

# CREANDO VALOR

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 4 / JULIO, 2013



## La gran convergencia entre las redes sociales y el análisis de la fuerza de trabajo

### Enfoque de negocios

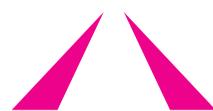
¿Es competente tu gente de Recursos Humanos?

### TRANSFORMING THE WORKPLACE

Cuenta regresiva para el  
48° Congreso Internacional  
de Recursos Humanos 2013

### Talento MX

Diversidad de Pensamiento:  
Objetivo estratégico de  
Recursos Humanos



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



## Creamos tendencias... Transformamos el mundo... Lideramos al talento.

11 Conferencias magistrales y 1 panel

96 stands de las empresas más importantes de productos y servicios.

El punto de encuentro de más de 2,500 ejecutivos de Recursos Humanos.



Descarga la aplicación del Congreso en tu dispositivo Apple o Android



Síguenos por:

[www.amedirh.com.mx/congreso2013](http://www.amedirh.com.mx/congreso2013)

PATROCINADORES:



# CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 4 / JULIO, 2013

## EDITORIAL

Del escritorio de  
**Pedro Borda  
Hartmann**

> **4**

## TALENTO MX

**La diversidad de  
pensamiento:**  
Objetivo estratégico  
de Recursos  
Humanos

> **7**

## RH GLOBAL

**La gran  
convergencia**

> **14**

## ENFOQUE DE NEGOCIOS

**¿Es competente tu  
gente de Recursos  
Humanos?**

> **22**

## GRANDES TENDENCIAS

Recursos Humanos:  
**El antes y el después  
del siglo XXI**

> **26**

## Congreso AMEDIRH 2013

**48° Congreso Internacional  
de Recursos Humanos  
Transforming  
The Workplace**

> **32**

# Contenido

CONOCE NUESTRA  
**Revista  
Impresa**

Entrevista con el **Mtro.  
José Adán Rubí Salazar**,  
Subsecretario de Inclusión  
Laboral de la STPS.

**RETORNO DE  
INVERSIÓN**  
**Productividad:  
Hecha en México**

> **34**

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

**CONSEJO DIRECTIVO 2013-2014** / PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX México. SECRETARIO: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos; Merck Sharpe and Dohme. TESORERO: Ing. Eduardo de la Garza Zamarón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. VOCAL 1: Lic. Laura Perea Romero, Directora de Recursos Humanos; General Electric. VOCAL 2: Lic. Alfonso García Acuña, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Seguros Monterrey. VOCAL 3: Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. VOCAL 4: Lic. Sofía Bonnet Jaimes, Directora de Recursos Humanos; IBM de México. VOCAL 5: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. VOCAL 6: Ing. Álvaro Madero Gómez, Sigma Alimentos (Monterrey). VOCAL 7: Lic. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos; Comisión Nacional Bancaria y de Valores. / PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA: Lic. Antonio Reus Ascencio. VOCAL 1: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VOCAL 2: José Luis López Lepe, Director de Personal; Bachoco. / PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banorte-Ixe. / INTEGRANTES DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Óscar Rodríguez; Palacio de Hierro. Lic. Héctor Cerverino Iglesias, Director de Recursos Humanos; Compartamos Banco. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; CONDUSEF. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&A; BD. Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talent Management. Lic. Jorge Jáuregui Morales. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Lic. Patricia Espinosa Torres. Lic. Raúl Arguelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. Thomas Wissing, Director General; OIT. Mtra. Elba Loyola, Directora de Recursos Humanos; Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Lic. Humberto Valverde, Director de Recursos Humanos; SEDESOL. Lic. José Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Lic. David Vargas Zepeda, Director de Recursos Humanos; Grupo ADO. Act. Ignacio Cano Cervantes, Director Ejecutivo de Capital Humano; ICA. / SECTOR EDUCATIVO. MBA. Antonio Castro D'Franchis, Director de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Panamericana. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal del Instituto Panamericano, IPADE. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Académico del Depto. de Estudios Empresariales; Universidad Iberoamericana. Dra. Rosa Isela Gluyas Fitch, Directora de Capital Humano para la Investigación y Coordinadora de la Entidad de Certificación de Competencias Laborales del Tecnológico de Monterrey. / SECTOR SALUD: Dr. Bernardo A. Curiel Torres, Latin America Medical Director; Dupont. Dr. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. / EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Lia Durán Herrera. Coordinación Editorial: Lic. Carla López López / CUIDADO EDITORIAL: KREA IG S. de R.L. de C.V. Editor Responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Diseño: Víctor Manuel Urrutia Bravo. Fotografía: KREA IG S. de R.L. de C.V. Pre-Prensa: Karen Gutiérrez Malváez. Banco de Imágenes: Shutterstock. Producción: Sergio Juan Sánchez Hernández, Víctor Manuel Urrutia Bravo y Rodrigo Sánchez Hernández. Teléfono: 5565-0445. E-mail: redes@kreaig.com

**CREANDO VALOR RH. Año 2. No. 4. Julio 2013.** Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. 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. Tlalnepantla, 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.



## Del escritorio de **Pedro Borda Hartmann**

Estimados amig@s,

**I**niciamos la segunda mitad de este 2013 y con ello, han transcurrido prácticamente siete meses bajo el gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto. Junto con su gabinete, ha establecido una línea de juego político de seguimiento, a pie juntillas, en materia de educación, impuestos y especialmente en la gestión de algunas instituciones añejas como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

En el terreno laboral los pasos no han sido tan veloces, pero confiamos en que el Presidente considerará a los Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos como interlocutores estratégicos en la política laboral, para implementar la Ley Federal del Trabajo reformada con mayores oportunidades de éxito.

Es un hecho que debemos lograr una posición que nos permita expresar una visión especializada, académica, profesional y técnica en materia de Recursos Humanos. Sin lugar a dudas, la educación y la capacitación son dos de los grandes temas a tratar, puesto que de ellas depende, ahora y en el futuro, la calidad del trabajo que puede imprimir el mexicano con su habilidad, competencia y talento.

El país demanda que hagamos un avance auténtico y profundo para dejar de mirar al empleo como algo unidimensional y que modifiquemos la perspectiva hacia el concepto que dinamizó a las principales economías del mundo: El Talento. ¿Cómo vamos a facilitar el desarrollo de un obrero si únicamente lo concebimos como alguien que coloca piezas, sin mayores ventajas que ofrecer?

Hacer esta diferencia en la visión nacional puede traer consigo grandes beneficios. Basta con observar a las economías asiáticas, donde tienen que importar todos los productos básicos. ¿Qué hicieron? Se dieron cuenta de que el principal recurso que tienen es el conocimiento, la capacidad de aprender y el talento de su gente, llevándola hasta el límite de sus competencias al grado de convertirlos en fuerza de trabajo de exportación.

Es indispensable modelar a las nuevas generaciones para impulsar a México. No podemos dejar a un lado la riqueza mayor que tenemos: la gente. Es tiempo para dar el giro definitivo y en AMEDIRH invertimos tiempo, recursos y talento en ello, creando precisamente un **Comité de Productividad** en el que abrimos el espacio para colocar los cimientos que necesitamos.

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



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

## RH GLOBAL

### La Gran Convergencia

Los líderes esperan que la convergencia tecnológica cambie todo lo relacionado con el mundo laboral. Los Ejecutivos de Recursos Humanos ven el futuro a través de una perspectiva similar y saben que tarde o temprano desempeñarán un papel en la ecuación. La tecnología de información, la famosa nube de cómputo, los dispositivos móviles, las redes sociales y el análisis automatizado de la fuerza de trabajo están transformando los espacios laborales. ¿Qué significa esto para nuestra función? Es momento para averiguarlo.

## GRANDES TENDENCIAS

### Recursos Humanos: El antes y el después del siglo XXI

El aprovechamiento del bono demográfico, el bono de diversidad, la marcada necesidad de generar análisis minuciosos del comportamiento de la fuerza laboral y la posibilidad de crear carreras elásticas son sólo algunas de las tendencias que marcan el mundo empresarial global. Este es un asunto que nadie debiera pasar por alto porque en poco tiempo significará el antes y el después para Recursos Humanos.

## TALENTO MX

### La diversidad de pensamiento: Objetivo estratégico de Recursos Humanos

El talento compartido (talent sharing), la comunicación horizontal y la diversidad de pensamiento son tres de los aspectos clave de los que nos habla Sofía Bonnet, Directora de Recursos Humanos en IBM México, en una entrevista reveladora y que nos pone frente al rostro de la innovación en el ámbito ejecutivo de la gestión de talento.

## ENFOQUE DE NEGOCIOS

### ¿Es competente tu gente de Recursos Humanos?

Dirigir personas se complica al crecer y cambiar la estructura empresarial. Diferentes culturas interfieren con la eficiencia, por ello habrá que identificar las prácticas que darán rumbo a la organización. Mauricio Brehm y Jorge A. Jáuregui, miembros del Consejo Directivo de AMEDIRH ponen las cartas sobre la mesa en un momento en el cual **la productividad** es un asunto fundamental para México.



Check Up's médicos  
en tu empresa o fábrica

**Más de 1 millón de pacientes atendidos**





**Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Elba Matilde Loyola Orduña  
Directora General de Recursos Humanos

