

Líderes formadores de Líderes

Cada vez son más las empresas que optan por metodologías para el desarrollo de programas de formación en liderazgo.

Encuentre el valor de las redes sociales

¿Es posible medir el retorno de inversión en Recursos Humanos?

Talento MX

Conoce qué es la Empleología:
La ciencia del Empleo



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

INICIAMOS UN NUEVO BIENIO EN AMEDIRH

Conoce a nuestro Presidente del Consejo Directivo para el periodo 2013-2014.



Centro de Desarrollo de Talento

Amedirh genera nuevas alternativas y espacios para el crecimiento de los Recursos Humanos en México. Para hacerlo posible, cuenta con el **Centro de Desarrollo de Talento**, donde el conocimiento y la experiencia se transforman en valores agregados para los activos más importantes de las empresas.

¿Qué proponemos?

El Centro de Desarrollo de Talento AMEDIRH te da la bienvenida para que coordines, organices y lleves a cabo eventos de educación continua y capacitación en el mejor espacio para la formación y el desarrollo humano.

Nuestras instalaciones

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

Servicio especializado y experto

Recibe asesoría de parte de nuestros coordinadores de eventos. Adicionalmente, la renta de salas incluye equipo audiovisual (sonido local, cañón proyector y pantalla); así como servicio de café continuo. El Centro de Desarrollo de Talento también ofrece servicios para desayuno, comida y coffee break. Acérquese con nuestros expertos.

Contacto

Lic. Anaid Meza

Tel: (55) 5140-22 04

rentaulas@amedirh.com.mx

Oaxaca #88 Col.Roma C.P. 06700 México, DF.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 1 / ENERO, 2013



RH GLOBAL
Líderes formadores de líderes
Pág. 30

CONTENIDO

- **Resumen Ejecutivo**
Pág. 03
- **Nuevos Socios**
Pág. 04
- **Talento MX**
Empleología: La Ciencia del Empleo
Pág. 08
- **Grandes Tendencias**
Iniciamos un nuevo bienio en AMEDIRH
Pág. 12
- **Enfoque de Negocios**
Mónica Flores Barragán:
Nueva Directora General para
Latinoamérica de ManpowerGroup
Pág. 18
- **RH Global**
Encuentre el valor de las redes sociales
Pág. 20
- **Tecnología RH**
Organizaciones que aprenden
Pág. 26
- **Retorno de inversión**
Arranca el año 2013:
Perspectivas económicas y fiscales
Pág. 28
- **Actualidad RH**
Iniciamos un nuevo bienio en AMEDIRH
Pág. 37

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 Zaldivar de Meza. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal, IPADE. **RELACIONES INTERNACIONALES:** Lic. Jorge Jauregui 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 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 2. No. 1. Enero 2013. 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. Tlalneapantla, 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,

Comenzamos el año 2013 con la posibilidad renovada de iniciar proyectos que desarrollen positivamente a nuestras organizaciones y colaboradores. Desde el observatorio de los Recursos Humanos, estamos plenamente conscientes de que lo que antes fue tendencia, hoy es una realidad. Nuestras empresas requieren de cambios y modificaciones sutiles, pero profundas para preservarse en el mercado. La dinámica empresarial actual y el clima económico y social, nos presentan una serie de condiciones que hacen reflexionar en la transformación de los espacios de trabajo.

Estamos llegando a una era en la que las compañías comenzarán a convertirse en auténticas comunidades donde la tecnología se pondrá al servicio de nuevos modelos de productividad y rentabilidad; pero más importante aún, facilitarán con mayor fuerza el diálogo entre las personas a pesar de las distancias geográficas. El 2013 es un año que promete modificaciones en la forma en que concebimos al empleo, a la empresa y a las personas. La diversidad cultural, generacional y de género continuarán siendo temas que se discutirán como aspectos de enorme importancia en los círculos de Recursos Humanos de todo el mundo.

Nosotros, como ejecutivos, tenemos la responsabilidad de tomar en nuestras manos esta tarea que tiene dos implicaciones. Por un lado, la de ser socios estratégicos de la alta dirección; y por el otro, ser líderes creadores y modeladores de comunidades. Los expertos de las universidades europeas y asiáticas están diciéndonos que el trabajo en equipo será la clave para salir adelante. Los esfuerzos individuales cada vez resultan menos prolíficos.

Si lo reflexionamos a fondo, el avance que ha dado el ejecutivo de Recursos Humanos es enorme. Ha transitado de la administración de la incidencia a la gestión de personas; de la procuración de la compensación, al desarrollo del talento; y, de la supervisión del desempeño a ser promotor de culturas para la productividad. La profesionalización de los ejecutivos de Recursos Humanos nos ha encaminado en este sentido. En México estamos haciendo todo lo necesario para lograr que se produzcan estos cambios. Será en muy poco tiempo cuando comencemos a cosechar los éxitos para beneficio de nuestras organizaciones.

Los invito a que disfruten del contenido que hemos preparado para esta primera edición del 2013 de nuestra revista "Creando Valor RH".

Muchas gracias.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

Pág. 6

Empleología: La Ciencia del Empleo

Optimizar la tasa de empleo a través de la profesionalización de la empleabilidad y de la identificación de talento es la propuesta innovadora que realiza Roberto Esparza Viedma, Director General de IQubadora, y que se encuentra con la comunidad de Recursos Humanos a través de un libro que reflexiona en torno a las necesidades actuales de la gestión del talento.

Como campo de conocimiento, la Empleología es una disciplina que proporciona conceptos y herramientas para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de estrategias para el desarrollo del talento.

El paradigma que propone Roberto Esparza Viedma ofrece una visión que integra a los candidatos y a las empresas como parte de una sola ecuación. Las personas y las empresas requieren conectarse para concretar una incorporación exitosa.

Pág. 16

Líderes formadores de Líderes

Cada vez son más las empresas que optan por metodologías para el desarrollo de programas de formación en liderazgo. Los programas de formación y desarrollo de líderes son una metodología que documenta el éxito de sus resultados en diferentes empresas.

Presentamos el caso de una compañía estadounidense que lo ha logrado, generando las herramientas para que sean los propios ejecutivos quienes fomenten la mejora en competencias clave que se requiere en el siglo XXI. Con una metodología basada en la creación de laboratorios de aprendizaje, los líderes pueden autoidentificar el estado de desarrollo de sus competencias para el logro de objetivos, bajo un esquema de colaboración y socialización del conocimiento.

Encuentros con speakers internacionales, revisión de literatura especializada y trabajo en grupo permiten dinamizar y acelerar el conocimiento profundo de los negocios en el siglo XXI.

Pág. 24

Encuentre el valor de las redes sociales

¿Es posible medir el retorno de inversión en en Redes Sociales y Recursos Humanos?

La manera de medir el RDI de iniciativas de redes sociales sigue siendo un tema complicado y objeto de acaloradas discusiones en círculos de Recursos Humanos. Los debates cuestionan la credibilidad de las métricas o qué tan significativas resultan como canal de apoyo para las funciones como el reclutamiento, el entrenamiento de empleados, la comunicación interna o el compromiso.

Muchos profesionales de Recursos Humanos no poseen aún el software o los conocimientos para manejar la enorme cantidad de redes sociales no estructuradas, que son difíciles de analizar. De por sí, las redes más populares arrojan cada vez más datos que implican dificultades para ser interpretados. Mientras que las métricas se han convertido en algo común, los empleadores luchan para crear informes y reportes claros sobre el rendimiento de estos medios de comunicación.



Conoce
nuestra revista
impresa

Conversamos con Alberto de Armas, nuevo Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH sobre su perspectiva estratégica y plan de acción para el bienio 2013-2014.

www.amedirh.com.mx

SKARNE

Mario Eleazar Villanueva Bonilla
Director de Desarrollo Humano

VALMEX

María Elena Hernández
Gerente de Recursos Humanos

PROPERSO

Sandra Elizabeth Serna Villanueva
Gerente de Reclutamiento y
Capacitación

AMERICAN STANDARD

Juan Antonio Villareal Martínez
Director de Recursos Humanos

BIO PAPPEL PRINTING

Gabriela Guerra González
Gerente de Recursos Humanos
Pablo Rodríguez Aguilera
Gerente de Recursos Humanos

OPERADORA

PROFESOR CHIFLADO

Graciela del Carmen Rojas Montemayor
Director General

TALENTO HUMANO EN TI

Lariza Quintero Aguilar
Ejecutivo de Cuenta

JULIO

Carlos Omar Manzur Ruíz
Director de Recursos Humanos

PROMÉXICO

Eduardo Salgado Aguilar
Director de Desarrollo de
Capital Humano

ANREM

Héctor Aguilera Ramos
Director General

GILL INDUSTRIES OF MEXICO

Socorro Carranza Badilla
Gerente de Recursos Humanos

GRUPO GRUMA

David Vargas Zepeda
Director Corporativo de Recursos Humanos



SILKROAD MÉXICO

Gustavo Pérez Ríos
Director México

MAYCKY PUBLICIDAD

Wendy Olmos Váldez
Jefa de Recursos Humanos

OPERADORA HUILANGO

Mario Alberto Naveda
Martín del Campo
Gerente de Talento Humano

GRUPO INTEGRACIONAL DE NEGOCIOS

Ana Luisa Zepeda
Dirección General de Recursos Humanos

TAKASAGO DE MÉXICO

Violeta Díaz
Gerente de Recursos Humanos

PESA ENERGÍA DE MÉXICO

Héctor Marlón Flores Núñez
Gestión de Recursos Humanos

SAP MÉXICO

Elsa Verónica Aguilar
Directora de Recursos Humanos

PEOPLE CONNECTION

Miguel Ángel Cué Rivas
Director de Operaciones
y Capital Humano

HR RATINGS DE MÉXICO

Ximena Lara
Directora de Administración y
Recursos Humanos

ASSOCIATED SPRING MÉXICO

Mónica Ortíz
Directora de Recursos Humanos

CUMMINS

María Julieta Cuéllar Canavatis
Directora de Recursos Humanos

OPTUMEX

Judith Esquivel Vieyra
Calidad Humana y Rentabilidad



Conversamos con el Ing. Alberto de Armas

Nuevo Presidente del **Consejo Directivo de AMEDIRH**



Con objetivos y metas de gran claridad, el Ing. Alberto de Armas, Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX México, asume la presidencia del Consejo Directivo de AMEDIRH para el Bienio 2013-2014. Son cinco las prioridades que guiarán el proyecto de nuestra comunidad durante este periodo que augura grandes resultados.



