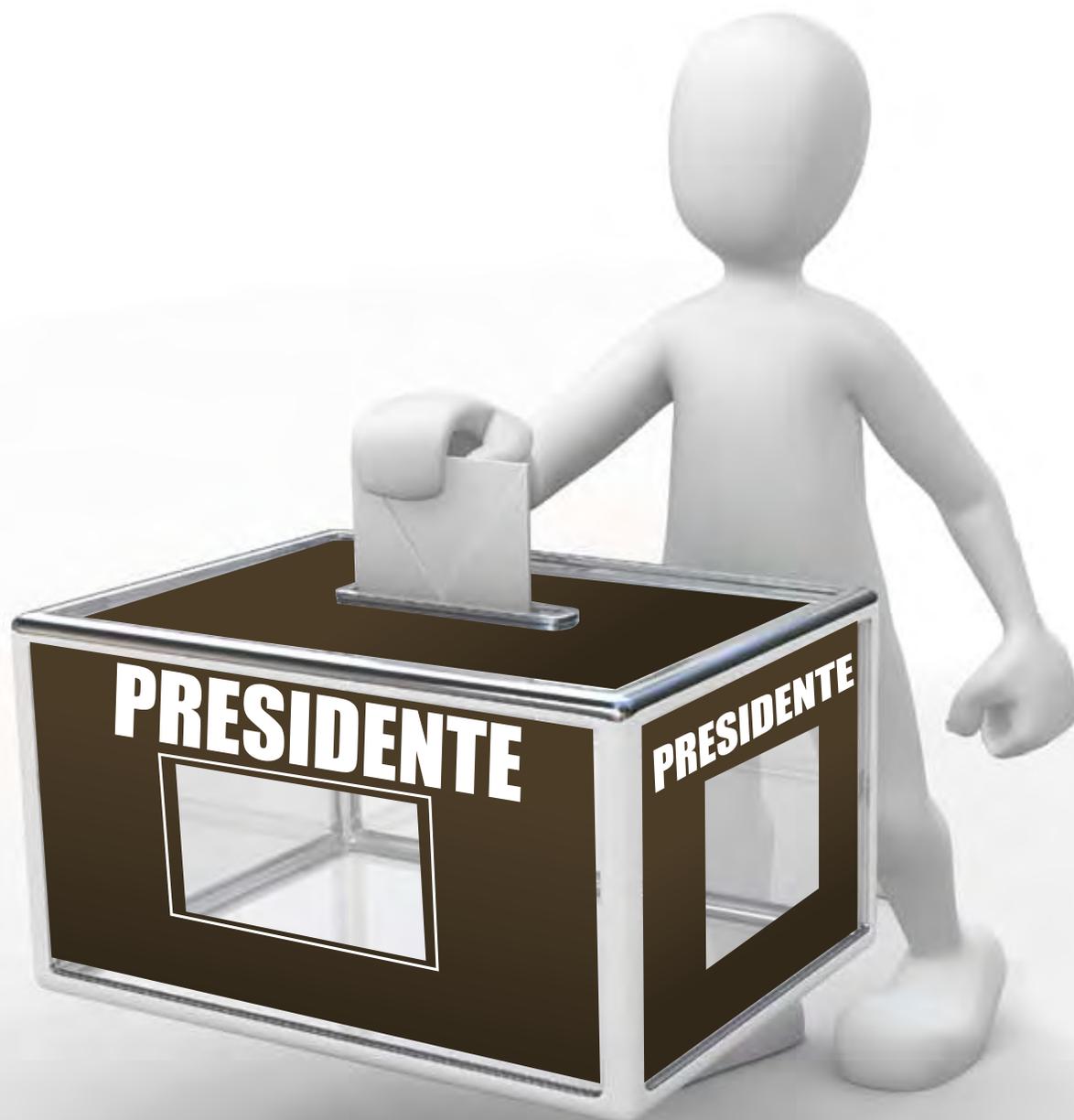


VOTO INFORMADO



LIDERANDO EL CAMBIO

Conoce a los conferencistas del 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos

TALENTO MX

El éxito de las empresas está en el éxito de sus colaboradores.
Entrevista con: José María Zas

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Un Cuarto Estado Financiero Básico: ¿Cuál es el valor de los Recursos Humanos?



