

Indicadores, medición y análisis Reto de RH



Métricas

Navegando en el nuevo ecosistema de la fuerza laboral

Grandes Tendencias

Macroindicadores mundiales del trabajo

RH Global

9 tips para usar estratégicamente las métricas de RH

Congreso 2018

Conoce a nuestros conferencistas

Inscríbete hoy mismo!



Congreso Internacional
de Recursos Humanos 2018
HR Transforming the Digital World

5-6 Septiembre
Centro Citibanamex

Anticipa tu registro y acceso a:

- ◆ 10 conferencias magistrales ◆
- ◆ 1 panel de directores ◆
- ◆ 1 panel de RH digital ◆
- ◆ 140 marcas de servicios para RH ◆

Solo tienes que visitar la página web: Regístrate

www.congresoamedirh.com

Amedirh en movimiento 71 años de excelencia

PATROCINADORES



ALIANZAS



Contenido

P04

Editorial

Indicadores:
El reto de ser productivos en RH

CREANDO VALOR

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles. Esto es parte de AMEDIRH en Movimiento.

www.amedirh.com.mx

P08



Congreso Internacional
de Recursos Humanos 2018
HR Transforming the Digital World

Conoce a nuestros conferencistas

P16

Grandes Tendencias

Macroindicadores mundiales del trabajo

P18

Enfoque de Negocios

Benchmarking:
Aprovecha los indicadores

P12

Investigación RH

Encuesta sobre medición y métricas de RH

P20

Métricas

Navegando en el nuevo ecosistema de la fuerza laboral

P24

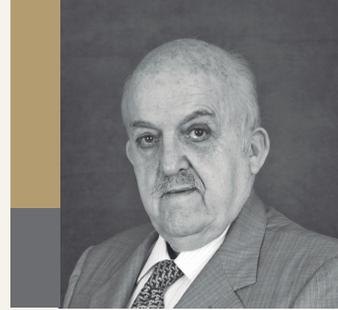
RH Global
9 tips para usar estratégicamente las métricas de RH

P30

Marco Legal
Protección de datos personales, profesionales y laborales del trabajador en poder de la empresa

P34

Retorno de Inversión
Recupera tu saldo a favor



Indicadores: el reto de ser productivos en RH

Las empresas demandan resultados y estos se expresan a través de indicadores. En este sentido, enfrentamos el desafío de hablar el idioma de las métricas de manera sistemática, estructurada y consistente acerca de todos los aspectos de la gestión del talento y la fuerza de trabajo en la organización. No hacerlo nos pone en riesgo de quedar fuera de la esfera de alto nivel en la toma de decisiones.

Durante varias décadas, cuando prevalecía el concepto de la administración de personal, los indicadores principales estaban relacionados con variables como la puntualidad, desempeño contra actividades asignadas y rotación. Pero a medida que inició el proceso de sofisticación de la función de Recursos Humanos, se hizo imprescindible aprender a diseñar estrategias con base en la medición de la efectividad.

Hoy acudimos a fórmulas matemáticas que nos permiten monitorear el comportamiento del capital humano en facetas más complejas. Desde una hoja de cálculo hasta el procesamiento de datos tipo Big Data, las herramientas nos permiten dar seguimiento incluso a asuntos que antes parecía imposible medir como son la motivación y el compromiso.

El lenguaje de los indicadores, en su nivel más elemental, describe el comportamiento orga-

nizacional y, en el ámbito de RH apunta hacia la conducta de la fuerza de trabajo. Sin embargo, tenemos que ir más allá porque se espera que la función haga recomendaciones precisas a la alta dirección.

En materia de indicadores y métricas, los ejecutivos de RH tenemos un llamado a:

- Definir con mayor exactitud cuáles son las variables o indicadores que en verdad expresan la efectividad y que son clave para el negocio.
- Adquirir las habilidades para diseñar, desarrollar, evaluar y mejorar los instrumentos de medición, procesamiento, análisis y exposición de datos.
- Desarrollar las competencias profesionales para aprovechar la ciencia de los datos como vía para elaborar pronósticos más precisos sobre la fuerza de trabajo.
- Formar a equipos de profesionales en RH que comprendan la relevancia que representa el dominio de las métricas, la analítica y la evaluación en la mejora continua de las organizaciones.

Con este espíritu preparamos la edición de julio 2018. **Les recuerdo que tenemos una cita los días 5 y 6 de septiembre en el 53° Congreso Internacional de Recursos Humanos con la transformación digital de la empresa como tema central.** ▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

CONSEJO DIRECTIVO 2017-2018. PRESIDENTE: Lic. Ismael Sánchez Moreno, Director de Recursos Humanos; Bachoco. TESORERO: Ing. Alfredo Carrillo Antiga, Director General de Desarrollo Corporativo, CYDSA Corporativos. SECRETARIO: Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México. VOCALES: Lic. Jorge Hernández Martínez, Director de Recursos Humanos; Jugos del Valle. Lic. Laura Perea Romero, Head of Human Resources Mexico; HSBC. Lic. Claudia Raunich, VP de Recursos Humanos para Latam; American Express. VICEPRESIDENTE RELACIONES CON GOBIERNO: Lic. Patricia Espinosa Torres, Ex-Subsecretaria de Inclusión Laboral de la STPS. VICEPRESIDENTA RELACIONES INSTITUCIONALES: Ma. Teresa Zaldívar. VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO: Ing. Luis Ignacio Iturralde Siller, Director de Talento y Cultura; SIGMA Alimentos (Monterrey). VICEPRESIDENTE SECTOR EDUCATIVO: Lic. Ernesto A. Garza Guerra, Director de Proyectos Corporativos; Topaz Soluciones Corporativas. VICEPRESIDENTE SECTOR ENERGETICO: Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Titular de la Unidad de Finanzas y Administración; CENAGAS. VICEPRESIDENTE SECTOR FINANCIERO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director de Factor Humano; Bolsa Mexicana de Valores. VICEPRESIDENTE SECTOR TURISMO: Lic. Gustavo A. Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos; Grupo Brisas. VICEPRESIDENTE FORMACION Y CULTURA: Lic. Armando Cantú Brito, Director de Personal y Relaciones Laborales; Grupo Bimbo. VICEPRESIDENTE SECTOR AUTOMOTRIZ: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INTERNACIONALES: Lic. Jorge Jauregui Morales, Director de Recursos Humanos AMC; Grupo Mexico-Americas Mining Corporation. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Chapman, VP de Recursos Humanos, Metlife. Lic. Nora Villafuerte; NESTLÉ. Ing. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX MÉXICO. Lic. Aldo Isaac Achar Camacho, Director de Recursos Humanos; Cryoinfra. Lic. Rafael Ramos Palmeros, Director de Desarrollo de Talento; IMP. Lic. Mónica Magaña Ramos, Directora de Talento y Cultura; ADO.

DIRECTOR GENERAL AMEDIRH. Lic. Pedro Borda Hartmann.

COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA. PRESIDENTE: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. Lic. Luis García Orozco, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; ACTINVER. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México y C&CA; BD México.

CONSEJO CONSULTIVO. Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos; Cemex México. VOCALES: Lic. Antonio Reus Ascencio. CONSEJEROS: Lic. Judith Vila, Directora de Recursos Humanos Líder México; IBM de México. Lic. Laura Santana Ganem, Directora de Recursos Humanos; LVMH Perfumes y Cosméticos de México. Lic. Carolina Chong, Directora de Recursos Humanos; Fedex. Ing. Norma Sáenz, Human Resources Director Mexico & Talent Recruitment Director Latam GE Corporate; General Electric. Lic. David Vargas, Director de Recursos Humanos; Atento. Lic. José Angel Gutiérrez Goutréz, Director de Recursos Humanos; Daimler. Lic. Pedro Manuel Lichtle Fragoso, Director General del Servicio Exterior y de Relaciones Humanos; Secretaría de Relaciones Exteriores. Lic. Edgar Rosas López, Director de Personas y Relaciones Públicas; Productos Medix. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Presidente; ARIP. Lic. Guillermo Avendaño, Director de Talento para América Latina (Middle America Cluster Human Resources Manager); Maersk. Lic. Óscar González Lukie, Director de Recursos Humanos; Grupo R. Lic. Arturo García de León Pereyra, Coordinador General de Recursos Humanos; INFONAVIT. Mtro. José Omar Villareal Ochoa, Director General Adjunto de Operaciones y Servicios a Usuarios; CONOCER. Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos, México y Centro América; American Tower. Lic. Josué Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Mtro. Pedro Salicrup Río de la Loza, Director General Escuela Ciencias; Universidad Panamericana. Lic. Maye Alessandrini, Directora Ejecutiva de Recursos Humanos; AVON. Carlos Reta, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Lic. Beatriz Díaz de la Fuente, Directora de Desarrollo de Recursos Humanos; Palacio de Hierro. Lic. Iris Maldonado, Directora de Recursos Humanos; Liverpool. INVITADOS ESPECIALES: Lic. Carlos Reta Martínez, Presidente; Instituto Nacional de Administración Pública. Francisco J. Zurita Eraña, Director General de Recursos Humanos, Secretaría de la Función Pública. Ing. Víctor A. Hernández Morales, Director de Administración y Finanzas; CENACE. Nora Ricalde Alarcón, Directora de Vinculación; Universidad Anáhuac. Lic. Gerardo Vázquez de la Rosa, Director de Recursos Humanos; Banco de México.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo Pérez, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDOVALORH. Año 7. No. 4. Julio, 2018. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Shutterstock. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. 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. Teléfono: 04455-4130-5354. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

Indicadores, medición y análisis

La efectividad está en función de la definición, medición y análisis de indicadores. Es en este sentido cómo se encuentra estructurado el proceso administrativo y, más aún, la perspectiva que sobre éste, aplica el método científico en el ámbito organizacional.

Bien conocido es que, para solucionar una problemática, el primer paso será reducirla a un sistema mínimo de variables que expliquen el comportamiento del fenómeno. Por ejemplo, en el campo de acción de los Recursos Humanos, el compromiso o engagement es un factor que opera sobre el clima organizacional y la productividad laboral.

Desde la perspectiva más elemental, donde un factor es causa de un determinado comportamiento, quizá solo resulte necesario una medición para describir cómo se comporta la variable. Sin embargo, la empresa es una estructura compleja en la que diversidad de fuerzas, internas y externas, están operando.

En este contexto, los ejecutivos de RH habrán de responsabilizarse por la definición, medición y análisis de indicadores que:

- Describan de manera suficiente las creencias, actitudes, discurso y conducta de los colaboradores respecto de lo que se espera de ellos y su participación en el modelo de negocio.
- Expliquen en qué medida el comportamiento humano está anclado a factores o variables como son la motivación, la compensación, el clima y el cambio organizacional, los objetivos y metas, así como el impacto del liderazgo de jefes, gerentes y directivos.
- Pronostiquen el posible desarrollo de tendencias en el comportamiento del negocio y sus valores clave como son la productividad, la rentabilidad y la reputación, entre otros.

Amedirh ha preparado esta edición de **CreandoValoRH** con el reto de abordar una de las áreas de oportunidad históricas para la función: la medición y el análisis de los indicadores fundamentales del negocio. ▲▲

Nuevos Socios

Bienvenidos

Amedirh y su equipo de colaboradores te reciben con los brazos abiertos. Nuestra propuesta de valor contribuye a facilitar el proceso de formación y desarrollo de los ejecutivos de Recursos Humanos. Confiamos plenamente en el impacto que esto tiene en miles de personas que conforman la fuerza de trabajo mexicana.
Gracias por afiliarte.

ADICO

Xavier Francisco Aguilar G.
Gerente de Desarrollo de Negocios
Reclutamiento y selección de personal

Agroindustrias de Córdoba S.A. de C.V.

Alejandra Concepción Gaspar López
Gerente de Recursos Humanos
Sector pecuario

Bettinger Asesores

Verónica García Girón
Recursos Humanos
Servicios

Casas Javer

Gabriela Díaz Buendía
Jefe de Recursos Humanos
Construcción

Consulting & Search HR

Carlos M. Castro Paniagua
Presidente
Head hunting

Corporativo Brego Latinoamérica

Luis Fernando Uriarte Salas
Director Comercial
Servicios

Cultura Colectiva

Mauricio Reynoso
CHRO
Servicios

Finactiv

María del Rayo Sustaita Torres
Gerente de Recursos Humanos
Institución financiera

Grupo Bausau

Edith Ramírez Medel
Gerente de Recursos Humanos
Construcción

Grupo Lodemo

Ramón Cetina
Gerente de Capital Humano
Transporte

Grupo PROLIM

Carlos F. Soto Chico
Dirección Comercial
Limpieza y mantenimiento

Inestra

Lic. Azzari Vences Lara
Coordinación de Recursos Humanos
Servicios

Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Blanya Cristina Correal Sarmiento
Senior Director HR
Automotriz

**[AFILIA A
TU EMPRESA]**

FONACOT



Inspectores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social validarán que las empresas estén afiliadas al Instituto Fonacot.