A portrait of Ing. Alberto de Armas, a man with dark hair, wearing a dark suit jacket, white shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a light-colored wall with a repeating pattern of the AMEDIRH logo, which consists of two red triangles pointing upwards and the text 'amedirh' below them. The full name 'Asociación Mexicana de Recursos Humanos A.C.' is also visible in smaller text.

Ing. Alberto de Armas
VP de Recursos Humanos Cemex México
Presidente del Consejo Directivo AMEDIRH 2013-2014



Pocas veces tenemos oportunidad de reflexionar sobre las implicaciones que tiene la profesionalización de la búsqueda de empleo. Un nuevo paradigma toca a la puerta de los ejecutivos de Recursos Humanos.

Empleología

La ciencia del empleo



Empleología

La ciencia del empleo

Tiene como propósito contribuir a la optimización de la tasa de empleo, a través de la profesionalización de la empleabilidad y de la identificación de talento

Optimizar la tasa de empleo a través de la profesionalización de la empleabilidad y de la identificación de talento es la propuesta innovadora que realiza Roberto Esparza Viedma, Director General de IQbadora, y que se encuentra con la comunidad de Recursos Humanos a través de un libro que reflexiona en torno a las necesidades actuales de la gestión del talento.

► LA EMPLEOLOGÍA

La Empleología es el conocimiento científico que se construye en torno al empleo, estudiando su comportamiento como fenómeno económico, social, político y cultural. "Tiene como propósito contribuir a la optimización de la tasa de empleo, a través de la profesionalización de la empleabilidad y de la identificación de talento", explica su autor, Roberto Esparza Viedma.

Como campo de conocimiento, la Empleología es una disciplina que proporciona conceptos y herramientas para facilitar el aprendizaje y el desarrollo de estrategias para el desarrollo del talento. "A partir del concepto de dignidad humana aplicado en la gestión organizacional es que en la actualidad se puede discutir sobre talento humano", asegura Roberto Esparza. "Este atributo permite, observar que las personas y las empresas podemos agruparnos en cuatro grandes segmentos de acuerdo con un modelo que incluye dos ejes clave: el propósito del recurso humano y su capacidad para generar sustentabilidad".

El paradigma que propone Roberto Esparza Viedma ofrece una visión que integra a los candidatos y a las empresas como parte de una sola ecuación. Las personas y las empresas requieren conectarse para concretar una incorporación exitosa de talento. "En el camino, unas y otras realizan diversas operaciones simultáneas. Se trata de un efecto de espejo en el que no hay coincidencias, sino correspondencias; donde hay un currículum vitae, hay una descripción de puesto; donde hay una vacante, hay un candidato, etcétera".

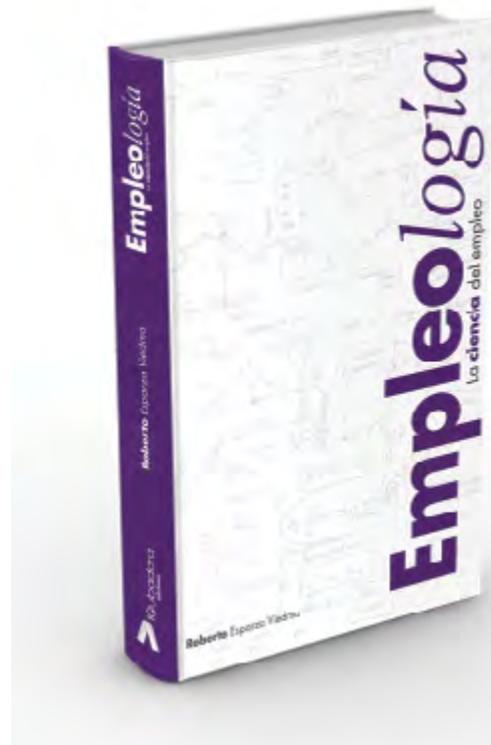
Con la aplicación de la Empleología, las empresas y las áreas de Recursos Humanos tienen la oportunidad de desarrollar lo que el autor denomina "la primera línea del talento", donde los reclutadores son protagonistas de un proceso fundamental, que requiere profesionalización. "Son ellos quienes están en la búsqueda de las personas que mejor pueden satisfacer las necesidades de las empresas; sin embargo, también representan posiciones con alta rotación, lo que produce efectos en el resultado final".

El libro "Empleología: La Ciencia del Empleo" cuenta con el prólogo de tres visionarios: Lorenzo Servitje, fundador de Grupo Bimbo; Claudio X. González Laporte, Presidente de Kimberly Clark México; y, Pedro Borda Hartmann, Director General de AMEDIRH. "Es una obra que está dirigida a los candidatos que buscan desarrollar su talento en una empresa o institución, a través de la colaboración y el trabajo. A los reclutadores que buscan talento idóneo para que colaboren y se desempeñe efectivamente; y a ejecutivos de Recursos Humanos que quieren desarrollar el talento de empresas e instituciones, con el máximo aprovechamiento del potencial y desempeño que sea posible alcanzar", precisa Roberto Esparza, el autor.



Check Up's
médicos
en tu
empresa
o fábrica

**Más de 1 millón
de pacientes
atendidos**



Las personas y las empresas nos parecemos más de lo que creemos. Unas son reflejo de las otras. Así como tienes un currículum vitae, las organizaciones tienen descripciones de puesto. De ambos lados se prepara una entrevista. Así hay muchas acciones que tienen algún grado de equivalencia. Esta visión antropomórfica de la organización da pie a que candidatos y reclutadores encuentren mayores oportunidades para desarrollar la Pre-working Intelligence que facilitará la conformación de carreras exitosas, sostenibles y con mayor capacidad de generar abundancia a lo largo del tiempo, con mejores rendimientos.

Los candidatos y las empresas requieren conocerse a fondo mutuamente. Investigar con la mayor amplitud permite reconocer cuántas similitudes hay entre ambas partes e identificar el impacto que tienen éstas en cómo acercan o alejan al talento. A este aspecto se le conceptualiza como Pre-working Intelligence. Las emociones nos impulsan durante la búsqueda de empleo y la atracción y selección de talento, pero también pueden detener. Aprender a mantener la energía, la fuerza y lograr las metas requiere contención. Tolerar la frustración es un rasgo fundamental, pero aún más lo es la capacidad para conservar el equilibrio.

En conclusión: La Empleología, su base conceptual, visión del mundo del empleo y herramientas prácticas, facilitan la profesionalización de candidatos y de los ejecutivos de la primera línea de Recursos Humanos para sintonizar lo que las empresas quieren con lo que las personas buscan, generando así una verdadera sintonía que genera valor para la economía, la sociedad y las personas en su rol individual y de conjunto.

www.previta.com.mx

contacto@previta.com.mx

EVENTOS RECURSOS HUMANOS



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



ENERO

Panel de Expertos: Reformas a
la Ley Federal del Trabajo y
Recursos Humanos

23

Curso: Nueva Reforma
Laboral: ¿Cómo
Implementarla?

30

FEBRERO

Taller: Compensaciones I
"Equidad Interna"

7-8

Taller: Desarrollo Personal
para el Liderazgo

19

Desayuno Informativo:
Nuevas Formas de
Contratación Laboral

20

Taller: Comunicación
efectiva: Como te
comunicas, lideras

22



Informes e Inscripciones:
Mariana Morales
mmorales@amedirh.com.mx
5140-2214



La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos renueva la Presidencia de su Consejo Directivo para los próximos dos años. A partir del primer día hábil de enero de 2013, la titularidad de esta posición y las responsabilidades que implica quedan en manos de Alberto Luis de Armas, Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX



Iniciamos un nuevo bienio en AMEDIRH

Nuevo Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH para el bienio 2013-2014.

Alberto Luis de Armas, Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX, es el nuevo Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH para el bienio 2013-2014. Su perfil, proyecto, prioridades y programa para este periodo, habrán de encaminar las acciones y los resultados para la comunidad de ejecutivos que gestionan el talento en México.

► Acciones y Resultados

La Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos renueva la Presidencia de su Consejo Directivo para los próximos dos años. A partir del primer día hábil de enero de 2013, la titularidad de esta posición y las responsabilidades que implica quedan en manos de Alberto Luis de Armas, Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX. Es responsable directo de la función de capital humano, facilitando el desarrollo de 14 mil empleados. Su tramo de control incluye los temas de seguridad en la empresa, relaciones laborales; y, compensación y beneficios. Ha implementado el programa de evaluación de talento para gerentes de CEMEX. Junto con el Presidente de la empresa, formuló y ejecutó el programa de transformación para alinear las capacidades organizacionales, con las necesidades de la industria de la construcción. También ha sido colaborador en empresas como Grainger y General Electric.

Un nuevo contexto político, económico y social

La renovación del Consejo Directivo de AMEDIRH y su presidencia, coincide con el momento de transición política que vive México. "Con la alternancia de partido político en la Presidencia de la República Mexicana, se

genera la apertura para diversidad de nuevas posibilidades en prácticamente todos los sectores de la administración pública en los que convergen los temas de Recursos Humanos y Relaciones Laborales", señala Alberto de Armas.

Entre los compromisos que ha establecido el Presidente de la República, Lic. Enrique Peña Nieto, que confluyen en el ámbito de acción de AMEDIRH se encuentran tres que con toda seguridad, generarán una dinámica a la que habremos de estar atentos los ejecutivos y especialistas en Recursos Humanos:

- Impulsar una reforma de la educación.
- La reforma fiscal.
- La reforma de la seguridad social.

Si bien todavía no podemos anticipar los efectos que tendrán las acciones inmediatas que asumirá el Gobierno Federal, "lo que es cierto es que las empresas y responsables del desarrollo del talento enfrentarán desafíos para identificar a los mejores colaboradores disponibles y desarrollarlos; a generar esquemas de administración fiscal que contribuyan a sostener los niveles de calidad de vida de los empleados; y, a participar en los espacios para la discusión sobre la reforma a la seguridad social", explica el Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH.

El programa de acción 2013-2014 AMEDIRH

Bajo la presidencia de Alberto Luis de Armas, las prioridades que orientan el programa de acción de AMEDIRH, apuntan hacia el fortalecimiento y la creación de alianzas estratégicas para ampliar la influencia y capacidad de gestión de la asociación.



