

Movilidad laboral en el siglo XXI Repatriación de talento, inteligencia y fortaleza empresarial



www.amedirh.com.mx/revistarh



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



RH GLOBAL

**Cadena de suministro
de talento**

¿Hay forma de mantenerla
sin interrupciones?



CONOCE A

**Flexibilidad al estilo
Distroller**

Compromiso, creatividad
e innovación



**49º CONGRESO
AMEDIRH**

**11 conferencistas
internacionales**
10 y 11 de septiembre



AMEDIRH VA CONTIGO

a donde quiera que vayas

APP AMEDIRH



Descarga ya la aplicación que te pone en contacto con la comunidad más grande de Recursos Humanos ahora en dispositivo móvil.

APP CONGRESO RH



Conoce todos los detalles del evento más grande de habla hispana en RH:
Fecha y horarios de las conferencias.
Mapa del área de negocios y expositores.
Agenda el evento en tu calendario.

Contenido

49° CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
Conoce a nuestros conferencistas internacionales

10

CONOCE A
Flexibilidad al estilo
Distroller

20

RETORNO DE INVERSIÓN
Aún hay posibilidad para deducir las prestaciones al 100%

34

EDITORIAL

¿Por qué necesitamos el Día del Ejecutivo de Recursos Humanos?

04

GRANDES TENDENCIAS

10 de septiembre:
Día del Ejecutivo de Recursos Humanos

14

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Movilidad laboral en el siglo XXI:
Repatriación de talento, inteligencia y fortaleza empresarial

32

ACTUALIDAD RH

¿Cómo perder un cliente en un minuto?

40

VISITA NUESTRA REVISTA ELECTRÓNICA
donde encontrarás el video webcast con información exclusiva para socios AMEDIRH.

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 Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. VOCAL 1: Lic. Laura Perea Romero, Director General Adjunto Recursos Humanos Head of Human Resources Mexico; HSBC. VOCAL 2: Lic. Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Liverpool. VOCAL 3: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. VOCAL 4: Lic. Álvaro Madero Gómez; Sigma Alimentos (Monterrey). VOCAL 5: Lic. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Desarrollo Humano; Secretaría de Hacienda y Crédito Público. VOCAL 6: Lic. Héctor Cerviño Iglesias, Director Ejecutivo Filosofía y Personas; Genera. VOCAL 7: Dr. Humberto Gracia, Latin America Medical Director; GE Corporate. VOCAL 8: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. / 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. / PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Gerardo Valdés Manzano. INTEGRANTES DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Óscar Rodríguez; Palacio de Hierro. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; CONDUSEF. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Jorge Cherit Galindo, Socio; Venture Consulting. Lic. Jorge Jáuregui Morales. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldívar de Meza. Lic. Patricia Espinosa Torres. Lic. Raúl Argüelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. Lic. Sonia Zaragoza González, Director General de Recursos Humanos; SEDESOL. Thomas Wissing, Director General; OIT. Lic. Joshue Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Donato Casas Escamilla, Subdirector General de Administración, INFONAVT. Lic. David Vargas Zepeda, Director de Recursos Humanos; Grupo DAR. Lic. Antonio Ramírez Moneda, Asesor; Termium. Lic. Alfredo Carrillo Antigua, Director Corporativo de Compensación y Organización; Cemex. Act. Ignacio Cano Cervantes, Director Ejecutivo de Capital Humano; ICA. Lic. Cecilia Cáceres Fox, Gerente Capacitación, ANTA. Lic. Germán Malvido Flores, Director General de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, SEDATU. Lic. Pedro Martínez Rosales, Representante de la Presidencia ante asociaciones, CANACO. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo las Brisas Hotel Collection. Lic. Alan Gamboa, Director de Recursos Humanos; Estee Lauder Companies. Lic. José Luis Millotte González, Director de Recursos Humanos; GRUPO FINANCIERO INBURSA / SECTOR EDUCATIVO. MBA. Antonio Castro D'Franchis, Director Adjunto a Rectoría, Universidad Panamericana; Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal del Instituto Panamericano, IPADE. 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. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. / EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Liza Durán Herrera, Coordinación Editorial: Lic. Carla López López.

CREANDO VALOR RH. Año 3. No. 4. Julio 2014. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Impreso por IDMS Consulting, S.C. Zacatecas 201. Col. Valle Ceylán. C.P. 54150. Tlalnepantla, Estado de México. Tel: (55) 2624-2102. 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. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



¿Por qué necesitamos el Día del Ejecutivo de Recursos Humanos?

Por: Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de AMEDIRH



Celebremos juntos este 10 de septiembre de 2014 la instauración del Día del Ejecutivo de Recursos Humanos.

Nuestra profesión es una de las más jóvenes en México y no podemos dudar que los ejecutivos de Recursos Humanos son una pieza estratégica, clave y fundamental en la sana operación y desarrollo de una empresa o institución.

Identificar, caracterizar y comunicar qué hacemos, de qué manera y qué efectos tiene nuestra función en la economía y la sociedad es indispensable por una razón que parece sencilla pero que en realidad tiene amplia profundidad. **Somos los responsables principales de que en el país se reconozca y valore al profesional de Recursos Humanos.**

Por años, carreras como la de ventas y administración de personal fueron consideradas como actividades menores por no decir que se les rehuía. Hoy, es bien sabida la relevancia indiscutible de quienes se dedican a desplazar y colocar los productos y servicios. Es más, los vendedores son cada vez más expertos a medida que los bienes que comercializan incrementan su grado de sofisticación. Se les motiva y compensa económicamente.

Efecto similar ocurre con Recursos Humanos. En un lapso muy breve dejamos de ser operadores de la nómina, pagadores y el rostro del despido en las empresas. Ahora, estamos a cargo de la planificación integral del ta-

lento que lleva a las empresas hacia las metas de productividad y rentabilidad que tienen propuestas en proyectos anuales. **Contribuimos a que las organizaciones logren su misión, objetivos y metas.**

Por eso, necesitamos dedicar un día al Ejecutivo de Recursos Humanos. Muy lejos de ser un elogio en boca propia, en AMEDIRH creemos que se trata de una acción que construye la valoración social hacia la profesión. De este modo, cada año, cuando llegue **el segundo miércoles de septiembre**, los mexicanos sabremos que ese día estará consagrado a promover nuestro talento y a reconocer a quienes entregamos conocimiento, dedicación y experiencia para desarrollarlo.

Tenemos una gran oportunidad en las manos para decirle a México y a Iberoamérica que en esta nación sabemos cuál es el impacto de nuestra participación en el crecimiento económico, social, político y cultural.

Los Ejecutivos de Recursos Humanos estamos seguros, y sobre todo conscientes, de que vienen grandes retos para generar y administrar el empleo, la educación y el futuro. De ahí que se requiere sobresalir en la escena pública para que los mexicanos creen en nosotros y confíen en las capacidades y competencias que nos caracterizan. ▲▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH



49º Congreso Internacional de Recursos Humanos

Descubre quiénes son nuestros conferencistas

Falta muy poco para que se lleve a cabo el Congreso Internacional que organiza AMEDIRH. Las siete décadas de experiencia que nos respaldan, se enriquecen en este evento extraordinario que sirve para conectarnos como ejecutivos y líderes. Son muchos los beneficios que obtiene el participante. Primero, se tiene la oportunidad de recibir información y conocimiento acerca de múltiples tendencias en un sólo lugar, invirtiendo dos días y obteniendo el mayor aprovechamiento de los recursos económicos. Segundo, porque en el marco del Congreso, se desarrolla al exposición de proveedores de productos y servicios más importante y especializada en la función de Recursos Humanos.

Conoce a los conferencistas internacionales que nos acompañarán: 10 y 11 de septiembre de 2014.

RH GLOBAL

Reforzando la cadena de suministro de talento

El desempleo entre los jóvenes y la escasez de competencias están llevando a los líderes de algunos negocios a involucrarse más en la educación o formación de la fuerza de trabajo del futuro inmediato, a mediano y largo plazos. El informe sobre "Trabajo decente y juventud: políticas para la acción", que compara datos entre los años 2005 a 2011, destaca que el desempleo juvenil se encuentra en 13,9% de acuerdo con los datos difundidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Compartimos contigo este artículo con datos interesantes sobre la escasez de talento. Descubre cómo algunos líderes empresariales se están involucrando en iniciativas que desarrollan las habilidades de los estudiantes y estimulan sus oportunidades para colocarse laboralmente y tener acceso a "mejores empleos" en los ámbitos en desarrollo.

CONOCE A

Flexibilidad al estilo Distroller

Son cientos los productos y las licencias que Distroller ha autorizado para que sus diseños e imágenes invadan un mercado que demandaba algo diferente, colorido, entretenido y con un lenguaje especial. La empresa es de Amparo Serrano, su creadora, mejor conocida como "Amparín". Recientemente, la Distroller Famili quería hacer un gran cambio para desarrollar mejor a su talento, especialmente a los diseñadores gráficos en quienes recae una gran responsabilidad organizacional de cara a los consumidores de esta empresa donde colaboran 150 personas dedicadas a suministrar 2 mil 500 productos distintos. Para lograrlo, implementaron políticas de flexibilidad que establecen un ambiente apropiado para generar más y más diseños, pero con los límites adecuados para que haya orden en la producción y logística. Conoce a esta empresa y su sorprendente modelo.

RETORNO DE INVERSIÓN

Aún hay posibilidad para deducir las prestaciones al 100%

Los Juzgados de Distrito otorgaron los primeros amparos a las empresas que impugnaron la disposición de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) que limita la deducción de las prestaciones de previsión social. Una vez que las sentencias causen ejecutoria y queden firmes, se permitirá a las empresas que interpusieron este medio de defensa deducir la totalidad de las prestaciones pagadas a sus trabajadores y no sólo el 53% o 47% contemplado en el artículo 28, fracción XXX de la LISR. Esto abre la puerta para que otras organizaciones interpongan el amparo pues el primer acto de aplicación de la disposición citada será en marzo de 2015 cuando presenten su declaración anual. ▲▲



Mejore su práctica de Planeación Organizacional



Visualice su Negocio

La Planeación Organizacional inicia con la habilidad de poder **visualizar claramente** la jerarquía de su corporación.

Cree en segundos organigramas de **Calidad Ejecutiva**.



Analice la Fuerza Laboral

Con **OrgPlus**, usted puede definir formatos condicionales para resaltar o identificar indicadores clave, necesidades de negocio o analizar tendencias en su organización



Optimice su Organización



Modele la organización en función a los requerimientos de negocio y comparta con sus líderes de los diferentes escenarios y estrategias necesarias.

Deje de pelearse con los programas de dibujo y vea por qué más de 50,000 organizaciones de todo el mundo confían en OrgPlus cada día.

Pregunte por la promoción para socios AMEDIRH

Use GRATIS OrgPlus para una evaluación



Distribuidor Autorizado en México

AppsTalentum, S.A. de C.V.

www.appstalentum.com

Tel. (55) 6383 8076

ventas@appstalentum.com

Altula es el distribuidor internacional exclusivo de Insperty OrgPlus



**Somos líderes,
somos innovadores,
somos AMEDIRH.**



Beneficia.mx

Fernando de la Vega Reza
Gerente de Recursos Humanos

Vitalia

Elsa Gamboa
Directora Adjunta

CompuSoluciones

Erika Martínez
Gerente de Desarrollo de Talento

MasterCard

María Fernanda Rodríguez Campuzano
HR Generalist

Funerarias J. García López

Ing. Gerardo Herrera
Director de Recursos Humanos

Freightwatch International

Fernando Ruíz
Gerente de Recursos Humanos

EP Venta Competitiva

Marco Antonio Cabrera
Socio Consultor

Fundación Fem Hom

José Luis Quintero Escalante
Director General

Representaciones Marítimas

Elizabeth Jara
Gerente de Recursos Humanos

Aceros Fortuna S. de R.L. de C.V.