**Administradora Planigrupo**

Angélica Jeaneth Roa Zavala  
Gerente de Recursos Humanos

**Hipotecaria Casa Mexicana**

Silvestre Valdés Martínez  
Director de Administración

**Cengage Learning Editores**

Liliana Bas Franco  
Directora de Recursos Humanos

**IQubadora de Talento**

Ricardo Avilés Ruano  
Gerente de Operaciones

**Argu Asesores en Capital Humano**

Armando Leñero Llaca  
Director General

**Easycard**

Hugo César Villanueva Cantón  
Director General

**Servicios Administrativos Wal-Mart**

Maye Alessandrini  
Dirección de Recursos Humanos

**Rúa Consultores y Asesores**

Toni Palacio Aguirre  
Directora de Recursos Humanos

**Royal Betamex**

Albeth Rubio Gaytán  
Gerente de Recursos Humanos

**Servicios Corporativos JL**

Leslie Gabriela Gutiérrez Peña  
Jefe de Recursos Humanos

**Administración y Dirección Corporativa COQU**

María Guadalupe Saad Sotomayor  
Directora de Recursos Humanos

**Volkswagen Bank**

Mitzy Mayte Silva Barquín  
Capital Humano

**Taboazas**

Nara Esther Camacho  
Gerente Corporativo de Recursos Humanos

**Felipe Raúl Avilés Benítez**

Consultor

**Gerzo Administración**

Esmeralda Muñoz Bolaños  
Directora de Recursos Humanos

**Cimatic de México**

Lizbeth Sánchez Nagore  
Gerente de Recursos Humanos

**Amparin**

Talía Pamela Rascado Ortiz  
Gerente de Capital Humano

**Thomas International México**

Juan Carlos Maya Aroca  
Managing Director

**Cerezo Mkt**

Karina Chávez Enríquez  
Gerente de Administración

**Grupo Educare**

Mauricio Zúñiga Palacios  
Gerente de Capital Humano

**Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)**

Emilio Guillermo Sanders Romero  
General de Personal y Organización

**Banco Actinver**

Jorge Alejandro Audirac Cabello  
Director de Recursos Humanos

**Ballistic Protection**

Fernando Echeverri Posada  
Director General

**Calleja Martín y Asociados**

Javier Gustavo Calleja Martín  
Director General Adjunto

**Servicios de Radiocomunicación Móvil de México**

Luis García Orozco  
Vicepresidente de Recursos Humanos

**Stellcase de México**

Randi Gundersen Ugalde  
Gerente de Recursos Humanos

**Indicium Solutions**

Luis Felipe Sánchez Velásco  
Director General

**Comercializadora Versirg**

José Manuel Arratia Mariche  
Gerente de Recursos Humanos

**Mundo Joven Travel Shop**

Melva Irene Guzmán Garza  
Gerente de Recursos Humanos

**Intellego Servicios de Consultoría**

Javiva Ratovich Leibovice  
Directora de Recursos Humanos

**Worken**

José Piñón Méndez  
Director General

**Más Talento Organizacional Deconsulting**

María Guadalupe Aguilar Salamanca  
Directora General



# La diversidad del pensamiento

## Objetivo estratégico de Recursos Humanos

En el momento actual, una reunión de trabajo donde participan un chino, un hindú, un iraní y dos mexicanos, uno de Guadalajara y otro de Mérida, son un suceso habitual en las grandes empresas. No hablan la misma lengua por lo general, pero se ponen de común acuerdo porque **utilizan el idioma de los negocios y porque la relación entre cliente y proveedor/asesor ha cambiado dramáticamente.**

**E**l talento compartido (talent sharing), la comunicación horizontal y la diversidad de pensamiento lo han hecho posible. Así lo explica Sofía Bonnet Jaimes, Directora de Recursos Humanos en IBM México, psicóloga de profesión y con una trayectoria internacional de más de 25 años en esa corporación.

“En IBM, siendo una empresa global, estamos presentes en 170 países, contamos con 450 mil empleados de planta y cuando sumamos los subcontratados son alrededor de 1 millón de personas. La complejidad para administrar esa masa de colaboradores alrededor del mundo requiere un esfuerzo inmenso”, menciona.

Una de las estrategias que IBM ha definido y ejecutado durante varios años, es la inversión adicional en las economías emergentes, incluido México. “¿Cómo se traslada esa estrategia de negocio al talento?”, pregunta Bonnet Jaimes. “Lo que hacemos es compartir talento. Existen en otros países niveles de talento que necesitamos localmente, y viceversa. Por eso lo compartimos de una nación a otra”.

# ¡La herramienta de personalidad más famosa del mundo llega a México!



Genere productividad e integración dentro de su organización. El MBTI® está basado en la tipología y preferencias; presenta varios tipos de reporte: Step I, Step II, Career, Stress Management, Team & Conflict Style.

¡Contáctenos! **56.68.02.69**  
**humandevolutionsolutions.com**  
info@humandevolutionsolutions.com



**Distribuidores y Certificadores Autorizados de MBTI®**

**¡Somos tu mejor opción en el diagnóstico y desarrollo de talento!**



La variabilidad en la cantidad y calidad de especialistas que se requieren para que IBM atienda las necesidades de sus clientes, ha conducido a su equipo de Recursos Humanos a generar estrategias para compartir ese talento con competencia profunda en multiplicidad de temáticas.

“Hay que compartir el talento y saber en qué momento colocarlo en ciertos proyectos, cuándo dejarlo ir y qué esperamos mientras están en el país”, asegura la Directora de Recursos Humanos de IBM México. Eso genera una organización muy vibrante porque tienes diferentes culturas, distintos modos de solucionar necesidades del cliente y un aprendizaje que va y viene por todo el mundo.

## Diversidad de pensamiento

“La diversidad de una organización se convierte en su ventaja competitiva. En IBM, esa diversidad de equipos incluye a los denominados EAGLE at IBM (grupo de gays, lesbianas, transexuales y transgénero), Cross-Gen (integración de equipos de distintas generaciones), PWD (personas con discapacidad), Work-Life Integration (promoción del balance vida-trabajo) y Womex (inclusión de la mujer al ámbito de trabajo con puestos cada vez más demandantes).

Y fue esa integración de las mujeres a puestos con más responsabilidad lo que la Directora de Recursos Humanos en IBM México, quien ingresó a esta compañía cuando comenzaba sus estudios universitarios, detectó en México luego de 20 años de permanecer en Estados Unidos. Contraer matrimonio con un hombre estadounidense cambió su vida y la empresa le permitió contar con la movilidad necesaria para desempeñarse en ese país, donde hizo sus estudios de maestría.

“Había muy pocas mujeres líderes en puestos cuando me fui del país. No había ejecutivas, más bien eran gerentes. Era raro verlas. La pasaban difícil y era como una prueba de fuego”, comparte. “Dos décadas después, vuelvo y veo más representación de género, que además, no se logró por cuotas marcadas por la ley o porque así lo estipulara una auditoría. Fue posible porque a nivel de potencial y resultados, ha sido la decisión apropiada para IBM. Esto es lo que veo en el país en general también, no sólo en IBM”.

**De acuerdo con la Directora de Recursos Humanos de IBM México, entre más diversas son las organizaciones, también son más eficientes. “Me refiero a diversidad de pensamiento. Eso es de lo que se trata. No es de género, estilo de vida o preferencias sexuales. Es diversidad de pensamiento y es algo que se requiere porque los clientes son igualmente diversos”, explica.**

“Lo que tenemos que hacer nosotros, como proveedores de sistemas y servicios, es adecuarnos a lo que el cliente requiere. Debemos ser un espejo para ellos; de lo contrario no hay relación. No se encuentran en nosotros. A eso me refiero con ser empáticos”, añade.

La diversidad también logra una fuerza de trabajo más efectiva. Al motivar un eco de puntos de vista similares, la gente aprende a trabajar con sus diferencias, desde padres o madres de familia que trabajan, pasando por recién graduados, y hasta profesionales con experiencia en industrias especializadas, como salud o banca. Incluso los empleados pueden aprender a encontrar las formas en que sus colegas prefieren comunicarse, si es por email, teléfono o medios sociales.



**Hay que compartir el talento y saber en qué momento colocarlo en ciertos proyectos,** cuándo dejarlo ir y qué esperamos mientras están en el país. Eso genera una organización muy vibrante porque tienes diferentes culturas, distintos modos de solucionar necesidades del cliente y un aprendizaje que va y viene por todo el mundo”.



El trabajo de Recursos Humanos no termina nunca en IBM. Como en otras corporaciones, hay ejecutivos que, basados en México, establecen comunicación con Europa muy temprano por la mañana y luego con Asia después del cierre de la jornada laboral por la noche. IBM proporciona instrumentos varios para facilitar este tipo de trabajo móvil: herramientas de colaboración automatizadas y flexibilidad de horarios, entre otros.

“Al final del día, creo que estamos a cargo de los ciudadanos futuros del mundo. Ahora lo vemos con las herramientas que tenemos de comunicación, las redes sociales, etc. Esta generación que tecldea con dos dedos y que tiene amigos en cualquier lugar del mundo, representa la horizontalización de la comunicación, que está haciendo a los ciudadanos del planeta, menos definidos por sus regiones o países y más por el talento y el compromiso”, manifiesta Bonnet Jaimes.

**IBM ha visto por mucho tiempo a la diversidad de culturas, gente, pensamientos e ideas, como algo esencial para la innovación y el éxito en el mercado. La diversidad también permite que compañías como IBM atraigan y desarrollen a los líderes globalmente conscientes del mañana.**

“Sabemos que es importante para los empleados el trabajar en un entorno donde la inclusión y la diversidad – incluso la diversidad de pensamiento– son la norma, de tal manera que podamos guiar la innovación al cliente desde cualquier rincón de la empresa”, concluye la Directora de Recursos Humanos de IBM México. ▲

## Sofía Bonnet Jaimes

### Directora de Recursos Humanos en IBM México

Sofía Bonnet nació y creció en la Ciudad de México. Estudió la licenciatura en Psicología en la Universidad de las Américas.

Su colaboración en **IBM México** inició en 1985 y en 1993 se incorporó a **IBM US** en **IBM Latin America Division**. Se ha desempeñado en múltiples posiciones, roles y ubicaciones en proyectos multinacionales.

Cuenta con el **Master en Recursos Humanos por Mercy College** y habla Español, Inglés, Francés y Portugués.





# Bienestar emocional

## La nueva frontera en Recursos Humanos

Mtro. José Adán Ignacio Rubí Salazar, Subsecretario de Inclusión Laboral, STPS.



**Es del mayor interés del Gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto que pongamos en marcha el Programa de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano, herramienta que estará al servicio de llevar a cabo la detección y canalización de problemáticas relacionadas con esta esfera de los trabajadores, toda vez que tienen un fuerte impacto en la dinámica laboral y en sus resultados”**

Contar con una base de empresas y una fuerza de trabajo competitiva y productiva implica incidir en diversos frentes de la dinámica organizacional y del país. Así lo confirma el Mtro. José Adán Ignacio Rubí Salazar, Subsecretario de Inclusión Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuando aborda un tema que es preocupación crucial en materia de crecimiento económico y responsabilidad social en las sociedades emergentes.

“Es del mayor interés del Gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto que pongamos en marcha el Programa de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano, herramienta que estará al servicio de llevar a cabo la detección y canalización de problemáticas relacionadas con esta esfera de los trabajadores, toda vez que tienen un fuerte impacto en la dinámica laboral y en sus resultados”.

El Subsecretario de Inclusión Laboral de la STPS señala que se trata de un programa en el que están involucrados expertos de diversas disciplinas, procedentes de organismos internacionales y nacionales. “Tenemos un vínculo muy estrecho con la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de la Salud, el Instituto Nacional de Psiquiatría y con organizaciones sindicales que se están sumando al esfuerzo”.

La preocupación por los niveles de ausentismo ligados con padecimientos asociados al sedentarismo, la obesidad, la diabetes, las cardiopatías y el estrés, despertaron, hace algunos años, la inquietud en los Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos para identificar las dimensiones del impacto en el desempeño laboral de la fuerza trabajadora.

Esto dio paso a una revisión más escrupulosa sobre los indicadores arrojados por las encuestas de satisfacción y clima laboral. Así, emergió en la discusión profesional la importancia del balance de vida y carrera, considerando al colaborador como una entidad social integrada por las esferas física, emocional, intelectual y cognitiva.

“Es algo perfectamente medible. Un ambiente laboral armónico, caracterizado por el bienestar en donde hay un puente sólido entre el trabajo y la familia, entre la empresa y el hogar, va a generar un espacio propicio para que la productividad laboral incremente”, explica el Subsecretario.