Asimismo, desarrollar acciones de cabildeo, para asegurar la presencia y participación de nuestra comunidad, ante el poder legislativo y otros actores políticos.

“Queremos fortalecer y ampliar los programas de capacitación y desarrollo, asegurando las oportunidades de conocer y adoptar tendencias de Recursos Humanos, tanto nacionales como internacionales”, comenta en entrevista Alberto.

Además, se buscará ampliar las oportunidades de empleo a través de programas orientados hacia la diversidad, perspectiva de género, multiculturalidad, variedad de grupos de edad, etcétera; y, promover el conocimiento y las prácticas del engagement empresarial.

Retos del ejecutivo de Recursos Humanos en la próxima década

En relación con los desafíos que la comunidad de Recursos Humanos enfrentará, el programa 2013-2014 de AMEDIRH contempla que la guerra por el talento global, continuará influyendo fuertemente el panorama mexicano. De igual manera, la naturaleza del trabajo está en evolución, presentándose cambios en la cultura empresarial y nuevas modalidades de trabajo incluyendo la oficina virtual, el home office y otras oportunidades para crear ventajas competitivas.

“El tema del compromiso o engagement se presenta como uno de los retos más relevantes. Los ejecutivos de Recursos Humanos deben enfrentar la necesidad de integrar de manera altamente efectiva a los colabora-

dores de nuevo ingreso al entorno laboral”. Por otra parte, el crecimiento personal y profesional serán elementos que dictarán la satisfacción en el empleo y se prevé que la remuneración salarial pierda contundencia.

Evolución del rol de Recursos Humanos

El contexto, tal como se muestra, demanda que se estimule la creación de la visión compartida entre empleado y empresa. De este modo, los próximos dos o tres años, enmarcarán la mayor importancia del papel del líder de Recursos Humanos para los directivos de las empresas.

Para el Líder del Consejo Directivo de AMEDIRH, “la gestión de los directivos de Recursos Humanos tendrá mayor impacto en la rentabilidad empre-

“Esta sinergia permitirá, a su vez, atender las implicaciones de la Reforma a la Ley Federal de Trabajo en temas torales como son la normatividad para el outsourcing de Recursos Humanos, flexibilidad en los lugares de trabajo y las comisiones mixtas de productividad”, precisa Alberto de Armas.

serial siempre y cuando los resultados se expresen a través de métricas sobre productividad. Pero no son los únicos indicadores de comportamiento efectivo. Se requiere que aumente el relacionamiento con la Dirección General de las organizaciones, mayor proactividad en el cabildeo legislativo, institucionalización de la retroalimentación y el reconocimiento; implantación de Programas de Desarrollo Organizacional y para crear condiciones de balance entre vida y trabajo”.

La otra faceta que deberán mostrar los ejecutivos de Recursos Humanos de cara a lo que necesitan hoy las empresas, implica que aumente la eficiencia de las estructuras organizacionales a través de la seguridad patrimonial y la seguridad industrial; la supervisión de la comunicación interna, la promoción de la salud e higiene; y, la responsabilidad social.

En entrevista con “Creando Valor RH”, Alberto compartió su visión sobre la importancia que tienen los ejecutivos de Recursos Humanos en el proceso de evolución que se vive en la actualidad en el mercado mexicano.

“Hemos llegado a una etapa en que somos corresponsables del resultado final del desarrollo humano de las personas, en el contexto de la organización. Como nunca antes, hemos arribado a un escenario donde debemos preocuparnos por las personas y sus expectativas, al mismo tiempo que lo hacemos por el negocio y sus metas y objetivos de productividad y rentabilidad”.

Alberto de Armas reúne las cualidades y especialidad de quien se ha formado en la ingeniería, de ahí su pasión por las métricas en Recursos Humanos; a la par, queda aunada su mirada fresca sobre el panorama del talento que aporta, justamente, por su formación en otro campo disciplinario.

Cabildeo y Ley Federal de Trabajo

Uno de los aspectos que requieren impulso adicional en la dinámica de AMEDIRH y la comunidad de Recursos Humanos que reúne, está en el fortalecimiento de las relaciones y redes de diálogo y partici-

easyvale.

Para estar mejor



Valores agregados únicos para tu empresa y colaboradores:

- Bonificación del 5% en recargas Telcel y Movistar.
- Asesoría telefónica ilimitada las 24 hrs: Psicológica, Médica, Legal, Turística, Nutricional y Escolar.
- Llamadas nacionales e internacionales más bajas que cualquier prepago.
- Más de 4000 Negocios Afiliados a nuestra red de descuentos.
- 10 entradas a mitad de precio en Cinépolis.
- Acceso a las tiendas easycard®

¡Beneficios fiscales para la empresa y los empleados!

CONTRATA AHORA

Más informes en: www.easyvale.mx
y en los teléfonos:

(55) 9000 2035
(55) 9000 0998

01 800 300 40 40



pación política. Por un lado, por medio del cabildeo constante y la vinculación con las cámaras del Congreso de la Unión, así como con las principales secretarías y entidades de la administración pública federal: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Economía, el Instituto Mexicano del Seguro Social.

“Esta sinergia permitirá, a su vez, atender las implicaciones de la Reforma a la Ley Federal de Trabajo llevadas a cabo hacia finales de 2012, en temas torales como son la normatividad para el tercerización de Recursos Humanos, flexibilidad en los lugares de trabajo y las comisiones mixtas de productividad”, precisa Alberto, en entrevista con “Creando Valor RH”.

Por otra parte, se buscará incrementar la participación en la presentación y negociación de nuevas reformas que impacten en el ámbito laboral de las empresas ante la Comisión Nacional de Salarios Mínimos; y, se generarán programas para ampliar la fuerza laboral en el ámbito de personas con capacidades diferentes y los adultos mayores, entre otros grupos.

Iniciativas para aumentar la participación laboral

AMEDIRH continuará dando impulso a las iniciativas para implementar programas permanentes de preparación y desarrollo para facilitar la entrada a la fuerza laboral de grupos subrepresentados como son los adultos mayores y las personas con capacidades diferentes. Asimismo, desarrollará programas para ampliar la

“Tenemos la oportunidad de dar nuevos pasos para el fortalecimiento de la comunidad de Recursos Humanos que confluye en AMEDIRH. Confío en que podremos generar los resultados que se requieren para mejorar el entorno de la gestión del talento mexicano desde la posición que ahora me corresponde asumir para el bienio 2013-2014”, Alberto de Armas.

participación de las mujeres en posiciones de alta dirección en empresas en México; y brindar apoyo para las organizaciones a través de talleres de sensibilización en materia de inclusión y diversidad.

Objetivos y acciones a emprender

El programa de estrategias y acciones que AMEDIRH emprenderá durante el bienio 2013-2014, incluirá los siguientes objetivos:

- Dar continuidad a los programas de Salud e Higiene.
- Establecer alianza con el Instituto Mexicano del Seguro Social, acercando a las empresas de AMEDIRH para lograr mejores prácticas.
- Iniciar programas de investigación y desarrollo con la colaboración de empresas, instituciones de educación superior y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Lanzar un programa de mesas redondas con CEO's.
- Organizar un programa de monitoreo legislativo.
- Evaluar y acordar los pasos a seguir para expandir la cobertura de AMEDIRH al norte de la Ciudad de México.
- Implementar el programa para la certificación de profesionales de Recursos Humanos con el aval de la Society for Human Resource Management.
- Aperturar la oficina de AMEDIRH con sede en el Estado de México, para atender a la comunidad de esta entidad que reúne a municipios industriales y comerciales.



“La gestión de los directivos de Recursos Humanos tendrá mayor impacto en la rentabilidad empresarial siempre y cuando los resultados se expresen a través de métricas sobre productividad. Pero no son los únicos indicadores de comportamiento efectivo”.

“Tenemos la oportunidad de dar nuevos pasos para el fortalecimiento de la comunidad de Recursos Humanos que confluye en AMEDIRH. Confío en que podremos generar los resultados que se requieren para mejorar el entorno de la gestión del talento mexicano desde la posición que ahora me corresponde asumir para el bienio 2013-2014”.

El nuevo Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH concluye expresando su agradecimiento a toda la comunidad de Recursos Humanos que ahora deposita en él la confianza de llevar en sus manos una posición clave como esta.

“Considero que estamos de cara a retos y desafíos para todos los que

hemos ejercido la función de Recursos Humanos. Tal parece que ya no es suficiente el hecho de considerar que estamos a cargo del desarrollo humano de las organizaciones, sino que está en nuestras manos una buena proporción de la corresponsabilidad que implica que sean capaces de generar resultados óptimos, productivos y rentables”, asegura el Presidente del Consejo.

“No podemos soslayar, ni por un segundo más, que tenemos que hacernos cargo de desarrollar el talento hasta sus últimas consecuencias, para fomentar el crecimiento y con él, mejores niveles de calidad de vida para los trabajadores en México, finaliza Alberto de Armas.



Sinónimo de entrega, dedicación, pasión, disciplina y éxito, Mónica Flores Barragán estará a cargo de la región Latinoamérica de ManpowerGroup, desempeñándose como Directora General.



Mónica Flores Barragán: Nueva Directora General

para Latinoamérica de ManpowerGroup

Será a partir del 1 de enero de 2013 cuando Mónica Flores Barragán asuma las responsabilidades que le encomienda el corporativo de servicios para Recursos Humanos.

► Dedicación, pasión, disciplina y éxito

Sinónimo de entrega, dedicación, pasión, disciplina y éxito, Mónica Flores Barragán estará a cargo de la región Latinoamérica de ManpowerGroup, desempeñándose como Directora General. El desafío implica conjuntar y sintonizar la operación de esta compañía en 19 naciones: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

"Latinoamérica está en auge y tiene un gran potencial para ManpowerGroup, por lo que queremos replicar los resultados de la región México y Centroamérica al sur del continente. Confiamos en que Mónica es la persona indicada para aprovechar esta oportunidad y acelerar nuestro crecimiento", indicó Jonas Prising, Presidente de ManpowerGroup para las Américas y el sur de Europa.

Para Mónica Flores Barragán, "es un gran reto profesional porque creo que refuerza la idea de que es el momento de Latinoamérica para despegar y para hacer sinergia entre los países". Dar resultados conforme a las demandas de la empresa, consolidar el compromiso del equipo latinoamericano y hacer sinergias en la región, son tres de las asignaturas más relevantes para la ejecutiva mexicana, nos informa Mónica Flores.