Lic. Hugo Alejandro Ontiveros Esparza
Gerente de Recursos Humanos

Asesoría y Servicios IRA S.A de C.V

C.P. César Jimenez Rosales
Gerente de Recursos Humanos

Corpomex MC S.C.

C.P. César Jimenez Rosales
Gerente de Recursos Humanos

Multiservicios Corporativos MM S.A. DE C.V.

C.P. César Jimenez Rosales
Gerente de Recursos Humanos

STEFANINI

Elisa María Marroquín Rodríguez
Director HCMO LATAM

Grupo Quala – Unidad de Negocio Bonice

Claudia Marcela Quintero Díaz
Directora de Gestión Humana

Servifácil

Lic. Mari Pierre Lemarroy Pipper
Gerente de Desarrollo Humano

SGF Global

Erick Becerril
Director de Ventas

Rotork

Jessica Oviedo
Gerente de Recursos Humanos

Alta Rendimientos

Susana V. Guzmán Leautaud
Gerente de Recursos Humanos

Ricoh Servicios Administrativos S.A.

Lic. Susana Segura Guerra
Gerente de Recursos Humanos

Fundación Teletón México A.C.

Lic. Alfonso Enrique Quintero Gutiérrez
Subdirector de Desarrollo Humano

EXPO
ZonaJobs



Fecha 7a edición
22 al 28 de septiembre 2014

www.expozonajobs.com.mx



Participa en la
Feria de Empleo Virtual
con mayor audiencia y cobertura nacional

Más de 20 medios de primera línea ofrecerán cobertura del evento: Prensa, radio y medios online como Youtube, Google, Facebook y Twitter, entre otros.

- ▶ Refuerza tu imagen en el mercado laboral
- ▶ Genera una base de datos de CV's digitales

Cifras promedio de las Expos

- ▶ Más de 300,000 visitas por edición
- ▶ Más de 250,000 postulaciones
- ▶ Más de 300,000 visitas por edición
- ▶ Más de 250,000 postulaciones

Manejamos diferentes tipos de stands

- ▶ Platinum
- ▶ Gold
- ▶ Silver

10%
descuento
Socios Amedirh

Informes: Marcela Ancona / mancona@amedirh.com.mx / 5140-2200



Conversamos con Pedro Salicrup Río de la Loza

Director de la Escuela de Ciencias Económicas y
Empresariales Universidad Panamericana

Por: AMEDIRH



Contar con una formación sólida en competencias estratégicas es un requerimiento para los ejecutivos de Recursos Humanos en todas las organizaciones. Ante esta demanda, tres instituciones fundamentales del ámbito profesional conjuntaron su visión, experiencia, conocimiento y esfuerzo para crear el **Diplomado Ejecutivo en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**.

Conversamos con el **Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza**, Director de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, sede México. Entre otros temas, abordamos tres aspectos fundamentales acerca del diplomado:

- Competencias que desarrollará el participante.
- Relevancia e impacto de las instituciones participantes: **SHRM, AMEDIRH y UP**.
- Alcance de los beneficios obtenidos a través de este programa de educación especializada para los ejecutivos de Recursos Humanos.

El **Diplomado Ejecutivo en Dirección Estratégica de Recursos Humanos** conjunta la experiencia de catedráticos de la Universidad Panamericana, las últimas tendencias de Recursos Humanos a nivel global, recopiladas por la SHRM (Society for Human Resource Management) y la experiencia práctica de ejecutivos de primer nivel de AMEDIRH. ▲▲

Duración: 128 horas de instrucción interactiva.

Sesiones: Jueves de 14:00 a 20:00 horas y
Viernes de 8:30 a 13:30 horas
cada quince días.

Inicio: 18 de septiembre 2014.

Para mayores informes:
contacto@amedirh.com.mx



¡Haz click en el video!

Ve y escucha la entrevista que realizamos con **Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza**, Director de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, sede México. Sólo tienes que iniciar el reproductor de video que se encuentra en la página siguiente.



49º CONGRESO AMEDIRH2014



Connecting
People & Talent
10 y 11 de Septiembre

Congreso Internacional de Recursos Humanos 2014

Por: AMEDIRH



Conecta con nuestros conferencistas internacionales

Si existe un escenario en el que los ejecutivos mexicanos tenemos oportunidad de identificar las grandes tendencias que enmarcan los fenómenos económicos y sociales que rodean a las empresas, ese es el **Congreso Internacional de Recursos Humanos** que organiza AMEDIRH y que este año llega a su edición número 49.

Entra en contacto con el poder que brinda la información para la toma de decisiones estratégicas a través de las conferencias magistrales con los **once speakers de talla internacional** que integran nuestro programa. Este año, cada una de sus conferencias estará ligada a un tema fundamental en el que están trabajando los grandes líderes de las potencias mundiales y las economías emergentes: **Conectar a la gente con el talento.**



Anna Tavis

Consultora Global de Recursos Humanos y Socio Estratégico de Future Workplace



Anna Tavis. Consultora Global de Recursos Humanos y Socio Estratégico de Future Workplace

Anna Tavis ha sido Líder de Desarrollo Organizacional en Motorola Europa, Responsable Global de Gestión de Talento en Nokia, Jefe Global de Aprendizaje en United Technologies y Titular Global de Talento y Desarrollo Organizacional en AIG. Su participación en estos y muchos proyectos de escala internacional le han conferido el estatus de Consultora Global de Recursos Humanos.

Actualmente, Anna Tavis forma parte del cuerpo académico de la Universidad de Nueva York. Es Editora Ejecutiva del *People and Strategy Journal* y es reconocida por ser coeditora del libro *Point-Counterpoint. New perspectives on People and Strategy*, publicado por SHRM en 2012.

Asimismo, Anna Tavis se desempeña como Consultora Organizacional Senior y Coach Ejecutiva con práctica profesional global a través del Future Workplace Group. En esta compañía ha participado en estrategias corporativas de diferentes industrias que incluyen el sector de servicios financieros, banca, seguros, tecnología, manufactura y farmacéutica. De este modo, ha ampliado el alcance de su perspectiva analítica, permitiéndole desarrollar intervenciones en las empresas a las que asesora.

Sus especialidades como consultora global tienen alcance en áreas como gestión de talento, administración del desempeño, planificación de la sucesión, cambio organizacional, entrenamiento y aprendizaje, entre otras.

Jorge Salgado

Director General de Liverpool



Jorge Salgado. Director General de Liverpool

Al frente de una de las cadenas de almacenes con mayor prestigio y permanencia en el mercado de consumo mexicano, Jorge Salgado Martínez es un líder que en los años recientes ha llevado a El Puerto de Liverpool hacia la expansión, llegando cada vez a más clientes mexicanos en todo el territorio nacional.

Desde 2010, Jorge Salgado Martínez se desempeña como CEO de El Puerto de Liverpool SAB de C.V. y previamente, fungió como Director de Finanzas y Administración de la compañía entre 1994 y 2006, siendo también miembro del Comité de Operaciones. Conocer a fondo la organización le ha permitido construir una carrera de conocimiento, solidez, resultados satisfactorios, innovación y desarrollo continuo.

Tras 18 años de colaborar en la empresa, en los últimos cuatro Jorge Salgado Martínez ha concretado la apertura de 25 puntos de venta de Liverpool y otros servicios en la categoría *Duty Free*. Gracias a su liderazgo, también ha



prosperado la Universidad Virtual Liverpool que opera desde el 2002 y que actualmente ofrece planes y programas de estudio en los niveles bachillerato, licenciatura, especialidad, maestría y diplomado.

Eduardo Sojo Presidente de la Junta de Gobierno del INEGI



Eduardo Sojo. Presidente de la Junta de Gobierno del INEGI

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es una institución mexicana que se ha transformado a fondo en los años recientes gracias a la visión de futuro de quien funge como líder de su junta de gobierno, el Dr. Eduardo Sojo Aldape. Al frente de esta entidad que en la actualidad tiene autonomía respecto al Gobierno Federal, llevó a cabo un cambio de perspectiva extraordinario que consistió en poner a disposición pública el acceso a la información relevante sobre cuántos somos, cómo somos y dónde vivimos y trabajamos los mexicanos.

Eduardo Sojo ha sido profesor e investigador del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y analista de investigación del Proyecto *Link* de la Universidad de Pennsylvania, donde destacan las investigaciones publicadas luego de colaborar con Lawrence Klein el Premio Nobel de Economía, y que abordan la combinación de modelos econométricos y modelos de series de tiempo.

El Dr. Eduardo Sojo Aldape también es autor de los libros *De la alternancia al desarrollo* y *Políticas públicas en democracia*. Fue Coordinador de Asesores del Lic. Vicente Fox y Asesor Económico del Lic. Felipe Calderón Hinojosa durante sus campañas por la Presidencia de la República y miembro de sus equipos de transición. Asimismo, fue Jefe de la Oficina de la Presidencia para las Políticas Públicas; Coordinador del Gabinete Económico durante la administración 2000-2006, y Secretario de Economía de diciembre del 2006 a julio del 2008. A partir de este último año y a la fecha, es Presidente de la Junta de Gobierno del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Jorge L. Torres Presidente de FedEx de México



Jorge L. Torres. Presidente de FedEx de México

En las manos de Jorge Torres se encuentra la responsabilidad de una de las empresas de logística líderes en el mundo, a través de su representación en México. Desde su posición dirige a un equipo humano de casi cinco mil personas y tiene absoluto control sobre las operaciones de la organización en todo el país.

Inició su carrera en FedEx en 1991 como agente del centro de atención al cliente en México y en 1992 fue promo-



vido a coordinador del primer centro de carga en México. Se desempeñó como administrador y gerente para el departamento de calidad y aseguramiento de servicio para la Región de México y Centroamérica, siendo auditor interno líder para la certificación del sistema de Calidad FedEx en la norma Internacional ISO-9001.

En 2004 fue reconocido con el Premio Nacional en Logística, destacando su liderazgo dentro de la compañía; y cuatro años más tarde recibió el Premio Nacional de Exportación en nombre de FedEx. Asimismo, ha contribuido a diversas organizaciones como Vicepresidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, y actualmente es Vicepresidente del Comité México-Estados Unidos en el Consejo de Comercio Exterior. También forma parte del consejo de directores de la Cámara de Comercio Americana en México.

Jorge es originario de Guanajuato y estudió Comunicaciones en la Universidad del Valle de México; Calidad en la Universidad La Salle y el *OneMBA* por el EGADE. Es experto en un asunto estratégico para la función de Recursos Humanos: Proporcionar el mejor servicio, a través de la mejor gente.

Mario Nissan Director de Innovación, Estrategia y Tecnología de Flock

La capacidad para innovar es una de las competencias con la mayor valoración en el ámbito profesional de alto nivel directivo y Mario Nissan es una de las personalidades que en México está demostrando que hay múltiples alternativas para desarrollar las habilidades que se requieren. Es una de las características que todas las empresas esperan encontrar o impulsar en el talento.