Es una obligación de ley y un derecho de los trabajadores.

Derivado de las reformas a la Ley Federal del Trabajo en noviembre del 2012, en su artículo 132, fracción XXVI Bis, establece la obligatoriedad de los patrones de afiliar a su empresa al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores con el propósito de que sus trabajadores puedan ser sujetos del crédito FONACOT.

La afiliación de las empresas permitirá que más trabajadores tengan acceso a créditos competitivos en el mercado para la adquisición de bienes de consumo duradero y pago de servicios; con ello se fomenta su desarrollo integral y el crecimiento de su patrimonio familiar.

FONACOT es el crédito que SÍ puedes pagar.



@Infonacot



INFONACOT



www.infonacot.gob.mx



01 800 FONACOT
3662268



Agilidad y flexibilidad:

el gran reto en la nueva economía 2 días de conferencias magistrales

Recursos Humanos es piedra angular en los procesos de transformación digital de la economía, las empresas y las instituciones en el mundo. En este contexto, además de permanente, el cambio en las organizaciones ha incrementado su velocidad notablemente y las tecnologías de información y comunicación nos colocan delante de desafíos para la gestión del talento.

El fenómeno global de la digitalización de los sectores productivos ha impulsado que nuevos conceptos, como el de la Industria 4.0, emerjan para proponer modelos de gestión. Contemplando la trascendencia de este impacto, en Amedirh consideramos que es indispensable que los ejecutivos de RH de las empresas se encuentren al tanto de los nuevos ejes temáticos y de innovación.

Sin lugar a duda, uno de los más relevantes es el que concierne al empleo. En primer término, la transformación digital ha traído consigo la posibilidad de incrementar las opciones de trabajo remoto y de movilidad laboral. Esto significa la apertura a implementar diferentes esquemas de contratación, con nuevos objetivos, plazos, condiciones y esquemas de compensación. En este sentido, las empresas deben llevar a cabo un estudio que les permita prepararse jurídicamente y obtener la mayor ventaja competitiva.

En materia de habilidades, la transformación digital impone el deber de RH de identificar cuáles son los nuevos estándares de competencia con los que se responderá a una amplia gama de productos y servicios innovadores. Los consumidores están cambiando de hábitos a gran velocidad y la fuerza de trabajo debería estar en posibilidades de responder con agilidad.

Esto abre las puertas a un tercer eje temático que será abordado en el 53° Congreso Internacional de Recursos Humanos y que es una cuestión insoslayable. Se trata del giro que deben dar los directivos y gerentes en términos de liderazgo para la transformación digital. Las personas enfrentan procesos de cambio, así como la adopción de nuevas tecnologías de información, comunicación y automatización. En ese contexto, se requiere de líderes capaces de plantear cuál es el rumbo, los objetivos, las estrategias y cursos de acción, así como imprimir la fortaleza que motive a todos a ir en el mismo sentido y dirección.

Estos son sólo algunos de los temas estratégicos que abordaremos en septiembre próximo con los conferencistas internacionales que acuden al evento empresarial del año, organizado por Amedirh. Conoce más acerca de ellos.

Conoce a nuestros conferencistas

Susan Podlogar
Vicepresidente Ejecutivo
y CHRO en Metlife



Susan Podlogar se unió a MetLife en julio de 2017 y supervisa sus estrategias y prácticas globales de Recursos Humanos. Previamente, fue Vicepresidenta Global de RH para Johnson & Johnson. Durante 16 años en dicha compañía, ocupó roles de liderazgo corporativo y sectorial. Asimismo, fue responsable de la organización de Global Total Rewards & Performance de la compañía y la adopción de estándares de desempeño y desarrollo para los 128 mil empleados.

Susan Podlogar también colaboró en Bayer Pharmaceuticals, Bristol-Myers Squibb y William M. Mercer. Es miembro activo de la Society for Human Resource Management (SHRM) y Directora en el Consejo de la Fundación MetLife.

Podlogar obtuvo un MBA de la Universidad del Sur de Florida y el *summa cum laude* en Finanzas y Administración. Asimismo, cuenta con una Licenciatura en Ciencias de la Universidad de Wisconsin-Parkside, también *summa cum laude* con una doble especialización en Relaciones Laborales e Industriales y Administración de Empresas.

Marco Murillo
Director General de Administración,
Pemex



Con 33 años en Pemex, Marco Murillo fue titular de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos entre los años 2002 y 2004. La experiencia y el desarrollo de proyectos para la mejora continua de la gestión de talento en la paraestatal, le valieron el nombramiento como Subdirector de Recursos Humanos, puesto que desempeñó durante once años.

Hacia 2015, Marco Murillo fue designado como Subdirector de Relaciones Laborales y Servicios al Personal, una de las áreas de mayor relevancia en la estructura organizacional de la alta dirección en Petróleos Mexicanos, la corporación que genera el mayor número de empleos en el país.

En tres ocasiones durante su gestión en la emblemática Pemex, Marco Murillo ha sido encargado de despacho de la Dirección Corporativa de Administración. Visionario, es uno de los hombres más preocupados por la generación de talento para el sector energético de México. En la actualidad es el titular de la Dirección General de Administración.

Iván Pelayo

Vicepresidente Ejecutivo de las Divisiones Digital Factory, Process Industries y Drives de Siemens México, Centroamérica y El Caribe



Iván Pelayo es un ingeniero consolidado con más de 20 años de experiencia profesional dentro de Siemens. Como ejecutivo experto, se ha distinguido por consolidar y desarrollar negocios a través de la mejora continua y la optimización de procesos, llevándolo a asumir posiciones de distinta responsabilidad.

Inició su carrera como auditor de calidad y coordinador de proyectos especiales en tecnologías de información y comercio electrónico. Más tarde fue responsable del negocio de instrumentación de procesos y, posteriormente, quedó al frente de la gerencia regional de este negocio en diferentes países.

A partir del 2009, encabezó en México las operaciones de diversas unidades de negocio en el sector industrial. En 2016 fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de las Divisiones Digital Factory (DF) y Process Industries & Drives (PD). Por su formación, Iván Pelayo es ingeniero industrial y de sistemas y cuenta con un MBA en la Escuela Europea de Administración y Tecnología de Berlín.

Imo Udom

CEO We Pow



Imo es un apasionado de ayudar a las compañías a conectarse con el talento. Es cofundador y CEO de We Pow, plataforma de video entrevistas y talento que apoya a cientos de organizaciones a mejorar la productividad de los reclutadores, entregar experiencias de selección mejores y más completas para los candidatos y hacer contrataciones correctas.

Imo es Ingeniero Eléctrico por la Universidad de Pennsylvania y tiene una maestría en sistemas por la misma institución. Antes de We Pow, se desempeñó como ingeniero en Lead Systems y Gerente de Propuestas en Lickheed Martin, empresa donde lideró equipos internacionales y analizó el éxito de decenas de proyectos.

We Pow conecta a los reclutadores, candidatos y empleadores a través de soluciones de entrevistas móviles y de video fáciles de usar. Cientos de organizaciones confían en la plataforma de video y comunicaciones de We Pow para mejorar la productividad de los reclutadores, ofrecer experiencias atractivas para los candidatos y realizar las contrataciones adecuadas. Como resultado, las organizaciones recuperan tiempo, reducen costos y reclutan de manera efectiva.

Súmate a los miles de ejecutivos que participarán en el
53° Congreso Internacional de Recursos Humanos
5 y 6 de septiembre 2018
Centro CitiBanamex

Panel Directores Generales

Líderes de alto nivel en diferentes sectores e industrias reflexionan acerca de las tendencias de transformación que están viviendo las organizaciones y cuál es el papel que desempeñará RH como socio estratégico.

Panelistas



Ernesto Hernández
General Motors

Su trayectoria en la industria automotriz comenzó en 1980 en GM, donde ha ocupado números puestos, cada vez con mayor responsabilidad. En la actualidad es Presidente y Director General en México.



Luis Hernández
Cemex

Ha ocupado puestos de alta dirección en Planificación Estratégica y Recursos Humanos. Dirige las áreas de Organización y RH, Procesos y TI, Innovación Digital, Organización de Servicios Globales y Administración de Proveedores.



Fernando López
Instituto Mexicano de
Ejecutivos de Finanzas

Se ha desempeñado como Presidente del IMEF Grupo Yucatán, así como Vicepresidente de Membresía del Consejo Directivo Nacional, Secretario del Consejo Directivo Nacional y Presidente del IMEF Business Summit.

Moderador: André Maxnuk, CEO Mercer

Panel de RH en la era digital

Expertos en la gestión de talento analizan las principales tendencias en materia de transformación digital de RH. Esta es una oportunidad única que vincula en un solo escenario a figuras clave de Grupo San Pablo, LinkedIn, Microsoft y Opentec.

Panelistas



Irene Antonio
Directora Soluciones de TI Opentec

Cuenta con 25 años de experiencia en tecnología, desarrollo de talento y gestión de relaciones con clientes. Ha asesorado a empresas y gobierno en soluciones disruptivas, formación ágil y aseguramiento de cambio en experiencias del cliente.



Rodrigo De Divitiis
Head of North LATAM Sales
en LinkedIn Talent Solutions

Está enfocado en las ventas consultivas, las estrategias de negocios para corporativos y el desarrollo de talento. Cuenta con 18 años de trayectoria en servicios y productos, desarrollo de nuevos mercados y prospectos en la región sudamericana.



Carmina Sander
Directora de Desarrollo Humano
Grupo San Pablo

Es psicóloga clínica por la Universidad Anáhuac del Norte y docente del IPADE, el ITAM y la Maestría de las Américas. Antes de Grupo San Pablo, colaboró en WalMart y GM.

Moderadora: Alejandra Paczka, Líder de Recursos Humanos, Microsoft

Encuesta sobre medición y métricas de RH

Por: Amedirh



Compartimos a continuación los hallazgos más relevantes de la encuesta en línea acerca de la medición y las métricas de RH. Para ello se contó con el apoyo y participación de un panel de 900 ejecutivos de la función de Recursos Humanos quienes aceptaron responder un cuestionario vía web, entre mayo y junio de 2018. Se hicieron cinco preguntas de opción múltiple. Estos son los resultados.

Asignación de responsabilidad de la medición

- Todos los ejecutivos que respondieron la encuesta reconocieron que, en sus organizaciones, la responsabilidad de la medición es concebida como parte de la función de RH.
- No obstante, 27 por ciento de los participantes en el estudio dijeron que la responsabilidad de la medición no está asignada.

Uso de indicadores y/o panel de control

- A la pregunta, “en el área de RH, ¿cuentan con un cuadro o panel de control de los indicadores clave de la función?”, 4 de cada 10 ejecutivos respondieron que se utiliza alguno de estos instrumentos.
- No obstante, en 3 de cada 10 casos no se emplean, lo que indica que esta es un área de

oportunidad en al menos dos terceras partes de la encuesta.

- De manera optimista, se observa que en el 27% de los casos, hay una herramienta en construcción.

Variedad de indicadores

- En la encuesta se presentó a los participantes una lista cerrada de opción múltiple con diferentes indicadores. Los que se evalúan con mayor frecuencia fueron rotación, con el 46 por ciento de los casos; seguido de evaluación de desempeño, con 40 por ciento; y, luego, el clima organizacional con el 33 por ciento.
- Otros indicadores cuya frecuencia se ubica por abajo del 25% son: productividad (24%), engagement (15%), rentabilidad (15%), comunicación interna (15%), presentismo (14%), responsabilidad social empresarial (13%) y movilidad (11%).
- Estos últimos indicadores, sin duda, representan un área de oportunidad para generar conocimiento sobre variables como engagement y clima laboral, así como su impacto en los resultados de la organización.

6 de cada 10 ejecutivos respondieron que se utiliza Excel para gestionar los indicadores y métricas de RH en su empresa. La hoja de cálculo continúa siendo líder entre las herramientas disponibles para la medición.