"Uno de los logros más importantes que tuvimos en México y Centroamérica, ha sido mantener el crecimiento de la región aumentando su productividad y rentabilidad. Se debe a la fortuna de contar con un equipo comprometido e innovador. Creo que esta apertura a hacer las cosas diferentes y a retornos a diario sin conformarnos, es lo que nos ha llevado a sobresalir en el contexto global de la empresa".

"Creo que también es una muestra de que las mujeres estamos ganando protagonismo en el ámbito empresarial y de negocios en el mundo", explica Flores Barragán. "Es una señal de que lo que importa es el talento y los resultados y no necesariamente el género".

Mónica Flores Barragán es acturia por la Universidad Nacional Autónoma de México y cuenta con una maestría en Filosofía por la Universidad Panamericana, así como con un Master en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). Asimismo, es reconocida como una de las mujeres más poderosas de los negocios en México y fue distinguida por el Senado de la República como "Mujer Destacada del Año 2011".

"Por supuesto, lo primero será conocer a fondo a las regiones y al equipo; así como obtener los resultados que espera la organización. En México no habrá ningún cambio con mi equipo y mis reportes directos se quedarán exactamente como están. Solamente habrá cuatro personas más que me reportarán y que tienen regiones a su cargo en América del Sur. Tengo un equipo fuerte y me respaldará en todas las acciones que requiera este nuevo reto", concluye Mónica Flores Barragán.



Las estadísticas demostraron que la gente busca empleo a través de medios en línea, ahora más que en la forma tradicional.



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: Agosto, 2012.

Encuentre el valor de las redes sociales

¿Es posible medir el retorno de inversión en reclutamiento a través de estos medios de comunicación en Internet?

La manera de medir el RDI de iniciativas de redes sociales sigue siendo un tema complicado y objeto de acaloradas discusiones en círculos de Recursos Humanos, debates sobre lo que constituyen métricas creíbles o significativas del uso de estos canales para funciones como el reclutamiento, el entrenamiento de empleados, la comunicación interna o el compromiso. ¿Cuál es la tendencia? ¿Hay forma de orientar nuestras iniciativas en esta materia?

► REDES SOCIALES

Nuestro artículo comienza en United Parcel Service (UPS). En esta empresa se hace un seguimiento riguroso y la medición del desempeño es un valor intrínseco de la cultura corporativa. No es de extrañarse que las áreas de adquisición de talento, estén invirtiendo esfuerzos en generar métricas del impacto de las redes sociales en sus procesos.

Cuando las estadísticas demostraron que la gente busca empleo a través de medios en línea, ahora más que en la forma tradicional, los funcionarios de UPS en Atlanta crearon perfiles de la empresa en Facebook, Twitter, LinkedIn y Google Plus. Coincidieron en que las redes sociales en Internet ofrecen un espacio para publicar ofertas de empleo e información sobre cómo se trabaja en la compañía, aumentando su valor de marca atractiva para el talento.

Para mantener su plantilla mundial de 398 mil colaboradores, UPS monitorea de múltiples formas un indicador conocido como Retorno de la Inversión (RDI) de las iniciati-

vas de reclutamiento en las redes sociales. Sin embargo, no es necesariamente la norma en la mayoría de las organizaciones en el mundo.

La manera de medir el RDI de iniciativas de redes sociales sigue siendo un tema complicado y objeto de acaloradas discusiones en círculos de Recursos Humanos. Los debates cuestionan la credibilidad de las métricas o qué tan significativas resultan como canal de apoyo para las funciones como el reclutamiento, el entrenamiento de empleados, la comunicación interna o el compromiso.

Por otro lado, muchos profesionales de Recursos Humanos no poseen aún el software o los conocimientos para manejar la enorme cantidad de redes sociales no estructuradas, que son difíciles de analizar. De por sí, las redes más populares arrojan cada vez más datos que implican dificultades para ser interpretados. Mientras que las métricas se han convertido en algo común, los empleadores luchan para crear informes y reportes claros sobre el rendimiento de estos medios de comunicación.

Una encuesta de la SHRM identificó que el 55 por ciento de los empleadores planean incrementar el uso de las redes sociales en los próximos 12 meses. Sin embargo, sólo el 21 por ciento indicó que hacen uso del análisis o herramientas de informes para medir el RDI.

Para medir el indicador, Matt Lavery, Director de Incorporación de Talento de UPS, comienza con los informes proporcionados a través de un sistema de seguimiento de candidatos y de Google Analytics. Los reportes detallan los porcentajes de clics que se hicieron en anuncios de empleo en los canales de redes sociales, y que remi-

tieron a la página web de oportunidades de empleo de UPS. Estas métricas representan el número de candidatos que completaron una solicitud, el volumen de entrevistados o contratados.

Dichos rendimientos se comparan con gastos como los \$7,500 USD requeridos para desarrollar páginas de trabajo en Twitter y en Facebook, y con los costos por reclutamiento de UPS. Así, la herramienta permite supervisar e interactuar con los posibles candidatos en las redes sociales.

El reclutamiento representa el mayor costo para Lavery. "En las redes sociales, la inversión se basa más en el tiempo y esfuerzo de su personal de reclutamiento que en cualquier cantidad de dólares," comenta. "Se trata de brindar calidad de contenido en línea; igualmente, tiene mucho peso qué tan bien y con qué frecuencia se avocan los contratistas a conversar con los candidatos sobre cómo es la empresa como centro de trabajo".

El personal de reclutamiento de UPS da seguimiento a estadísticas y a su influencia en las redes sociales, el número de seguidores y si la empresa o el acceso de los candidatos es directo a la página web de la compañía. Lavery sigue la puntuación de su grupo en Klout, un sitio web que mide la influencia de los candidatos y de las empresas a través de internet en métricos como son los retweets en Twitter; o los "Me Gusta" y los comentarios en Facebook.

Lavery utiliza herramientas adicionales de información de los proveedores Radian6, TMP Worldwide, Sprout Social y Kred, así como Facebook Insights Dashboard y Twitter. Todas estas permiten medir la influencia o alcance de www.upsjobs.com a través

de las redes sociales, así como la manera en la que es proporcionada la información acerca de la cultura de trabajo de la empresa y cómo es percibida en línea. Algunas de estas aplicaciones permiten revisar y categorizar comentarios hechos por seguidores sobre los procesos de contratación del empleador.

Los métricos ayudan a Lavery a afinar la contratación a través de las redes sociales, que comienzan a dejar dividendos interesantes.

Las contrataciones anuales procedentes de éstas se han multiplicado desde 100 en 2009 hasta 2,900 en 2011; e incluyen a empleados asalariados por hora. "Las redes sociales hoy día compiten con la cantidad de contratos obtenidos mediante juntas de trabajo importantes, resalta".

Los indicadores muestran una mejora del 200 por ciento frente a las vías tradicionales, lo cual significa que los reclutadores que trabajan por medio de redes sociales deben revisar menos cantidad de perfiles (CV) y realizar un menor número de entrevistas antes de tomar decisiones para la incorporación de talento.

"En las redes sociales, la inversión se basa más en el tiempo y esfuerzo de su personal de reclutamiento que en cualquier cantidad de dólares. Se trata de brindar calidad de contenido en línea".

Expectativas crecientes

Los ejecutivos de Recursos Humanos que invierten en campañas de atracción de talento por medio de redes sociales necesitan recuperar la inversión, dice Susan Etlinger, Analista de la Industria con Grupo Altimeter, firma de investigación tecnológica en California.

De acuerdo con un estudio realizado en 2012 por Jeremian Owyang de Altimeter, en el que se encuestó a profesionales de 144 empresas con más de mil empleados, se encontró que cada encuestado contaba, en promedio, con 178 perfiles en redes sociales, incluyendo páginas de marca de Facebook, cuentas de Twitter, LinkedIn o YouTube, al igual que blogs, foros y similares.

"Uno de los problemas más frecuentes es que, a medida que se buscaban presupuestos para el año siguiente,





los ejecutivos sufrían mayor presión para justificar el valor de lo invertido”, dice Etlinger. “Estos profesionistas están obligados a demostrar concretamente los beneficios del negocio”. Asimismo, el analista identificó que hay una “tendencia a reportar estadísticas basadas en actividades, sin demostrar un resultado fehaciente”; así lo precisa refiriéndose al estudio “Un marco para el análisis de redes sociales” (2011).

Etlinger advierte a los líderes de Recursos Humanos sobre el uso de lo que llama “estadísticas de rendimiento tambaleantes”; por ejemplo, la influencia, el compromiso de los participantes como métricos para representar el RDI. Si bien son útiles, tienen límites.

Por ejemplo, se pregunta si acaso otros “fans” o seguidores en Facebook se correlacionan con otras nuevas contrataciones. O bien, si hay un incremento porcentual “Y” en las nuevas contrataciones por cada aumento porcentual en “X” seguidores.

A un ejecutivo de reclutamiento le sería difícil convencer a un director financiero de que la acumulación de determinado número de “fans” en una página de Facebook o el número de seguidores o retweets en Twitter, constituyen en sí parte del retorno de inversión. No obstante, lo que sí puede demostrar, es cuántos individuos fueron los seguidores que terminaron siendo empleados de alto rendimiento.

Existe la creencia de que las redes sociales son gratis o de que no requieren gastos sustanciales por parte de los negocios, debido a la facilidad de acceso a ellas. Sin embargo, la obtención de resultados significativos en la contratación de empleados o al servicio de programas de intercambio, requiere de ciertos conocimientos que exigen costos. Considérelolo como un “cambio de costos”, aconseja Lavery. “En vez de gastar dinero en bolsas de trabajo u otras aplicaciones, podría darle un giro a la inversión para pagar el monitoreo de las redes sociales. Si no cuenta con reclutadores que interactúen regularmente con los candidatos y respondan sus dudas y les hablen acerca de la cultura de su trabajo, es obvio que no obtendrá los frutos que se esperan”.

Redes de colaboración

La necesidad de demostrar el retorno de inversión de las redes sociales, va más allá del reclutamiento logrado. Los líderes de los negocios invierten cada vez más en plataformas tecnológicas internas para estimular el aprendizaje del empleado formal como del eventual, para comunicar programas y políticas, o crear una relación estrecha entre colaboradores fuera de la oficina.