Mario Nissan. Director de Innovación, Estrategia y Tecnología de Flock

En Flock, Mario Nissan está a cargo de las divisiones de Growth Hacking, Performance y Maker's Tank, que incluyen áreas como innovación, estrategia tecnológica, medios digitales, métricas y optimización, Big Data, entre otras. Recientemente, tomó el cargo de Director General en Flock PyME para el desarrollo de estrategias de marketing digital con enfoque a resultados para micro y pequeñas empresas. Asimismo, es presidente de la Mesa de Marketing Digital para PyMEs en la IAB.

Mario Nissan es fundador y consejero de Swarm, empresa que utiliza la última tecnología de barrido y análisis semántico para generar investigación de mercado a partir de la conversación en redes sociales. En el pasado, se ha desempeñado como CEO de Templeo.com, CEO de Tecnosinergia y CEO de Maz, empresa de web hosting en 1996. ▲

¡Regístrate ya!
www.amedirh.com.mx/congreso2014



10 de septiembre: Día del Ejecutivo de Recursos Humanos

Conectando nuestra propia identidad con el talento mexicano

Por: AMEDIRH

En México, cuando hablamos de empleo, no siempre hablamos de talento y esto tiene consecuencias. Por ejemplo, generamos conversaciones y debates sobre los índices de informalidad y desempleo, pero rara vez nos ocupamos de difundir los análisis que producimos en torno a los indicadores del talento.



La función de Recursos Humanos ha vivido grandes cambios en las cinco décadas recientes. A partir de los años setenta, las necesidades de las empresas comenzaron a cambiar y entre las demandas más importantes destacó la de encontrar y retener al talento más relevante para desempeñar una actividad.

Al mismo tiempo, el fenómeno de la escasez de talento se entrecruzó con la dificultad para crear el volumen de posiciones laborales para responder al número de egresados de educación superior y media superior. Los indicadores de desempleo se engrosaron hasta llegar a dimensiones insospechadas a partir la crisis económica que se vive de manera global, especialmente desde el 2008.

Como colectivo profesional, Recursos Humanos necesita fortalecer su identidad hacia dentro y fuera de las empresas. Por pequeña que sea la organización, es indispensable llevar a cabo esta tarea porque fácilmente se puede detonar un proceso donde la función se desdibuje a falta de un trabajo de liderazgo y comunicación apropiado. Hay que colocar entre las prioridades nuestra imagen como asesores en la alta dirección y como agentes estratégicos y de servicio para la operación cotidiana.

En lo general y lo particular, Recursos Humanos tiene que definir con la mayor precisión cuál es su vocación, misión, visión, filosofía, objetivos y metas dentro de la empresa. En la medida que estos parámetros sean claros para los ejecutivos de la función, entonces se podrá establecer un diálogo certero con el resto de las áreas organizacionales.

Adicionalmente, los responsables de la función de Recursos Humanos tenemos el compromiso de establecer con claridad cuáles son los valores tangibles e intangibles que se ofrecen a los clientes internos y externos. De igual



manera, hay que definir los beneficios racionales y emocionales que proporciona. Si está apropiadamente establecido qué hace y brinda la función, entonces serán claros los intereses que representa.

Pero hay algo más. Mucho se ha trabajado en AMEDIRH para remarcar el posicionamiento de Recursos Humanos como una piedra angular de alta dirección. Sin embargo, consideramos fundamental hacer un trabajo similar de cara a la sociedad mexicana. Una diversidad de profesiones son reconocidas y valoradas por su contribución a la comunidad y tal parece que los ejecutivos a cargo del talento simplemente pasamos por omisión al desconocimiento de lo que hacemos.

Un día para Recursos Humanos

AMEDIRH se propuso instituir el Día del Ejecutivo de Recursos Humanos como una iniciativa con un propósito importante que comienza por estrechar los vínculos al interior de nuestra representación profesional. Asimismo, el camino continúa hacia los principales sectores sociales con los que nuestra función tiene diálogo y, de manera progresiva, con la generalidad de los mexicanos.

Juntos, enfrentamos una dificultad que parece un asunto de definiciones terminológicas, pero que tiene implicaciones para la vida económica. En México, cuando hablamos de empleo, no siempre hablamos de talento y esto tiene consecuencias. Por ejemplo, generamos conversaciones y debates sobre los índices de informalidad y desocupación, pero rara vez nos ocupamos de difundir los análisis que producimos en torno a los indicadores del talento. A esto, hay que sumar que por lo regular, la iniciativa privada y el campo educativo miran hacia lugares distintos sin llegar a sintonizarse en lo que requiere el sistema económico nacional.

Recursos Humanos debe tener un lugar preponderante para concertar las condiciones para generar puentes y oportunidades de diálogo entre la empresa y sus interlocutores. De ahí que AMEDIRH ponga la primera piedra para consolidar el reconocimiento social a la profesión y a la función que tenemos al desarrollar e impulsar el talento en el país a escala global.

A partir de este 2014, el **Día del Ejecutivo de Recursos Humanos** se conmemorará el segundo miércoles de septiembre y será motivo de celebración en el marco del Congreso Internacional que organiza AMEDIRH. La comunicación de este acontecimiento tienen sentido y constituyen un esfuerzo que muy bien se puede traducir en campañas dentro de las empresas e instituciones. Estamos llamados a capitalizarlo.

Recursos Humanos implica una función más allá de administrar y pagar la nómina; su alcance rebasa el monitoreo del cumplimiento de las metas y el desempeño. Hablamos de que estamos a cargo de brindar un soporte indiscutible al desarrollo de las personas, de su talento, sus capacidades y sus competencias. El reconocimiento comienza en nosotros mismos y en estar seguros y confiados de que nuestra labor es fundamental para el buen rumbo del país. **Siempre apoyando a los líderes y a la gente.** ▲▲



Si su organización no ha alcanzado los resultados que requiere y no logra que su equipo contribuya efectivamente, desarrolle a sus líderes con

Liderazgo Situacional

Este es el momento para que sus líderes aprendan a influir y ser más efectivos con los programas:

- **Desarrollando Líderes**
- **Liderando con Inteligencia Emocional**

Al concluir nuestros programas, será capaz de:

- *Influir efectivamente en su gente.*
- *Aprovechar su talento al máximo.*
- *Llegar a las metas de negocio hablando el idioma del éxito.*

Domine el Lenguaje del Liderazgo

Asiste a nuestra conferencia en la Expo AMEDIRH el 10 y 11 de Sep.

Programas in-house y abiertos



www.plp-mexico.com



Tel. +52 (55) 5292-5392; +52 (55) 5292-5191



Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2014



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.

Será en el marco del Congreso Internacional de Recursos Humanos cuando AMEDIRH lleve a cabo la entrega, por cuarto año consecutivo, del **Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos**.

En 2013, fueron distinguidos: Patricia Lavoignet en empresas de hasta 1,000 empleados. Alan Gamboa en empresas de hasta 5,000 empleados. Edgar Rosas en empresas de hasta 10,000 empleados. José Luis López Lepe en empresas de hasta 25,000 colaboradores; y Eduardo De La Garza para empresas de hasta 50,000 empleados.

Para este 2014, AMEDIRH ha emitido la convocatoria para que integrantes de la comunidad de Recursos Humanos, socios y asociaciones hermanas de otros estados de la República Mexicana, participen en el proceso de postulación.

Los criterios que se toman en consideración son los siguientes:

- Ser responsable de primer nivel de Recursos Humanos, habiendo realizado un trabajo sobresaliente en la función dentro de sus organizaciones, pudiendo ser empresas o instituciones del sector público o privado.
- Ser de origen nacional o extranjero, pero colaborar de forma indispensable

- ble 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. ▲▲

Envía un breve resumen de hechos por los cuales consideras que tu postulado debe ser considerado. Remite la información al correo electrónico pborda@amedirh.com.mx proporcionando nombre de la persona, empresa y datos de contacto (correo y teléfono). Todos los datos se manejarán de forma confidencial.

Nuestros expertos en gestión
laboral le ayudarán a construir
su camino al



• ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

• MAQUILA
DE NÓMINA

• RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

• ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

Personalizando
Empresas



D.F: Insurgentes Sur #1898, Planta Baja, piso 3 y 4, Col. Florida, C.P. 01030. Tels. 5980-4800 y 5980-4802.

SUCURSALES: Moliere, Estado de México, Acapulco, Campeche, Cancún, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.

INTERNACIONAL: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, República Dominicana y El Salvador.

USA: Los Angeles, y San Diego, CA.

Mail: buzon@pae.cc



RH GLOBAL

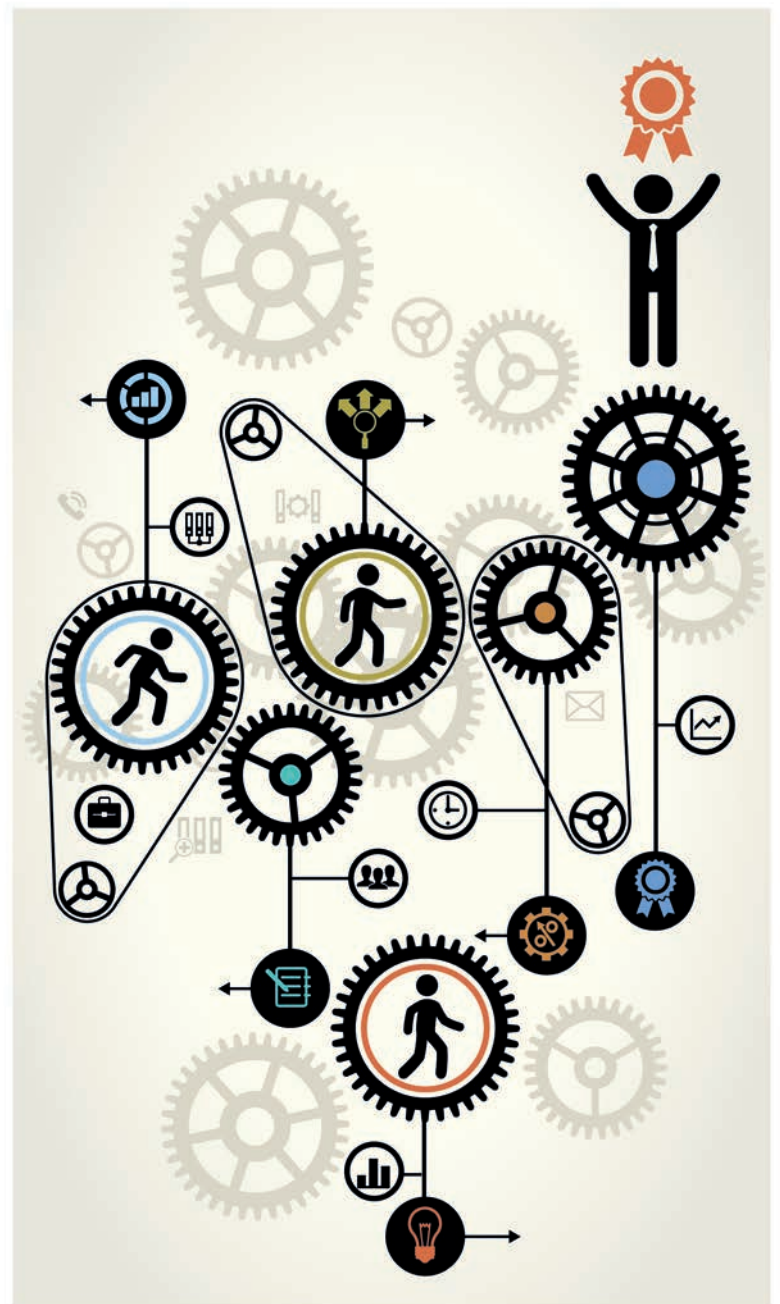
Reforzando la cadena de suministro de talento

El informe sobre “Trabajo decente y juventud: políticas para la acción”, que compara datos entre los años 2005 a 2011, **destaca que al final de dicho período el desempleo juvenil llegó a 13,9%, de acuerdo con los datos proporcionados por la OIT.**

El desempleo entre los jóvenes y la escasez de competencias están llevando a los líderes de algunos negocios a involucrarse más en la educación o formación de la fuerza de trabajo del futuro inmediato, a mediano y largo plazo. De hecho, a menudo se concentran en la necesidad de preparar a los jóvenes para trabajar en aquellas industrias y profesiones que están creciendo con mayor celeridad.