Herramientas de medición y análisis

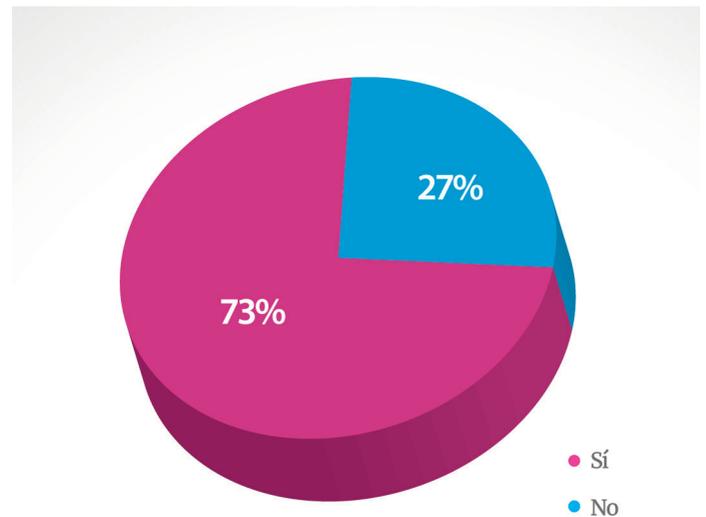
- 6 de cada 10 ejecutivos respondieron que se utiliza Excel para gestionar los indicadores y métricas de RH en su empresa. La hoja de cálculo continúa siendo líder entre las herramientas disponibles para la medición.
- En el 25 por ciento de los casos se utiliza un ERP para gestionar los datos e indicadores de gestión, adquirido como una solución de marca ofrecida en el mercado.
- En el 10 por ciento se ha desarrollado un ERP diseñado por la propia empresa.
- Finalmente, la encuesta mostró evidencia de que herramientas como la minería de datos (3%) y la inteligencia artificial (3%), representada por IBM Watson, comienzan a ser utilizadas, abriendo campo para su implementación paulatina.

Rol asignado a la medición

- El control y seguimiento alcanzó el 22 por ciento, colocándose como el uso más frecuente.
- La mejora continua se presentó con frecuencia del 15% y la toma de decisiones obtuvo el 11%. Con 2 por ciento de frecuencia se ubicó el análisis de la productividad.
- En este sentido, la encuesta deja ver que la ma-

yoría de los ejecutivos concentran los esfuerzos de la medición en el control de gestión. ▲▲

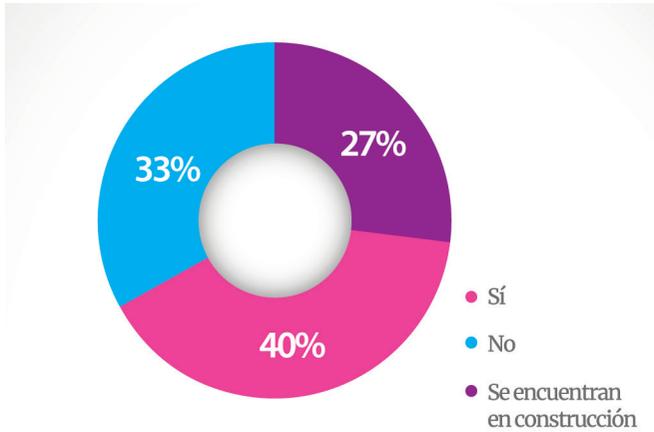
Gráfica 1: En tu empresa, ¿existe un ejecutivo responsable de gestionar los indicadores y métricas de RH?



Fuente: Amedirh

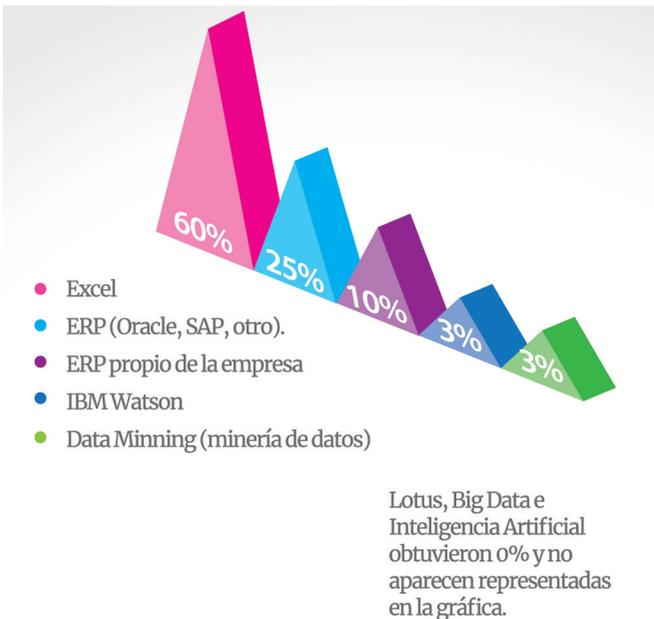
Continúa...

Gráfica 2: En el área de RH, ¿cuentan con un cuadro o panel de control de los indicadores clave de la función?



Fuente: Amedirh

Gráfica 4: ¿Cuál herramienta se utiliza para gestionar los indicadores y métricas de RH en tu empresa?



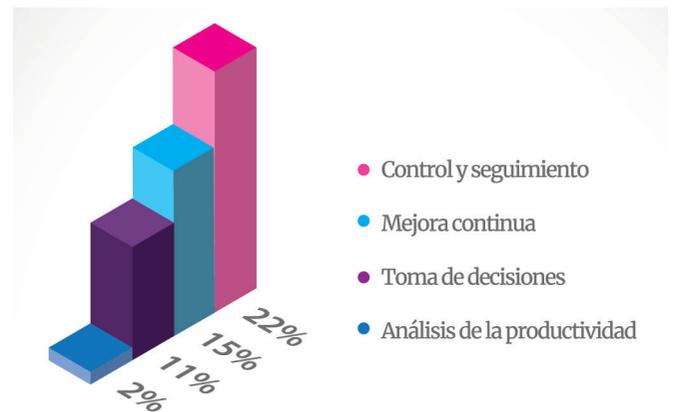
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: ¿Cuáles de los siguientes indicadores y métricas de RH se monitorean en tu empresa?



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Por último, ¿cuál es el rol principal que se asigna a los indicadores y métricas?



Fuente: Amedirh

CONSULTORÍA

LAS MEJORES CONSULTORAS EN

- Reclutamiento y Selección de personal
- Outsourcing
- Capacitación
- Clima laboral
- Coaching y Liderazgo
- Legal
- Software
- Desarrollo Humano

¿Te gustaría conocer este
IMPORTANTE RANKING?

De venta en tiendas Sanborn's a nivel Nacional

CONTACTO



5602.4575

5554.5158



iherrerias@revistaconsultoria.com.mx



CONSULTORÍA



@Rev_Consultoria

SEPTIEMBRE 2018

Macroindicadores mundiales del trabajo

Por: Amedirh



Instituciones como el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, recopilan los datos de los diferentes países miembros de sus respectivas comunidades para dimensionar tendencias globales. En materia del empleo y los diversos aspectos adyacentes, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) monitorea y analiza además las implicaciones en la macroeconomía.

CreandoValoRH realizó una revisión de los indicadores clave presentados por la OIT en su informe de *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo* (2018), instrumento del cual se extrajeron datos tan relevantes como reveladores acerca del panorama del trabajo en el mundo. Las referencias estadísticas aplican en el contexto global en lo general e inciden en las regiones de América del Norte y América Latina, así como en lo que concierne a México.

Crecimiento económico mundial: ritmo bajo

- Para el cierre del 2017, luego de alcanzar su nivel más bajo en seis años durante 2016 (3.2%), el crecimiento económico mundial llegó al 3.6 por ciento.
- La recuperación se presentó de manera generalizada y, mayormente, se debió a la expan-

sión tanto en los países en desarrollo y emergentes como en los desarrollados.

- De acuerdo con las estimaciones globales, se espera que el crecimiento económico mundial no logre superar el 4 por ciento, considerando que en la mayoría de las economías podría normalizarse la actividad sin estímulos significativos. A su vez, la inversión fija estaría en un nivel relativamente moderado.

Desempleo mundial: 190 millones de desempleados

- El pronóstico de desempleo mundial estima que al cierre de 2018 habrá 192 millones de personas sin trabajo.
- Esto significa que la tasa de desempleo a lo largo del año permanecerá en el 5.5% por ciento, apenas una décima a diferencia de 2017.
- Para el 2019 se espera que la tasa de desempleo no presente cambios y se anticipa un aumento adicional de 1.3 millones de personas sin actividad laboral.

Empleo vulnerable: en aumento

- Para el cierre del 2017, se calculó que el 42% de los trabajadores en el mundo (1,400 millones de personas) se encuentra en modalidades de empleo vulnerable.
- Este porcentaje podría permanecer así durante

2018, con rangos especialmente elevados en los países en desarrollo y emergentes, donde llegaría a superar el 76% y el 46%, respectivamente.

- Considerando que la mejora en el empleo proseguirá a niveles mínimos, se prevé que aumente el volumen de trabajadores ocupados en formas de empleo vulnerable como son el autoempleo y el trabajo familiar auxiliar.
- Para la OIT y sus países miembros sin duda es preocupante que la proyección actual indica una reversión de la tendencia, con un aumento anual de 17 millones de personas en empleos vulnerables entre 2018 y 2019.

Pobreza laboral: se desacelera

- En contraste, los indicadores de pobreza laboral en el mercado mundial presentan avances francamente limitados en su control.
- En 2017, la pobreza laboral extrema fue generalizada lo que significa que en más de 300 millones de trabajadores de países emergentes y en desarrollo hubo un ingreso o un consumo por abajo de 1.90 dólares americanos.
- Se espera que para 2018, la cifra de personas en pobreza laboral supere los 114 millones, es decir, el 40% de la fuerza de trabajo empleada.
- La pobreza laboral moderada que afecta a trabajadores con ingresos de entre 1.90 y 3.10 dólares americanos, sigue siendo generalizada y en 2017 afectó a 430 millones de empleados en los países con economías emergentes.

Empleo y desigualdad de género

- Las disparidades entre los grupos demográficos son la principal fuente de origen de estas tendencias sociales y del mercado laboral global.
- En materia de género, las mujeres tienen menos probabilidades de participar en el mercado de trabajo. A nivel mundial, hay un déficit de participación de más de 26 puntos porcentuales respecto de los hombres. Además, cuando las mujeres participan, tienen menos probabilidades de encontrar un empleo.
- Una vez que las mujeres acceden al empleo son expuestas a la segregación por lo que se refiere al sector, la ocupación y el tipo de re-

lación de empleo, lo cual limita su acceso a un trabajo de calidad.

- En 2017, el 82% de las mujeres de los países en desarrollo se encontraron en modalidades de empleo vulnerable en comparación con el 72% de los hombres.

Jóvenes y vulnerabilidad laboral

- La falta de oportunidades de empleo para los jóvenes (personas menores de 25 años) ya es un problema de importancia mundial. Tienen muchas menos probabilidades de estar empleados que los adultos. La tasa mundial de desempleo es del 13%, tres veces más elevada que la de los adultos que ronda el 4.3%.
- Las desigualdades de género ya se hallan establecidas entre los trabajadores jóvenes y complican aún más el avance futuro en la reducción de las brechas.

Envejecimiento

- Dos factores han desacelerado notoriamente el crecimiento de la población mundial. Por un lado, el aumento de la esperanza de vida y, por otro, la caída de las tasas de natalidad. Se anticipa que ambos aspectos continúen así en las próximas décadas.
- En consecuencia, el crecimiento de la fuerza de trabajo mundial no alcanzará para compensar la reserva de jubilados que aumenta a gran velocidad. Esto someterá a presión a los sistemas de pensiones y al mercado de trabajo.
- En los países desarrollados, el envejecimiento de la población es más veloz y se calcula que para 2030 habrá cinco personas de 65 años o más por cada diez trabajadores.
- El envejecimiento provocará aumento de la edad promedio en la población activa, produciendo impacto en la capacidad de los trabajadores para mantenerse al ritmo de las innovaciones y los cambios estructurales en el mercado laboral.
- A nivel mundial, se estima que la edad promedio de la fuerza de trabajo aumente hasta 41 años para el 2030, con un crecimiento considerablemente más rápido en Europa y Asia Oriental, en particular en China. ▲▲

Benchmarking: Aprovecha los indicadores

Por: Amedirh



Medir el comportamiento productivo y cultural de la organización es indispensable para que la empresa pueda asegurar el cumplimiento de objetivos y metas, además de la detección de necesidades de mejora o alineación entre los pronósticos, los planes, los procesos y los resultados.