El Programa de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano, nombre tentativo de este instrumento del Gobierno Federal, podría entrar en operación en los próximos meses y se sumará a las demás herramientas con las que cuenta la STPS en materia de inclusión de grupos vulnerables a la fuerza trabajadora, género, diversidad y capacitación.

“Quienes están a cargo de los Recursos Humanos en las empresas, y sus jefes, van a valorar lo que representa el bienestar emocional en el ámbito laboral”, comenta el Mtro. Rubí Salazar”. Estamos seguros de que reconocerán los beneficios en la medida en que comprueben fehacientemente que contribuye a la productividad y al retorno de inversión social y económico de personas, empresas y de la nación en su conjunto”, concluye.

Más que una corriente o una moda, el bienestar y la salud en las empresas es una tendencia global que está cruzando a las principales economías del orbe. México se suma de esta manera a las naciones que realizan transformaciones en las que Recursos Humanos juega un papel protagónico y que repercutirán en la democratización de la productividad. ▲▲

## Mtro. José Adán Ignacio Rubí Salazar

Subsecretario de Inclusión Laboral, STPS

Es Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública de la UAEMEX, y Maestro en Ciencias Políticas por la misma universidad. Se ha desempeñado como Diputado Federal en la LXI Legislatura del Congreso de la Unión, en la que fue Presidente de la Comisión de Comunicaciones de la Cámara de Diputados. Ha sido dos veces Diputado Local en la Legislatura del Estado de México, Secretario del Trabajo en la misma entidad y Presidente Municipal de Ixtapan de la Sal.

DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL

¿DESDE CUÁNDO  
“MÁS O MENOS”  
ESTÁ BIEN?

NUNCA.

Líderes excepcionales con el sistema de desarrollo de liderazgo de DDI, IM:ExL<sup>SM</sup>.

¡Aprende más sobre el desarrollo que tus líderes necesitan! [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

Los Expertos en Talent Management





WEBCAST

## Inclusión Laboral en México

**Conversamos con el Mtro. José Adán Ignacio Rubí Salazar, Subsecretario de Inclusión Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En esta entrevista, el titular de la dependencia nos habla de cuáles son los principales programas, retos y acciones que están en marcha en su área y que serán de gran beneficio para la fuerza laboral de México.**

Además del Programa de Bienestar Emocional y Desarrollo Humano, la Subsecretaría de Inclusión Laboral cuenta con diferentes alternativas que contribuyen a crear soluciones en el terreno práctico de Recursos Humanos. Te invitamos a que escuches de viva voz a quien encabeza estos esfuerzos que, sin duda, están pensados para beneficio de los trabajadores y empresarios del país.



# La gran convergencia

La tecnología de información, la famosa nube de cómputo, los dispositivos móviles, las redes sociales y el análisis automatizado de la fuerza de trabajo **están**

**transformando el mundo laboral.**

**¿Qué significa esto para Recursos Humanos?**

Es momento para averiguarlo.



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.

**E**n el plano tecnológico, la industria de los bienes raíces figura entre las que presentan el mayor rezago al adaptarse a los cambios. Mindy Geisser, Vicepresidenta Global de Recursos Humanos en Colliers International Property Consultants Inc., (Seattle), ha modificado esta situación en la firma.

Colliers tiene 12 mil 500 empleados y alrededor de la tercera parte de ellos son corredores o agentes de bienes raíces que trabajan fuera de las 512 oficinas que tienen ubicadas en 61 países. Desde el punto de vista de Geisser, la empresa debe tomar ventaja de las tecnologías emergentes que están redefiniendo a las organizaciones y a las estrategias de gestión de Recursos Humanos. "Somos una fuerza de trabajo que tiene que adoptar estas herramientas y métodos para compartir información", comenta.

"La nube nos da la capacidad de escalar las aplicaciones con mayor rapidez y colaborar con más velocidad. Las redes sociales nos permiten enviar mensajes sobre nuestra empresa a más gente y crear una presencia global a través de redes externas y las redes de los empleados. La movilidad cambia el juego, y lo que actualmente desarrollamos es sólo el comienzo", explica Geisser.

"Por eso, tenemos que conseguir la información más rápido para el agente de bienes raíces. La nube y otras herramientas también facilitarán la obtención ágil de resultados con el análisis de la fuerza de trabajo. En función de cómo están relacionadas estas tendencias, veremos la manera en que son más aceptadas en el mercado".

Por separado, cada una de estas tecnologías ya está teniendo impacto en el mundo laboral, los empleados y la cultura de las organizaciones; es más, su convergencia constituye una megatendencia digital de redefinición de los procesos de negocio.

### Nuevos rumbos

Los líderes esperan que la convergencia tecnológica cambie todo lo relacionado con el mundo laboral. "El lugar donde trabajamos, la manera de hacerlo, cuándo y por qué. Todo está siendo afectado", señala Ray Wang, Director de Análisis y Director Ejecutivo de Constellation Research Inc., centro de investigación especializado en estudiar la tecnología de vanguardia. "Esta convergencia está impulsando modelos de trabajo novedosos, esquemas de negocio innovadores y formas para colaborar que antes no habíamos concebido".

Para Ray Wang, "la nube brinda diversidad de información para Recursos Humanos. La plataforma móvil es el acceso y el punto de interacción con la nube y los datos requeridos por nuestra área. Las redes sociales son la forma en la que nos relacionamos con otras personas donde también se generan más datos que conducirán hacia nuevos tipos de análisis".

Algunos Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos ven el futuro a través de una perspectiva similar y saben que tarde o temprano desempeñarán un papel en la ecuación. Mindy Geisser, por ejemplo, colabora con el Director de Información de un equipo que ha alineado estas tecnologías con la estrategia de negocio de Colliers. "Me veo a mí misma como una líder ejecutiva, no sólo en el área de Recursos Humanos, sino que pienso en el negocio de manera integral y trato de contribuir", comenta.

## ¿Cuáles son las tecnologías convergentes?

- **Cómputo en la nube**, incluyendo los Servicios de Software (SDS).
- **Dispositivos móviles**, incluyendo teléfonos inteligentes.
- **Redes sociales.**
- **Software para el análisis de la fuerza de trabajo.**

En Adobe Systems Inc. (California), empresa desarrolladora de software para la creación de contenido digital con 9 mil 400 colaboradores en todo el mundo, Donna Morris, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos señala: "Cuando miro a través de los 20 años de mi carrera, considero que actualmente vivimos el mayor impacto tecnológico y disrupción en la forma en que se realiza la gestión del talento".

Precisamente, Jason Corsello, Vicepresidente de Desarrollo y Estrategia Corporativa de Cornerstone On Demand Inc., (California), comenta que "el panorama es abrumador porque la tecnología está avanzando a un ritmo inverosímil". Es decir, en muchas organizaciones, los profesionales de Recursos Humanos luchan contra la desorganización y el caos, tal como lo señala el ejecutivo de esta comercializadora de software para el aprendizaje y la gestión de talento.

### El Gran Facilitador

El equipo de Recursos Humanos de Colliers no se intimida ante el cambio acelerado. "Vamos a tener un 70 por ciento de nuestra información en la nube en los próximos dos años", precisa Geisser. "Somos capaces de manejar el riesgo para avanzar en esa dirección, porque estamos dispuestos a agilizarlos y porque estamos ampliamente distribuidos en diferentes ubicaciones geográficas".

Colliers está desarrollando una suite de gestión de talento instalada en varias ubicaciones que está basada en SDS de la marca Taleo Corp., en combinación con un sistema de nómina desarrollado por ADP Inc; de este modo, proyectos como la Universidad Colliers se encuentran alojados en una nube privada. Incluso, la empresa tiene una aplicación muy parecida a LinkedIn para manejar los perfiles de empleados; mismos que fueron creados con SharePoint de Microsoft.

Además, Colliers despliega sus herramientas estratégicas de ventas a través de aplicaciones móviles y utiliza las redes sociales como Facebook para reclutar talento. "Por cierto, el Director de Información también está mudando a la nube otras aplicaciones, incluidas las de Recursos Humanos", aclara Geisser.

"La nube es el gran facilitador", apunta Jason Corsello. "Sin ella, sería imposible entrelazar los beneficios de las redes sociales, los dispositivos móviles y el análisis de la fuerza de trabajo". Tal como lo explica Nicholas Carr en su best-seller "El Gran Cambio: Recableando al mundo, de Edison a Google" (W. Norton & Co., 2008), la nube de cómputo ha transformado la manera en que las empresas utilizan los recursos tecnológicos de información, en un sentido similar al modo en que la infraestructura eléctrica modificó los usos de la energía. Nos ha enseñado que hay activos cuya plataforma puede ser compartida con otros, con la seguridad que brinda la suscripción al servicio.



## Nube

## Definiciones importantes

Arquitectura de cómputo que proporciona la infraestructura de tecnología de la información en una red de autoservicio, flexible y bajo demanda [sin necesidad de que el usuario cuente con almacenamiento local].

## Nube pública

Es un depósito de datos compartido, con recursos tecnológicos de información tales como redes, servidores y almacenamiento. Entrega bajo demanda a través de internet público o una red privada basada en internet para diversos clientes.

## Nube privada

Implementación de una nube para el uso exclusivo de una sola compañía.

## Infraestructura de servicios

Se refiere a los servidores, almacenamiento y otros recursos de tecnologías de información y personal de apoyo que sustituyen a los centros de datos tradicionales, ofreciendo un servicio disponible para múltiples clientes simultáneos. El proveedor cobra sólo por los recursos consumidos.

## Servicios de software (SDS)

Software alojado en una nube pública para acceso compartido. Por lo general se accede a través de un navegador web. La aplicación es multiusuario, lo que permite dar servicio a diversos clientes con la misma copia del software.

## Plataforma de servicio

Equipamiento disponible a través de suscripción, para alojar aplicaciones y desarrollar otras nuevas por parte del usuario. Incluso, algunas ofertas de SDS se están transformando en plataformas de servicio.

Por otro lado, el Servicio de Software (SDS) representa sólo un elemento de la nube, pero que tiene impacto más directo en las operaciones de Recursos Humanos. Los proveedores del SDS alojan, mantienen y actualizan sus aplicaciones, agregando características nuevas con frecuencia, considerando las sugerencias de los usuarios suscritos.

Rob Jackson, Responsable de la Gestión Global del Capital Humano de HB Fuller Co., (fabricante de adhesivos ubicada en Minnesota), adoptó el software de gestión de Recursos Humanos de Workday Inc. en 2008. En la actualidad, continúa con Workday y con SDS, principalmente porque sus 3 mil 400 empleados trabajan dispersos en 39 países.

“Estamos implementando un sistema de seguimiento de candidatos potenciales con software de servicio en la nube”, dice Jackson. “Tratamos de avanzar en la misma dirección siempre que sea posible, considerando las ventajas que hemos encontrado de este modelo”.