Los elevados niveles de desempleo juvenil han sido una característica del ambiente global con bajo crecimiento económico posterior a la recesión económica del 2008-2009. Los últimos hallazgos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) revelan precisamente la magnitud de la debacle que trajo consigo todo el proceso de la crisis mundial.

Translated with permission from the Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2013. Society for Human Resource Management).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2013. Society for Human Resource Management).
Fecha de publicación: Enero, 2013.





Hacia marzo de 2012, la tasa de desempleo juvenil entre los 34 países miembros de la OCDE era de 17.1 por ciento. En Estados Unidos, dicha tasa era de 16.4 por ciento.

Estas cifras palidecen en comparación con las de aquellos países europeos que se vieron afectados por la crisis de la deuda en la zona del Euro. Las tasas de desempleo juvenil en España y Grecia alcanzaron en cifras descomunales de 51.1 y 51.2 por ciento, respectivamente.

Aunque la tasa de desempleo juvenil en Estados Unidos está lejos de tales niveles de crisis, no deja de ser una preocupación. El debate sobre qué hacer al respecto a menudo plantea preguntas como: ¿El problema es que simplemente no hay suficientes empleos —o por lo menos lo que podría considerarse “buenos trabajos”—, o que muchos de los jóvenes que se están incorporando al mercado de trabajo carecen de la clase de habilidades y certificaciones que exigen los empleadores hoy en día?

La respuesta es que probablemente se trate de un poco de ambos asuntos. Es claro que la tecnología ha automatizado el trabajo y por ende se estén eliminando perfiles de puesto que alguna vez fueron abundantes, especialmente en el sector manufacturero. Pero la tecnología ha sido una fuerza que ha impulsado una mayor especialización en el empleo y la necesidad de contar con colaboradores con mayores habilidades técnicas.

En respuesta, algunos líderes empresariales se están involucrando en iniciativas que desarrollan las habilidades de los estudiantes y estimulan sus oportunidades para colocarse laboralmente y tener acceso a “buenos empleos” en los ámbitos en desarrollo.

Cuando recientemente Amazon anunció su nuevo programa de reembolso de la educación de los empleados, enfatizó que la empresa “financiará exclusivamente la educación en áreas bien pagadas y con gran demanda y la compañía financiará esas áreas independientemente de si dichas habilidades son relevantes para hacer carrera en Amazon o no”.

En otras latitudes los líderes de los negocios se están involucrando directamente en las escuelas. Recientemente la ciudad de Nueva York construyó la Academia de Ingeniería de Software, una nueva escuela preparatoria pública auspiciada directamente por muchas de las com-

Recientemente la ciudad de Nueva York construyó la Academia de Ingeniería de Software, una nueva escuela preparatoria pública auspiciada directamente por muchas de las compañías líderes de la industria de la tecnología, como Google, eBay, Facebook y Foursquare.

En México: Jóvenes sin competencias

En el panorama nacional, uno de los mayores obstáculos para sostener la cadena de suministro del talento radica en la dificultad para identificar a personas que satisfagan los requerimientos de las empresas en materia de competencias. Los reclutadores enfrentan procesos cada vez más prolongados para encontrar a candidatos que concuerden con el perfil de puesto y el grado de desarrollo de habilidades técnicas y sociales. De acuerdo con mediciones realizadas en el 2013, el desempleo juvenil en México se ubicó en el 9.7%, quedando por lo tanto debajo del promedio de los países de la OCDE. Así las cosas en el contexto local.

pañías líderes de la industria de la tecnología, como Google, eBay, Facebook y FourSquare.

Quizá este tipo de iniciativas se limite a ámbitos donde la necesidad de técnicos calificados y profesionales es mayor, como el sector de la alta tecnología. Desde hace ya varios años, los empleadores aparentemente han estado invirtiendo menos en prestaciones como reembolsos por educación, según muestran los informes de investigación de la *Society for Human Resource Management* (SHRM) sobre prestaciones laborales.

Sin embargo, todos los patrones quieren asegurarse de que en el futuro sus negocios tendrán acceso a un suministro de trabajadores calificados. Muchos líderes de empresa son apasionados de la educación y el trabajo de calidad en las comunidades donde hacen sus negocios y su influencia en la educación de Estados Unidos podría tener alcances más amplios. ▲▲



CONOCE **A**

Flexibilidad al estilo Distroller

Conoce las acciones de esta empresa para desarrollar al talento de su gente

Por: AMEDIRH



La Distroller Famili quería hacer un gran cambio para desarrollar mejor a su talento, especialmente a los diseñadores en quienes recae una gran responsabilidad organizacional **de cara al mercado de esta empresa donde colaboran 150 personas dedicadas a suministrar 2 mil 500 productos diferentes.**

Son cientos los productos y las licencias que Distroller ha autorizado para que sus diseños e imágenes invadan un mercado que buscaba productos diferentes, entretenidos, coloridos y que representarían un lenguaje diverso. La empresa es de Amparo Serrano, su creadora, mejor conocida como "Amparín".



Quienes la conocen mejor saben que “nunca le gustó estudiar”, que “como a los siete años impartió sus primeros cursos de arte entre sus amigas y cobraba 25 pesos por sesión”; y que “a eso de las diez de la noche participaba activamente en telenovelas como *Mundo de Jugete* y *Mamá Campanita*”. Estudió diseño gráfico, grabó un disco en su etapa juvenil, no le gusta volar en avión y es fanática del chamoy.

“Precisamente así comenzó con la empresa. Desarrolló una marca de chamoy pero resultó tan ácido que las autoridades no lo aprobaron”, comenta en entrevista Fabiola Medina, Coordinadora de Recursos Humanos. “Como el dulce era *distroller* de la flora intestinal, Amparín decidió llamar Distroller a la compañía, dedicándose al diseño gráfico”.

Una empresa única con políticas extraordinarias

Fabiola Medina es una ejecutiva de Recursos Humanos muy, pero muy joven. En Distroller ha contribuido al proyecto de Amparín para consolidar al equipo de diseñadores y personal operativo y administrativo de la empresa.

“Cuando llegué no podía creerlo. Nada de traje sastre y tacones. Aquí puedes vestir como quieras. La hora de entrada es a las siete de la mañana y la salida es a las cuatro de la tarde”, comenta Fabiola. “Fue una sorpresa cuando me dijeron que les agradaba mi perfil para coordinar la función de Recursos Humanos”.

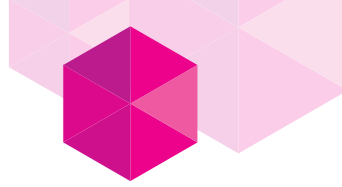
Y es que la Distroller Famili quería hacer un gran cambio para desarrollar mejor a su talento, especialmente a los diseñadores gráficos en quienes recae una gran responsabilidad organizacional de cara al mercado de esta empresa donde colaboran 150 personas dedicadas a suministrar 2 mil 500 productos diferentes a 14 boutiques propias y a puntos de venta en las tiendas departamentales de mayor prestigio.

“Lo más importante para nosotros, como una empresa que se dedica a la creatividad visual, es fomentar el talento. Lo hemos conseguido implementando políticas de flexibilidad que establecen un ambiente apropiado para generar más y más diseños, pero con los límites adecuados para que haya orden en la producción y logística”, asegura la coordinadora de Recursos Humanos.

Flexibilidad: Una forma de atraer talento en la actualidad

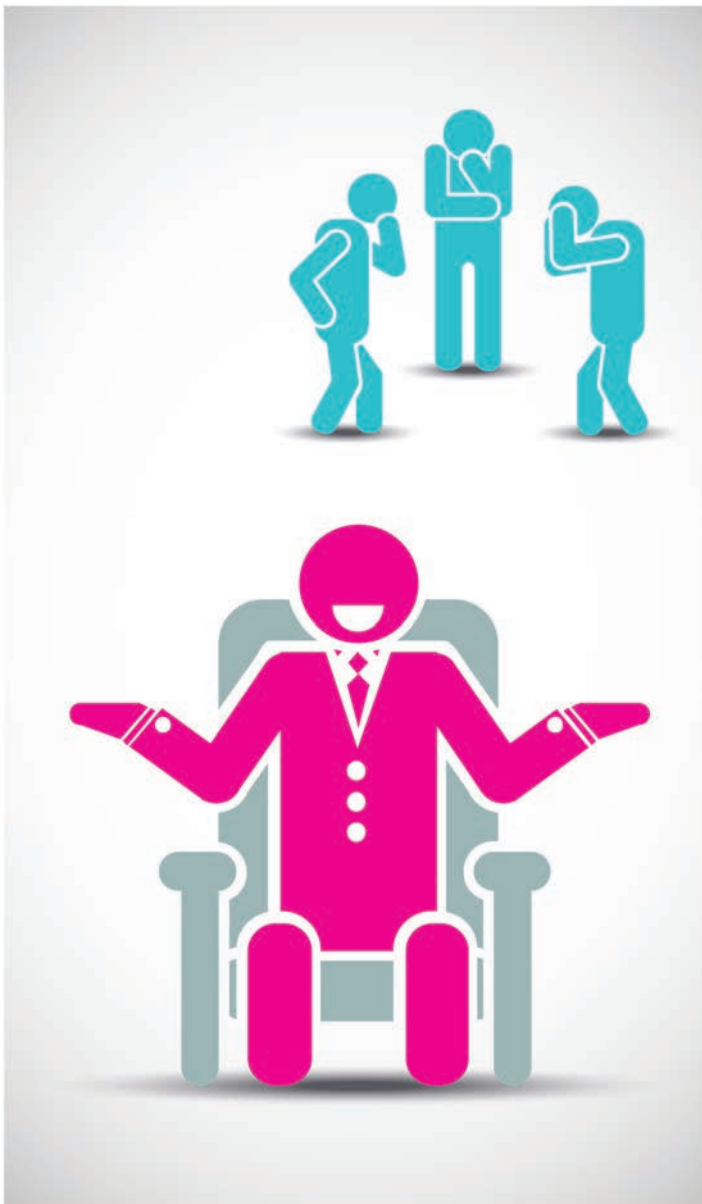
En Distroller, se reconoce a la flexibilidad como un vehículo para la atracción y retención del mejor talento, logrando una rotación del 2 por ciento. Entre las políticas que han implementado se encuentran las siguientes:

- Cada nuevo colaborador recibe un kit de productos y un tour por la empresa donde conoce a todos y cada uno de los integrantes de Distroller.
- Desde el primer año, todos los empleados tienen derecho a 15 días de vacaciones que pueden disfrutar con total libertad. Ningún jefe puede decidir las fechas ni condicionarlas.
- Además de sus vacaciones, los empleados cuentan con 10 días económicos para atender asuntos personales tales como festivales escolares, trámites, etc.
- Horario flexible de trabajo de 7:00 am a 4:00 pm, de 08:00 a 5:00 pm o bien de 08:30 a 5:30 pm. Los empleados trabajan sobre metas y objetivos, por lo que tienen libertad para administrar su tiempo.
- Se cuenta con un restaurante (Bistroller) donde se sirven desayunos, comidas y snacks para cualquier persona que lo desee a precios muy accesibles.
- Se permite llevar a los hijos a las oficinas si es necesario; también a las mascotas o si lo desean, pueden invitar a comer a su familia a Bistroller.
- El código de vestir es “no hay código de vestir”. Está permitida la mezclilla, shorts, pantuflas o pants cualquier día de la semana. Eso sí, cuando hay reuniones importantes con clientes o proveedores, se viste de acuerdo con la ocasión.
- En Distroller existe una política de apertura y tolerancia, cada uno puede expresar lo que le gusta y lo que no con quien lo desee (jefes, gerentes y/o directores).
- Mensualmente se revisan objetivos y proyectos en la “Muégano Miting”. Todos participan y son informados de los logros, proyectos y retos de la compañía. Es un vehículo para conectar emocionalmente al equipo con las tareas.
- Todos en Distroller están conectados. Los empleados cuentan con smartphones, laptops y una red Wi-Fi sin restricción alguna que les permite acceder a redes, servicios e información para estar siempre al tanto de lo que pasa a su alrededor. ▲▲



Felicidad en la organización: El concepto que está moviendo cada vez a más empresas en todo el mundo

Por: **AMEDIRH**



Hace un par de años nadie hubiera creído que valdría la pena destinar recursos intelectuales y organizacionales a la felicidad de los colaboradores en la empresa. Sin embargo, estamos arribando a un momento en el que surgen a la luz pública los resultados de las investigaciones acerca de este concepto, cómo lo viven los trabajadores y el impacto en el compromiso, la rentabilidad y la productividad de las empresas.

Hechos... No palabras

Shawn Achor, el investigador más influyente en el tema de la felicidad y su valor en la vida de las personas, incluida la esfera laboral, ha señalado que quienes se perciben más felices son 31% más productivos, 37% mejores cerradores de ventas y 300% más creativos e innovadores. Hubo un cambio de paradigma, explica José Antonio Torres, Presidente Ejecutivo de *The Edge Group* en entrevista con **Creando ValoRH**.

“Antes nos entrenábamos únicamente para observar los problemas. Lo que hace la psicología positiva es introducir un paradigma que rompe esta estructura”, asegura. “Primero, nos lleva a reconocer que más allá de cualquier objetivo, las personas estamos buscando la felicidad. Segundo, la felicidad no depende de las condiciones externas sino de cómo procesamos la realidad. Esto cambia radicalmente la dinámica del desarrollo organizacional”.

De acuerdo con los estudios realizados en *Harvard University* por Shawn Achor (creador del curso más popular en *Harvard* y que trata sobre felicidad y psicología positiva), es errónea la ecuación en donde se busca ser feliz después de alcanzar el éxito. Antes bien, explica, gracias a que se es feliz se pueden lograr cada vez mejores metas.



“¿Cómo diferenciar al concepto de felicidad en la empresa del puro hecho de hacer dinámicas de abrazos en los pasillos? Por principio, a través de la conformación de un marco teórico. De hecho, en *Harvard University* se ha profundizado en las variables clave que explican que las personas se perciban más felices”, explica José Antonio Torres.

De acuerdo con el *Happy Planet Index 2012*, México ocupó la posición número 21 de 151 naciones. El índice mide el desarrollo de los países de acuerdo con la expectativa de vida de su población, la percepción subjetiva de la felicidad y la huella ecológica como complementos para el Producto Interno Bruto y el Índice de Desarrollo Humano; de este modo, se incluyen la sustentabilidad, la solvencia económica y la situación socioeconómica.

La recomendación de José Antonio Torres consiste en traducir estos caminos en programas de desarrollo de talento pues requieren inversiones muy conservadoras y producen resultados por encima de las expectativas.

“Cuando conversamos acerca de la felicidad como un tema para las empresas, en realidad se trata de identificar en qué grado los colaboradores se perciben como personas felices. Esa es la lógica de medición de este aspecto humano. No se trata de dibujar caritas felices, sino de producir cambios reales en lo personal y cultural a largo plazo”, concluye el Presidente Ejecutivo de *The Edge Group*.

Una forma para realizar la medición es a través de *Happiness at Work Survey*, herramienta de *Happy Planet Index* desarrollada por NEF para identificar los indicadores relacionados con esta dimensión del bienestar en las empresas. ▲▲

Los cinco caminos para el bienestar

Nic Marks, investigador inglés y creador de la encuesta de clima y bienestar en la empresa conocida como *Happiness Works*, definió cinco caminos para alcanzar este estado de equilibrio.



- 1. Mantenerse activo:**
Hacer deporte o simplemente dejar de permanecer sedentario cambia la percepción acerca de la felicidad.



- 4. Mantenerse aprendiendo:**
Hacer que los colaboradores salgan de su zona de confort para que aprendan a retarse a sí mismos.



- 2. Aprender a dar:**
Conectar a la gente con un programa social que tenga un propósito con el que se incremente el valor de la cultura de la colaboración.



- 5. Conectarse emocionalmente:**
Reconocer que la especie humana encuentra mayor grado de bienestar vinculándose afectivamente con la gente.



- 3. Mantenerse atento:**
Desarrollar acciones en la empresa para que la gente se reentrene y sea capaz de ver las cosas positivas del mundo.

Recurso Electrónico

**Crea Valor en Recursos Humanos.
Responde la encuesta sobre felicidad
en el trabajo. Visita el sitio:**

<https://theedge.happinessatworksurvey.com/es-EC/try>



CAPACITACIÓN RH

Academy of Human Excellence México Encuentra una nueva alternativa para la capacitación de líderes empresariales

Por: AMEDIRH

La formación del líder auténtico comienza desde el interior de su persona. Así lo considera la *Academy of Human Excellence*, la organización más importante en su tipo dedicada a la formación de talento en competencias estratégicas en países como Estados Unidos y la India.

“Establecidos desde 1976, hemos capacitado a más de 100 mil participantes de empresas y gobiernos a nivel mundial. A través de nuestra visión, las organizaciones mejoran significativamente sus resultados, desempeño y potencial”, explica en entrevista Parimal N. Gandhi, Director General y socio fundador de la institución.

La capacitación y el entrenamiento son fundamentales en el siglo XXI. Para la Dra. Kshama Bhatia, Directora Administrativa y socia fundadora, se trata de pasar del modelo organizacional vigente hacia lo que denomina comunidad de aprendizaje. “Hablamos de que nadie puede funcionar a solas en el mundo actual. Hoy se necesita que la gente, el equipo, comparta las ideas, filosofías y valores para generar un *momentum* para transformar los objetivos en resultados”.

Ambos especialistas coinciden en que México se encuentra en una etapa del ciclo social y económico en el que se requiere impulsar a la gente y conectarla con el talento. “La economía mexicana se está abriendo y está haciendo reformas en el campo energético que requieren que se manejen los procesos de transformación porque vienen muchos cambios”, señala Parimal Gandhi.

Uno de los motivos de fracaso de muchas organizaciones surge porque “las personas seguimos funcionando a partir del máximo de individualización; tendríamos que comenzar por generar un contexto donde la comunidad trabaja para la comunidad”, asegura Kshama Bhatia.

Buscamos fortalecer la capacitación a través de una metodología innovadora que se sustenta en el desarrollo

integral de la persona y la adquisición de nuevas competencias para desempeñarse mejor en su labor profesional. ▲▲

Contamos con programas en las áreas de desarrollo humano y competencias interpersonales enfocadas a todos los niveles de la organización. Ponemos a su servicio 37 años de experiencia impulsando comunidades de aprendizaje.



Para mayores informes:
academy.martha@gmail.com

worken®
Talento y desarrollo humano



Agencia
de Recursos
Humanos



Lo más valioso
de tu empresa
está en buenas manos:

worken®

Tels. (55) 5546 1090-94



/Talento.Worken



@talentoworken



@talentoworken

www.worken.mx



¿Está usted hablando el mismo lenguaje de liderazgo en su organización?

Por: Terry Lovett



Generalmente los CEOs se espantan al escuchar esta pregunta y responden un “no” definitivo a ella. A propósito se ponen en yuxtaposición las palabras “lenguaje” y “liderazgo”. Nadie comienza su vida profesional equipado con las habilidades para ser líder de una organización. Estamos obligados a aprender el vocabulario, la gramática y sintaxis del liderazgo, o de lo contrario no sabremos influir en otros y comunicarnos de manera efectiva.

Los líderes experimentados de una organización traerán a la mesa una amplia variedad de experiencia. Puede ser que su lenguaje de liderazgo sea entendido por ellos mismos y nadie más. Mientras que un modelo de competencias de liderazgo puede ser un mapa para el éxito, no equipa por sí mismo a los líderes de una organización con las herramientas, conocimiento y conceptos que ellos necesitan para volverse efectivos.

Los líderes de su organización puede que se sientan orgullosos de ser eficientes y estar enfocados en los resultados. No obstante, desperdician energía si no tienen un lenguaje de liderazgo en común para influir a otros y hacer que las cosas sucedan.

Aplique un modelo de liderazgo

En PLP hemos reunido años de experiencia acerca de cómo los líderes necesitan un modelo de liderazgo probado, pragmático y poderoso para ser exitosos. El modelo de Liderazgo Situacional™ desarrollado por el Dr. Paul Hersey es considerado como el más versátil y funcional de los modelos de liderazgo actuales. Propone que los líderes pueden desarrollar su voz única de liderazgo con la finalidad de promover el compromiso ya sea vertical u horizontalmente dentro de su organización.

Equipe a los líderes con las mismas herramientas

Una vez que los líderes comparten el mismo modelo de liderazgo, es importante que estén equipados con las mismas herramientas. Si queremos hablar el mismo lenguaje, las herramientas deben ser las mismas para todos. Existen varios pilares de conocimientos fundamentales que son la base de las competencias críticas de liderazgo. En primer lugar debe existir un instrumento que promueva en los líderes el autoconocimiento e inspire un lenguaje de apreciación. Dentro de los instrumentos comúnmente utilizados para este propósito están el método Birkman®, el Myers-Briggs Type Indicator y el DISC®. Si un líder no comprende lo que es capaz de hacer o cuáles son sus fortalezas, debilidades y preferencias, todo lo demás se debilitará.