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Aprendizaje Experiencial

Expertos en integración de Equipos



Diseñamos programas de experiencias vivenciales enfocados a los siguientes temas:

- * Diagnóstico de efectividad
- * Trabajo en equipo
- * Equipos de alto desempeño
- * Liderazgo

¿Su grupo tiene problemas de comunicación integral?
¿Sus juntas son conflictivas y no logran sus objetivos?
¿Hay problemas de confianza y credibilidad en su grupo de trabajo?
¿Desea realmente realizar un cambio en su equipo de trabajo?

EXPERTOS EN DESARROLLO DE EQUIPOS

Las Organizaciones valoran cada día más la importancia del trabajo en equipo, la cooperación, el compromiso personal, la motivación y la moral, y el efecto que estos factores tienen en sus resultados.

EXPERIENCIA PROBADA

Contamos con 35 años de experiencia y un avanzado "Centro de Aprendizaje Experiencial Avándaro", con instalaciones especiales y los más altos estándares de seguridad. Nuestros instructores están entrenados en técnicas de consultoría que les permiten manejar procesos de grupo a nivel directivo, gerencial y operativo de su organización.

Actividades:

- * Entrelazados
- * Eskiss
- * Globos
- * Misión Posible
- * Polígono Perfecto
- * Rescate
- * Río ácido
- * Río de pelotas
- * Soporte mástil
- * Tablero
- * Círculo azul
- * Telaraña



Llámenos, nuestros asesores lo atenderán
José María Rico 121 desp. 403, Col. Del Valle C.P. 03100 México, D.F.

Tel. 5524.5804 * Fax : 5524 903

mario@borghino.com.mx * www.borghino.com.mx



CREANDO VALOR RH

CONTENIDO

WEBCAST

Voto Informado AMEDIRH

Pág. 6

TALENTO MX

El éxito de las empresas está en el éxito de sus colaboradores

Pág. 8

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Un cuarto estado financiero básico: El Reporte Social

Pág. 12

RH GLOBAL

Rompiendo con el "Techo de Cristal"

Pág. 16

GRANDES TENDENCIAS

Voto Informado: ¿Por qué debemos mirar hacia las elecciones?