Servicios de comunicación privados tales como Yammer, Chatter o Jive están complementando o sustituyendo al correo electrónico, sitios de intranet o wikis en distintas organizaciones. Se les da a los empleados una salida para tomar decisiones de colaboración a distancia, para compartir aprendizajes o simplemente para sentirse unidos a sus colegas y empresa.



“En vez de gastar dinero en bolsas de trabajo u otras aplicaciones, podría darle un giro a la inversión para pagar el monitoreo de las redes sociales. Si no cuenta con reclutadores que interactúen regularmente con los candidatos y respondan sus dudas y les hablen acerca de la cultura de su trabajo, es obvio que no obtendrá los frutos que se esperan”.

Los empleadores calibran el valor de estas redes sociales evaluando si en verdad están logrando una resolución de problemas rápida y eficaz; si la comunicación está siendo óptima y si el aprendizaje es cada vez más rentable. Las interacciones en estas redes pueden ofrecer ventajas de valor agregado, pues, al resolver una duda o solucionar un problema a una persona, la solución resulta visible para miles de cibernautas. En tres años, el uso de Yammer incrementó a 20 mil empleados para Pitney Bowes.

Eileen Springer, Vicepresidente de Recursos Humanos para el Hardware de Procesamiento Electrónico de la empresa con sede en Connecticut, utiliza Yammer para conectar a 60 ejecutivos globales dentro de un programa de desarrollo de líderes. Los participantes comparten lo que aprendieron, colaboran en proyectos, escriben reseñas de libros y mucho más. “Definitivamente permite a este grupo global reunirse y sentirse como un gran equipo”, comenta Springer.

Pitney Bowes optó por un plan de negocios ofrecido por Yammer con un costo de \$5 USD por usuario al mes. Dicha cuota incluye controles administrativos, herramientas de seguridad, atención al cliente y soporte de marca. Adam Pisoni, Co-fundador y Director de Tecnología de Yammer, dice que “hace un año la empresa se enfrentó con retos habituales de clientes potenciales que insistían en querer justificar el retorno de su inver-

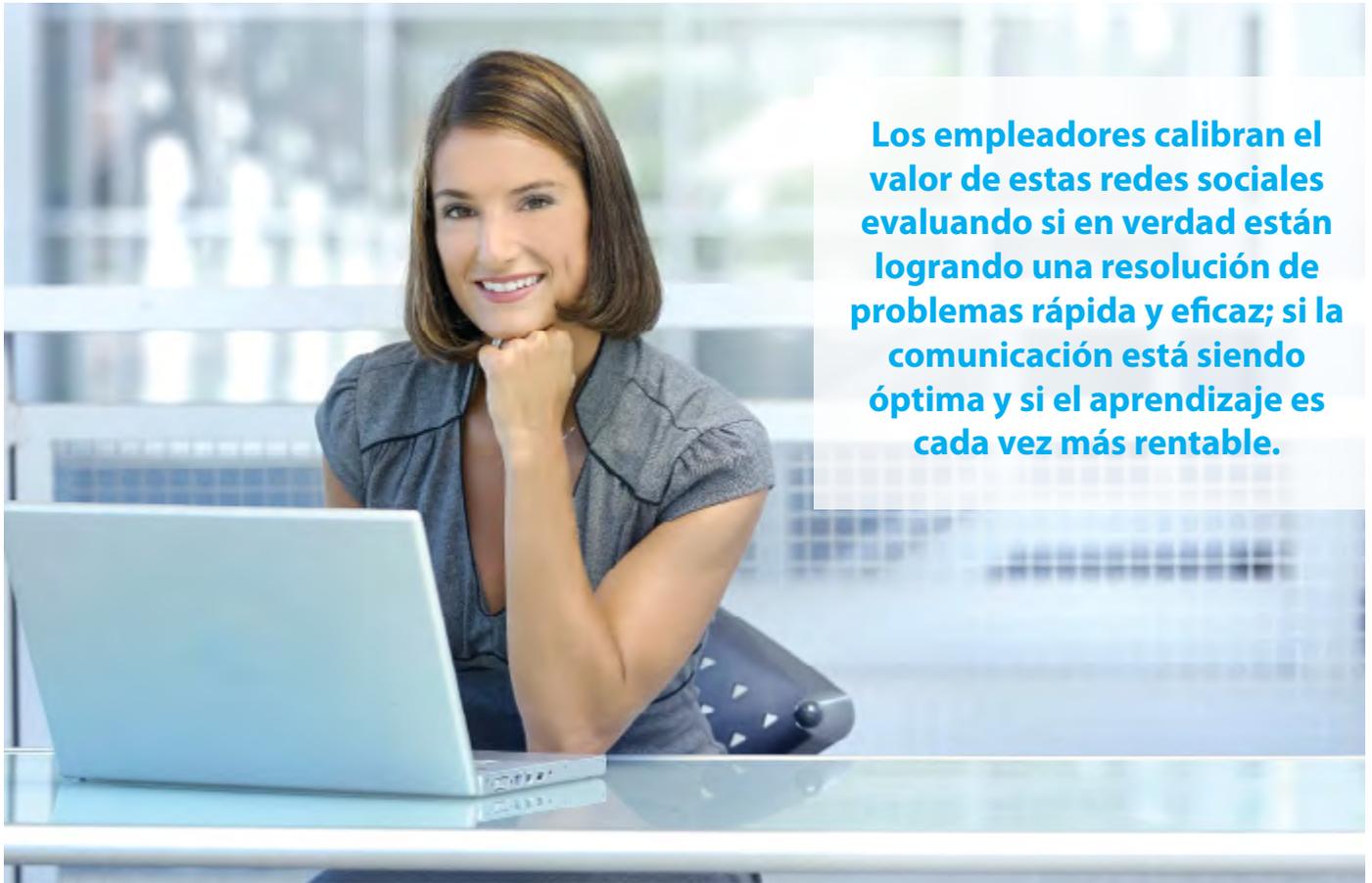
sión”; pero Pisoni comenta que la resistencia ha disminuido. Los clientes potenciales reconocen que “operando exitosamente en el mundo empresarial contemporáneo, Yammer comienza a tornarse transparente e innovador”, y que las plataformas de redes sociales existentes no siempre son compatibles con el nivel de comunicación necesario o con la capacidad de los empleados para organizarse en torno a temas importantes”.

Indicadores múltiples

Para ayudar a calibrar los esfuerzos en las redes sociales y el uso de recursos de reclutamiento de manera eficiente, los líderes empresariales de Rackspace consultan un tablero de instrumentos de análisis de contratación de proveedores de Jobs2Web en Minnesota. La herramienta ayuda a Michael Long, Director de Marca de la compañía, a dar seguimiento del rendimiento del reclutamiento, a través de 4 mil 300 empleados alojados en la nube.

“Estamos en condiciones de lograr una buena línea de división sobre lo que funciona y lo que no con toda la información que envían los candidatos a nuestra página web de reclutamiento”, dice Long. “Podemos darnos cuenta de quién comienza y termina su solicitud de empleo, podemos conocer nuestra tasa de conversión e incluso el costo en dólares por solicitante”.

Otros indicadores han ayudado a demostrar el poder de atracción de



Los empleadores calibran el valor de estas redes sociales evaluando si en verdad están logrando una resolución de problemas rápida y eficaz; si la comunicación está siendo óptima y si el aprendizaje es cada vez más rentable.

la cultura corporativa de Rackspace representado en la página web, donde los empleados comparten su experiencia trabajando en la compañía a través de blogs y videos. En 2011, aproximadamente el 60 por ciento de las solicitudes no referidas de manera externa, fueron originadas desde el menú de "Cultura Rackspace" del sitio web. Se trata de "la fuente de candidatos de más alta calidad a la hora de contratar", resalta Long.

La necesidad de demostrar el retorno de inversión de las redes sociales, va más allá del reclutamiento logrado. Los líderes de los negocios invierten cada vez más en plataformas tecnológicas internas para estimular el aprendizaje del empleado.

Otros cuantos, comentan que la medida definitiva de la contratación de redes sociales es el número de empleados que sí aplican.

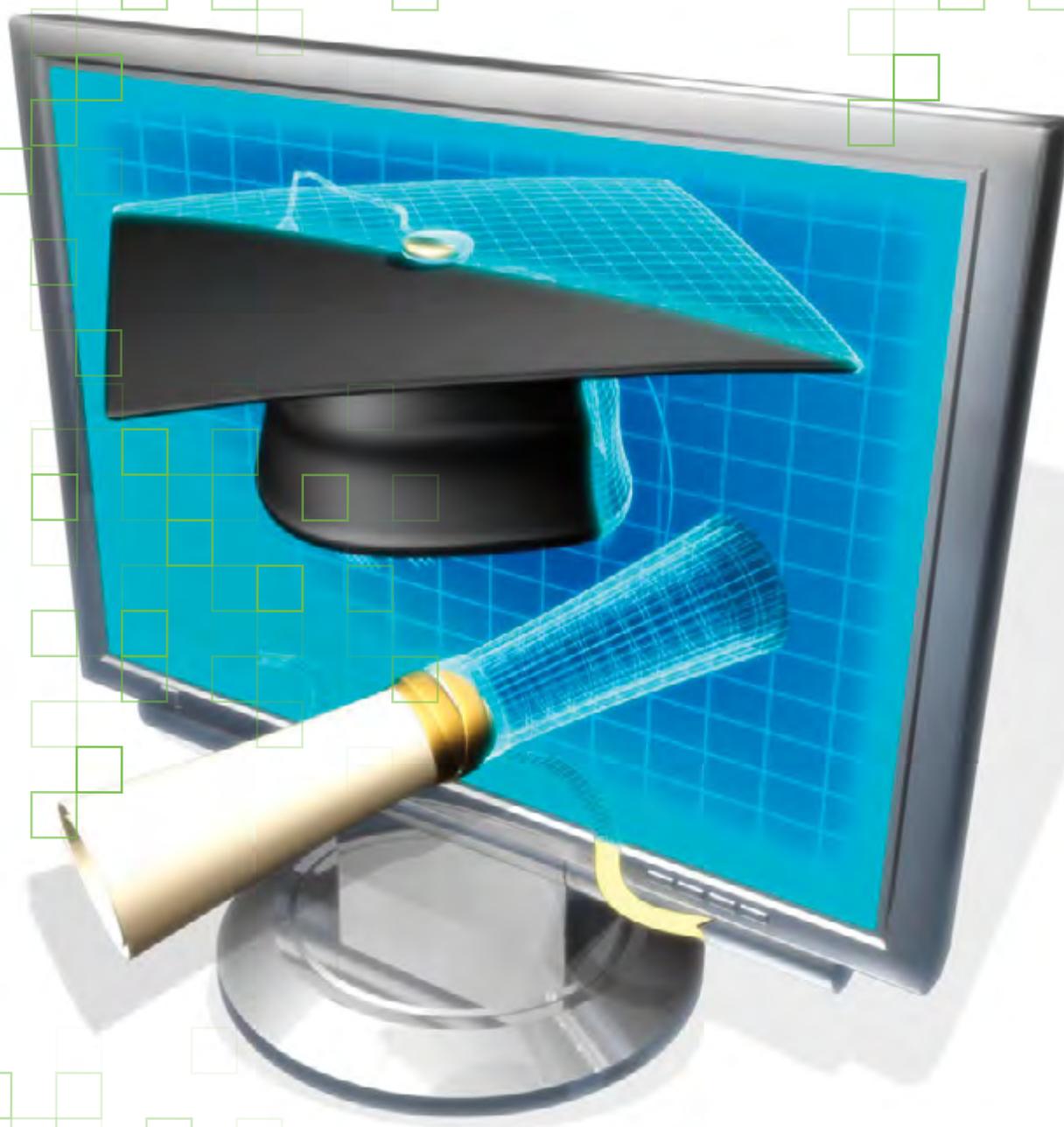
Trisha Zulic, Directora de Recursos Humanos de Efficient Edge, empresa de outsourcing de Recursos Humanos en California, utiliza Jobing.com para impulsar oportunidades de trabajo fuera de Facebook, Twitter y LinkedIn. Jobing.com le envía un informe de Google Analytics, detallando cuántas personas solicitan puestos de trabajo desde redes sociales.