Independientemente de los desafíos del mercado y las estrategias organizacionales, todos los líderes necesitan entender lo que significa influir, los comportamientos enfocados a la tarea y las relaciones, poder, pensamiento crítico, ejecución y planeación, y utilizar una metodología para liderar a los equipos, así como diagnosticar los comportamientos disfuncionales de un equipo. En PLP éste es el **currículo básico del lenguaje de liderazgo**

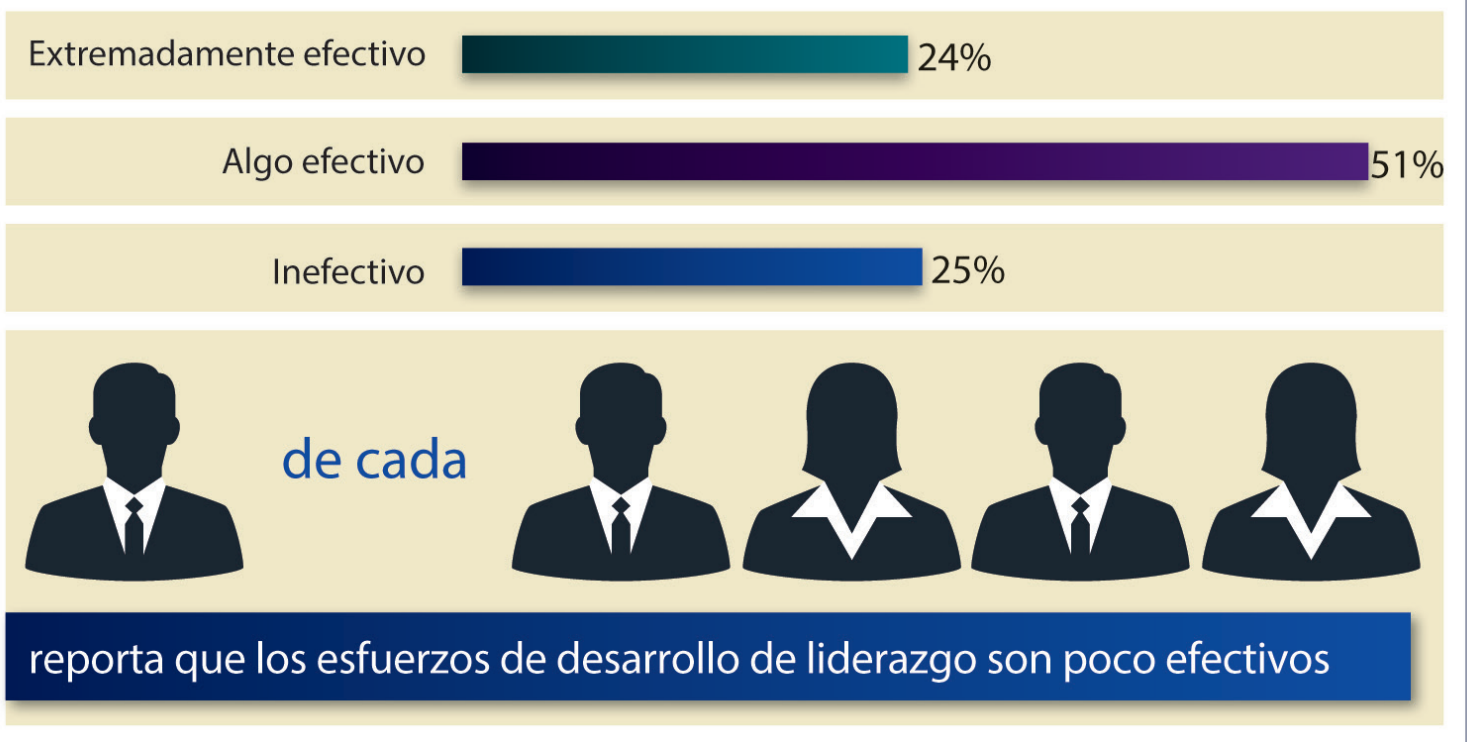
que debe de ser compartido y permeado a través de todos los niveles de la empresa si los líderes se volvieren *accountable* de comunicar efectivamente y lograr resultados a través de otras personas.

Liderazgo sin Inteligencia Emocional no es liderazgo

La Inteligencia Emocional es otro componente crítico dentro del lenguaje de liderazgo. De acuerdo con un estudio reciente realizado dentro de 500 compañías globales, 1 de cada 3 personas respondió que la Inteligencia Emocional no es una prioridad dentro de sus organizaciones (Human Capital Institute y MHS, 2013). Como líder, debe de lograr que las personas quieran y se sientan entusiasmadas de trabajar para usted. Es muy importante que la inteligencia emocional sea un componente céntrico en todos los programas de inducción, desarrollo de liderazgo y programas de coaching ejecutivo.

¿Qué es lo que puede hacer usted?

Más del 50% de las personas encuestadas en el reporte mencionado anteriormente, piensan que los esfuerzos ac-



Fuente: Copyright © 2013 Human Capital Institute. All rights reserved.



tuales enfocados al desarrollo de liderazgo no son efectivos. Usted puede cambiar esa realidad con sólo tres simples pasos:

- Audite la uniformidad del lenguaje de liderazgo dentro de su organización. Asegúrese de que el liderazgo está definido de la misma manera en todas las áreas de su empresa. En el modelo de liderazgo situacional, cualquier intento de influencia está considerado como liderazgo, pero usted tendrá que encontrar lo que funciona mejor para su organización.
- Implemente un mismo modelo de liderazgo a todos los supervisores, gerentes y ejecutivos de su organización.
- Imparta un currículo de lenguaje de liderazgo estructurado para todos los líderes.

Cuando nos volvamos a encontrar, esperamos escuchar "Sí, nosotros sí hablamos el mismo lenguaje de liderazgo en nuestra organización, y estamos obteniendo grandes ganancias por ello".

Terry Lovett

coach ejecutivo y consultor de soluciones de liderazgo en Professional Learning Partners (PLP), una compañía afiliada al Center for Leadership Studies de EE.UU.



No tiene por qué estar solo, aprenda el lenguaje de liderazgo y consiga resultados extraordinarios.

Es solitario estar en la cima.



Casi el 100% de los CEOs se encuentran receptivos al feedback.



Aun así menos del 34% recibe coaching o consejos de liderazgo de un consultor externo.

Inserción pagada. El autor del artículo es el responsable único y exclusivo de este contenido.



SUPLEMENTO
ESPECIAL

CONSULTORÍA

LAS **MEJORES** CONSULTORAS EN **RECURSOS HUMANOS**

¿ Te gustaría conocer este **IMPORTANTE RANKING** ?

De venta en tiendas Sanborn's

- 📌 Reclutamiento y Selección de personal
- 📌 Outsourcing
- 📌 Capacitación
- 📌 Clima laboral

- 📌 Coaching y Liderazgo
- 📌 Legal
- 📌 Software
- 📌 Desarrollo Humano

SEPTIEMBRE 2014

Informes: 5554 5158 • 5602 4575



28 de agosto: Día del Abuelo ¿Hasta dónde hace falta que pongamos un grano de arena?

Por: AMEDIRH

La seguridad económica es uno de los factores críticos a revisar en la construcción de la llamada **Cultura del Envejecimiento** en México. El nuestro es un país que se encuentra en un proceso de transición demográfica donde contamos con cerca de 11 millones de adultos mayores de 60 años de edad que no siempre cuentan con las condiciones de calidad de vida para asegurar su bienestar.

El **indicador de seguridad económica** se define como la capacidad para disponer y usar de manera independiente una cierta cantidad de recursos financieros y materiales adecuados y sostenidos para asegurar una buena calidad de vida en la vejez. Proporciona medios para satisfacer las necesidades básicas o más elementales del adulto mayor e incide de manera esencial y positiva en su bienestar y autoestima.

No obstante, se ha estudiado ampliamente que los ingresos requeridos para garantizar la calidad de vida óptima durante la vejez dependen de diversidad de factores como son la edad, el estado de salud, la situación de la convivencia con familiares, los patrones previos de consumo y ahorro, además de los recursos que el Estado llegue a disponer a través de prestaciones, servicios y subsidios. En este sentido, los mecanismos de provisión se resumen en:

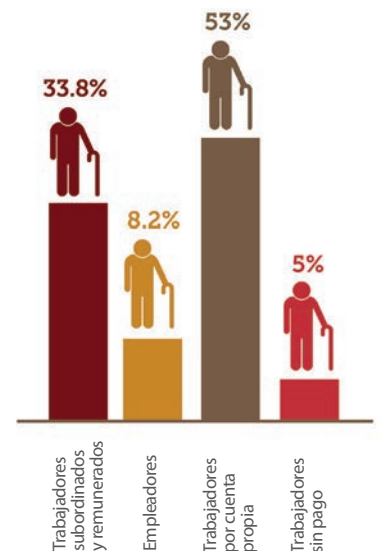
- Sistemas de pensiones, contributivas o no, así como otras transferencias económicas públicas.

- Ingresos procedentes del trabajo.
- Ahorros (activos físicos y financieros, incluyendo los planes de pensiones voluntarios privados).
- Transferencias privadas de familiares o de redes sociales de apoyo.

Sin embargo, en lo que se refiere a la capacidad para proporcionarse la seguridad económica con independencia, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) reporta que en México existen 3.7 millones de personas adultas mayores que cuentan con un empleo. Esto representa 8.3% del total de la población económicamente activa del país. Otros 7 millones no comparten esta situación.

Según la medición multidimensional de la pobreza, que informó el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en 2008, en México ocho de cada 10 adultos mayores tienen alguna carencia social, 43% vive en pobreza de moderada a extrema y 12 por ciento vive pobreza multidimensional extrema. ▲▲

Distribución porcentual de la población de 60 años y más por posición en la ocupación, 2010



Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, II trimestre de 2010

Acércate a AMEDIRH y a su programa Gente Grande. Estamos seguros de que el desarrollo humano y productivo no concluye al llegar a los 60 años. Te invitamos a informarte, a conocer más sobre todo lo que puede aportar el segmento de los Adultos Mayores a tu organización. Escribe a Marcela Ancona: mancona@amedirh.com.mx

Los líderes toman las decisiones correctas

Cuenta con los primeros monederos electrónicos autorizados por el SAT



▶ Ticket Vale Despensas® líder en beneficios

Cumple al 100% con los requisitos establecidos para la deducibilidad de la despesa.

▶ Ticket Car® líder en la gestión del gasto de combustible

Sí puede deducir los consumos realizados en diferentes estaciones de servicio con un solo CFDI.



www.edenred.com.mx

D.F. y Área Metropolitana: 5262 8889
Interior de la República: 01800 012 2267
telemarketing-MX@edenred.com



Síguenos en /EdenredMx

@EdenredMexico

Búsquenos en como Edenred México



Movilidad laboral en el siglo XXI

Repatriación de talento, inteligencia y fortaleza empresarial

Por: **AMEDIRH**

La movilidad laboral es una de las estrategias para el desarrollo del talento con mayor éxito entre los colaboradores (en especial los de las generaciones más jóvenes). Por un lado, proporciona reconocimiento a los logros y al cumplimiento de las metas; pero más importante aún es el hecho de que incrementa el dominio de competencias profesionales en las personas; por ejemplo:

- Los colaboradores adquieren la visión enriquecida de un contexto cultural diferente, tanto en el marco de la movilidad nacional como internacional.
- Se amplía el perfil del profesional toda vez que tiene oportunidad de entrar en contacto con nuevas metodologías, alternativas para solucionar los problemas y rutas para el aprendizaje.
- Si la reubicación del talento es fuera del país, aumenta el potencial tras el dominio de una segunda y hasta una tercera lengua como son el inglés, el alemán, el chino o el francés.

Los gobiernos y las empresas realizan grandes inversiones en los procesos de movilidad académica y laboral. En particular, la repatriación del talento se ha convertido en un proceso cada vez con mayor variedad de aristas y dificultades. Esto se debe a que la tecnología de comunicación ha facilitado las conexiones y los profesionistas aluden a que ya no tendría que ser necesario volver a casa mientras se encuentren *on line*.