Pág. 22

RETORNO DE INVERSIÓN

El futuro de los sistemas pensionarios

Pág. 27

RH GLOBAL

Confiar es un verbo de acción

Pág. 32

ACTUALIDAD AMEDIRH

Ellos lideran el cambio

Pág. 37

CONSEJO DIRECTIVO 2011-2012 / PRESIDENTE: Lic. José Luis López Lepe, Director de Personal, Bachoco. **VICEPRESIDENTE:** Mtro. Uriel Márquez Carrazco, Subsecretario de la Función Pública. **SECRETARIO:** Lic. Diego Díaz de Cossío Reynaud, Director de Recursos Humanos, General Motors de México. **TESORERO:** Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos, Cemex México. **DIRECTOR GENERAL:** Lic. Pedro Borda Hartmann, Amedirh. **VOCALES:** Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos, Banorte. Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal, IPADE. **RELACIONES INTERNACIONALES:** Lic. Jorge Jauregui Morales, Director Corporativo de Recursos Humanos, Bristol-Myers Squibb de México. **PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Miguel A. Sánchez, HR Director, Kraft Foods México. **VOCAL COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Antonio Reus Ascencio. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talentwise. **VOCAL DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Subdirector de Desarrollo Organizacional, Grupo Nacional Provincial. Lic. Javier Calleja Pinedo. **DIRECTOR DE OPERACIONES:** Lic. Sonia Ramírez. **ASESOR CONTABLE EXTERNO:** C.P. Humberto Peña Manzano, Sistemas Cibernéticos de Control. **CONSEJO AMPLIADO:** Ing. Marco A. Murillo Soberanis, Subdirector Corporativo de Recursos Humanos, Pemex. Lic. Jorge Cherit Galindo, Subdirector General de Administración, Infonavit. Lic. María Luisa Pimentel Zamudio, Directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos, Universidad Panamericana. Dr. Milenko Panich, Director del Instituto de Alta Dirección, ITESM. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Catedrático de la Universidad Iberoamericana. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez. Lic. Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos, Merck Sharp and Dohme. Lic. María de los Milagros Morales, Johnson & Johnson Servicios Corporativos. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual, Malta Texo México. Lic. Omar Ríos Reader, Director Regional de Recursos Humanos, ECLA (Esteé Lauder). Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos, Pepsico Internacional México. Lic. Javier Millán Dehesa, Director de Recursos Humanos, SECORBI S.C. BIMBO. Lic. Mónica Graue Toussaint. Lic. Mauricio Uribe Morales, Director de Recursos Humanos Human Resources Director México C&CA en Becton, Dickinson and Company. Act. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Mtra. Elena Barrero Espinosa de los Reyes, Directora de la Escuela de Psicología, Universidad Anáhuac México Sur. Mtro. Juan Antonio Rangel Charles, Director de Profesional, Universidad Tec Milenio. Dr. Bernardo Curiel, Medical Director Latin America, Dupont. / **EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN:** Lic. Lía Durán Herrera. **Coordinador Editorial:** Lic. Marely Granados / **CUIDADADO EDITORIAL:** IDMS Consulting S.C. **Editor Responsable:** Mtro. Silvano Soto Hernández. **Diseñadores:** Mónica Soto Hernández y Teresa Rodríguez Camacho. **Fotografía:** Ferhat Yemen. **Banco de Imágenes:** Shutterstock **Producción:** Sergio Sánchez Hernández y Víctor Manuel Urrutía Bravo. IDMS Consulting®: Teléfono: 5388-7580. E-mail: contacto@idms.com.mx

CREANDO VALOR RH. Año 1. No. 2, Junio 2012. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título y de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Tabasco 332. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso en Krea IG, S. de R.L. de C.V. RFC: KIG-110104-UC8 Representante legal: Nayeli Camarena Espinosa. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. Tlalnepanitla, Estado de México, C.P. 54090. Teléfono: 5565-0445. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



Estimados Amig@s,

Cuando una empresa se afilia a una asociación profesional cúpula, espera recibir información estratégica para desarrollar su talento, crecer con fortaleza y alcanzar nuevos objetivos. De ahí la expectativa de que dicha asociación le represente ante los legisladores y discuta las leyes que afectan a todas las organizaciones del país.

Esto nos motiva para estar pendientes del periodo de elección presidencial y que nuestro Consejo Directivo haya aprobado la iniciativa de la Dirección General para lanzar el programa “**VOTO INFORMADO**”.

El objetivo consiste en contribuir a la formación y consolidación de una cultura cívica de participación responsable. Si el derecho al voto constituye la piedra angular de toda democracia, su ejercicio debe partir de una reflexión seria, madura, informada y crítica que nos conduzca a una elección realizada a conciencia.

La neutralidad de AMEDIRH es un elemento clave para la congruencia democrática, observancia de la ley y respeto a la pluralidad de sus más de 12,500 ejecutivos de Recursos Humanos y más de 600,000 trabajadores ligados a esta red profesional. La información incluye a la diversidad de opciones en contienda, como son: partidos, coaliciones y candidatos.

No buscamos identificarnos con la “mejor” oferta política electoral, porque eso implicaría excluir a las otras. Ofreceremos variedad de datos para enriquecer los criterios hacia una reflexión colectiva. El VOTO INFORMADO no descarta ni cuestiona la racionalidad y la congruencia del sufragio por afinidad ideológica, social y cultural.

La idea parte de una necesidad pública que AMEDIRH asume como responsabilidad. Desde abril comenzamos a enviarles información vía electrónica acerca de las diferentes opciones y, lo importante, sobre el voto.