Al respecto, los enfoques o modelos centrados en la efectividad suelen privilegiarse por encima de otras propuestas para el diseño de indicadores, toda vez que lo que se requiere es encaminar a la empresa hacia el éxito en términos de productividad.

No obstante, una práctica recurrente en América Latina y de la que México no es la excepción, consiste en utilizar métricas que resultan ser descriptivas y que no necesariamente apuntan hacia lo estratégico: dirigir el destino de la compañía con base en el análisis de las causas del impacto en la rentabilidad y el retorno de inversión.

Primer reto: claridad analítica

Especialistas en Actuaría y Econometría de diversas instituciones recomiendan que, tratándose de Recursos Humanos, todos los indicadores

deberán estar atados a las variables de desempeño, productividad y rentabilidad.

Lo anterior significa que, por ejemplo, si se opta por medir la cultura, dicha evaluación tendría por fuerza que estar vinculada al impacto y repercusión que tienen el clima organizacional y el compromiso en los resultados financieros, de mercado y continuidad de la empresa.

Sea cual sea la metodología elegida para construir los indicadores de RH, necesariamente se debe partir de una premisa básica: determinar con claridad cuáles son las métricas que habrán de explicar, y no solo describir, el efecto que tiene la gestión del talento en el resultado final del negocio.

A simple vista parecería una labor sencilla, sin embargo, acercándose con más profundidad habría que pensar cuidadosamente cuáles son las variables realmente poderosas en un sistema multifactorial que se puede traducir en tres dimensiones mayores para clasificar los logros.

- **Finanzas:** en esta categoría se encuentra el reporte económico de la empresa, es decir, el estado de resultados; los activos, los pasivos

y el capital. Representa una dimensión mayor y de amplio espectro pues incluye a las otras dos que se describirán a continuación. En última instancia, el valor financiero es el indicador más relevante que expresa la salud económica de la organización.

- **Share Market:** en esta categoría se puede apreciar cuál es el valor de la empresa en el mercado, de qué tamaño o magnitud es su participación en él de acuerdo con las ventas y el volumen de consumidores alcanzados, la cobertura por localidad, región o países; y, cómo está valorada la marca como una representación simbólica de lo que significa la compañía en el campo de consumo.
- **Continuidad de negocio:** en esta categoría se incluyen aquellos factores que permiten explicar la vigencia de la empresa a lo largo del tiempo. Algunos de los enfoques más contemporáneos indican que las variables relacionadas con el recurso humano se circunscriben bajo esta denominación. Aquí se encuentran la orientación a resultados (liderazgo), el conocimiento organizacional (capacitación y aprendizaje), la innovación (creatividad, originalidad, investigación y desarrollo), el compromiso (voluntad participativa, adaptabilidad, lealtad y permanencia), así como la comunicación de marca (experiencia del colaborador y la narrativa que genera hacia dentro o fuera de la organización).

A la luz de esta categorización es posible identificar que la medición de indicadores incluye muchas más variables y que hay aspectos más humanos que se toman en cuenta para efectuar una evaluación que permita explicar el fenómeno de los resultados.

Segundo reto: sistematizar

Una vez que se ha construido el inventario de variables que participan y explican los logros de la empresa, el paso consecuente será estructurar la medición y el análisis para, posteriormente, implementar un programa de evaluación constante y sistemático.

- **Inventario:** El responsable de RH deberá conjuntar y describir con claridad en qué consiste cada variable y cómo se presupone que actúa para obtener los resultados esperados por la organización. Aquí es importante considerar que hay variables de RH que pueden ser dependientes, es decir, que son el producto de alguna otra. Por ejemplo, el compromiso está en función de otros factores como la motivación, la compensación, los beneficios y el salario emocional.
- **Estructura:** Teniendo claro el inventario, se pueden establecer las relaciones entre los indicadores. Se recomienda generar mapas mentales en los que se clarifique cuál es la relación entre las variables de RH con los resultados finales. En ocasiones, se llega a descubrir que más de un elemento está interviniendo en la creación de valor. Posteriormente, se tiene que identificar cuál es el peso de cada factor, es decir, qué tan relevante es para explicar el resultado. Al asignar pesos o porcentajes de participación, será más fácil obtener una evaluación ponderada del factor humano.

Benchmarking: comparabilidad

Una vez que se han sistematizado los indicadores de RH que están implicados con los resultados financieros, de mercado y continuidad de negocio, lo siguiente será contrastarlos.

- **Creación de líneas de tiempo:** con base en la información acumulada por día, semana, mes, trimestre y año, el ejecutivo de RH tendrá la oportunidad de elaborar análisis basados en la comparación entre diferentes periodos. De este modo, será más fácil identificar las explicaciones posibles para los resultados.
- **Comparación externa:** así como el ejecutivo de RH tiene la posibilidad de realizar una comparación interna, contra los propios resultados de la empresa, también tiene la oportunidad de generar análisis comparativos contra los competidores, el mercado local, nacional, regional o global. Esto permitirá, por ejemplo, rediseñar estructuras, armonizar compensación, configurar planes de pensiones, movilidad, etc. ▲

Métricas Recursos Humanos en México

Un esfuerzo conjunto de



Navegando en el nuevo ecosistema de la fuerza laboral

Por: Amedirh - Deloitte

En esta edición presentamos un análisis de los resultados más significativos que surgen con el cierre de la iniciativa “Métricas: Recursos Humanos en México”, un esfuerzo conjunto de Amedirh y Deloitte. La información procede de las últimas tres etapas de un cuestionario aplicado vía web, respondido por un grupo de 647 individuos y 235 asociados de Amedirh entre marzo y mayo de 2018, así como de diversos estudios propiedad de Deloitte.

¿Qué resultados está dando Recursos Humanos con el análisis de datos?

De acuerdo con el estudio realizado por Deloitte sobre las “Tendencias en Capital Humano en 2018”, 90% considera *People Data* como el reto más importante y sólo el 19% se considera “muy listo” para afrontarlo. Es evidente que existe una preocupación creciente por el uso de la información, con mayor frecuencia podemos observar que hay más consciencia para revelar datos tanto personales como organizacionales. Las compañías ahora están enfocadas en la gestión de datos como un riesgo competitivo, esto debido a que, si dicha información no

es bien manejada, puede afectar la relación a largo plazo con clientes y proveedores, impactando su reputación y sustentabilidad financiera.

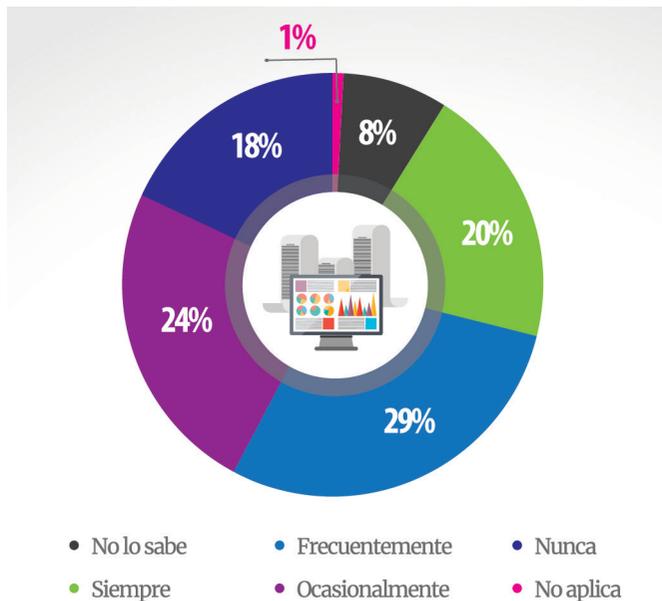
90% considera *People Data* como el reto de Capital Humano más importante en 2018

Fuente: Deloitte | Reporte México Human Capital Trends 2018

Se observa que 49% de los participantes reportan estar desarrollando con frecuencia análisis de nómina, la gran mayoría los refleja en reportes de operación y cumplimiento, sólo el 17% está tomando ventaja y los utiliza para entender mejor a sus empleados, ejecutando análisis de correlación y desarrollando modelos predictivos. Poco a poco *People Data* se ha convertido en una disciplina de negocio, apoyando desde la adquisición de talento hasta la operación y desempeño financiero. Para ello, se requiere de un equipo multidisciplinario que opere a nivel directivo, con un enfoque de consultoría de negocio, comunicación visual y

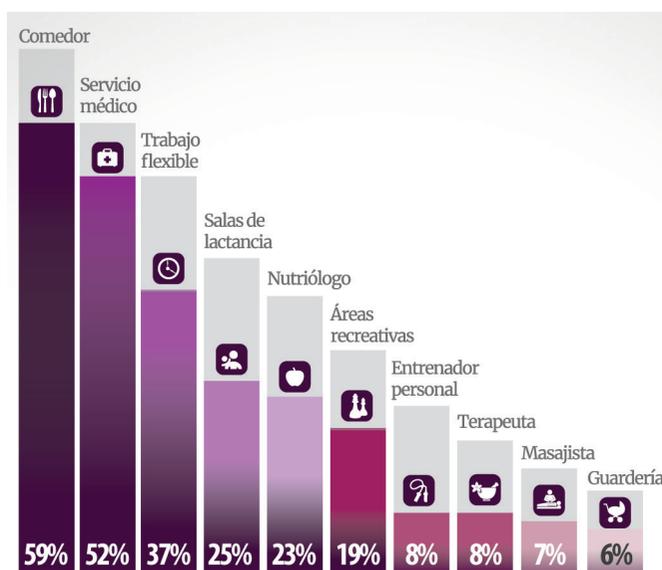
solución de problemas. Resulta necesario que las áreas de Recursos Humanos se preparen para gestionar grandes volúmenes de información visualizando lo que está pasando en su organización para adelantarse a la toma de decisiones que impacten a los empleados de manera positiva.

¿Con qué frecuencia se desarrollan analíticos de nómina?



Fuente: Amedirh-Deloitte.

¿Cuáles son los beneficios más frecuentes que otorgan las organizaciones?



Fuente: Amedirh-Deloitte.

¿Los beneficios que ofrecen las organizaciones son valorados por los empleados?

A medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se difumina, los empleados esperan que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar para sus colaboradores, como una estrategia de retención de talento (55%), una manera de incrementar la productividad al ayudar a enfrentar el estrés (64%) y como parte de su responsabilidad social de incrementar la calidad de vida de sus empleados (56%).

Se ha revelado que una de las estrategias de bienestar altamente valoradas es el “trabajo flexible” y, de acuerdo con los encuestados, sólo el 37% lo tiene implementado. Otros beneficios valorados son los servicios de bienestar y espacios recreativos en las oficinas, actualmente hay en marcha una gama de opciones que van desde asesoría en nutrición hasta salas de lectura. La clave para saber cuál de ellos marca la diferencia es preguntar a los empleados, analizar los datos disponibles y segmentar las necesidades dependiendo del puesto o función.



¿Sabías que...?

De acuerdo a la OCDE México presenta **2255 horas trabajadas** al año por individuo, mientras que otros países pertenecientes tienen 1763 horas.

Fuente: Deloitte | Reporte México Human Capital Trends 2018
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

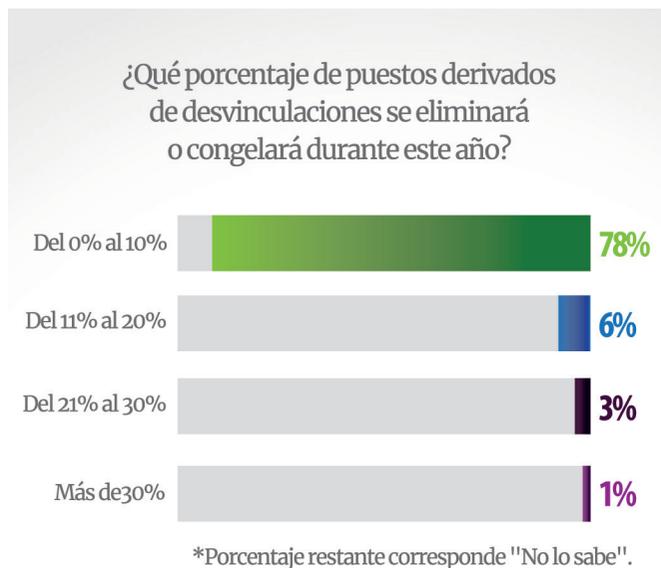
¿Puede la longevidad de un trabajador ser un activo en la organización?

La transición demográfica que se experimenta a nivel mundial, caracterizada por un aumento en la esperanza de vida, así como un incremento en el número de adultos mayores, representa un riesgo latente debido a la insuficiencia de los recursos en las pensiones para cubrir las necesidades básicas de los jubilados.