Altera Corp., desarrollador de soluciones lógicas programables para semiconductores, con sede en California y con 2 mil 900 empleados en todo el mundo, “dio el primer paso con el software en la nube” con el uso de los ofrecimientos de Workday y Taleo, explica Kevin Lyman, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos.

“Calculamos que el proyecto postergaría la contratación de más personal de Recursos Humanos, lo que representa un ahorro del 5 al 10 por ciento. Más importante, proyectamos que podría crecer nuestra capacidad para atender al personal sin hacer inversiones adicionales. Estamos trabajando con 3 mil empleados en Workday y podríamos añadir mil más sin desequilibrarnos”.

En Singapur, Flextronics International Ltd., uno de los mayores proveedores de servicios de manufactura electrónica, utiliza varias aplicaciones SDS. “Preferimos aplicaciones basadas en la nube porque tenemos un departamento relativamente pequeño de Sistemas o Tecnologías de la Información”, explica Debi Herslag, Vicepresidente Mundial de Recursos Humanos.

“Utilizamos SDS para la planificación de sueldos, capacitación y gestión del talento, seguimiento de candidatos y manejo de casos especiales”. Con una plantilla de 200 mil empleados (la mitad localizados en China) Flextronics representa una prueba de fuego para el SDS de Workday, utilizado para consolidar los datos de trabajadores en 81 sistemas de Recursos Humanos. “Somos el cliente más grande de Workday con cerca de 150 mil empleados”, precisa Debi Herslag.

Muchos ejecutivos de Recursos Humanos son reacios a adoptar software en la nube.



**Cuando miro a través de los 20 años de mi carrera, considero que actualmente vivimos el mayor impacto tecnológico y disrupción en la forma en que se realiza la gestión del talento”.**

Donna Morris, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos de Adobe Systems, Inc.

# Networking Advisor México

## Administración de Proyectos Productivos



**Contáctanos**

Río Usumacinta 5723 Jardines de San Manuel Puebla, Pue.  
 nwamex.com [contacto@nwamex.com](mailto:contacto@nwamex.com) 01(222) 4 82 82 42

La nube puede almacenar y hacer accesibles los datos de los trabajadores, así como la información financiera y de otros tipos, necesarios para el análisis que relacione a los empleados con el desempeño financiero. **Las redes sociales producirán su propio conjunto de datos a partir de los modelos de comunicación y colaboración.**

**Adobe es un gran usuario de las redes sociales públicas: el 30 por ciento de las nuevas contrataciones provienen de LinkedIn,** tiene 57 perfiles de Facebook con 2.6 millones de seguidores, posee 250 cuentas en Twitter con más de 400 mil seguidores y tiene 15 canales en YouTube con 8.6 millones de reproducciones de videos.

En una encuesta realizada por Towers Watson entre ejecutivos de gestión de talento en 444 empresas de diferentes tamaños dispersas en todo el mundo, el 46 por ciento dijo que no estaba usando SDS y no tenía planes de hacerlo. Los problemas de seguridad, reales o percibidos, son una de las razones para desconfiar de las aplicaciones.

Uno de los ejecutivos de Recursos Humanos encuestados comentó que la nube es importante, pero que él y su jefe de información todavía la ven "como algo inmaduro y muy por debajo de lo que muchas empresas necesitan en lo que refiere a privacidad y seguridad de los datos".

Por el contrario, dice Rob Jackson que el jefe de información de su compañía (HB Fuller), sabe que un proveedor de SDS como Workday, "puede pagar más recursos que un departamento interno de Sistemas o Tecnologías de la Información para certificar que los datos están protegidos y que se preservarán de forma segura."

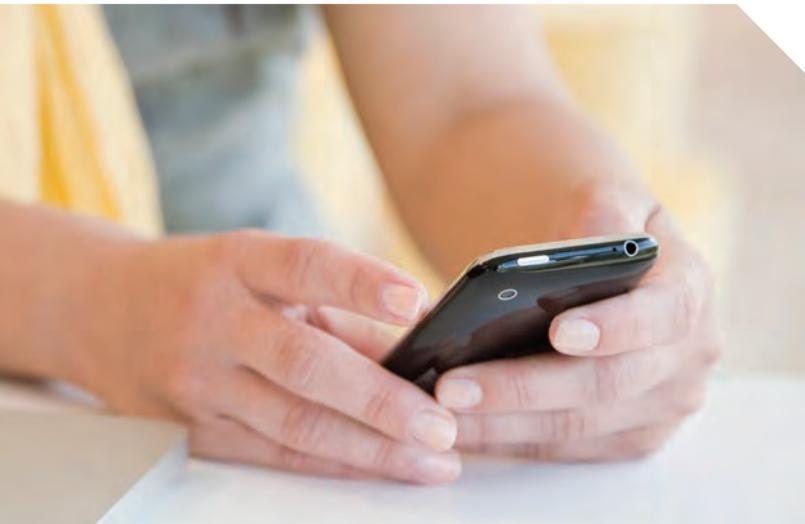
Algunos grupos de ejecutivos están más preocupados por la privacidad de los datos. Así sucedió en las plantas europeas de Flextronics. Herslag dice que cuando se presentaron las capacidades de los SDS, los consejeros de la firma dejaron saber sus objeciones. Sin embargo, añade, "la cuestión de la seguridad y la privacidad de los datos ya no está a discusión. Las empresas más sofisticadas ya tiene garantizados ambos aspectos".

### **Acceso Universal**

A medida que la nube se perfila como el gran facilitador del cambio, las plataformas móviles están proporcionando acceso universal a las aplicaciones y a la información, permitiendo también la sustitución de computadoras personales para la realización de una serie de tareas que antes exigían contar con equipamiento fijo. Los trabajadores de muchas empresas están encontrando maneras nuevas para utilizar los teléfonos inteligentes y tabletas para acceder e interactuar vía web y de manera segura.

"Todos estamos pendientes de la accesibilidad a la información y las herramientas de software en los dispositivos móviles que lo facilitan", dice Mindy Geisser. "Si observamos de qué manera nuestros agentes de bienes raíces hacen los negocios, comprenderemos que tienen que estar con los clientes, en la calle, buscando los inmuebles. Tenemos que habilitar las aplicaciones que permitan el acceso instantáneo dondequiera que se encuentren".

En Colliers, se ha logrado hacer a un lado la computadora y ahora se trabaja a través del iPhone. Las aplicaciones ayudan a los agentes de bienes raíces a determinar una estrategia de ventas basada en su estilo y los rasgos de personalidad del cliente potencial. "Vemos la movilidad como algo extremadamente estratégico e importante", asegura Geisser. "Incluso estamos contratando algunas aplicaciones móviles que permiten ver detalles de los inmuebles. Es justo lo que los agentes necesitan en el campo".



**No cabe duda de que la importancia de la nube **crecerá** en la medida en la que **más empresas desarrollen aplicaciones móviles.****

**Los dispositivos móviles** ofrecen acceso a la historia laboral, directorios organizacionales, conteo de personal y otros datos relacionados con los empleados.

Muchos proveedores de SDS y algunos servicios más tradicionales de tecnología de información para Recursos Humanos, están empezando a construir aplicaciones para dispositivos portátiles; por ejemplo, Kronos, Oracle, SAP y otros fabricantes han desarrollado software para la gestión laboral y de talento para estas nuevas modalidades de acceso.

Los Gerentes de Flextronics revisan y aprueban algunos procedimientos administrativos básicos relacionados con Recursos Humanos usando las aplicaciones de flujo de trabajo que Workday ha creado para BlackBerry. Herslag está probando los desarrollos para iPad, considerando la posibilidad de revisar los datos de los empleados de forma individual o en conjunto.

HB Fuller está adoptando las aplicaciones de Workday para iPhone, incluyendo las aprobaciones para gestionar solicitudes fuera de plazo, búsqueda de datos individuales de colaboradores y otros datos vinculados con las tareas administrativas de Recursos Humanos. Al respecto, Rob Jackson añade: "La ejecución de informes y una gran cantidad de tareas administrativas de Recursos Humanos no son factibles desde un iPhone, pero podrían serlo desde un iPad o alguna otra tableta".

Con visión de futuro, los líderes de Recursos Humanos reconocen que los empleados esperan que su lugar de trabajo ofrezca accesibilidad a los dispositivos móviles y redes sociales, similar a la que tienen fuera de la oficina. Solamente en junio de 2011, de los 234 millones de norteamericanos con algún dispositivo móvil, 78.5 millones poseían un teléfono inteligente, según los estudios de ComScore Inc., (Virginia), empresa dedicada al análisis de tendencias en el mundo digital.

### **Las redes del siglo XXI**

Los dispositivos móviles y las redes sociales van de la mano. "Mientras sea mayor el número de personas que utilicen su dispositivo móvil, más lo usarán para socializar y en esa medida, más necesitarán de la movilidad", dice Amy Wilson, Directora de Análisis y Vicepresidenta de Constellation Research. "Las mejores aplicaciones para los dispositivos móviles serán web 2.0. Los dispositivos móviles tal vez no llegarán a ser clave para la Administración de Recursos Humanos, pero sí que lo serán para realizar el trabajo y colaborar en tiempo real".

Hay dos visiones de negocio en las redes sociales: los sitios web públicos sociales como Facebook, LinkedIn y otros, y el uso interno de las herramientas que ofrecen para fomentar la colaboración.

La mayoría de los profesionales de Recursos Humanos de las empresas están más adelantados en el uso de páginas web públicas, especialmente para el reclutamiento.



“Nuestros altos ejecutivos aunque son progresistas, tienen una percepción diversa en el campo. **Queremos crear un entorno de colaboración con las redes y hay que estar abierto para el intercambio de información**”

Mindy Geisser, Vicepresidenta Global de Recursos Humanos en Colliers International Property Consultants Inc.

Jason Corsello argumenta que las redes sociales son cruciales para el desarrollo de las cadenas de suministro de talento. LinkedIn y otros sitios ayudan a la localización de las fuentes externas de talento. Las herramientas internas, incluidas las páginas del perfil de los empleados, ayudan a los gerentes a identificar donde están los candidatos potenciales dentro de sus propias organizaciones.

Morris comenta que Adobe es un gran usuario de las redes sociales públicas: el 30 por ciento de las nuevas contrataciones provienen de LinkedIn, tiene 57 perfiles de Facebook con 2.6 millones de seguidores, posee 250 cuentas en Twitter con más de 400 mil seguidores y tiene 15 canales en YouTube con 8.6 millones de reproducciones de videos.

“Las redes sociales son clave en cómo hacer que la gente tome conciencia de nuestros valores organizacionales y son importantes para nuestro enfoque de atracción de talento”, dice Morris. “Animamos a nuestros empleados a conversar sobre la empresa en Facebook, y tenemos una versión interna de Twitter para intercambiar datos y recursos que ayudan a proveer un ambiente de transparencia para nuestros colaboradores”.

Los empleados de Altera utilizan Facebook dentro de la corporación; asimismo, echan mano de otras redes sociales como Yammer, una herramienta de microblogging similar a Twitter.