Pero la medida más precisa del rendimiento de la inversión requiere de un encuadre más grande, dice Zulic. "La verdadera medida de calidad de la contratación por medio de las redes sociales es la permanencia del medio", comenta y se pregunta: "¿Seguiremos contando con estas herramientas dentro de uno o dos años?"

Límites de seguimiento

Con la proliferación de las redes sociales, hay ahora herramientas de medición y monitoreo disponibles en el mercado, para distintos propósitos, a pesar de que "no hay una aplicación para manejarlos a todos", dice Etlinger. Para unir las iniciativas de las redes sociales a los objetivos corporativos, los ejecutivos de Recursos Humanos deben sobre analizar los datos inconsistentes para proporcionar información realmente válida y valiosa.

La solución inmediata para lo que Etlinger llama "Frankenmetrics" será la maduración del mercado. Los proveedores de herramientas de medición eventualmente integran datos sobre redes sociales en un único panel. Esa, al menos, es la predicción para el futuro cercano de estos agentes de información al servicio del reclutamiento de talento.



Carl Rianhard, Presidente de OpenTec.

OpenTec

Ahora se requiere de proyectos más estratégicos con inversiones más discretas. Una empresa mediana a pequeña puede contar con su propio centro de aprendizaje, accediendo a contenidos que incluso ya no requieren pago de derechos.

Organizaciones que aprenden

La tendencia principal consiste en desarrollar institutos y universidades en las corporaciones.

Desarrollar las competencias laborales para garantizar que las organizaciones aprendan es uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas mexicanas en el momento actual. Generar las condiciones para lograrlo requiere de objetivos y metas claras, inversión y, sobre todo, el entendimiento de la Alta Dirección.

➤ Más allá del horizonte del E-Learning

El principal responsable del destino de una empresa y del desarrollo del talento es el CEO de la organización asegura Carl Rianhard, Presidente de OpenTec, compañía que hace 12 años emprendió sus primeros proyectos de formación, capacitación y educación a través de la modalidad E-Learning.

“El objetivo al que tenemos que llegar ahora está más allá del horizonte del E-Learning. México ha hecho una inversión muy pequeña en este sentido. En los doce años anteriores, no pudimos lograr una penetración mayor en el sector gobierno y nos orientamos hacia la iniciativa privada. Hoy contamos con 800 mil personas interactuando con nuestros contenidos y plataformas; pero no es suficiente”, asegura Carl Rianhard.

Para el especialista en tecnología de información y gestión educativa, México atraviesa, justo ahora, un momento coyuntural. “La iniciativa de la Presidencia de la República Mexicana para efectuar una reforma educativa marca una pauta que facilitará el redimensionamiento de las herramientas tecnológicas para el proceso de enseñanza aprendizaje”, explica el Presidente de OpenTec.

“Asimismo, esto tendrá un impacto en el mundo del empleo y la formación para el trabajo. Los países con las

economías más sólidas son aquellos que hacen inversiones o transformaciones importantes en materia de educación y México puede dar un salto trascendente que se reflejará en las empresas”.

La Universidad en la empresa

Para Carl Rianhard, si las preocupaciones principales de un CEO radican en los indicadores de ventas, servicio, productividad y rentabilidad; entonces, los planes y programas educativos y de capacitación tendrían que orientarse necesariamente por estos ejes. “Los empresarios requieren capacitar a sus colaboradores y esto puede implicar grandes equipos; por ejemplo, 5 mil o 10 mil personas. Es una cantidad de gente que ya no puede esperar para recibir un curso presencial”.

La tendencia principal, explica el Presidente de OpenTec, consiste en desarrollar institutos y universidades corporativas. “A diferencia de hace doce años, cuando iniciamos en México, ahora se requiere de proyectos más estratégicos con inversiones más discretas. Una empresa mediana a pequeña puede contar con su propio centro de aprendizaje, accediendo a contenidos que incluso ya no requieren pago de derechos”.

En el caso de las de las grandes corporaciones, “éstas tienen la oportunidad de diseñar contenidos educativos específicos orientados al aprendizaje para mejorar el desempeño. En realidad, todo depende de las necesidades”, precisa Carl Rianhard.

OpenTec ha desarrollado un modelo donde el E-Learning se transforma en aplicaciones concretas para el aprendizaje empresarial: Escuelas de ventas, iniciativas para formación de distribuidores o canales de ventas, aseguramiento de procesos operativos, desarrollo de habilidades de liderazgo, alineación de comportamientos para el gobierno corporativo, estrategias de lealtad y retención; y, cultura organizacional.



Con el objetivo de mantener la estabilidad macroeconómica, que si bien, no se ha dejado sentir en el bolsillo de muchas familias mexicanas, sí ha permitido a nuestro país enfrentar los problemas económicos que se resienten en otras naciones, se preparó un paquete económico con déficit cero para el 2013.



Arranca el año 2013: Perspectivas económicas y fiscales

Además de comenzar un nuevo periodo financiero, los ejecutivos de Recursos Humanos deberán atender nuevos retos.

Por: Ernesto Vázquez

El 1 de diciembre de 2012 inició el mandato del Presidente Enrique Peña Nieto. Ese mismo día dio a conocer 13 importantes decisiones que guiarán su gobierno, de las cuales en esta ocasión revisaremos dos: Responsabilidad fiscal y austeridad presupuestal.

➤ Responsabilidad Fiscal

Con el objetivo de mantener la estabilidad macroeconómica, que si bien, no se ha dejado sentir en el bolsillo de muchas familias mexicanas, sí ha permitido a nuestro país enfrentar los problemas financieros que se resienten en otras naciones, se preparó un paquete económico con déficit cero.

Dicho paquete, presentado ante la Cámara de Diputados el 7 de diciembre de 2012, se compone de los siguientes documentos:

- Iniciativa de Ley de Ingresos.
- Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2013.
- Criterios Generales de Política Económica.

Perspectivas económicas: Se estima que durante 2013, la economía de los Estados Unidos de América registrará un crecimiento moderado, similar al de 2012. Por lo que hace a la demanda externa de nuestro país, seguirá expandiéndose aunque a un ritmo menor al observado en 2012. Se proyecta que la demanda interna mantenga un dinamismo favorable, pues es previsible que la generación de empleos, el incremento del crédito, una elevada inversión en infraestructura y una mayor confianza de los consumidores y productores, se reflejen en un crecimiento sostenido del consumo y la inversión.

Respecto de las variables principales, se espera que en 2013, alcancen los siguientes niveles:

- Crecimiento anual del valor real del PIB anual de 3.5%.
- Inflación de 3.0%.
- Tasa de interés promedio de los Cetes a 28 días de 4.6%.
- Tipo de cambio promedio respecto del dólar igual a 12.9.
- Precio promedio de referencia para la mezcla mexicana de crudo de exportación de 84.9 dólares por barril; sin embargo, en la Cámara de Diputados este monto fue ajustado a 86.0 dólares por barril.

Los impuestos, no suben, pero tampoco bajan: Si bien no se establecieron nuevos impuestos o incrementos a las tasas vigentes, se establecen algunas medidas que podrían impactar negativamente tanto a empresas como a trabajadores:

- Durante 2013 no disminuirá la tasa del ISR al 29% tal y como se había planteado en la disposición transitoria de 2009. Por tal razón, las empresas seguirán pagando el ISR a la tasa del 30%. En el caso de asalariados, se seguirá aplicando la tarifa de ISR de 2012.
- Se establecen candados para que proceda la deducción de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de transportación escolar. Será necesario pagarlos con cheque nominativo, transferencia de cuentas o tarjeta de crédito y/o débito.

Conclusiones

Si bien al inicio del 2013 todo seguirá en los términos acostumbrados, es importante estar atentos a la reforma fiscal que se presentará ya sea en el primero o segundo periodo de sesiones del H. Congreso de la Unión. Hay muchas promesas de campaña y expectativas por cumplir, que requieren recursos para instrumentarse. Sigue en el aire la posibilidad de incrementar el IVA, o aplicar al menos una tasa mínima a alimentos y medicinas. Por otro lado, ante la posible eliminación del IETU, el Estado deberá reconsiderar la posibilidad de disminuir la tasa del ISR, o bien, mantenerla en los niveles actuales del 30%.

Líderes formadores de Líderes

¿Será posible que cambien?