Continúa...

En 2017, se analizaba cómo los *Baby Boomers* estaban retrasando su retiro y cómo ciertas compañías habían permitido a sus empleados prontos a jubilarse, alargar sus carreras para reducir el estrés derivado del retiro. En la actualidad, las “Tendencias en Capital Humano 2018”, indican que las empresas ya están convirtiendo la edad de sus empleados en un activo para impulsar su ventaja competitiva. El dividendo de la longevidad se obtiene: “por el valor en el entrenamiento y guía de nuevos recursos”, “al ser fuente de conocimiento organizacional” y “al poseer la capacidad de ofrecer una perspectiva vinculando mayor experiencia y sabiduría laboral”. Los participantes en la encuesta compartieron que 19% cuenta con programas en donde los adultos jubilados fungen como mentores o asesores externos y ya se están empezando a crear nuevos planes de carrera para trabajadores mayores de cincuenta años. Emplear a la población adulta es una manera de contribuir para disminuir los efectos negativos derivados del ambiente deflacionario generado por la caída del gasto y consumo de los jubilados¹, a la par que se favorece un ambiente laboral caracterizado por la diversidad e inclusión.

¿Estamos listos para los esquemas de trabajo alternativos?



Fuente: Amedirh-Deloitte.



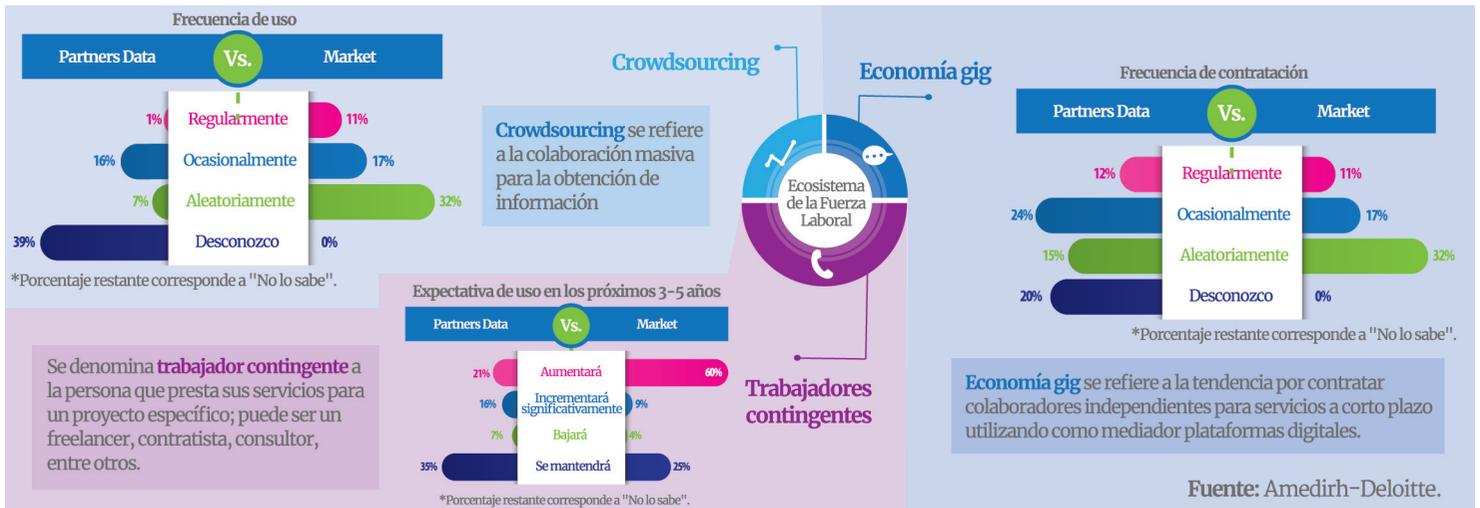
La composición de la plantilla laboral está cambiando dramáticamente. Conforme los esquemas de trabajo alternativos se vuelven más comunes, los retos de gestión de talento, conectividad y colaboración aumentan. Según la “Encuesta Millennial 2018” realizada por Deloitte², 67% de los encuestados en México han aceptado o están considerando aceptar trabajos temporales en sustitución de un empleo de tiempo completo, mientras que un 80% lo haría como complemento de un trabajo de medio tiempo o jornada completa.

Siete de cada diez participantes en la encuesta estimaron que se eliminará o congelará el 10% de los puestos que queden libres derivados de desvinculaciones, suponiendo que ese trabajo se puede realizar aplicando un esquema alterno con mayor eficiencia en costo. Las capacidades de una organización para manejar efectivamente los esquemas alternativos de trabajo determinarán quienes pueden obtener los recursos que necesitan para resolver cuestiones puntuales en su negocio y quienes tendrán complicaciones para incorporar habilidades con alta demanda. Se deberán crear oportunidades de desarrollo que favorezcan el aprendizaje bidireccional y compromiso, mientras una persona sin contrato formal de empleo trabaja en una compañía.

¹ Así impactará a la economía el retiro de los ‘baby boomers’. Deloitte, 2018. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/impacto-economico-retiro-baby-boomers.html>

² Encuesta Millennial 2018 México. Deloitte, 2018. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2018.html>

La aplicación de esquemas de trabajo alternativos se vuelve más común...



¿Qué rol juegan los CHRO y los líderes de negocio en este nuevo ecosistema de la fuerza laboral?

El entendimiento y preparación para hacer frente a los retos, a través de impulsar las transformaciones digitales y del talento, dejaron de ser responsabilidad exclusiva del CEO o sólo de algunas áreas, es un rol que debe ser orquestado por toda la C-suite*, trabajando en equipo y con una visión integral y compartida.

Tendencia	CHRO*	Líder de negocios*
People Data	Enfocar los analíticos a resolver problemas de negocio como productividad, efectividad de la fuerza laboral, patrones de accidentes y otras necesidades operativas. Utilizar esquemas de analíticos que permitan la habilitación de toma de decisiones de impacto positivo para los empleados.	Estrechar la colaboración entre RH, TI y Legal para desarrollar y comunicar una estrategia de datos personales que sea útil, segura, transparente e innovadora, gestionando de manera efectiva los riesgos y proteger a la organización.
Well-being	Utilizar analíticos para identificar beneficios que son valorados por los empleados. Diseñar estrategias de bienestar y lineamientos, que abarquen toda la organización, con procesos de despliegue inclusivos y atractivos.	Promover temas de bienestar y posicionarse como "role model" en temas de balance de vida.
Longevidad	Crear un plan de compromiso acorde a las necesidades específicas de los trabajadores con más edad, para generar un ambiente donde ellos puedan maximizar su productividad.	Contribuir al liderazgo de una sociedad sustentable adoptando nuevas estrategias, convirtiendo la edad de los empleados en un activo que puede impulsar su ventaja competitiva.
Esquemas alternos de trabajo	Crear una estrategia para el uso de plataformas de colaboración y comunicación. Ajustar espacios físicos, cambiar o innovar los beneficios, reconocimientos e incentivos.	Promover la alineación de la cultura y las prácticas administrativas a los nuevos esquemas de contratación y gestión de talento.

*Fuente: Deloitte | Global Human Capital Trends 2018

Aprendiendo a navegar en el nuevo ecosistema de la fuerza laboral, vemos que se puede potenciar el poder de los individuos utilizando los datos para entenderlos mejor y otorgarles compensación y beneficios que sean altamente valorados y que les permitan incrementar su productividad y calidad de vida.

Es responsabilidad conjunta de los líderes de negocio y de Recursos Humanos afianzar la transversalidad generacional e impulsar las capacidades dinámicas de los equipos de trabajo, sin importar el esquema bajo el cual colaboren. Esto exige asumir su rol como empresa social, una organización en una red ágil que combine la operación del área e interacción con otras funciones y habilidades de liderazgo transformacionales, todo esto utilizando como un aliado a la tecnología. ▲▲

9 tips para usar estratégicamente las métricas de RH



Originally published as “9 Tips for Using HR Metrics Strategically” by Mark Feffer in HR Magazine, (issue Sep 21, 2017). Used with permission of the publisher. All rights reserved.

La ciencia de los datos puede ser algo complejo de abordar. Al respecto, Alec Levenson, científico investigador del Centro para Organizaciones Efectivas de la Universidad del Sur de California, dice que los profesionales de RH deben entender cuáles son las limitaciones de los datos del personal.

Si bien se han escrito decenas de artículos sobre el potencial del análisis de datos para transformar a RH de una función operativa a una estratégica, hasta ahora el obstáculo fundamental ha sido la incapacidad para cuantificar el impacto final del área. Una clave para cambiar eso, dicen los expertos, es ir más allá de los números de RH. Para demostrar cómo las métricas de la fuerza de trabajo pueden afectar el resultado final, los ejecutivos deben combinarlas con los datos comerciales de la empresa.

“Las métricas esencialmente nos dan una forma de calificar la salud de nuestra organización, y, con ese fin, los indicadores de RH ahora son diferentes”, dice Ross Sparkman, jefe de planificación estratégica de personal para Facebook en Menlo Park, California. “Están midiendo cómo funciona RH en su conjunto y también cómo estamos capitalizando el valor de las personas para maximizar el rendimiento de la empresa”.

Sin embargo, “la mayoría de las personas usa los datos para obtener soporte en lugar de iluminación”, dice Alexis Fink, gerente general de Inteligencia e Inteligencia de Talento de Intel, ubicada en Portland, Oregón. La experta considera que RH debería centrarse menos en responder a las elecciones que se han tomado y más en capacitar a los ejecutivos “para acercarse al inicio del proceso e influir en la decisión”. Para que eso suceda, RH necesita tener una mejor comprensión de cómo funcionan las métricas y el análisis.

1. Comprender el papel de las métricas en el análisis de RH

En primer lugar, se debe reconocer la diferencia entre las métricas y el análisis. “Las métricas de RH son medidas operacionales que expresan qué tan eficientes, efectivas e impactantes son las prácticas de gestión de talento de una organización”, explica Fink. “El análisis de talento, por otro lado, se centra en los puntos de decisión, guiando las elecciones de inversión” que impactan en la fuerza de trabajo y asuntos relacionados.

Esencialmente, las métricas usan datos para evaluar aspectos como la eficiencia y el rendimiento, mientras que los análisis aprovechan esas medidas para ayudar a las personas a comprender o predecir cómo es que los cambios afectarán un



resultado. Dicho de otra manera, las métricas nos dicen lo que está sucediendo, mientras que el análisis facilita decidir qué hacer al respecto. “Las métricas se basan en obtener los números correctos y el análisis consiste en encontrar respuestas en los datos”, dice Fink.

2. Comprender primero la pregunta y luego observar las métricas

Aunque las métricas se pueden usar para controlar el rendimiento, la mayoría de los científicos de datos enfatizan su uso en la recopilación de la inteligencia necesaria para resolver un problema subyacente o crear una nueva estrategia.

“La métrica inicial te indica por dónde comenzar para profundizar”, señala Jennifer Currence, SHRM-SCP, presidenta de OnCore Management Solutions, consultora de estrategia de recursos humanos en el área de Tampa Bay, Florida.

“El punto es superar las métricas descriptivas y comprender las causas que las explican completamente”, dice Cecile Alper-Leroux, vicepresidente de innovación en gestión de capital humano para Ultimate Software en Weston, Florida. “El beneficio de usar métricas es que las decisiones están mejor informadas y respaldadas por evidencias. De este modo, las decisiones clave son más relevantes para el negocio”.

3. Construir el caso de negocio... Siempre

Se ha dicho en repetidas ocasiones, que los ejecutivos de RH luchan por ser estratégicos pero no hablan el lenguaje de los negocios: los números. “RH tiene que ser capaz de mostrar cómo su presupuesto afecta al retorno de la inversión. Tiene que dejar de actuar como un centro de costos”, dice Sparkman. “No puedes actuar como si tus costos tuvieran un buen impacto”.

Es necesario concentrarse en construir el caso de negocios de RH. Como un ejemplo, Fink habla de investigar las salidas de los empleados. Después de calcular la tasa de salida, investigue qué podría estar impulsando a los trabajadores a

abandonar su organización. Puede encontrar que ciertos rasgos en un gerente desaniman a algunos tipos de empleados, mientras que otras características afirman el compromiso de esos mismos colaboradores con la empresa. Profundizar más puede mostrar que cuando los estilos gerenciales coinciden con los tipos de personalidad de los trabajadores específicos, reducirán dramáticamente la rotación. A partir de ahí, puede pronosticarse cuánto dinero ahorrará la organización en costos de contratación y capacitación.