Antes de que alguna compañía adopte otras alternativas, Kevin Lyman alienta a los tomadores de decisiones a preguntarse cuál es el problema de negocio que buscan resolver. “Eso lo guía sobre qué opción utilizar y cómo usarla”, dice. Colliers ha desplegado sus redes sociales internas hacia una recepción mixta, es decir, “nuestros altos ejecutivos aunque son progresistas,

tienen una percepción diversa en el campo. Queremos crear un entorno de colaboración con las redes y hay que estar abierto para el intercambio de información”, comenta Mindy Geisser.

En principio fue una locura para los agentes pues se consideraban dueños de la relación con el cliente. Ahora deben compartirla con otros socios en la red. “Tenemos que colaborar para dar al cliente una experiencia consistente a la hora y en el lugar donde desee hacer negocios con nosotros”.

### Encontrando modelos

Es evidente que está llegando una nueva era en la que las aplicaciones para el análisis de la fuerza de trabajo funcionan en tiempo real y arrojan resultados altamente predictivos y estratégicos.

La nube puede almacenar y hacer accesibles los datos de los trabajadores, así como la información financiera y de otros tipos necesarios para el análisis que relaciona a los empleados con el desempeño financiero. Las plataformas de redes sociales producirán su propio conjunto de datos a partir de los modelos de comunicación y colaboración, cada vez con mejores análisis de resultados.

El área de Recursos Humanos podrá entregar el contenido analítico en los dispositivos móviles a los cuales puedan acceder bajo demanda tanto los administradores como otros colaboradores.

Corsello afirma que los investigadores de tendencias en el análisis de la fuerza laboral estudian cuáles son los factores que contribuyen al alto rendimiento, el desempeño y el potencial del talento de reemplazo.

De hecho, algunos proveedores de SDS están agregando capacidades analíticas a sus productos estándar. Por ejemplo, las aplicaciones analíticas de Workday, incluyendo aquellas que entregan las métricas de Recursos Humanos en un tablero de control, contribuyen a los esfuerzos de análisis de la empresa HB Fuller. Entre los elementos del panel están las cifras de negocios, nuevas contrataciones y métricas de pago por desempeño.

“Tenemos que empezar a decir algo nuevo a nuestros ejecutivos y el lenguaje que entienden es el de los números”, declaró Jackson. Uno de los objetivos es ofrecer las métricas y los análisis en tiempo real. “Veo muy cerca el día en que el iPad tenga aplicaciones analíticas que den respuesta inmediata a las necesidades de información de nuestra alta dirección”.

Los profesionales de Recursos Humanos de Flextronics también utilizan algunas de las herramientas de análisis de Workday y han desarrollado sus propios modelos de predicción, aunque no están disponibles en los dispositivos móviles.

Tenemos otro ejemplo. El modelo de costo de deserción muestra a los gerentes de planta el costo de la rotación de personal, y hace sugerencias para una inversión rentable (en un bajo margen de negocio) que podría ayudar a reducir el desgaste. “Nosotros estimamos los datos de la planta sobre la base de los salarios, productividad, costo de la productividad y problemas de calidad”, dice Herslag. “Acto seguido, los especialistas de Recursos Humanos hacen los análisis y entregan los resultados en una reunión con los gerentes de planta”.

Las nuevas herramientas de análisis que no han sido ampliamente adoptadas, **proporcionan una visión de los patrones de comunicación y colaboración.** El Análisis de Redes Sociales (ARS), muestra con quienes se conectan los trabajadores, con qué frecuencia y las principales razones para hacerlo.

**Otras características más avanzadas dan seguimiento a las personas y cualquier otra fuente de información con la que el individuo se conecta en la red.**

“El ARS ayuda a entender la manera como realmente funciona la gente y a quién recurre para obtener información”, dice Corsello. Esto “permite comprender cómo se realiza verdaderamente el trabajo en las organizaciones”.

Por su parte, los líderes de Adobe empiezan a dirigir su mirada hacia el análisis en las redes sociales, comenta Morris. Un grupo de trabajo con profesionales de Recursos Humanos y Mercadotecnia ha impulsado este esfuerzo.

“Estamos buscando análisis basados en interacciones sociales”. Todas estas tecnologías convergentes se convierten en facilitadores para las personas, añade, estos “pueden proporcionar formas más eficaces de gestión y comunicación en las organizaciones”. ▲▲

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.

**M**  
VALORES  
MEXICANOS  
CASA DE BOLSA

¡Soluciones con Valor!



## ¿Es competente tu gente de Recursos Humanos?

**Dirigir personas se complica al crecer y cambiar la estructura empresarial.**

Diferentes culturas interfieren con la eficiencia, por ello habrá que identificar las prácticas que darán rumbo a la organización.

Por: Mauricio Brehm y Jorge A. Jáuregui

Artículo reproducido con autorización de la revista ISTMO, publicado en su edición número 325, pp. 26-28. IPADE.

**E**n nuestro entorno donde el impacto global es cada vez más importante para el futuro de las empresas, los equipos de dirección precisan hacer ajustes en sus estrategias de negocio, lo que a menudo impacta el diseño de su estructura organizativa.

Estos ajustes estratégicos pueden modificar la forma en que está diseñado el trabajo y, por lo tanto, el perfil de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr un buen desempeño de los colaboradores, y alcanzar los resultados estratégicos planteados.

Para ajustarse a la nueva realidad de la empresa, tanto la flexibilidad como la disposición, deberán permear en todas las áreas o funciones de la organización. Como es lógico, también se cuestiona al área de Recursos Humanos con respecto a su actualización en el nivel de competencia.

Esta situación cambiante implica la capacidad de cada jefe para ajustarse a las nuevas condiciones de trabajo y de ser el líder que se requiere en cada momento. Como jefe y como líder, deberá facilitar la adquisición de los nuevos conocimientos y habilidades para formar y actualizar a los colaboradores en todas las competencias demandadas: conocimientos, habilidades más actitudes y valores.

### La Dirección de Recursos Humanos en tu empresa

Una parte importante de la labor de Recursos Humanos es alinear sus políticas y prácticas (herramientas especializadas y actualizadas) con la estrategia del negocio. Pero sucede que llegan a desempeñar esta función personas con gran variedad de trayectorias profesionales, con muy diferentes perfiles y por diferentes razones.

El desafío es saber si el mismo responsable de Recursos Humanos y las personas que forman parte de esta dirección, son competentes para lo que enfrentarán. El jefe debe buscar la forma de asegurar los resultados, y si lo que falta en sus colaboradores son conocimientos y habilidades, tiene que hacer el rol de *coach* o **entrenador**. Y si hay que ayudar a sus colaboradores en las actitudes y apego a los valores organizacionales, entonces el rol será el de **mentor**. ¿Habrá alguna forma de ayudar a este equipo y a este jefe a ser competentes en su función? Tal vez si identificamos la etapa de vida de la organización será más fácil descubrir lo que se espera de la función.

## La etapa de vida de tu empresa

Durante el crecimiento de la organización se presentan requerimientos diferentes:

### 1. Cuando la empresa es **pequeña**<sup>1</sup>

En sus momentos iniciales todas las funciones se centralizan en la dirección general. Alguien debe responsabilizarse por la administración de Recursos Humanos, que cubre desde el inicio hasta el final de la relación de trabajo.

- a. **Reclutar y seleccionar colaboradores.**
- b. **Contrato de trabajo: expediente, condiciones de trabajo, remuneración, etcétera.**
- c. **Proceso de capacitación y entrenamiento.**
- d. **Evaluación del desempeño y plan de desarrollo.**
- e. **Higiene y seguridad industrial.**
- f. **Terminación de la relación de trabajo.**

- Frecuentemente estas funciones operativas de la gestión de Recursos Humanos se le asignan al Contador, por ser él quien maneja la nómina, el pago del seguro social (IMSS), etcétera.

- En una organización de pequeñas dimensiones, aunque vive su primera etapa, las funciones están centralizadas. El responsable de la Dirección de Recursos Humanos suele ser el Director General.

- En el proceso de transición a la siguiente etapa, la Dirección General tendrá que seleccionar técnicos y técnicas para cada función. La cantidad de actividades obligan al director a delegar algunas actividades y funciones, porque ya no puede realizar todo en forma centralizada.

### ¿Cómo sabemos si usan las técnicas y herramientas más avanzadas, y si son las más adecuadas para la etapa de vida de una empresa?

#### 2. Cuando la empresa es **mediana**

En el momento en el que la estructura organizacional pretenda definir títulos y jerarquías, se deberán establecer presupuestos de corto plazo (estándares y costos).

- Las funciones a desarrollar requieren una clara definición de competencias para lograr un buen desempeño: conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- La empresa necesita que la Dirección General defina el <<rumbo a seguir>>, para que los demás contribuyan a ejecutar la visión y misión (¿para qué?) y con esto establecer los objetivos estratégicos a corto y mediano plazo.

- Para cada función deberá definirse una propuesta de valor y, con esto en mente, determinar las *competencias* que detallarán esas funciones y su despliegue hacia los siguientes niveles de la organización, considerando los grados de comportamiento que se observan para cada competencia<sup>2</sup>.

- Claridad de la propuesta de valor de la Gerencia de Recursos Humanos. Una vez descritas y validadas las competencias para cada función, los procesos básicos de Recursos Humanos deberán diseñarse con base en ellas: reclutamiento, selección, contratación, evaluación para el desarrollo y para la compensación, esquemas de retribución y promoción, planes de sucesión, relaciones de trabajo individuales y colectivas.

<sup>2</sup> Para puestos técnicos y operativos existe el CONOCER. Información en [www.conocer.gob.mx](http://www.conocer.gob.mx)

Gráfico 1

## FORMA DE TRABAJO Y AJUSTES ESTRATÉGICOS



Fuente: M. Brehm. Enero 2013

<sup>1</sup> Como aparece el 26/1/2013: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas> en INEGI: Las microempresas: son aquellas que tienen **menos de 10 trabajadores**; las pequeñas empresas: son negocios que tienen **entre 11 y 30 trabajadores**; las medianas empresas: son los negocios dedicados al comercio que tienen desde **31 hasta 100 trabajadores**; grandes empresas: se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde **101 hasta 251 trabajadores**.

¿Cómo saber si las políticas y prácticas de Recursos Humanos **están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa?**  
 ¿Y si el área utiliza las **técnicas y herramientas más avanzadas y adecuadas** para la etapa de vida de la organización?

**3. Cuando la empresa es grande**

Como se puede ver en el gráfico 1, al crecer las organizaciones sus estructuras se descentralizan y el cuidado de las políticas y prácticas se convierte en un factor importante. Larry Greiner es un clásico entre los estudiosos del crecimiento organizacional. Su nota apareció en HBR en 1972, pero sus conceptos hoy nos ayudan a entender fácilmente la etapa de vida de la organización y los retos a enfrentar.