Si bien el argumento es válido y sólido, cada organización presenta culturas con necesidades diferentes. Puede ser que la unidad de una compañía que está ubicada en



Shanghai tenga acceso a condiciones de tecnología cada vez más avanzadas, mientras en otra localidad no ocurra lo mismo. Lograr un proceso adecuado de retención del talento requiere enlazar las diferentes acciones de movilidad laboral, inteligencia y fortaleza empresarial. He aquí algunas reflexiones importantes alrededor de estos temas:

- **La movilidad laboral es sistémica.** Cuando un colaborador es ubicado en una nueva plaza, se requiere de una evaluación previa muy escrupulosa capaz de anticipar el impacto que tendrá de manera sistémica en el equipo de trabajo al que pertenece, en los indicadores de productividad/rentabilidad y, por supuesto, en su familia o esfera de vida privada. Todas las áreas están interconectadas y el éxito será mayor a medida que se consideren las variables implicadas.
- **Utilizar los modelos de inteligencia de negocios.** Hasta hace algunos años se requería de mayor tiempo de espera y un esfuerzo adicional para contar con los datos necesarios para efectuar un análisis sobre el retorno de inversión de los colaboradores reubicados. En la actualidad, cada vez son más las empresas que tienen acceso a software para gestionar inteligencia de negocios. Es decir, herramientas que analizan grandes volúmenes de información de manera dinámica para identificar dónde, cuándo y en qué condiciones debería encontrarse ubicado el talento según el país,



la región, el continente y las necesidades y objetivos de negocio.

- **Constituir comunidades de aprendizaje.** Esta tendencia cada vez resuena más en todos los círculos académicos y de especialidad en gestión del talento. Los colaboradores con mayor desarrollo de competencia y horas de vuelo ya no pueden permanecer estáticos demasiado tiempo en la matriz de la empresa. Por el contrario, en torno a ellos se requiere configurar estrategias radiales que faciliten la disseminación del conocimiento y el aprendizaje. La movilidad laboral lo hace posible, pero es indispensable que detrás de ello haya una estrategia donde todos los empleados participen convencidos y totalmente dispuestos a actuar a favor de las iniciativas.
- **Profundizar en el aprendizaje.** Uno de los rasgos más importantes de las experiencias de ubicación y reubicación de talento en otras latitudes proviene de la adaptación a una cultura desconocida. Eso da fortalezas y competencias diferentes a los colaboradores. Antes de emprender la repatriación se requiere diseñar las estrategias que le permitirán comunicar a los colegas connacionales todo el bagaje adquirido

a través de los mecanismos de entrenamiento apropiados para profundizar en todo lo que se adquirió con las experiencias en el exterior.

- **Alcance.** Probablemente este sea el aspecto más complejo de dimensionar y que requiere mayor sutileza al ser tratado. El alcance del talento que ha sido movilizado a otra ubicación de la organización tiene que anticiparse desde el inicio del proyecto. Un colaborador que ingresa a un proceso de expatriación tiene que conocer desde un principio cuál es el arco que habrá de desarrollar; es decir, qué objetivos y metas compromiso existen, cuál será la trayectoria a seguir, cuáles insumos le servirán para realizar la tarea, así como en qué momento y circunstancias volverá a su punto de partida y de qué manera se capitalizará todo el aprendizaje.

Para desarrollarse más y mejor, las empresas mexicanas requieren movilizar a su talento e igualmente recuperarlo y retenerlo. Es momento de reflexionar acerca de cómo lo estamos haciendo para evitar la fuga del capital intelectual y mantenerlo siempre conectado con la organización. ▲▲

Con **sodexo**® seguro cumplés

Tienda Pass se apega a las nuevas reglas del SAT

- 🛒 Deducción de hasta un **53%** en ISR
- 🛒 **Monedero electrónico** autorizado por el SAT (Art. 27 LISR Fracción XI)
- 🛒 Adquisición de canastillas de alimentos en términos de la **LAAT**
- 🛒 Contratos de afiliación en comercios exclusivos para adquirir despensas
- 🛒 Limitado a adquirir despensas dentro del territorio nacional



Cuidado con las tarjetas de servicio no autorizadas por el SAT porque a través de éstas, el gasto NO ES DEDUCIBLE.

SERVICIOS DE BENEFICIOS E INCENTIVOS

iContáctanos y te ayudaremos a comprender los nuevos métodos de deducción fiscal!

D.F. 5262.2978 • Del Interior. 01.800.110.1999 • www.sodexobeneficios.mx • Twitter @SodexoMx

sodexo
SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA



Aún hay posibilidad para deducir las prestaciones al 100%

Por: Ernesto Vázquez Landero



Los Juzgados de Distrito otorgaron los primeros amparos a las empresas que impugnaron la disposición de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) que limita la deducción de las prestaciones de previsión social y de otros conceptos que representan ingresos exentos para los trabajadores.

Una vez que las sentencias causen ejecutoria y queden firmes, se permitirá a las empresas que interpusieron este medio de defensa deducir la totalidad de las prestaciones pagadas a sus trabajadores y no sólo el 53% o 47% contemplado en el artículo 28, fracción XXX de la LISR.

Lo anterior, abriría la puerta para que otras empresas interpongan el amparo pues el primer acto de aplicación de la disposición citada será en marzo del 2015 cuando las personas morales presenten su declaración anual e incluyan la deducción de estos conceptos.

Antecedentes

Una de las reformas que ocasionó mayor insatisfacción entre el sector empresarial es la relativa a la deducción parcial de las prestaciones de previsión social y de aquellas que representen un ingreso exento para los trabajadores. El artículo 28, fracción XXX de la LISR que entró en vigor el 1 de enero de 2014, señala que no serán deducibles:

“Los pagos que a su vez sean ingresos exentos para el trabajador, hasta por la cantidad que resulte de aplicar el factor de 0.53 al monto de dichos pagos. El factor a que se refiere este párrafo será del 0.47 cuando las prestaciones otorgadas por los contribuyentes a favor de sus trabajadores que a su vez sean ingresos exentos para dichos trabajadores, en el ejercicio de que se trate, no disminuyan respecto de las otorgadas en el ejercicio fiscal inmediato anterior”.

Esta disposición violenta el principio de proporcionalidad tributaria previsto en el artículo 31, fracción IV



Constitucional, el cual consiste en que **los sujetos pasivos deben contribuir a los gastos públicos en función de su capacidad contributiva**. Por ello, para efectos del ISR el artículo 9 de la ley señala que las personas morales deben pagar el ISR sobre la cantidad que resulte de disminuir a los ingresos acumulables las deducciones autorizadas por la ley, siendo un requisito que dichas deducciones constituyan un gasto estrictamente indispensable para los fines de la actividad del contribuyente.

Por regla general, un desembolso es deducible para efectos del ISR si está íntimamente relacionado con la actividad de la empresa, por lo que de no efectuar dicha erogación se verían afectadas sus actividades o se entorpecería su normal funcionamiento. Este tipo de erogaciones se identifican como **deducciones estructurales**.

En términos del artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el salario de un trabajador se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria así como con cualquier otra cantidad o prestación que se entregue por su trabajo de manera ordinaria y permanente, ya sea que derive del contrato individual de trabajo o del contrato colectivo.

Si no se pagaran los salarios, simplemente la empresa no podría realizar sus actividades ni generar ingresos. En

consecuencia, podemos concluir que el pago de salarios y prestaciones ciertamente representa un gasto inevitable e indispensable y constituye una deducción estructural que debe permitirse pues de no hacerlo el ISR se calcularía sobre un monto que no es acorde con la capacidad económica de la empresa.

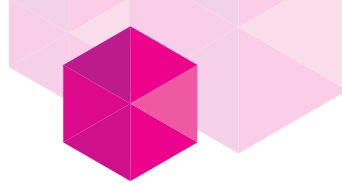
Determinación del ISR

La base gravable del ISR se obtiene al disminuir de los ingresos acumulables, las deducciones estructurales que constituyan un gasto estrictamente indispensable para los fines de la actividad del contribuyente. Dicha base gravable refleja la capacidad contributiva de la empresa. En la siguiente tabla se observa que toda vez que la empresa cubre ciertas prestaciones a sus trabajadores, la base gravable es de \$300,000.00. Sin embargo, al limitar la deducción de las prestaciones se genera una ficción al considerar que su base gravable y por ende, su capacidad contributiva asciende a \$347,000.00.

Como se aprecia, la limitante prevista en el artículo 28, fracción XXX de la LISR, además de desincentivar el otorgamiento de prestaciones a favor de los trabajadores, afecta de manera injustificada la base gravable, ya que no corresponde a la capacidad contributiva pues no le permite efectuar una deducción lícita y que dada su naturaleza resulta necesaria para efecto de calcular la base del ISR. ▲▲

| CONCEPTO | | CASO 1 (deduciendo el 100% de las prestaciones) | CASO 2 (deduciendo el 53% de las prestaciones) |
|----------|---|---|--|
| | Ingresos | 1,000,000.00 | 1,000,000.00 |
| (-) | Prestaciones (ingresos exentos de los trabajadores) | 100,000.00 | 53,000.00 |
| (-) | Otras deducciones | 600,000.00 | 600,000.00 |
| (=) | Base gravable | 300,000.00 | 347,000.00 |
| (X) | Tasa de ISR | 30% | 30% |
| (=) | ISR a cargo | 90,000.00 | 104,100.00 |





RH GLOBAL

¿Sabes qué es Big Data y cómo aplicarlo en Recursos Humanos?

Los grandes volúmenes de datos ofrecen oportunidades de oro para la gestión de talento

Hace apenas un par de años, diferentes medios de comunicación especializados en tecnología y comunicación comenzaron a discutir sobre el Big Data. A este concepto se le conoce también como análisis de grandes volúmenes de datos y se refiere a la capacidad de ciertos expertos y organizaciones que pueden estudiar en tiempo real y a fondo cada vez más datos conectados.

El personal de Recursos Humanos necesita recurrir a información que abarca cada vez más aspectos con la finalidad de lograr la adquisición de talento. Así lo explicó el experto analista David Bernstein, Vicepresidente de la división *Big Data for HR* en eQuest, a los asistentes a la Conferencia Global de la *Human Resources Planning Society* (HRPS). eQuest es un servicio que promueve vacantes y que conecta a las empresas con los posibles candidatos a ocupar una posición laboral.

En diferentes foros y este no fue la excepción, el investigador cuestionó a los asistentes la función de los responsables del reclutamiento y la selección. Al respecto, planteó: “si no están localizando a la gente adecuada, ¿entonces en qué están ayudando? ¿En verdad están tratando de dar lo mejor que tienen a la organización?”.

Vaya que es una interrogante que tendría que causar inquietud a cualquiera que desempeñe la función de Recursos Humanos. En este sentido, para David Bernstein, la información a secas ya no es suficiente. Es necesario acudir al análisis de los volúmenes masivos de datos que pueden orientar la estrategia de comunicación y mercadotecnia para facilitar el reclutamiento y brindar una ventaja competitiva a las organizaciones.

Por lo general, Recursos Humanos utiliza datos que en términos generales presentan información empresarial sobre algo que ya ocurrió. Se analizan los reportes sobre la selección, la contratación y el desempeño del colaborador. Sin embargo, rara vez se realiza análisis predictivo para facilitar a los profesionales de la gestión del talento que efectúen auténticos hallazgos útiles acerca de por



Translated with permission from the Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2014. Society for Human Resource Management).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2014. Society for Human Resource Management).
Fecha de publicación: Febrero, 2014.

qué sucedió determinado evento y elaborar algunos pronósticos factibles.