Participa y elige a tus gobernantes. México necesita tu opinión, tu experiencia y capacidad de análisis, tu deseo genuino de mejorar y trascender, tu decisión y poder como ciudadano. En esa dirección y con este sentido, AMEDIRH está de tu lado y cuenta contigo para la mejor decisión para México y nuestro futuro.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH



Pruebe tener la
mejor atención.

COMPRUEBE POR QUÉ LAS MEJORES
EMPRESAS BUSCAN TALENTOS EN
ZONAJOB.

zonajobs.com

EN SU PRÓXIMA BÚSQUEDA,
PRUEBE Y COMPRUEBE.

empresas@zonajobs.com.mx

El éxito de las empresas está en el éxito de sus colaboradores

PAG. 8

En entrevista exclusiva con el Dr. José María Zas, Presidente y Director General de American Express para México, América Latina y el Caribe, conversamos sobre el impacto que ha tenido su formación como ejecutivo de Recursos Humanos en el desempeño de su cargo como líder de negocio al frente de una de las firmas globales de mayor penetración y alcance en el mercado de servicios y tarjetas de crédito.

“Estoy convencido de que el éxito de las compañías está en el éxito de las personas y eso me condujo a mi carrera”, dice José María Zas en la entrevista. “Me refiero a siempre pensar en la gente, en su desarrollo, en tener el mejor equipo, que estuviera motivado. Y fue un privilegio haber pasado por Recursos Humanos”.

American Express alcanzará los 160 años de presencia en México. Su líder en América Latina está echando andar la maquinaria para poner la primera piedra de la empresa que vivirá otros 160 años con nosotros.

Un cuarto estado financiero básico: ¿Cuál es el valor de los Recursos Humanos?

PAG. 12

¿Cómo se genera la riqueza y de qué manera se distribuye?

¿Cuál es el valor de los Recursos Humanos en la organización?

Luis Perera Aldama, socio de PwC es el autor de un modelo que materializa la información sobre la producción de recursos y cómo fluyen hacia los diferentes grupos de interés de las organizaciones.

“En la contabilidad convencional, las personas son consideradas un costo, forman parte de un costo de ventas y del costo de la administración. No obstante, lo que se propone es que la empresa muestre cómo está distribuyendo su valor entre este grupo de interés, el principal o central que da legitimidad en la empresa”, dice Perera.

La sustentabilidad y la responsabilidad social de las empresas no sólo tienen rostro y objetivos. Ahora encuentran su lugar entre los indicadores financieros según los principios contables.

Voto Informado: ¿Por qué debemos mirar hacia las elecciones?

PAG. 22

Camino hacia el proceso electoral del 1 de Julio para votar por el próximo Presidente de México, los ejecutivos de Recursos Humanos tenemos la oportunidad de reforzar la cultura cívica ciudadana.

¿Por qué es relevante para las empresas pensar en el voto informado y promoverlo entre sus colaboradores?

Educación, Empleo, Reforma Laboral y Perspectiva Fiscal son cuatro aspectos fundamentales que afectan a todas las organizaciones, empresas y negocios en el país con el cambio en el gobierno federal.