Al crecer las estructuras se complica el proceso de dirigir personas. Para las organizaciones grandes, el paso de las etapas 3, 4 y 5, marca cambios muy importantes en la alineación de las políticas y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia del negocio. Porque incluso dentro del mismo país, encontramos diferentes culturas y prácticas que pueden interferir con la efectividad de la organización.

El tema es aún más crítico cuando el crecimiento nos lleva a abrir operaciones en otros países (con culturas, leyes y prácticas

de trabajo diferentes) y al asignar responsabilidades de nuestros colaboradores en diferentes locaciones. Es necesario brindarles apoyo y acompañamiento para facilitar el éxito en su desempeño. Sería de gran ayuda identificar las competencias adecuadas para estas etapas, donde las organizaciones deberán tener la capacidad de responder a los retos globales.

La formación permanente de líderes y sus equipos gerenciales son parte de los nuevos desafíos que enfrentamos ante la globalización, y requieren de un proceso de seguimiento para asegurar el logro de resultados y la construcción de las competencias apropiadas.

Cada jefe enfrenta nuevos retos y debe promover el logro de resultados, pero no puede descuidar la actualización de conocimientos y habilidades que exige su puesto y el de cada uno de los miembros de su equipo. Asimismo deberá jugar el rol de mentor, para el cuidado y cumplimiento de los valores organizacionales y el apego a las actitudes esperadas. ▲▲

CINCO FASES DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL: PRÁCTICAS					
CATEGORIA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
ENFOQUE DIRECTIVO	Producir y vender	Eficiencia operativa	Expansión del mercado	Consolidación organizacional	Solución de problemas e innovación
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Staff de línea y grupos de producción	Matriz de equipos
ESTILO DE MANDO	Individualista y emprendedor	Directivo	Delegante	Vigilante	Participativo
SISTEMAS DE CONTROL	Resultados de mercado	Estándares y centros de costos	Reportes y centros de utilidad	Planes y centros de inversión	Establecimiento de objetivos comunes
RETRIBUCIÓN DIRECTIVA	Propiedad	Sueldos e incrementos por méritos	Bono individual	Participación de utilidades y opciones de acciones	Bono de equipo

Fuente: © Larry Greiner. Evolution and Revolution as Organization Grow

**Mauricio Brehm Brechú**

Director y profesor de Alta Dirección de Personal. Asesor de la Dirección General de Recursos Humanos (IPADE). Doctor en Administración (Universidad La Salle). Miembro del Consejo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos y profesor invitado en Escuelas de Negocios de Colombia, Perú, Ecuador, Guatemala y Argentina.

**Jorge A. Jáuregui**

Secretario General y Tesorero en la World Federation of People Management Associations. Presidente de la North American Human Resources Management Association (EUA, Canadá y México). Maestro en Desarrollo Organizacional (UIA), IPADE D-1.



# La mejor ayuda para este regreso a clases

Sus empleados cuentan con usted y usted con nosotros. Con **Ticket Regalo® Escolar** tiene la solución ideal para apoyarlos en el regreso a clases de sus hijos.

Beneficios para su empresa:

- ✂ Simplificación de procesos administrativos, de selección y distribución de obsequios.
- ✂ Colaboradores más comprometidos.
- ✂ Incremento en la productividad laboral.
- ✂ Aceptada en papelerías, zapaterías, tiendas departamentales y en muchos establecimientos más. Consulte la red completa en [www.edenred.com.mx/directorio](http://www.edenred.com.mx/directorio)



**¡Solicite ya** su pedido de tarjetas y ahorre el costo de cada una de ellas!\*

\*Vigencia al 31 de julio de 2013.

**E. Edenred**  
[www.edenred.com.mx](http://www.edenred.com.mx)



**Llámenos**

D.F. y Área Metropolitana: **5262 8889**  
Interior de la República: **01800 012 2267**  
[telemarketing-MX@edenred.com](mailto:telemarketing-MX@edenred.com)

Síguenos en /EdenredMx

@EdenredMexico

Búsquenos en como Edenred México



## Recursos Humanos: El antes y el después del siglo XXI

**E**l aprovechamiento del bono demográfico, el bono de diversidad, la marcada necesidad de generar análisis minuciosos del comportamiento de la fuerza laboral y la posibilidad de crear carreras elásticas son sólo algunas de las tendencias vigentes en el mundo empresarial global. Este es un asunto que nadie debiera pasar por alto porque en poco tiempo separará el pasado y el futuro para Recursos Humanos.

Jorge Castilla es líder de la práctica de Human Capital en Deloitte México, firma mundial en servicios profesionales. Es asesor experto en macro proyectos de diversas industrias. Conversamos con él en torno al informe presentado recientemente por la consultora sobre los marcadores o indicadores de tendencias que influyen ya en la función de Recursos Humanos.

“Entrevistamos a líderes de diferentes empresas en 1390 organizaciones. Cada uno es un punto de información y son Directores Generales, de Finanzas y de Recursos Humanos. Les planteamos algunas tendencias, preguntándoles qué es lo que más les preocupa”, explica Jorge Castilla.

Los tres principales hallazgos giran en torno a temas como el liderazgo, la capacidad de las empresas para administrar el cambio de forma acelerada y la brecha que hay en las habilidades y competencias en los propios Ejecutivos de Recursos Humanos. Estas son preocupaciones que están presentes por igual en los líderes en América, Asia y Europa.

“El tema del capital humano se ha convertido en un asunto de todos los consejos de administración y están presionando con mucha fuerza a los líderes de Recursos Humanos. Tenemos que preguntarnos ¿cómo van a responder?”, explica el

socio de Deloitte México. "Ya se les dio un lugar en la mesa de la Alta Dirección. ¿Van a responder los ejecutivos de forma verdaderamente estratégica y cómo se requiere?"

## El talento que cuida al talento

De acuerdo con el especialista, el propio entorno de Recursos Humanos revela que hay una brecha de gran tamaño en las capacidades de los ejecutivos y operadores de la función, pero no es idéntica en todas las empresas. De hecho, hay organizaciones que al menos llevan 10 años de transformación con profesionales que sí comprenden el negocio. "Lamentablemente esta es la excepción porque la gran mayoría de los responsables del área no están en posición de dar asesoría para el logro de los objetivos estratégicos".

**Jorge Castilla señala que los empresarios y directivos fueron los primeros en darse cuenta de la importancia del talento y no necesariamente las personas a cargo de Recursos Humanos.**

"El problema es que tenemos un grupo muy grande de profesionales que no ha reaccionado con toda la fuerza o que solamente ha cubierto el expediente, operando de forma muy sencilla sin entrar a resolver problemas de negocio o crear soluciones que agreguen mucho valor".

## Human Capital Trends 2013

### Pensar como economista

Cada vez son más los líderes de Recursos Humanos que deben responder a problemáticas que en realidad son temas económicos. Se requiere que las decisiones sean tomadas como en el resto de las áreas de las empresas y sus negocios: con modelos econométricos y analíticos. "Hay que pensar con base en los números, pero hay que pasar del análisis básico o descriptivo como el que indica, por ejemplo, la prevalencia del 28% de rotación", comenta Jorge Castilla. "El problema es que ahí se queda la visión, se forman teorías sobre argumentos que carecen de soporte en métricas. Hay que cuestionarse a fondo y dar el siguiente paso".

### Economía basada en Open Talent

Mientras las empresas tradicionales quieren ser propietarias exclusivas de su talento, otras se anticipan a la presencia de una economía abierta donde comienzan a abundar los grupos de expertos que ofrecen soluciones compartidas, incluso de libre acceso. "Vamos a llegar a utilizar más gente de la que tenemos en la empresa, tomando de la nube conocimientos formados por diferentes grupos de talento. Lo que comenzó hace años como un blog, ahora es un equipo de expertos. Pensamos que se resolverán problemas gracias a esas personas que están en la red, con costos muy distintos a los que propone el outsourcing", explica el líder de la práctica de Capital Humano de Deloitte México.



**El problema es que tenemos un grupo muy grande de profesionales que no ha reaccionado con toda la fuerza o que solamente ha cubierto el expediente, operando de forma muy sencilla sin entrar a resolver problemas de negocio o crear soluciones que agreguen mucho valor".**

### **Innovación de la marca del talento**

El poder de marca de las empresas ahora está ligado a la economía del conocimiento. En esta dirección, las implicaciones para los líderes de Recursos Humanos incluyen la creación de propuestas de valor más potentes para atraer, desarrollar y retener a las personas que son capaces de crear ventaja, permaneciendo contratadas como fuerza laboral; y al mismo tiempo, a quienes son colaboradores por obra determinada, freelancers, y quienes operan bajo nuevas modalidades. La marca del talento lo será todo.

### **Crear lugares de trabajo elásticos**

Se esperan grandes cambios en la dinámica de las personas para conducir su desarrollo profesional. Los ejecutivos entrevistados en el estudio mostraron su inquietud en torno a la forma en que comienzan a quedar rebasados los planes de flexibilidad considerando que ya casi son una obligación en las organizaciones modernas.

“Cuando hablamos de lo elástico quiere decir que los profesionales estaremos en condiciones de hacer más corta o más larga la trayectoria o carrera en relación con las capacidades y lo que podemos invertir. Hay programas de trabajo móvil y flexible, pero no hay programas que conceptualicen la carrera de forma elástica. Es lo que viene”.

Todo parece indicar que en el futuro se le permitirá a la gente decidir a qué velocidad llevar su carrera y “salir del esquema tradicional de ascensos en la jerarquía empresarial. Esto da cabida de nuevo a personas que incluso ya están en edad de retiro”, apunta Castilla.

### **Aprovechando el bono demográfico**

Las naciones, industrias y empresas que no visualicen las ventajas que ofrece el bono demográfico sufrirán severas implicaciones. Hay todo un tema en torno al envejecimiento de las poblaciones de trabajadores, especialmente en sectores como el energético. El reto consiste ahora en diseñar nuevos roles y patrones de carrera alternativos para las personas en edad de retiro y con ello lograr que su conocimiento y experiencia se conviertan en ventaja competitiva. Asimismo, para Recursos Humanos, supone el rediseño de los planes de incentivos, las fórmulas para la continuidad de desarrollo, y comprender que el reloj del retiro está cambiando su ritmo.



**El poder de marca de las empresas ahora está ligado a la economía del conocimiento.** En esta dirección, las implicaciones para los líderes de Recursos Humanos incluyen la creación de propuestas de valor más potentes para atraer, desarrollar y retener a las personas que son capaces de crear ventaja.