“RH comete errores al centrarse en una métrica sin vincularla al negocio. Por ejemplo, no puede suponer que un mayor compromiso conduce a una menor rotación. Tienes que demostrarlo”, precisa Greta Roberts, CEO de Talent Analytics Corp. en Cambridge, Massachusetts.

4. Reconocer que las métricas de RH ofrecen un valor limitado

“No puedes observar las métricas de forma aislada. Tienen que ser consideradas de manera integral”, de acuerdo con Rishi Agarwal, socio de San José, California y líder de análisis de personas para PriceWaterhouseCoopers. “Es por eso que la mayoría de los científicos de datos creen que las mediciones de RH en sí mismas raramente le dan mucho valor a la organización como algo integral”.

“Realmente, el costo de contratar debe ser de costo-a-bien-contratado”, dice Ben Yurchak, presidente de KnowClick, una compañía de análisis en Bryn Mawr. “Una es una métrica operativa y la otra es una métrica de calidad. Para determinar el costo de una contratación de calidad, se necesita tiempo e información de otros departamentos”, señala Yurchak. “La medición multifuncional es más difícil de hacer, pero conecta los puntos”.

Continúa...

5. Identificar los componentes de las métricas basadas en el negocio e impulsadas por la fuerza de trabajo

Aquí nuevamente, los puntos se deben conectar para resolver un problema comercial que ya ha sido identificado.

Por ejemplo, si los ejecutivos descubren que los productos y servicios contienen demasiados errores, la solución podría estar en estudiar los datos de rotación y rendimiento, dice Roberts. “No estás usando datos para resolver el problema”, señala. “Estás descifrando el problema y luego sabes qué métricas debes examinar para encontrar la respuesta”. ¿Los ingresos están bajos porque la rotación es excepcionalmente alta y, por lo tanto, tiene un impacto en la producción? ¿El rendimiento y la productividad están bajos porque los trabajadores tienen demasiado que hacer en muy poco tiempo?

Facebook supervisa de cerca su cantidad de usuarios activos diarios. Esa información insinúa si la empresa está contratando los tipos de ingenieros que generan una experiencia de usuario positiva. “Lo que impulsa a la empresa tiene que conducir a las métricas”, dice Sparkman. “RH debería estar esperando que se implemente la estrategia de arriba hacia abajo, y luego planear fórmulas sobre cómo el talento pueden ayudar a la compañía a cumplir con los objetivos”.

“Hay que analizar el desafío empresarial para descubrir dónde entra el elemento de la fuerza de trabajo”, dice Andrew Courtois, planificador estratégico de una empresa de tecnología global con sede en California. “Si puedes hacer eso, puedes presentar un mejor caso a la gerencia”. Es necesario demostrar de qué manera la mejora del factor humano repercute en la calidad que busca la administración. “Los líderes superiores entienden las cosas desde la perspectiva de los

costos y las finanzas. RH tiene que pensar de manera similar al director financiero”.

6. Aprender a hacer las preguntas correctas

Otra recomendación para usar las métricas con éxito es ser curioso. “Siempre debemos preguntarnos por qué, por qué, por qué”, dice Sparkman. “Cuando adquieres ese hábito, comienzas a hacer mejores preguntas y aprendes a obtener las respuestas.

Si los ejecutivos de su organización deciden contratar a 10 personas en África, por ejemplo, hay que investigar sobre los motivos comerciales que impulsan la decisión y si han considerado todas las habilidades que los nuevos empleados necesitarán para tener éxito en una ubicación tan remota.

Al hacer eso, “se está ayudando a los gerentes a comprender cuán amplias son sus decisiones”, dice Sparkman. “¿Por qué esta ubicación? ¿Por qué estas habilidades? ¿Por qué este marco de tiempo? Te ayuda a obtener más claridad”.

Mientras tanto, es igualmente importante asegurarse de considerar el contexto. A medida que nos acercamos a cada desafío, dice Agarwal, se debe utilizar un “mapa de métricas” a manera de guía que permita comprender la estrategia de negocios. Asimismo, amarrar la fórmula comercial a la estrategia de RH. Además, es necesario hacer preguntas críticas sobre el capital humano. Finalmente, debemos aprender a determinar las métricas que ayudarán a abordar los problemas.

A medida que se avance en el proceso, será importante tener una comprensión clara de los roles individuales, agrega Chris Gagnon, socio sénior de soluciones de la consultora de gestión global McKinsey & Co. en Nueva York. “Los análisis pueden caracterizar los rasgos del éxito para identificar quién será el mejor jugador, especialmente en

los puestos fundamentales para la creación de valor”, señala.

7. Trabajar en toda la organización

Es vital colaborar con personas de otros departamentos para obtener la información para desarrollar métricas significativas. Dado que muchas organizaciones consideran que el departamento de RH es más operativo que estratégico, eso significa ser proactivo. “Los ejecutivos de talento tendrán que ir y obtener los números”, dice Fink.

La incorporación de datos de RH en la estrategia empresarial requiere un cambio cultural. “Estás cambiando el paradigma”, explica Sparkman. “Este es un compromiso y es muy importante que RH conozca y trabaje con los demás para comprenderlo”.

La forma exacta en cómo el departamento recibe su mensaje depende del tamaño del empleador. “En las empresas más pequeñas, simplemente se comienza y ya”, dice Cezary Kuziemski, director de RH para el asegurador Hamilton USA en Princeton, N.J. “Tienes que llegar a la otra función con algo concreto en la mente, no ambigüedades”.

En organizaciones más grandes, resulta viable ejecutar un programa piloto con una función cuyo gerente tenga interés en los datos, sugiere Kuziemski. El esfuerzo podría consistir en mejorar el rendimiento de ventas. Lo importante es crear un caso de estudio que demuestre que se puede resolver un problema de forma medible.

8. Adoptar la medición

Los profesionales de RH a menudo argumentan que gran parte de su trabajo es intangible y difícil de medir, pero siempre hay una manera de cuantificar. Simplemente se requiere tiempo, experimentación y establecer puntos de referencia. Por ejemplo, podría entrenarse a personas en nuevos

procedimientos y comparar el resultado con los resultados de prácticas previamente establecidas, sugiere Courtois. Una cosa es cierta: el desarrollo de líneas base para la medición puede requerir una importante inversión de tiempo y esfuerzo. Esa información ayudará a establecer si la línea de base necesita mejorarse y, de ser así, cuánto. Por supuesto, al examinar la información, RH deberá decidir qué hacer para desarrollar una solución óptima para su empresa.

9. No comprometa la calidad de los datos

Finalmente, la inteligencia que se obtiene de los análisis sólo será tan buena como los datos incluidos en sus métricas. En su libro *Análisis Estratégico: Avanzando Estrategia de Ejecución y Efectividad Organizacional* (Berrett-Koehler Publishers, 2015), Levenson señala: “en la mayoría de los casos, los tableros de control usan ‘las mejores métricas disponibles’ y, casi siempre, es lo menos importante. El valor de las métricas consiste en elegir activamente qué será evaluado porque se desea administrar mejor su negocio”, asegura. Para ayudar a identificar qué medir, Levenson recomienda buscar datos que cumplan con criterios como:

- Coherencia: los datos subyacentes a la métrica se deben medir constantemente a lo largo del tiempo.
- Precisión: información con pocos o ningún error de registro.
- Confiabilidad: los indicadores deben ser fieles a lo que se va a evaluar.
- Eficiencia: el costo de recopilar los datos debe ser mínimo. ▲▲



Implementa un cuadro de control

Por: Amedirh



Desde 1992, los cuadros de control de indicadores han desempeñado un papel importante en las empresas. El concepto fue presentado por primera vez en Harvard Business Review, como un conjunto de datos de Inteligencia de Negocios (BI) utilizados para ejecutar, medir y cumplir objetivos.

Los cuadros de control exitosos son específicos. Esto significa que no solo resultan necesarios para monitorear el avance de los objetivos globales de la organización, sino también para el seguimiento de cada función, entre ellas, RH. De otro modo, la conceptualización del éxito se queda indefinida.

Elige los objetivos de RH adecuados

Los objetivos definirán qué es el éxito organizacional. Si no se han establecido metas específicas y realizables, ¿cómo saber si se han alcanzado? RH tiene la oportunidad de considerar al menos cuatro ámbitos para monitorear indicadores.

- **Objetivos relacionados con el usuario.** En la actualidad es bien conocido que la satisfacción de los usuarios finales de un producto o servicio es una variable correlacionada con el grado de compromiso y la propia satisfacción de los colaboradores. Se debe determinar cuáles serán los indicadores clave; por ejemplo, compromiso, satisfacción, calidad en la ejecución y lealtad del colaborador, entre otros.
- **Objetivos financieros.** Aquí es importante determinar las métricas útiles para identificar el grado de influencia del talento humano en

los resultados económicos. Por ejemplo, costos relacionados con RH, rotación, ausentismo, retorno de compensación de la compensación, entre otros.

- **Objetivos internos de RH.** Considere en este rubro todas las métricas relacionadas con las metas intrínsecas de la función; por ejemplo, las relacionadas con la efectividad de la operación de RH considerando el volumen de personal, los datos analíticos sobre reclutamiento y selección, cumplimiento en eventos para la inducción y capacitación, expectativas presupuestales del área, etcétera.
- **Objetivos de aprendizaje y desarrollo.** Tratándose de capacitación y entrenamiento, es fundamental que los indicadores muestren el impacto de las iniciativas y sus presupuestos, en la mejora del desempeño de los colaboradores y, desde luego, en la productividad. Asimismo, facilitará el enlace con el monitoreo de la trayectoria de cada trabajador, sus oportunidades de crecimiento y planes de compensación.

Sistematice y automatice

Una vez que se han establecido los objetivos e indicadores, será de gran utilidad poner en práctica todas las herramientas automatizadas para la gestión de los datos, de manera que se puedan crear tableros de control con visualización de las métricas en tiempo real. Esto contribuirá a que los equipos ejecutivos y de liderazgo puedan interactuar con la información y llegar a decisiones más y mejor informadas. ▲

Estrategias exprés para obtener resultados



Hay prácticas que de tanto uso se han desgastado. Aún así, no son pocas las empresas que las implementan sin pensar que su efectividad ha caducado. Aunque expertos en management pregonan lo contrario, cuando menos en México, el horario de trabajo es uno de los requisitos que más se exige cumplir a los colaboradores.

En los tiempos de la internet y las redes sociales, existen ejecutivos de nivel directivo y gerencial que coinciden en que las organizaciones de hoy deben tender hacia la flexibilización en las jornadas laborales como ya se hace en otros países; sobre todo por la facilidad que las tecnologías de la información han traído para trabajar prácticamente desde cualquier lugar y a la hora que sea.

Pero esa es apenas una de las nuevas prácticas que las empresas deben poner en marcha si desean ser competitivas. Los momentos actuales demandan empleados no sólo más preparados y responsables, sino más independientes y colaborativos con los objetivos centrales de las empresas. Es necesario poner en marcha algunas de las siguientes recomendaciones para que la organización se mantenga actualizada:

Identidad: estimula a los colaboradores para que se sientan identificados con la misión de la empresa, no a la vieja usanza de playeras o tazas con logos. Además de los incentivos económicos, deben implementarse aquellos que integren a los equipos, que se reconozca a los demás como parte de un bien común que reside en el producto o servicio de la empresa. El respeto entre los trabajadores y hacia la empresa, por ejemplo, nunca pasa

de moda y siempre será el principio de todo código de normas organizacionales.

Digitalización: aprovecha todo lo que las nuevas tecnologías ofrecen para el trabajo. La nube, redes sociales, TI, Big Data, software administrativo y demás conceptos relacionados con la digitalización, deben ser comprendidos por las cabezas de los equipos para agilizar tiempos e incrementar la productividad. Claro está, sin la necesidad de un reloj checador.

Capacitación: hoy más que antes, para permanecer vigentes es fundamental preparar al personal para que responda con efectividad a los retos cotidianos. Todavía persiste la falsa idea de que un empleado capacitado se va. La experiencia ha demostrado lo contrario, quien se siente respaldado y valorado por la empresa responde de la misma forma y continúa. Lo que en realidad genera deslealtad es el maltrato, la indiferencia y las exigencias, si es el caso, para un puesto que no corresponde al pago recibido.

Innovación: no son pocas las organizaciones que temiendo “gastos innecesarios” deciden operar con los activos que tienen desde hace años. Es verdad que, por ejemplo, adquirir una licencia para usar determinado software o comprar hardware de última generación pudiera ser oneroso, pero con la agilización de procesos se cubrirá con creces la inversión y, además, crecerá. El miedo a innovar es uno de los factores que lleva a desaparecer a muchas empresas cuando están en etapa intermedia.