NUEVOS SOCIOS

ADOGLY PLATINO

Lic. Edith Rossains Zambrano
Gte. de Recursos Humanos

CORPORATE TRAVEL SERVICES

Lic. Araceli González Coronel
Director de Capital Humano

CROWN

Lic. Adriana Armenta Vélez
Líder de Desarrollo Humano

FRANKLIN COVEY

Mtro. José Luis Candela Collado
Director General

GRUPO SHAEFFLER

Lic. Bertram Zaun
Director de Recursos Humanos

HUMAN QUALITY

Lic. Ana Laura Escamilla Escamilla
Comercial y Mercadotecnia

ISBAN MÉXICO

Lic. Ricardo Gallardo Villar
Gestor de Recursos Humanos

ISS FACILITY SERVICES

Lic. Jorge Alonso
Director de Recursos Humanos

OXITENO

Lic. André Luiz Machado Reséndez
Gte. de Recursos Humanos NAFTA

PROSAP

Lic. Alejandro Senosain Ajuria
Director General

QUIMILAB

Ing. Fernando Navarro López
Gte. de Operaciones

SEGUROS ATLAS

Lic. María Luisa Correa Hernández
Subdirector de Recursos Humanos

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS GMD

Lic. Mónica Teresa de Jesús Espinoza
Director de Capital Humano

SABROPOLLO

Lic. Raúl de la Rosa León
Gte. de Administración de Personal

SUAUTO

Lic. Ivette Ariadna Silva Rivera
Gte. de Recursos Humanos

SVDH MÉXICO

Lic. Carolina de Hoyos Anchondo
Head de Operaciones



Voto Informado AMEDIRH

Entrevista con el Mtro. Alfonso Zárate,
Fundador y director general de
Grupo Consultor Interdisciplinario, GCI

Votar es un derecho y una obligación del ciudadano que se responsabiliza de los efectos que tiene su decisión sobre el destino de todo un país. México se encuentra de nueva cuenta de cara al proceso electoral de mayor complejidad.

Las elecciones para Presidente de la República Mexicana han tenido un matiz histórico que las reviste de incertidumbre, incredulidad, falta de confianza e inseguridad para quien vota. No obstante en los últimos tres periodos se ha vivido un clima especialmente álgido ante el cambio de conciencia de los electores.

Este 1 de julio de 2012, los mexicanos acudiremos una vez más a las urnas. Del voto de la gente, de todas las poblaciones de la nación, surgirá el recuento de boletas electorales que nos dirán quién es el próximo presidente. Los invitamos a ver y escuchar las reflexiones de un líder de opinión, Alfonso Zárate, quien desde su mesa política, hoy se dirige a nosotros: los Ejecutivos de Recursos Humanos.



Asesoría y Consultoría
en Recursos Humanos S.A.S.

Dr. Alfonso Zárate
Dir. Grupo Consultor Interdisciplinario

El éxito de las EMPRESAS está en el éxito de sus COLABORADORES

Entrevista con: José María Zas,
Presidente y Director General de American Express México,
América Latina y el Caribe.



American Express celebrará 160 años de presencia en México en este 2012. El Presidente y Director General para México, América Latina y el Caribe amplía su visión y se pregunta: ¿Qué tenemos que hacer a partir de ahora para perdurar otros 160 años?

“ El empleo conduce a las personas a ser mejores seres humanos en lo profesional y en lo privado. Lo que buscamos es que también sea un escenario para lograr un balance entre ambos aspectos de la vida”.

José María Zas no se lo cuestiona. El talento es el factor crítico en el logro de los objetivos de negocio. Lo señala con profundidad. Es experto en la materia y conoce hasta el menor detalle de la compañía que dirige y cada aspecto de la región que se encuentra bajo su mirada. Es el Presidente y Director General de American Express para México, América Latina y el Caribe.

En conversación con la revista de Amedirh, José María Zas concede la apertura que tienen los grandes líderes para que las preguntas fluyan. En un breve lapso revela claves que explican los resultados de una empresa de clase mundial que vive a prueba de fuego permanente: la satisfacción de sus clientes.

“El trabajo se ve como un lugar de realización personal”, responde a la primera pregunta de la entrevista. “Por supuesto que el paradigma ha cambiado mucho. Pasamos de la fuerza al talento. La expectativa de vida ha cambiado y hoy, el empleo es mucho más que un sitio. El empleo conduce a las personas a ser mejores seres humanos en lo profesional y lo privado. Lo que buscamos es que también sea un escenario para lograr un balance entre ambos aspectos de la vida”.

José María Zas resume su pensamiento en las primeras frases. Él piensa todo el tiempo en la gente que conforma la organización. Como líder, guía el rumbo y manobra con el destino de la empresa en el mercado. Observa cuidadosamente qué requieren sus equipos para el éxito.