# Deje que los expertos de PAE tomen el control de su complicada gestión laboral.

20 años de excelencia con un sólo objetivo: darle el mejor servicio



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. 5980-4800 y 5980-4802.  
**SUCURSALES:** Acapulco, Campeche, Cancún, Chihuahua, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Moliere, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.  
**INTERNACIONAL:** Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.  
**CORPORATIVO CENTROAMÉRICA:** El Salvador.  
**USA:** Los Angeles, y San Diego, CA.  
Mail: buzon@pae.cc



### Desmitificando al Súper Líder

La imagen del líder todo poderoso, conocedor perfecto del mundo del negocio y capaz de movilizar montañas está comenzando a ser desmitificada. “Todo mundo cree que en la personalidad reside el liderazgo. No obstante, las investigaciones siguen confirmando que el liderazgo es situacional toda vez que las empresas necesitan varios tipos de directivo, capaces de resolver amplitud de problemas. Sobre todo en las compañías globales”, explica Jorge Castilla.

El estudio de Deloitte presenta como principales movilizados a la adaptabilidad, la resiliencia y la capacidad para ser disruptivos: en resumen, una buena mezcla para generar innovación. “Los líderes rígidos generan poca diversidad de pensamiento en los consejos y grupos directivos. Aquí tenemos que aprovechar el bono de diversidad porque contribuye más a las empresas con la variedad de perspectivas”, señala el consultor. “Por lo tanto, a Recursos Humanos, se le demanda contar con diferentes programas de liderazgo que sean flexibles. Habrá algunos temas estandarizados, pero un líder que va a transformar a una compañía en rentabilidad requiere formación distinta a la de otro que la va a hacer global”.

### Armando el rompecabezas del desempeño

El nuevo mundo del trabajo, nos plantea una serie de fuerzas o vectores que están modelando la nueva visión sobre el empleo y la productividad. Entre las tendencias emergentes se encuentra el paso de las estructuras jerárquicas hacia las redes humanas, de lo directivo al coaching, del liderazgo autocrático al democrático. Asimismo, de la organización estable y fija pasa a la matricial y de la retroalimentación del desempeño a la comunicación inmediata.

Cada vez son mayores las presiones que influyen en la gestión del desempeño y la productividad. Las organizaciones comienzan a modificar sus estructuras para adaptarse, implementan las mejoras tecnológicas que son ahora una exigencia, procuran contemplar las diferentes expectativas generacionales; toda esta transformación ahora nos exige aumentar la capacidad de los directivos y gerentes, ampliando las habilidades para el manejo de datos y la creación de redes de líderes pares en diálogo permanente.

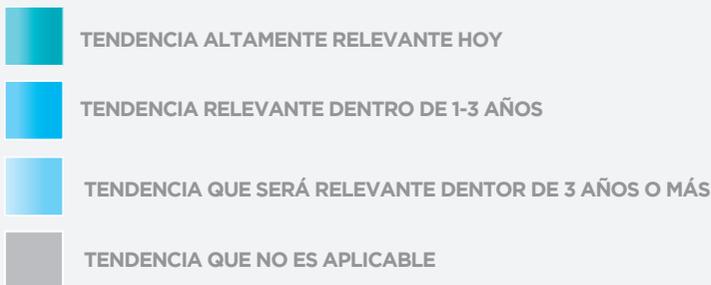
Para el caso de nuestro país, “la Reforma Laboral abre la puerta a un gran número de posibilidades de flexibilidad, pero mientras la empresa y sus accionistas principales no reconozcan que los problemas de talento son parte de su ventaja o desventaja competitiva, va a dar lo mismo”, señala el especialista. “Cuando la organización comprende que hay ventaja competitiva en la gente, las cosas cambian. De lo contrario no pasa nada”, concluye Jorge Castilla, líder de la práctica de Human Capital en Deloitte México. ▲▲



**“Los líderes rígidos generan poca diversidad de pensamiento en los consejos y grupos directivos. Aquí tenemos que aprovechar el bono de diversidad porque contribuye más a las empresas con la variedad de perspectivas”.**

**Principales movilizados:  
la adaptabilidad,  
la resiliencia y la  
capacidad para ser  
disruptivos: una buena  
mezcla para generar  
innovación.**

## Tendencias Globales: TOP CINCO



REGIÓN	TOTAL
<b>América</b>	<b>315</b>
<b>Asia Pacífico</b>	<b>582</b>
<b>EMEA</b>	<b>412</b>
<b>Total</b>	<b>1309</b>

Fuente: Con información del reporte "Resetting Horizons Human Capital Trends 2013" (Deloitte).



### Jorge Castilla Líder de la Práctica de Human Capital en Deloitte México

Se desempeña como Socio Responsable de Capital Humano con más de 20 años de experiencia en el área. Su especialidad se encuentra focalizada en proyectos de Diseño Organizacional, Administración del Cambio, Desarrollo de Modelos de Competencias y Gestión del Talento. Es Licenciado en Finanzas por la Northwest Missouri State University y sus estudios de posgrado los realizó en la Escuela de Negocios de Kellogg, Northwestern.

# 11 y 12 de septiembre:

## La cita más importante del 2013 para los Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos de México

- Si eres un líder comprometido con la productividad y la transformación de tu empresa o negocio.
- Si tienes objetivos desafiantes en la gestión de talento.
- Si estás siempre a la vanguardia sobre las últimas innovaciones para aumentar la rentabilidad de tu fuerza laboral.

Inscríbete, participa y aumenta tu conocimiento

# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



El punto de reunión es el Congreso Internacional organizado por AMEDIRH que llega a su edición número 48 con once conferencias y doce speakers internacionales, todos ellos son expertos de las industrias clave para el talento.

CONGRESO  
RH  
amedirh

Descarga la aplicación del Congreso en tu dispositivo Apple o Android



Consíguelo en el  
App Store



Disponible en  
Google play

## 5 buenas razones para inscribirte, participar y aprender

### 1. Doce conferencistas de nivel internacional

Todos ellos son expertos en las industrias clave para el talento y forman parte del movimiento mundial de la transformación de los centros de trabajo.

### 2. Liderazgo

Comparte con **3,500** ejecutivos de empresas y organizaciones líderes de Recursos Humanos, Finanzas, Ventas y Alta Dirección, generando relaciones de gran alcance que mejorarán tu desempeño.

### 3. Innovación

Descubre lo último en tecnología de información aplicada a Recursos Humanos y las innovaciones para el aprendizaje organizacional, desarrollo de calidad de vida y bienestar, sustentabilidad y responsabilidad social, fusión de culturas empresariales y retos que impone el cruce de múltiples generaciones.

### 4. Prestigio

Hemos preparado un panel con los especialistas en Recursos Humanos que han convertido en realidad la teoría y los modelos. Gracias a sus estrategias y mejores prácticas, ellos fueron reconocidos con el Premio al Ejecutivo de RH en el 2012.

### 5. Creación de tendencias

Generamos corrientes de pensamiento y acción que transforman a las organizaciones de México.

Inscríbete  
[www.amedirh.com.mx/congreso2013](http://www.amedirh.com.mx/congreso2013)



# PRODUCTIVIDAD

## La gran oportunidad para los operadores de Recursos Humanos

**E**n medio de la crisis mundial del empleo y con niveles conservadores en el crecimiento en el Producto Interno Bruto, México lanza una apuesta por la productividad. ¿Cuál es el rol que desempeñaremos los Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos? Debemos jugar un papel activo.

Con una política que apuesta por la democratización de la productividad, el país comienza a avistar una intención clara por desarrollar una cultura empresarial y laboral que permita sostener el crecimiento de los principales indicadores de la economía. Así lo exponen las acciones tomadas por el Gobierno Federal al realizar la instalación del Comité Nacional de Productividad, creado por decreto presidencial.

El Comité Nacional de Productividad es un órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva. De acuerdo con el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 17 de mayo de 2013:

- Tiene por objeto contribuir a la definición de objetivos, metas, estrategias, acciones y prioridades en materia de productividad y empleo.
- Proponer estrategias, políticas y acciones en materia de productividad y empleo, a fin de que sean consideradas por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias.
- Proponer mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como entre los sectores público, social y privado para el diseño, ejecución y evaluación de acciones para el incremento de la productividad.
- Establecer procedimientos de consulta a los factores de la producción, al sector académico y a la población en general.
- Emitir opinión sobre los procesos productivos de bienes y servicios que realiza el Gobierno Federal.



Estamos ante los primeros grandes cambios que nos llevarán a una etapa de avance nacional basado en la búsqueda del bienestar y en **la capacidad del mexicano para aprovechar su conocimiento, experiencia, talento y competencias.**

Desde el punto de vista de la función de Recursos Humanos, estamos ante los primeros grandes cambios que nos llevarán a una etapa de avance nacional basado en la búsqueda del bienestar y en la capacidad del mexicano para aprovechar su conocimiento, experiencia, talento y competencias. A esto hay que agregar el importante componente de la innovación tecnológica y la reforma en educación, ciencia y tecnología prevista por el Gobierno de la República.

Hay más que buenas intenciones para que la nación emprenda estos pasos. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), las reformas adoptadas en los últimos años “han mejorado el desempeño económico de México”. No obstante, dicha organización ha advertido que, según sus estudios y pronósticos, si no se profundizan ni aumenta la productividad hay “un riesgo sustancial de estancamiento” a largo plazo.

Gran parte de las acciones emprendidas serán llevadas a cabo, en el terreno práctico, por ejecutivos y operadores de Recursos Humanos. Esto demanda de manera inmediata una serie de transformaciones encabezadas por la adopción de nuevos estilos de liderazgo donde la productividad es uno de los principales indicadores de desempeño de las empresas en todos sus tamaños.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), las reformas adoptadas en los últimos años **“han mejorado el desempeño económico de México”.**

# ¿Qué haces en 3 días?

Nosotros  
Encontramos al mejor  
**TALENTO**  
para tu empresa



**Búsqueda especializada** para encontrar al talento adecuado para tu empresa.

En **Reclutamiento y Selección de Personal**, tenemos el mejor tiempo de respuesta. **De 3 a 5 días hábiles.**

Te damos **Garantía de Reposición de 3 meses** al contratar a nuestro candidato.

Los mejores precios del mercado y alta efectividad

Contáctanos  
y lleva a tu empresa a los mejores  
**5683-2400**  
**01 800-839-4462**  
soluciones@peopleconnection.com.mx

Síguenos en:

 /peopleconnection.mx

 @people\_connecti

 People Connection  
México

www.  
peopleconnection  
.mx



**Aprender a hablar el lenguaje de la economía facilitará construir una visión donde la rentabilidad y la productividad de la gente permitirán elegir el rumbo correcto en la toma de decisiones. Te compartimos cinco recomendaciones básicas:**

1. **Medir:** Construye métricas de desempeño de Recursos Humanos que permitan identificar con claridad la productividad y rentabilidad de cada persona.
2. **Identifica:** Localiza rápidamente cuáles son las principales brechas donde la productividad merma en la organización.
3. **Diseña:** Elabora propuestas para reducir las brechas de productividad, haciendo equipo con las áreas de Finanzas, Producción, Comercial, etc.
4. **Capacita:** Establece cuáles serían las rutas críticas para reducir las brechas de productividad utilizando soluciones rápidas, eficaces y de calidad para reducir las mermas de tiempo, calidad y costos.
5. **Monitorea:** La productividad es una variable cuyo comportamiento debe ser observado de forma permanente. Además, es indispensable que Recursos Humanos también haga un análisis de su propio desempeño y capacidad de logro. ▲▲

## ¿Quiénes conforman el Comité Nacional de Productividad?

- Secretario de Hacienda y Crédito Público (Presidente del Comité).
- Secretario de Economía.
- Secretario de Educación Pública.
- Secretario del Trabajo y Previsión Social.
- Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Cinco representantes de organizaciones empresariales.
- Cinco representantes de organizaciones sindicales de trabajadores.
- Cuatro representantes de instituciones de educación superior.
- Un representante de institución de educación técnica media superior.
- Un representante de institución de capacitación para el trabajo.