El contenido es responsabilidad del autor.

Protección de datos personales, profesionales y laborales del trabajador en poder de la empresa

Por: Juan Loredó, Socio / Director Consultivo en Legal Laboral



Los datos personales, incluso los más nimios, están siendo materia prima de una industria digital en auge: Data Mining. La revelación del uso de cierta información de los usuarios de *Facebook* efectuado por la empresa *Cambridge Analytica* para influir en la elección presidencial de los Estados Unidos, alertó sobre un fenómeno imperceptible.

Se trata del rastro que deja la cotidiana actividad digital que, aún sin quererlo, forma parte de la inmensa cantera de información denominada big data. En ese terreno, la minería de datos explota preferencias y conductas de consumo de las que ni siquiera llegamos a ser conscientes. Es pues información que cándidamente se consideró de poca importancia, pero cuyos efectos han trastocado el destino de naciones.

En un plano más próximo a la administración de Recursos Humanos, se reconoce que sus valiosos e indispensables indicadores provienen de diversos datos de los colaboradores en la organización. Es información personal que, aunque debería estar protegida, no siempre es así o no por lo menos en los términos de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP), la cual obliga a los empleadores a hacer resguardo seguro en su carácter de poseedores de la información personal de sus empleados.

A la luz de la citada ley, los **datos personales** son cualquier tipo de información relativa a una per-

sona física determinada. Por su parte, los **datos personales sensibles** son aquellos de índole personal que trastocan la esfera más íntima de su titular o cuya ilegal utilización da lugar a discriminación u ocasiona riesgo grave. Al respecto, se enlistan, de manera enunciativa más no limitativa, aquellos datos que revelen:

- Origen racial.
- Étnico.
- Estado de salud presente y futuro.
- Información genética.
- Creencia religiosa.
- Creencias filosóficas.
- Creencias morales.
- Afiliación sindical.
- Opiniones políticas.
- Preferencia sexual.

En esta ley se dispone que el **responsable** de los datos personales será aquella persona física o moral de carácter privado que decida sobre el tratamiento a los mismos. Los referidos están obligados a cumplir, en el tratamiento de los datos personales, los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad dispuestos.

Asimismo, se considera que la **expectativa razonable de privacidad** será la confianza que deposita cualquier individuo en otro para el debido tratamiento de los datos personales proporcionados conforme a la ley, que en su artículo 8º dispone que todo tratamiento de datos personales estará sujeto

*“Con la infraestructura apropiada,
los datos se pueden transformar,
a menudo de forma sorprendente.”*
Michael Nielsen

al consentimiento de su titular, salvo algunas excepciones. Podrá ser expreso cuando tal voluntad se haga verbalmente: escrito, por medios electrónicos, ópticos o por cualquier otra tecnología (conocida o por conocerse) o por signos inequívocos.

Dentro de las excepciones previstas en la ley y su reglamento para la obtención del consentimiento, se encuentra el cumplimiento de obligaciones emanadas de una relación jurídica entre el titular de los datos y el responsable de su tratamiento o que exista una situación de emergencia que implique un riesgo inminente que pueda dañar al titular en su persona o bienes (Art. 10, fracciones IV y V de la ley).

El reglamento dispone que en la información de las personas físicas prestadoras de servicios para alguna moral o física con actividades empresariales y/o prestación de servicios, consistente únicamente en su nombre y apellidos, las funciones o puestos desempeñados, así como domicilio físico, dirección electrónica, teléfono y número de fax, no aplica el principio mientras los datos sean tratados para fines de representación del empleador o contratista.

No obstante, pareciera que el empleador está exento de proporcionar aviso de privacidad a sus colaboradores, así como de recabar su consentimiento. Sin embargo, la relación laboral requiere y genera muchos datos personales que van más allá de las excepciones previstas.

Tan sólo el contrato individual de trabajo deberá contener: nombre, nacionalidad, edad, sexo, es-

tado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes, domicilio, duración de la relación de trabajo, servicios a prestarse (detallados con la mayor precisión posible), lugar de prestación del trabajo, duración de la jornada, forma y monto del salario; así como otras condiciones tales como días de descanso o vacaciones (Art. 25 Ley Federal del Trabajo, LFT) debiendo estar contenidos en tal documento beneficios extralegales, bonos de productividad, remuneraciones especiales, etcétera.

Durante la vigencia del vínculo de la relación laboral surgirá diversa información proveniente del estado físico y de la salud del trabajador (Art. 134, fracción X, LFT), así como la resultante de la capacitación, adiestramiento y productividad (Art. 153 LFT), adicionalmente la información que surja de evaluaciones de distinta índole, sobre las cuales se determina no sólo el avance, sino también la permanencia en la organización.

Por tanto, para dar cumplimiento a la normatividad aplicable en materia de protección de datos personales (la ley y su reglamento) se deberá contar con aviso de privacidad específico para los colaboradores de la empresa, detallando los datos y el propósito de los mismos, recabando su consentimiento por escrito, honrando el compromiso de **expectativa razonable de privacidad** que cada colaborador deposita en la empresa.

El contenido es responsabilidad del autor.

Conoce a

Juan Alberto González: caminos para crear la mejor versión de sí mismo

Por: Amedirh



Ingeniero en Cibernética y Ciencias de la Computación, Juan Alberto González construyó una carrera meteórica en el ámbito de los negocios, colocándolo al frente de Microsoft en México y América Latina. En el mejor momento de su trayectoria profesional y laboral hizo un gran descubrimiento que comparte con más personas y que contribuye a procesos de transformación humana. Conversamos con él acerca de cómo crear la mejor versión de sí mismo.

CVRH: Juan Alberto, ¿conquistar la cima en algún momento nos impide seguir desarrollándonos?

JAG: Soy un fiel creyente de que no importa en qué nivel estás en tu vida, siempre hay un siguiente gran nivel. Actualmente vivo mi versión 4.9 y me entusiasma que pronto alcanzaré la versión 5.0. Es decir, continúo aprendiendo, creciendo y progresando para crear una mejor versión de mí. Soy un aprendiz, veo mi futuro con grandeza y tomo acción consistentemente para alcanzar el siguiente nivel.

CVRH: Tuviste una oportunidad increíble que fue liderar Microsoft Latam, ¿cómo fue?

JAG: Siempre he tenido dos pasiones que son la gente y la tecnología. Me estimula poderosamente pensar que el uso apropiado de la innovación y sus herramientas puede mejorar la vida de las personas y del mundo. Inicié mi carrera en Novell y con Gerardo Castillo fundamos un startup. Luego llegué Microsoft donde tuve el privilegio de colaborar 15 años como director general en Perú, Colombia, Región Andina y como presidente para Microsoft México. También estudié estrategias de liderazgo, ejecución y transformación personal en el MIT, la Universidad de Wharton, el Insead de París y el Instituto Hoffman.

Puedo distinguir varios aprendizajes relevantes. El primero, sin duda, es que las personas son el activo más importante de una organización. Es indispensable crear ambientes diversos e incluyentes, generadores de una cultura propicia para crecer. Esto nos colocó entre las mejores empresas para trabajar en México. El segundo, la obsesión por los clientes, la cual considero era una de las grandes áreas de oportunidad de la compañía. Es clave mantenernos al día con la gente a la que servimos, trabajando para que tengan experiencias extraordinarias.

Tercero, pensar en grande, ser audaces. Microsoft es una empresa que siempre está buscando reinventarse y avanzar al siguiente gran nivel. Esto nos llevó a triplicar el tamaño de la corporación en México, se generó crecimiento del negocio a la par que en las personas. Nos atrevimos a emprender acciones nuevas y distintas. Cuarto, es indispensable crear un impacto en la sociedad. Tuve la oportunidad de coincidir con Bill Gates en distintos momentos y es impresionante cómo en su código genético, por así decirlo, siempre se encuentran la innovación y el altruismo. Finalmente, actuar con congruencia.

CVRH: ¿Qué dirías que hizo una diferencia en tu vida durante esta etapa?

JAG: A raíz de un atentado terrorista en Colombia, en 2003, mi vida dio un giro total. Afortunadamente, mi familia y yo sobrevivimos. Me percaté que tenía mucho por aprender y que era una gran oportunidad para hacer cambios internos profundos. Mi propósito de vida se reorientó hacia inspirar a las personas a mi alrededor, vivir centrado en mi corazón y, lo más importante, a ser auténtico.

Después de este suceso mi gestión en Microsoft se caracterizó por cambios en la cultura organizacional y el desarrollo profesional de las personas. Tuve la oportunidad de apoyar en el crecimiento de ejecutivos muy exitosos y esto me provoca una alegría inmensa. En el 2014 tomé conciencia acerca de mi necesidad de impulsar un gran cambio en mi vida y puse manos a la obra.

CVRH: ¿Qué has hecho para lograrlo?

JAG: Durante un año trabajé en mis miedos transformándolos en valentía y comencé a tomar acción sobre mi vida. Tengo varios roles y los más importantes son ser hijo, pues mis padres aún viven, y esto es una bendición; asimismo, ser esposo, con un matrimonio de 23 años; ser padre de tres maravillosos hijos; y ser amigo. Estoy rodeado de gente mágica.

Es cuando nace B+20, mi propia firma, que ahora es **Irradiate More**, de la que soy cofundador con

Marco Antonio Mejía. Ambos somos coaches certificados por el Instituto de Alto Rendimiento de Santa Clara, California. El propósito de la empresa es inspirar a las personas a dar la mejor versión de sí para maximizar su potencial y, en consecuencia, fomentar el progreso en su vida.

Tenemos la posibilidad de generar impacto en miles de seres humanos a través de conferencias, talleres, procesos de coaching y programas en línea. A raíz de esta decisión mi existencia cambió de forma espectacular.

CVRH: ¿Cómo describirías el alcance de tu proyecto y visión?

JAG: En estos tres años, los logros han sido sorprendentes. Hemos alcanzado a más de 50 mil personas a través de nuestros programas. Esto nos ha permitido apoyarlas para vivir comprometidas con la transformación de la sociedad y del planeta.

Hemos diseñado un programa de conferencias espectaculares cuyo objetivo es detonar la motivación en la gente. Contamos con talleres de cambio, donde cada individuo conecta con sus verdades más profundas, elevando el nivel de energía, encontrándose con herramientas que los ayudan a desenvolverse mejor en el día a día, pero sobre todo, a tomar acción de su vida.

Para atender las necesidades de ejecutivos, desarrollamos el programa de Coaching de Alto Rendimiento. En él, trabajamos por períodos de tres meses para instaurar nuevas rutinas, prácticas y hábitos que les ayuden a crecer y alcanzar su siguiente gran nivel. Nos hemos certificado 400 coaches en este proceso; entre ellos, Marco, mi socio, y un servidor.

Todo está conectado pues, al haber empleados contentos y comprometidos, habrá clientes muy satisfechos. Esto atrae crecimiento a la empresa y cuando sucede, puedes hacer inversiones e innovaciones audaces. Todo sobre una plataforma de ética y valores. 

Recupera tu saldo a favor

Por: Raquel Aguilar Rodríguez. Despacho Vázquez Landero, S.C.



Tradicionalmente, los trabajadores que realizaban deducciones personales presentaban su declaración y de forma casi automática el Servicio de Administración Tributaria (SAT) devolvía el saldo a favor.

Sin embargo, este año la situación fue distinta. A partir de 2018, las empresas ya no estuvieron obligadas a presentar la declaración informativa de sueldos y salarios. Por lo tanto, el SAT generó su base de datos a partir de la información contenida en los recibos de nómina timbrados por los empleadores. Como cualquier proceso que se aplica por primera vez, los resultados no fueron los esperados. En algunos casos, aun cuando todos los recibos se habían emitido de manera correcta, no aparecían en la aplicación de la declaración anual.

En otros, las empresas no habían timbrado de manera oportuna y/o correcta la totalidad de los recibos. En consecuencia, la información base para el cálculo era errónea y el SAT se vio obligado a otorgar una prórroga para que los patrones hicieran correcciones.

Cuando ya se había salvado este problema apareció un segundo obstáculo para los trabajadores

que no habían laborado los doce meses con la empresa. En este caso, el SAT rechazó *a priori* la devolución y la forma de resolverlo fue presentando una carta en la que el patrón validara el período en el cual realizó los pagos.