Los programas de formación y desarrollo de líderes son una metodología que documenta el éxito de sus resultados en diferentes empresas. Presentamos el caso de una compañía que lo ha logrado, generando las herramientas para que sean los propios ejecutivos quienes fomenten la mejora en competencias clave que se requieren en el siglo XXI.

► Medtronic: El estudio de caso

Medtronic es una compañía conocida a nivel mundial por la creación de productos para el tratamiento de enfermedades crónicas. Ya sea que sus clientes usen marcapasos, endoprótesis u otros dispositivos, en todo caso dependen de la confiabilidad de dichos productos para aliviar el dolor, restaurar la salud y prolongar la vida.

Para asegurarse de cumplir con las expectativas de los clientes, la empresa se asoció en 2011 a la organización de Ingeniería de Calidad [Estados Unidos], a través del



equipo de Recursos Humanos, para desarrollar a líderes con competencias centradas en la confiabilidad de los productos. El impacto fue enorme en la cultura de los colaboradores y en su manera de trabajar, especialmente en quienes laboran en la unidad de Control de Enfermedades del Ritmo Cardíaco del Grupo de Enfermedades Cardíacas y Vasculares. Lo interesante es que a la par que surgieron los beneficios, también incrementaron las situaciones de estrés para los líderes. Cuando la empresa conformó el nuevo equipo de liderazgo, se buscaron los

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: Septiembre, 2012.

A menudo, los desarrolladores de líderes dedican un tiempo reducido a cada líder, pero debe ser significativo ayudándole a clarificar sus necesidades con base en la visión de las empresas. Los programas de formación de líderes hacen posible cumplir con estos objetivos.

camino para poner en marcha diferentes proyectos para incrementar su desarrollo de competencias, basando el aprendizaje en la autorreflexión. De esa manera, el programa de formación de líderes evolucionó como una plataforma dirigida precisamente por ellos. La transformación ha sido toda una experiencia para la empresa, y el desarrollo de este programa de liderazgo ha resultado especialmente enriquecedor. De hecho, se ha detectado su potencial para ser adoptado como modelo para la formación de líderes en todo Medtronic. El costo de la

prueba piloto resultó menor, comparado con los 22 programas que están en marcha, incluyendo al personal de nivel gerencial. Estas son las recomendaciones para desarrollar herramientas similares en organizaciones de diferentes sectores e industrias.

Aprovechando el conocimiento de negocio

Lonny Stormo, Vicepresidente de Pre-Market Quality de Medtronic, explica que, como líder de proyecto, "quería una oportunidad para que su equipo de liderazgo dedi-



En la creación del programa de formación de líderes, se ha procurado dar cabida a los diferentes estilos de aprendizaje de los colaboradores. Se ha abordado el reto fomentando el debate y el uso de una mezcla de medios de comunicación.

para una parte de su tiempo de trabajo para su propio desarrollo". Añade que, considerando las largas jornadas de trabajo, saturadas de actividades, "no damos a nuestros líderes el tiempo suficiente para reflexionar e identificar los aspectos que se consideran vitales para desarrollarse como guías. El tiempo es un factor indiscutible para madurar el compromiso en estos profesionales".

De hecho, en el equipo de Pre-Market Quality, confluyen tanto los gerentes como el personal participante en los programas de desarrollo de liderazgo. Han optado por generar cursos de formación internos, en lugar de incorporar consultores para evaluar a los

directivos. Asimismo, identificaron al menos nueve categorías de habilidades que resultan necesarias en los líderes de la organización.

Metodología del programa

En la creación del programa de formación de líderes, se ha procurado dar cabida a los diferentes estilos de aprendizaje de los colaboradores. Se ha abordado el reto fomentando el debate y el uso de una mezcla de medios de comunicación.

Dinámica 1: Auto-identificación de competencias. Se revisaron los objetivos del programa de formación de líderes a través de la discusión de los participantes sobre el tema "¿Cuál es

la mejor experiencia de desarrollo que se ha tenido y por qué?". En conjunto, revisaron el artículo "El liderazgo en una crisis (permanente)" escrito por Ronald Heifetz, Grashow Alexander y Marty Linsky (Harvard Business Review, julio de 2009).

A través de una lluvia de ideas, los participantes identificaron y registraron cuáles son las competencias de liderazgo que requieren desarrollar. Luego, las clasificaron en nueve categorías: Adaptabilidad, capacidad para ser auténtico, valentía, disponibilidad para el cambio, desarrollo del talento, perspectiva global, juicio, talento para ser visionario; y, una categoría adicional para otras subcompetencias complementarias.

Los participantes identificaron las competencias que se consideran estratégicas, evaluando sus propias habilidades. Se realizó un análisis en equipo y se generó la descripción de las medidas que planeaban emprender para mejorar su liderazgo en los 90 días siguientes.

Los equipos eligieron un nombre para el grupo, así como a su líder y programaron reuniones de seguimiento posteriores (la mayoría de ellas una vez al mes). Asimismo, se llevaron a cabo sesiones bajo el formato de laboratorio de aprendizaje, cada tres o cuatro meses.

Dinámica 2: Speakers invitados. Durante el programa, el nuevo CEO de Medtronic, Omar Ishrak, señaló tres aspectos fundamentales obligatorios para el crecimiento de la empresa: Mejorar la ejecución, optimizar la innovación y, acelerar el alcance global; este último es uno de los rasgos indispensables en su formación de líderes.

Derivado de esta visión, se invitó a Rob Hoedt Diez, Presidente de Medtronic para Europa Occidental y Canadá. En su conferencia habló sobre las competencias clave que se requieren para que los líderes generen aceleración en el alcance global.

Otros ponentes que se invitaron al programa fueron Chandra Subramaniam, Vicepresidente de Investigación y Desarrollo sobre Control de Enfermedades del Ritmo Cardíaco; y, Tom Tefft, Vicepresidente Senior de Medtronic.

Dinámica 3: Revisión y discusión de la literatura especializada. Los artículos de publicaciones como la revista Harvard Business Review fueron incluidos en el trabajo previo para los laboratorios de aprendizaje. Se desa-

Empresas como Medtronic han implementado medidas para acelerar estos procesos, provocando que los líderes discutan con sus equipos de trabajo, el desempeño que tienen en cada cuatrimestre, para plantear los próximos objetivos de desarrollo a corto y mediano plazo.

rollaron y discutieron preguntas específicas sobre los artículos, generando conclusiones y aportaciones de gran valor.

Dinámica 4: Uso de videos. Los audiovisuales han sido incorporados en los laboratorios de aprendizaje. Son revisados por los equipos integrados por los líderes para discutir su aplicabilidad con los colaboradores. A partir de ellos, se generaron correlaciones entre lo que mostraban los videos y la implementación de sus contenidos como parte de las acciones de liderazgo.

Dinámica 5: Presentaciones. Los integrantes de cada equipo contaron con 10 minutos para realizar exposiciones sobre diferentes tópicos desarrollados en los laboratorios de aprendizaje. El énfasis se puso en la descrip-

ción de los pros y contras entre la gestión de habilidades y su enseñanza tradicional. Las presentaciones tuvieron diferentes formatos incluyendo concursos, dramatizaciones, uso de audiovisuales, etcétera.

Se buscó, deliberadamente, que los equipos participantes generaran una dinámica donde el conocimiento se transmite de forma no tradicional, a través de la socialización del conocimiento de las competencias, en vez de usar los métodos de enseñanza que todos conocemos. Al finalizar la exposición de cada laboratorio de aprendizaje, los equipos identificaron cuál sería la competencia a desarrollar de manera inmediata, como una necesidad importante, creando una ruta crítica con las acciones para mejorar notablemente en un periodo de 90 a 120 días.





Se llevaron a cabo sesiones de retroalimentación para detectar lo que funciona mejor y lo que podría cambiarse. Como resultado, se realizó el registro de las principales conclusiones. Adicionalmente, se procuró mantener el contacto entre los equipos, recordándoles el objetivo del trabajo realizado y con un monitor del laboratorio de aprendizaje capacitado para responder preguntas sobre la metodología.

Gran parte del crédito para desarrollar este modelo corresponde a Lonny Stormo, Vicepresidente de Pre-Market Quality de la empresa. Todo el trabajo realizado permitió identificar que, tal como lo señalan los entrenadores

contemporáneos, no basta con enviar información a los colaboradores, sino que estos también tienen que buscarla. ¿Son los empleados quienes requieren formación? ¿Es lo que necesitan o no lo tienen claro?

A menudo, los desarrolladores de líderes dedican un tiempo reducido a cada líder, pero debe ser significativo, ayudándole a clarificar sus necesidades con base en la visión de las empresas. Los programas de formación de líderes hacen posible cumplir con estos objetivos.

Generación de resultados

Hay una pregunta inquietante: ¿Es indispensable incluir el retorno de

inversión en la planeación de este tipo de programas?

Con el número de competencias identificadas, los líderes participantes continúan haciendo una exploración más detallada de cada uno de los atributos que las componen y deben mejorar, asistiendo a los laboratorios de aprendizaje cada tres o cuatro meses.

Empresas como Medtronic han implementado medidas para acelerar estos procesos, provocando que los líderes discutan con sus equipos de trabajo, el desempeño que tienen en cada cuatrimestre, para plantear los próximos objetivos de desarrollo a corto y mediano plazo.

En este sentido, las competencias clave para los gerentes incluyen ser capaces de brindar retroalimentación clara y la asertividad para abordarla con los empleados. Durante la etapa de preparación con los laboratorios de aprendizaje, hubo equipos que señalaron como mejor práctica, el uso de la retroalimentación como medida para mejorar el desempeño.

Los responsables del programa de formación de líderes de Medtronic han recibido amplia variedad de comentarios de los participantes sobre sus experiencias y el valor de la metodología. Ahora, la compañía cuenta con 22 líderes que tienen competencias autoidentificadas que les gustaría desarrollar, con base en lo que consideran importante para el entorno empresarial. Adicionalmente, los participantes están aprendiendo y compartiendo ideas, conceptos y experiencias para acelerar su desarrollo.

