. Adicionalmente ofrecemos diversos menús para desayuno, comida y coffee break. En caso de requerirlo, Amedirh cuenta con la asesoría especializada para sus eventos de capacitación.

## CONTÁCTANOS

Lic. Anaid Meza

Tel: (55) 5140 2204

[rentaaulas@amedirh.com.mx](mailto:rentaaulas@amedirh.com.mx)

## VISÍTANOS

Oaxaca No. 88 Col. Roma

C.P. 06700, México, D.F.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

**Adecco**

better work, better life

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

**K**eyworks 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



STPS-ACT-ESP-0900002