# Convocatoria

## Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2013



Por tercer año consecutivo, en el marco del Congreso Internacional de Recursos Humanos a realizarse los días 11 y 12 de septiembre, AMEDIRH llevará a cabo la entrega del **Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos**.

AMEDIRH convoca a los integrantes de la comunidad de Recursos Humanos de todos los Estados de la República Mexicana, a participar en el proceso de postulación, enviando a los candidatos que cumplan con los siguientes criterios que se toman en consideración:

- Ser responsable de primer nivel de Recursos Humanos, habiendo realizado un trabajo sobresaliente y medible en la función dentro de su organización en el último año, pudiendo ser en empresas o instituciones del sector público o privado.
- Ser de origen nacional o extranjero, pero colaborar de forma indispensable en alguna empresa establecida en territorio nacional por lo menos hasta septiembre del 2013.
- Contar con prestigio social y profesional, llevando a cabo acciones a favor de un trabajo decente.
- Mantener y promover el prestigio y nombre de la función de Recursos Humanos, observando una conducta intachable, respetuosa, diligente y honesta.
- Actuar de buena fe y con responsabilidad, de forma competente y con diligencia, considerando siempre hechos materiales y relevantes, sin permitir que el juicio independiente de cualquier persona sea subordinado.
- La empresa para la cual colabore deberá cumplir con todas las obligaciones dictadas por nuestras autoridades.
- Contar con el aval de su Director General, quien en su momento estará dispuesto a aceptar la propuesta de candidatura del ejecutivo de Recursos Humanos.
- Este reconocimiento no considera postular consultores en el tema.

El jurado, conformado por destacados miembros del sector académico y empresarial participan en el proceso, dando total claridad y transparencia a los resultados para la elección de aquellos ejecutivos que por su destacada labor, son merecedores de esta distinción, la cual es entregada hasta en 5 diferentes categorías dependiendo del tamaño de las organizaciones donde colaboran los postulados.

Reconocer las aportaciones de los miembros destacados de la comunidad de Recursos Humanos, engrandece a la función de cara al mundo empresarial y organizacional de México.

Envía un breve resumen de hechos por los cuales consideras tu postulado, debe ser considerado al correo electrónico [pborda@amedirh.com.mx](mailto:pborda@amedirh.com.mx) proporcionando nombre de la persona, empresa y datos de contacto.  
 Toda la información se manejará de forma confidencial.



**L**as modificaciones previstas en el proyecto de reforma para la homologación del Salario Base de Cotización (SBC) para las cuotas al IMSS presentado el pasado 19 de marzo del 2013 y turnado a la Comisión de Hacienda y Crédito Público para su dictamen, representan un fortalecimiento en materia de fiscalización que significarían mayor certeza financiera para el organismo garante de la seguridad social en México como un primer objetivo y a su vez fortalecen otros rubros benéficos para el empleado y los incentivos fiscales que de ello se generen a favor del empleador.

El proyecto señala que se deben homologar el Salario Base de Cotización con el Impuesto Sobre la Renta (ISR) ya que no hay un motivo para darle un tratamiento diferenciado, debido a que ambos se basan en la totalidad del ingreso y las prestaciones que obtiene un trabajador.

Dentro de la integración del Salario Base se encuentra la figura del vale en especie o el vale de restaurante y el vale para transporte con un límite de un 40% de Salario Mínimo General Vigente en el Distrito Federal (SMGVDF). Con la pretendida reforma cambia el texto aunque en esencia tiene el mismo sentido; además se elimina la despesa en dinero en efectivo.

## Se fortalecen **los vales**

Por: **Hugo Villanueva Cantón**, **Director General EasyVale**





De eliminarse el papel moneda para otorgar la prestación de despensa, se fortalecerá la presencia del vale electrónico, que le permitiría al empleador **suprimir los incentivos en efectivo y tener estímulos fiscales basándose en la previsión social a través del Vale Electrónico.**

Dicho de otra manera, se excluyen del SBC los apoyos entregados por medios distintos al efectivo y siempre que estos no rebasen el 40% del salario mínimo. En este aspecto no se homologan las bases debido a que la exención en materia de ISR es diferente a la que plantea la fracción V del artículo 27 de la Ley del Seguro Social.

De eliminarse el papel moneda para otorgar la prestación de despensa, se fortalecerá la presencia del vale electrónico, que le permitiría al empleador suprimir los incentivos en efectivo y por otro lado tener estímulos fiscales basándose en la previsión social a través del Vale Electrónico.

**EasyVale**, una compañía mexicana comprometida con las empresas y sus empleados, ofrece un vale electrónico de despensa y comida que es el mejor producto del mercado, ya que es el único vale que genera prestaciones adicionales a los trabajadores, reforzando vínculos de lealtad; sin cobros de anualidad o inscripción, tarjetas sin costo, acceso a toda la red de negocios afiliados y beneficios fiscales para tu organización. Esto es algo que sólo EasyVale te ofrece. ▲▲

**Inserción pagada. La responsabilidad sobre el contenido, puntos de vista y opiniones publicadas en este artículo son responsabilidad de su autor.**



## El 28 de agosto se festeja el día del Adulto Mayor

Durante la Primera Asamblea Mundial del Envejecimiento en 1982 se estableció agosto como el mes de la vejez. En México se festejó por primera vez a los Adultos Mayores en la Ciudad de México en 1983 y en 1998 se decidió celebrarlos cada 28 de agosto en todo el país.

**Uno de los grandes retos de nuestro siglo es el envejecimiento de la población, ya que para el año 2020 uno de cada seis mexicanos será adulto mayor, y para 2050 uno de cada tres (INEGI, 2010).**

Es necesario revalorar y desmitificar esta etapa de la vida, que se ha alargado en muchos años por el aumento en nuestra esperanza de vida. Los adultos mayores deben recuperar un lugar prioritario en nuestra sociedad y hay que considerar que cada día se está llegando a esta etapa en mejores condiciones de salud, gran energía y ganas de seguir siendo participantes y actores en nuestra sociedad dentro de diversos ámbitos: laboral, familiar, político y social.

Esta población representa también un papel fundamental como abuelos; en muchos casos son cuidadores de los nietos durante muchas horas, jugando un papel de gran importancia y trascendencia en nuestra familia.

Sin duda, esta etapa es y será de grandes retos y desafíos que como sociedad debemos enfrentar cuanto antes, creando una verdadera Cultura Gerontológica que promueva e impulse una participación intergeneracional en todos los campos, aprovechando la gran experiencia y sabiduría de nuestra Gente Grande.

**¡Felicidades en su día!**

**1<sup>a</sup> CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL**  
**DISC<sup>®</sup> EXTENDED**

Extended DISC<sup>®</sup> es la herramienta de cuarta generación que identifica la respuesta natural (espontánea) de la persona frente a un estímulo externo (comportamiento inconsciente).

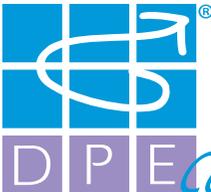
Es un modelo que identifica tipos de **comportamiento** básicos y tipos de **pensamiento** para facilitar la interacción de las personas.

También nos indica las **zonas de flexibilidad** de una persona o equipo, es decir hacia dónde le permite su **potencial** desarrollarse y adaptarse.



**Más Información:**  
**5604 1301**

[www.dpecorp.com.mx](http://www.dpecorp.com.mx)  
[dpecorp@prodigy.net.mx](mailto:dpecorp@prodigy.net.mx)

  
**The Talent Development**  
*Boutique*

**Después de la certificación podrás:**

Identificar qué perfiles son los que requiere tu organización.  
Qué tipo de organización es la que tienes.  
Cómo definir acciones concretas para tus procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, operaciones, finanzas y ventas.

**Se otorgará:**

Certificado Internacional con valor curricular.

**9 y 10 de Octubre, 2013**

**Hotel J. W. Marriott**

Andrés Bello 29, Polanco, México, D.F.  
9:00 a 18:30 Horas



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

# EVENTOS RECURSOS HUMANOS

## JULIO

Curso Estrategias de Negociación

3

Inteligencia Emocional y Desempeño en el Trabajo

4 y 5

Toma de Decisiones a través de Resultados Numéricos

11

Desayuno Día de la Asistente

17

Mejores Prácticas en las Contrataciones, Permanencia y Bajas del Personal

30 y 31

## AGOSTO

Taller: Liderazgo y Efectividad

1 y 2

Comunicación Organizacional

8

Conferencia: Buscando y Comprando Talento

16



Informes e Inscripciones

Mariana Morales / mmorales@amedirh.com.mx / Tel: 5140 2214



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

# TALLERES GENTE GRANDE

Inicio de cursos en Cómputo para Gente Grande (40 años y más)

1° Julio  
Trimestre  
Julio-Septiembre

Jubilación: "Construyendo mi Nuevo Plan de Vida"

23 Julio

Activa tu Mente

14  
Agosto



Informes e Inscripciones

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: 5140 2205



# Adecco

## better work, better life

Somos la organización de Recursos Humanos número uno en el mundo. Diariamente conectamos a más de 700,000 colaboradores con clientes de todas las naciones, gracias al compromiso de nuestros 32,000 empleados en más de 7,000 sucursales en 60 países y territorios.

La presencia de Adecco en México se remonta a 22 años, con más de 80 sucursales a nivel nacional. Nuestro objetivo es desarrollar soluciones de capital humano y generar canales innovadores de integración del talento al mundo laboral.

Ofrecemos las mejores soluciones de capital humano, ajustándonos a las necesidades particulares de cada empresa sean **micro, pequeñas, medianas o grandes**; convirtiéndonos en un socio de negocio para nuestros clientes.

### Nuestros servicios:

- Subcontratación de personal
- Reclutamiento y selección de personal
- Head Hunter & Professional Staffing
- Maquila de nómina (Payroll Process Outsourcing)
- Consultoría Organizacional

### Contacto

+ (55) 5062 5011 / 12  
atencionclientes@adecco.com  
adecco.com.mx



Adecco México

STPS-ACT-ESP09-00002



## ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Nuestra razón de ser también es nuestra principal fortaleza, el correcto proceso de identificación y atracción de talento, que se traduce en un eficiente servicio de reclutamiento y selección de personal.

Esto es lo que nos distingue de la competencia y es el valor agregado que le aportamos a nuestros clientes.