Hacia la renovación del liderazgo

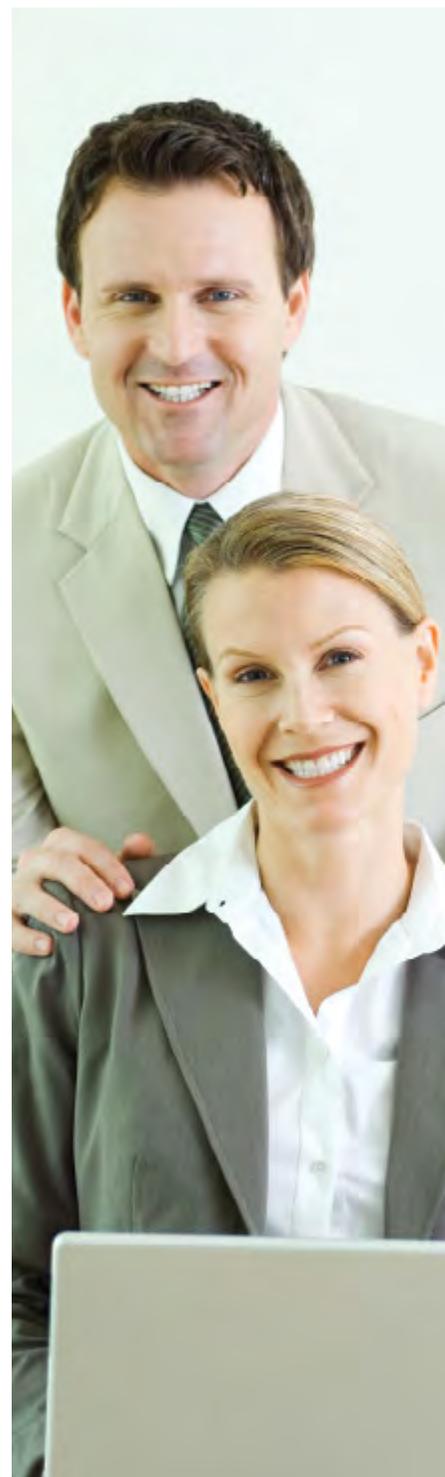
En el caso de Medtronic, es alto el interés en el programa de desarrollo de liderazgo a pesar del esfuerzo organizacional que representó. Las perspectivas para que continúe y permita cumplir con estrategias y objetivos de negocio son igualmente promisorias. Las presentaciones, informes, networking entre líderes y procesos que se alinearon han justificado todo el trabajo realizado.

Con el número de competencias identificadas, los líderes participantes

Las competencias clave para los gerentes incluyen ser capaces de brindar retroalimentación clara y la asertividad para abordarla con los empleados. Los programas de formación de líderes, en manos de los propios líderes, contribuye con gran impacto al objetivo.

continúan haciendo una exploración más detallada de cada uno de los atributos que las componen y deben mejorar, asistiendo a los laboratorios de aprendizaje cada tres o cuatro meses. Adicionalmente, cuando un nuevo líder se une al programa, recibe una visión general del mismo, una lista de los laboratorios y equipos abiertos y qué es lo que puede obtener a corto y mediano plazo.

Nota: Medtronic Inc., es una empresa que ofrece productos de tecnología médica para el tratamiento de enfermedades crónicas. Es una compañía pública con ingresos fiscales, al 2012, de \$16.2 mil millones de dólares. Cuenta con 40 mil empleados, con 11 mil en la unidad de gestión empresarial del Control de Enfermedades de Ritmo Cardíaco. Son 120 países en donde la empresa tiene representación y su sede principal está en Minneapolis. Su página web es: www.medtronic.com



- Participe en las **Ferias de Empleo Virtuales 2013** con mayor audiencia y cobertura nacional
- Genere una **base de talentos calificados**
- Posicione su imagen** ante el mercado laboral

Más de 20 medios de primera línea ofrecerán cobertura del evento: Periódicos, revistas y medios online como google, twitter facebook, youtube, prodigy msn, entre otros.

10% de descuento a socios de Amedirh

Fechas de las Expos 2013:
4a edición: 22 al 28 de abril
5a edición: 23 al 29 de septiembre

En el 2012 Expo Zona Jobs fué un éxito:

- 350,000 visitas
- 360,000 postulaciones totales
- 69 empresas participantes
- 30 universidades



Aprovecha en enero: preventa stands y patrocinios al 25% (+ 10% adicional para socio Amedirh)
Respetamos el precio a los expositores 2011 y 2012

Permítenos visitarte y enseñarte el Demo de ferias anteriores
www.expozonajobs.com.mx



Informes: mancona@amedirh.com.mx / 5140-2205
ventas@zonajobs.com.mx / 5340-8261



El envejecimiento de la población ha puesto de manifiesto la necesidad de una nueva agenda de reformas en el ámbito laboral y de los sistemas de seguridad social que permitan mejorar las perspectivas laborales de las personas de 60 años y más de edad.

El adulto mayor y su empleabilidad

El envejecimiento demográfico anuncia una transformación de grandes proporciones.

Por: Lic Marcela Ancona Sánchez, Gerente de Empleo y División Gente Grande AMEDIRH

La División Gente Grande Amedirh ofrece cursos y talleres de desarrollo humano y crecimiento personal así como talleres de planeación de una nueva etapa de vida para personal próximo al retiro laboral, jubilados y Gente Grande en general.

Para mayores informes:
mancona@amedirh.com.mx
Teléfono: (55) 51 40 22 08

El envejecimiento demográfico anuncia una transformación de grandes proporciones. No hay duda de que este fenómeno tendrá múltiples y complejas ramificaciones de carácter social, económico, político y cultural; e incidirá en la formación de demandas y necesidades de la población, al tiempo que impondrá desafíos inéditos para sociedad y gobierno.

El envejecimiento de la población ha puesto de manifiesto la necesidad de una nueva agenda de reformas en el ámbito laboral y de los sistemas de seguridad social que permitan mejorar las perspectivas laborales de las personas de 60 años y más de edad.

Los trabajadores más adultos enfrentan un conjunto de dificultades para mantener sus empleos. Por el lado de los empleadores, existen percepciones negativas acerca de sus capacidades y desempeño, tanto para adaptarse a cambios tecnológicos como organizacionales; así como, su reacción ante la asimilación de los costos salariales y no salariales que se incrementan más rápido con la edad.

Las condiciones de salud o la mayor probabilidad para enfermarse juegan un papel relevante al momento de decidir si un recurso humano puede y debe ser contratado. Más aún, aquellos trabajadores mayores que han perdido su trabajo enfrentan dificultades para emplearse nuevamente, y cuando lo consiguen, lo hacen con considerables reducciones salariales. En países miembros de la OECD, la tasa de contratación de personas de 50 y más años, en promedio, es menor a la mitad de la tasa para las personas entre 25 y 49 años.

Los países de la OECD han ensayado un conjunto de estrategias como:

- Re-enfocar los incentivos económicos, básicamente en los sistemas de pensiones.
- Promover los cambios en las prácticas de empleo (contratación).
- Promover la empleabilidad de los trabajadores mayores (actualización de habilidades, mejor acceso a servicios de empleo y mejores condiciones laborales).
- Remover resistencias al cambio, enfrentando numerosos “mitos”; por ejemplo, que menos empleos para adultos significa más empleos para jóvenes.

Una exploración de la experiencia internacional en países cuya fuerza laboral ha envejecido de manera importante, especialmente países de la OECD, revela que el problema de alternativas de empleabilidad de trabajadores mayores de 50 años se ha vuelto una preocupación relevante desde hace una década. A causa de ello, diversos estudios se han realizado al respecto, identificándose claramente algunos pasos a considerar:

- a) Desincentivar el retiro temprano de la fuerza de trabajo.
- b) Incentivar a los trabajadores mayores a mantenerse activos dentro de la fuerza laboral más allá de la edad mínima de jubilación.
- c) Remover las penalidades tributarias o restricciones financieras para aquellos trabajadores retirados que se reintegran a la fuerza laboral.
- d) Mejorar las oportunidades de empleo para los trabajadores mayores.
- e) Educar para cambiar drásticamente las actitudes hacia el trabajo hasta edad avanzada tanto de parte de empleadores como de trabajadores mayores.

Las barreras al empleo no sólo vienen de parte de los empleadores. La falta de competencias o la obsolescencia de ellas en los trabajadores, representa una barrera importante de parte de los propios adultos mayores. Esto impacta de manera negativa y directa en la empleabilidad de tales trabajadores, motivando el retiro temprano. Estudios hechos en países de la OECD han enfatizado la necesidad de que los trabajadores de todas las edades tengan acceso a capacitación vocacional y actividades de aprendizaje a lo largo de toda su vida laboral, como una manera de favorecer y aumentar la empleabilidad, especialmente en el caso de los empleados mayores.

El potencial de las personas de edad es una sólida base para el desarrollo futuro del país. Debe considerarse la experiencia y la sabiduría que las personas de edad aportan, no solo para asumir la iniciativa de su propia mejora, sino también para participar activamente en toda la sociedad. Contratar adultos mayores es una estrategia inteligente de las empresas e instituciones públicas para aprovechar la experiencia, entusiasmo y responsabilidad de este sector de la población. México es un país que busca el éxito y mejores condiciones de vida para sus ciudadanos. Sin embargo, no siempre se reconoce la grandeza de los adultos mayores, su conocimiento, experiencia, talento y las competencias desarrolladas en el trabajo, el hogar y la vida social.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

TALLERES GENTE GRANDE

La División Gente Grande Amedirh ofrece diversos cursos y talleres con los siguientes objetivos:

- Apoyar al personal próximo al retiro laboral para una adecuada planeación de su retiro, contemplando los diferentes aspectos: económicos, emocionales, psicológicos y de salud, brindándoles herramientas para elaborar un nuevo plan de vida que le facilite el logro de sus objetivos personales.
- Asesorar a las empresas para dar un adecuado acompañamiento y asesoría a su personal en el proceso pre jubilatorio
- Apoyar a personas adultas y adultos mayores a comprender y mejorar su calidad de vida en esta etapa de la vida, a través de talleres teórico prácticos sobre temas de desarrollo y crecimiento personal.

TALLERES PRIMER TRIMESTRE

20
FEBRERO

*Vivir sin Límites y
con Sentido: Logoterapia*
Centro de Desarrollo de
Talento Amedirh

*Reaprendiendo a Vivir:
Programación
Neurolingüística*
Centro de desarrollo de
talento Amedirh

12
13
MARZO

Informes e Inscripciones:
Alejandra Ortíz
aortiz@amedirh.com.mx
51 40 22 22



Adecco

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



STPS-ACT-ESP-0900002