Un tercer obstáculo fue el hecho de que en los recibos de gastos médicos y colegiaturas se indicaba que el pago se había realizado en efectivo. En este caso definitivamente ya no hay nada que se pueda hacer. Esto obedece a que por disposición legal todos los pagos por estos conceptos, independientemente de su monto, deben realizarse mediante cheque, tarjeta de crédito o débito o por transferencia bancaria. Asimismo, hay que verificar que en el recibo correspondiente se indique que el pago se efectuó de esa forma.

Si todavía no recibes la devolución de tu saldo a favor, es necesario revisar el estatus que guarda y las inconsistencias detectadas por la autoridad para que puedas subsanarlas y recuperar el impuesto que pagaste en exceso. Para ello, es necesario que ingreses a la página del SAT. Haz click en [Declaraciones / Anuales / Personas Físicas](#).

“Si todavía no recibes la devolución de tu saldo a favor, es necesario revisar el estatus que guarda y las inconsistencias detectadas por la autoridad para que puedas subsanarlas y recuperar el impuesto que pagaste en exceso”.



Ingresa tu RFC y contraseña. Aparecerá esta pantalla en la que podrás consultar el estatus de tu devolución.



Posteriormente selecciona tipo de devolución **Automática ISR y Ejercicio 2017**. Si aparece como rechazada revisa las inconsistencias y solicita la devolución conforme lo siguiente:

1. Visita al apartado de trámites de la página del SAT. Ingresa al **Buzón Tributario**. Puedes utilizar tu contraseña o los archivos de tu firma electrónica.
2. En la pantalla que se despliega, selecciona la opción: Trámites / Devoluciones y compensaciones / solicitud de devolución.

3. Captura en la aplicación los datos relativos a la declaración con saldo a favor. Anexa un archivo en formato .zip que contenga copia de tu estado de cuenta bancario con cuenta CLABE para depósito. Al finalizar, aplica tu firma electrónica.
4. El SAT revisará la solicitud y podría pedir documentación adicional que se presentará a través del Buzón Tributario. Si todo es correcto, la devolución deberá recibirse en 40 días hábiles.

En el mismo buzón podrás ingresar al apartado de consultas para monitorear el estatus de la solicitud.

Con base en la experiencia de este año y para evitar que se repita la situación en abril de 2019, se sugiere revisar los comprobantes de nómina y los relativos a deducciones personales, sin olvidar que todos los pagos por honorarios médicos, dentales y por servicios profesionales en materia de psicología y nutrición, gastos hospitalarios y colegiaturas deben pagarse con cheque, tarjeta de crédito o débito o por transferencia bancaria y que la forma de pago aparezca plasmada en el comprobante. ^/



Valor compartido: responsabilidad y reto de las empresas

Por: Amedirh



Generar y fortalecer los lazos con la sociedad es uno de los temas que ocupan a los CEOs de empresas, tanto en las economías avanzadas como en aquellas que se encuentran en desarrollo. Firmas de diferentes países que cuentan con instalaciones en México, se han dado a la tarea de mantenerse vinculadas con la comunidad y con causas estrechamente relacionadas con lo que producen.

“En concreto, se trata de crear **valor compartido** para repercutir positivamente”, asegura Juan Pablo Solís, Vicepresidente y Director General de BD para México, Caribe y Centroamérica. “En la compañía tenemos la misión de impulsar el mundo de la salud y lo hacemos posible a través de las soluciones que ofrecemos para el sector hospitalario, farmacéutico, de investigación y de laboratorios de diagnóstico”.

A través de diversas iniciativas, BD, creadora de dispositivos clínicos emblemáticos como Plastipak® y Vacutainer®, así como las soluciones más avanzadas en análisis celular como BD FACS Melody® o el laboratorio 100% automatizado BD Kiestra®, se ha acercado a grupos vulnerables de México y de la región formada por Centroamérica y el Caribe.

“Desde hace 12 años, tenemos la oportunidad de colaborar con *Casa de la Amistad para Niños con Cáncer*, institución de asistencia privada que fundara Amalia A. de García Moreno, viuda de Felipe García Moreno, destacado ejecutivo de la función de Recursos Humanos”, comenta Juan Pablo Solís. “Acercarnos, conocer lo que hacen, descubrir los beneficios e impacto que devuel-

ven al país nos inspira profundamente”. *Casa de la Amistad*, en su informe más reciente, reportó que, de los 5 mil casos de cáncer infantil diagnosticados en el último año, el 30% recibió apoyo de la institución.

“Las empresas debemos reconocer los grandes esfuerzos que realizan organizaciones como *Casa de la Amistad* que atienden las necesidades de niños y familias que de otro modo no tendrían acceso a mejores servicios de salud”, precisa el líder de BD en México. “Nos corresponde, crear valor compartido que por sí mismo no es responsabilidad social, filantropía o sostenibilidad, sino una nueva forma en cómo la sociedad desarrolla a las personas en plenitud”.

El equipo de voluntarios internacionales de BD, procedente de seis países, en conjunto con *Direct Relief México*, acudió recientemente a *Casa de la Amistad* para estar cerca de los niños y sus familias. “Esto nos ayuda a mantenernos sensibilizados a una realidad que requiere atención y colaboración. La cercanía nos permite conocer lo que requieren y los caminos para brindar el apoyo que en verdad hace falta”.

Casa de la Amistad tiene presencia en 38 hospitales en 27 estados del país. “En BD nos corresponde contribuir al éxito de este propósito que está en línea con el nuestro: impulsar el mundo de la salud”, concluye Juan Pablo Solís. ▲▲



SOMOS LA MEJOR OPCIÓN

PARA EL DESARROLLO DE TALENTO



BECARIOS EN DESARROLLO, S.C.



**Administramos programas de prácticas profesionales
en todos los sectores productivos.**

- Nuestra amplia experiencia y un proceso de gestión preciso y detallado, nos permite ofrecer una solución personalizada a la medida de tus necesidades.
- Administramos el programa a nivel nacional.
- Contamos con el proceso de gestión más robusto en el sector.
- Colaboración de estudiantes motivados y sin experiencia laboral.

INFORMES

E-mail: informes@becariosendesarrollo.com.mx

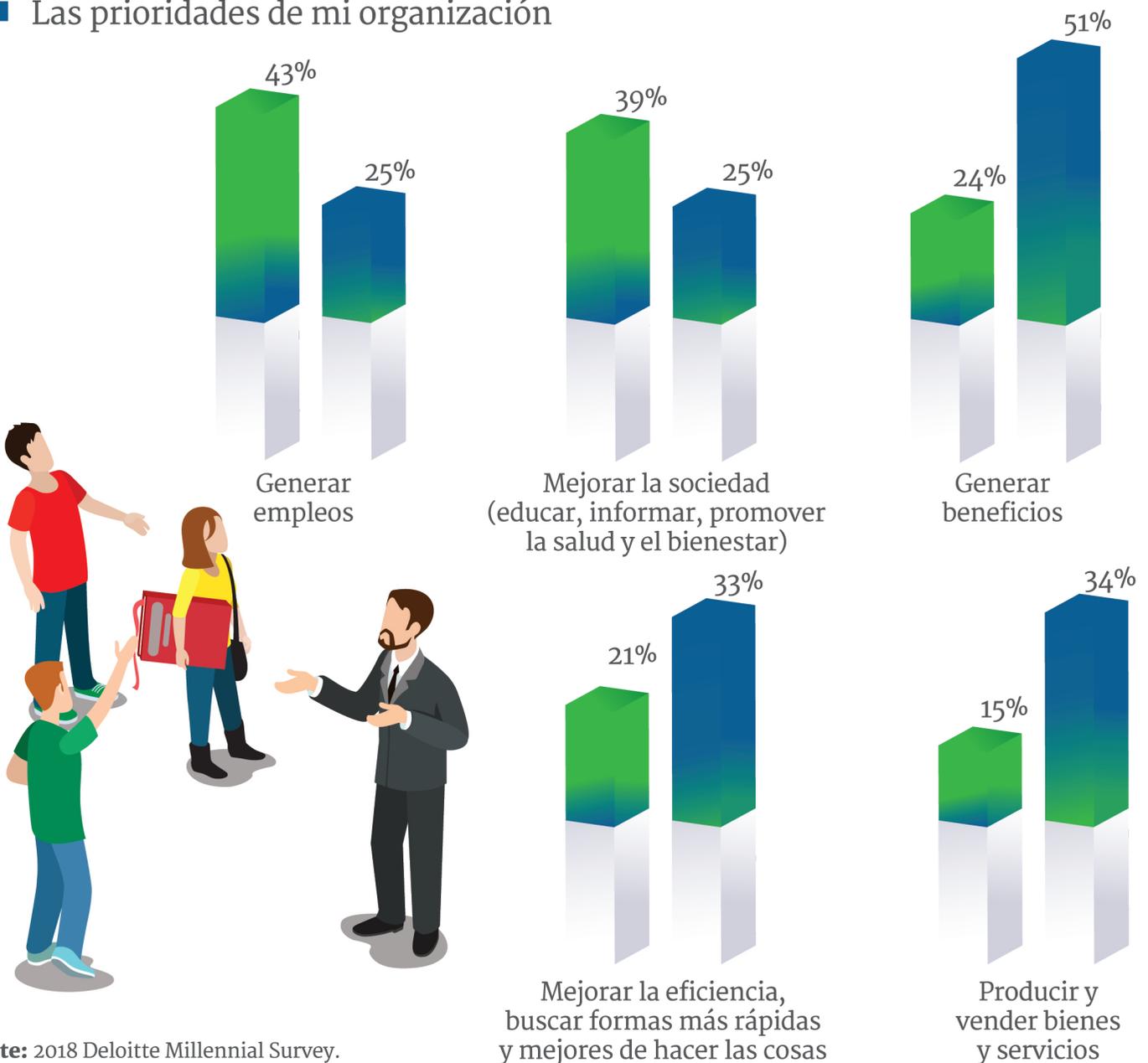
Tel: (55) 5140-2215

Desfase de prioridades

Empleadores y colaboradores Millennials no coinciden

Porcentaje de jóvenes que dicen...
 Variación anual % - Primer trimestre 2018

- Lo que las empresas deberían lograr
- Las prioridades de mi organización



Fuente: 2018 Deloitte Millennial Survey.

sodexo

LA MEJOR OFERTA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA TU EMPRESA



Previsión social de despensa que mejora el paquete de compensaciones

BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



El regalo perfecto para tus empleados, fuerza de ventas y tus propios clientes

INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

(01 55) 5091.2414
contactanos.mx@sodexo.com
www.sodexobeneficiomexico.com



Herramienta de trabajo para la alimentación, aumenta la productividad de tu organización

HERRAMIENTAS DE TRABAJO



Herramienta de trabajo que mejora la imagen corporativa



Gestiona, Controla y Ahorra hasta 20% del consumo de combustible en tiempo real de forma segura, sencilla y práctica

MOVILIDAD Y CONTROL DE GASTOS



@SodexoMx



/SodexoMx



/SodexoMex

Guatemala • Honduras • Costa Rica • El Salvador • Guatemala • Honduras • El Salvador • Guatemala • Honduras • USA • El Salvador • Guatemala • Honduras • Peru • USA • El Salvador • Guatemala • Mexico • El Salvador • Guatemala • Honduras • USA • El Salvador • Guatemala • Honduras • Peru • USA • Mexico • Peru • Argentina • Mexico • Nicaragua • Argentina • Dominican Republic • Nicaragua • Dominican Republic • Nicaragua • Panama • Dominican Republic • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Honduras • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Guatemala • Honduras • Costa Rica • Panama • Honduras • Guatemala • Honduras • Costa Rica

Dominican Republic • Nicaragua • Panama • Dominican Republic • Nicaragua • Panama • Dominican Republic • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Honduras • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Honduras • Guatemala • Honduras • Guatemala • Honduras • El Salvador • Guatemala • Honduras • USA • El Salvador • Guatemala • Honduras • Peru • El Salvador • Guatemala • Honduras • USA • El Salvador • Guatemala • Honduras • Argentina • Mexico • Peru • Nicaragua • Argentina • Mexico • Peru • Dominican Republic • Nicaragua • Argentina • Mexico • Dominican Republic • Nicaragua • Dominican Republic • Nicaragua • Panama • Dominican Republic • Nicaragua • Panama • Dominican Republic • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Honduras • Costa Rica • Panama • Dominican Republic • Guatemala • Honduras • Costa Rica • Panama • Honduras • Guatemala • Honduras • Costa Rica

#SomosPAE



25 AÑOS DE TENER LA OFERTA DE SERVICIOS EN CAPITAL HUMANO MAS COMPLETA DEL MERCADO