Ahora, Recursos Humanos tiene que asociar toda la información sobre las necesidades de la organización y usar los datos disponibles para implementar una estrategia analítica predictiva rentable para la organización. No se trata simplemente de generar reportes de análisis, sino que hay que hacerlos dinámicos. Esto significa la aplicación del famoso Big Data a la función de la gestión de talento.

“La clave es la asociación de la información”, explicó Bernstein. Recursos Humanos tendría que “ser capaz de responder las preguntas del tipo y *si hiciéramos esto... ¿Qué pasaría entonces?*”. Es más, los ejecutivos a cargo del talento, deberían desarrollar las competencias para vincular los datos con diversidad de situaciones del mundo de los negocios”, de manera tal que resulte útil a la organización.

La adquisición de talento y la administración de éste necesitan enlazarse y la contratación debe estar vinculada con los resultados del negocio. Cuando una organización

es más precisa para encontrar a las personas con las habilidades que requiere, puede reducir indicadores como el costo por solicitud y el costo por contratación, aseguró el experto.

La cantidad de fuentes disponibles para adquirir talento se ha incrementado de modo impresionante. Recursos Humanos puede utilizar información disponible en diversidad de contextos de Internet y bases de datos de pago, para averiguar cuáles han sido las fuentes de talento que han funcionado mejor a su organización. Bernstein citó las cifras de un reporte de 2013 titulado "Adquisición de talento de alto impacto" realizado por eQuest.

- 18% del talento clave en organizaciones proviene de tableros de ofertas laborales y de candidatos internos.
- 14% llegan a los procesos de reclutamiento y selección por medio de la página de internet de la compañía y de referencias de los empleados.
- 9% proceden de reclutadores profesionales y de redes sociales.

- 8% llegaron a Recursos Humanos a través de recopiladores de buscadores en internet.
- 7% se vincularon gracias al reclutamiento de las universidades.
- 3% respondieron a anuncios impresos o publicados en periódico y revistas.

Los grandes volúmenes de datos sobre el talento disponible también se pueden utilizar para propósitos distintos de la adquisición de colaboradores, por ejemplo, para la retención. Sobre el tema, David Bernstein presentó como ejemplo a un fabricante que por primera vez logró un estatus de "plantilla completa" para sus trabajadores por horas al determinar los patrones de deserción y ajustar en consecuencia su estrategia de búsqueda e identificación de fuentes de personal.

Bernstein compartió que el análisis de los grandes volúmenes de datos permite "ver cómo se van moviendo las cosas" en vez de hacerlo seis meses después a través de un reporte tradicional. "Todo está en determinar objetivos y resultados". ▲▲

QlikView **ALYRGO**
Intellectus. ingenium. Invenire.

Descubre el poder de las métricas de Recursos Humanos



QlikView te invita a realizar auténticos descubrimientos y hallazgos a tu alcance con el poder de nuestras herramientas de análisis e inteligencia de negocios.

- Fácil de aprender a usar.
- Consolida información de **SAP, Oracle, Business Objects, Excel y más.**
- Diseñado para cualquier sector de tu empresa.



Tomar decisiones de talento basadas en el análisis de tus métricas nunca fue tan sencillo.



Accede ya a todos los datos estratégicos de tu empresa y toma decisiones sin ningún tipo de limitaciones.

www.qlik.com
E-Mail: rgomez@alyrgo.com.mx
Teléfono: 55-5294-5086



Funerarias J. García López Homenajes que trascienden gracias al talento

Por: AMEDIRH



Mientras la mayoría pensamos en un servicio funerario común, en J. García López se preparan *Homenajes a la vida*, donde cada uno de ellos cumple los principios de calidad, trato humano y confianza para las familias. El talento profesional es la pieza central que integra esta organización.

¿Cómo lo han logrado? En palabras de su Director de Recursos Humanos, Gerardo Herrera, “es de suma

importancia que todos nuestros colaboradores estén enfocados en ofrecer un verdadero homenaje a esa persona que es tan valiosa para las familias que atendemos y que desafortunadamente perdieron; que tengan bien claro que esas familias confían en nuestra empresa y en cada uno de nosotros para hacernos cargo de todo y que ellos sólo se ocupen en despedir a su ser querido.”

El concepto de homenaje es el valor de J. García López que hace la diferencia. El talento que forma parte de la organización se esmera para que desde el primer momento los familiares “entren en contacto con una experiencia de atención profesional en un momento crítico”. En ello intervienen todos, desde los asesores de ventas y recepcionistas, hasta los gerentes de sucursal y directivos.

7 Mejores prácticas de Recursos Humanos

- 1. Reclutamiento:** *“Desde este proceso transmitimos a todos los candidatos nuestro objetivo de sobrepasar las expectativas de lo que las familias esperan. Cuidando cada uno de los detalles de nuestros procesos y cumpliéndolos cabalmente.”*
- 2. Inducción y entrenamiento:** *“Inspiramos a los colaboradores para que estén conscientes de lo importante que es el trabajo que desempeñan, pues forman parte del homenaje a cada persona. Hacemos que nuestro equipo humano*



visualice la confianza que depositan las familias en nosotros; para que cumplan de manera eficaz con sus tareas. Nuestra rotación de personal es de un dígito”.

3. **Monitoreo:** “Supervisamos la integración de los nuevos colaboradores durante las primeras semanas de trabajo. Al mes se tiene una plática personal para identificar cómo ha sido su inducción al puesto y alinearlos al cumplimiento de sus metas”.
4. **Seguimiento:** “Se programan reuniones periódicas por departamento con los colaboradores que ya tienen tiempo en la organización, para darle continuidad al programa de comunicación interna donde se evalúan desempeño, necesidades e inquietudes, y se retroalimenta con información sobre los indicadores clave de sus áreas o de la empresa”.
5. **Comunicación:** “Se realizan eventos de integración por área y a nivel institucional, lo que nos permite una comunicación directa con todo el personal para dar a conocer de forma corporativa y por área, la información relevante para la planeación del desarrollo de la empresa. Hemos logrado que expresen el orgullo de realizar un trabajo en nuestra empresa”.
6. **Tradición:** “Fomentamos actividades culturales que nos permiten mantener vivas nuestras

tradiciones, siendo el caso de Día de Muertos donde participamos con ofrendas en panteones, explanadas delegacionales y centros comerciales. Además de apoyar el trabajo de artistas de la cartonería de colectivos representativos como los son Los Olvidados de Tepito con El Callejón del Cuajo de la Familia Burrón; entre otras muchas actividades.”

7. **Innovación:** “Todas las ideas de innovación y creatividad son bienvenidas y analizadas. Muestra de ello son los video homenajes en los que a través de un lector de códigos QR, se puede ver un video con fotografías y frases que recuerdan la vida de la persona que se despide. Otro ejemplo es la esquila interactiva que cambió sustancialmente el esquema poco atractivo de la esquila tradicional. Colocamos un código QR entre la fecha de nacimiento y la fecha de defunción, de ese modo mostramos lo que hubo en medio: una vida extraordinaria. Creamos campañas publicitarias fuera del esquema del sector funerario que han logrado el reconocimiento internacional con premios como el Effie y el León de Cannes”.

“Por siete años consecutivos hemos estado dentro del ranking de las empresas donde todos quieren trabajar (Top Companies), gracias a la satisfacción de cada una de las personas que trabaja en J. García López”, concluye Gerardo Herrera al compartir algunas de sus mejores prácticas de Recursos Humanos. ▲▲



J.García López: Empresa mexicana con prácticas extraordinarias basadas en el talento innovador



¿Cómo perder un cliente en un minuto?

Por: **Sonia Ramírez, Directora de Operaciones de AMEDIRH**

En un minuto cambia la luz de un semáforo. Preparamos una taza de café. Retiramos efectivo del cajero automático. Hacemos una llamada telefónica. Escribimos y enviamos un e-mail. De igual manera, sesenta segundos son suficientes para ser exitosos en lo que emprendemos, o bien, condenarlo al fracaso.

Las empresas invierten enormes cantidades de tiempo y recursos para incursionar en nuevos mercados, obtener cuentas relevantes, cumplir objetivos económicos y de expansión incluyendo retos profesionales y personales del talento. Trabajamos en investigación, innovación y desarrollo; y presionamos a las áreas de producción para prevalecer en el mercado.

Contratamos el mejor talento para mercadotecnia. Se contacta a las agencias de publicidad líderes. Buscamos nuevas alternativas para estar en comunicación con los consumidores. Reclutamos a los mejores vendedores que son los reyes de la organización quienes gozan de reconocimiento y motivación espléndida.

Participamos en ferias y exposiciones con stands majestuosos. Preparamos el lanzamiento de nuestras novedades en el lugar de moda y con invitaciones "fancy". Ofrecemos un coctel de ensueño en un recinto de acuerdo con la última tendencia en lujo y tecnología.

En la página de internet de la empresa se ha dedicado un micrositio especial para el nuevo producto estrella y por supuesto con datos para contactarnos a primera vista. A la Junta Directiva se le reporta que el excedente del presupuesto valdrá la pena con garantías.

Al mismo tiempo, Recursos Humanos contrata a Minerva, la mejor evaluada entre decenas de candidatos. Ella operará el sistema telefónico, pero sobre todo, atenderá a los clientes que cruzaron el filtro del menú de opciones del conmutador.



El Lic. Salvatierra, prospecto interesado en el nuevo producto, marca nuestro número telefónico y va directo al "0" para que alguien tome su llamada desde el conmutador. Detrás del auricular está Minerva que en ese momento pule su manicura. Atiende al cliente, pero en el fondo, no le está escuchando.

El expectante Lic. Salvatierra explica brevemente su interés por el producto estrella y la necesidad de contactar a un ejecutivo que pudiera visitarlo en la empresa. Minerva contesta amablemente: "Perdón, pero soy nueva en la compañía. Desconozco de cuál producto me habla y tampoco tengo idea de con quién contactarlo. ¿Quiere dejarme sus datos para investigar ésto y ver quién lo puede atender?"

Se escucha el *click* del teléfono. Salvatierra colgó. Así suena el alejamiento de un cliente cuando lo hemos perdido. ¿Qué sucedió? ¿Acaso no todo había sido perfectamente articulado para lograr el éxito del producto más importante del año y del mercado? ▲▲

Un sólo socio, los mejores **beneficios** para tus empleados con **descuento por nómina.**



¡Afílate ya!

Comparte con tu personal ésta prestación sin costo para tu empresa.

- › Sin ser aval ni obligado solidario del empleado.
- › Participas en nuestro plan de recompensas para la empresa.
- › Precios preferenciales con marcas de prestigio para productos y servicios.

Préstamos Personales
Y GRANDES DESCUENTOS

Con **axedes**
¡ya puedes!

D.F. y Área Metropolitana Lada sin costo
(55)1102 5430 01 800 841 3030

Síguenos en



contacto@axedes.com.mx
www.axedes.com.mx

Adecco

better work, better life



Adecco México

adecco.com.mx

Los mejores del mundo **reclutan** a las estrellas

El camino al triunfo comienza con
el reclutamiento y selección del mejor talento.

Nuestros servicios:

- Subcontratación de personal
- Atracción de perfiles ejecutivos y mandos medios
- Consultoría organizacional

- Reclutamiento y selección de personal
- Maquila de nómina

Contáctanos

atencionaclientes@adecco.com

01800 890 0173

STPS-ACT-ESP09-00002