Dr. José María Zas, Presidente y Director General de American Express para México, América Latina y el Caribe.

EL ENCUENTRO CON EL CENTURIÓN

No es casual encontrarse con un Presidente y Director General con esta filosofía. Antes de llegar a la silla del CEO, José María Zas ingresó a American Express en el área de Recursos Humanos. **Su formación lo llevó a desempeñarse en ese equipo para descubrir que “es una posición única porque uno puede ver y sentir a toda la organización”.**

Ver y sentir. Con esas dos acciones clave, José María Zas guía su trayectoria por la empresa. Es más, le gana el aprecio y el reconocimiento de sus jefes quienes lo exhortan a postularse para un cargo de mayor responsabilidad y tramo de control. “Vos das para más. Tenés que pensar diferente en tu futuro” fueron las palabras de su líder, tal como las recuerda y repite ahora con la música de su acento porteño.

Con esa invitación se fue de vacaciones. En la playa, su esposa preguntó: “¿Qué vas a hacer con tu carrera?”. Lo demás es una historia que lleva consigo como muestra de lo que ha sido capaz. “Siempre agradecí a mi esposa y a mi jefe que me alentaron para dar ese salto. En ese momento me di cuenta de que en la compañía había espacio para crecer, pues incentivaban a que la gente tomara retos de este tipo. Me sacaron de mi área de confort”.

“Apareció al mes siguiente una oportunidad para el puesto de director comercial. En ese tiempo ya teníamos el sistema de posteo”, una innovación que American Express convirtió en un clásico de Recursos Humanos. “Competí con un gran número de personas del área comercial. ¿Saben? Esa es la esencia de la empresa: llevar a la gente a hacerse su propio desafío. Comencé desde cero y a mí me gusta aprender. Todo fue nuevo”.

“Mi filosofía es tener una compañía donde el management es en equipo; hacer una sinergia de talentos, sacar a la gente de la zona de confort, desafiarlos y ayudarles a que tengan éxito”.

¿QUÉ ME PUDE LLEVAR DE RECURSOS HUMANOS?

Había que aprender mucho. De ahí vino el impulso para que José María Zas abonara a su formación con honores de la Universidad Argentina de la Empresa. Necesitaba más para profundizar y alcanzar objetivos mayores. Así obtuvo el grado de doctor en Administración de Negocios en la Universidad de Belgrano y estudió el *Senior Management Education* en la *Wharton School of Business, Pennsylvania*, y la *IAE Business School* de su país natal.

Tomó lo mejor del mundo de Recursos Humanos para vincularlo con el de la alta dirección de negocios. “Pude aplicar todo lo que predicamos”, explica José María Zas y declara una máxima de lo que sería su decálogo. “Estoy convencido de que el éxito de las compañías está en el éxito de las personas y eso me condujo a mi carrera”.

“Me refiero a siempre pensar en la gente, en su desarrollo, en tener el mejor equipo, que estuviera motivado. Y fue un privilegio haber pasado por Recursos Humanos. Pero lo más importante, más que predicar, ha sido poder aplicar lo que ahí diseñamos y escalarlo a la cultura de la empresa”.

La alta dirección, la del nivel más elevado de American Express se dio cuenta de lo que José María estaba haciendo. Vieron los procedimientos. Identificaron los resultados. Sacaron conclusiones. “Ellos veían que yo pensaba más allá de formar articulaciones con la gente. Más bien, yo pensaba en la gente y en el negocio al mismo tiempo. Eso me llevó a seguir los estudios de grado que tengo. Me di cuenta que si yo quería llegar a ser presidente de una compañía, precisaba mucho más que sólo la profesión de Recursos Humanos”.

“ME CONVERTÍ EN UN SOCIO ESTRATÉGICO”

¿Cuál es el papel de CEO?, se pregunta José María Zas. “El rol del CEO es generar el cambio continuo con una visión clara de dónde estamos hoy y dónde estaremos en 10 años. ¿Qué necesito con Recursos Humanos? ¿Cómo hacemos un liderazgo para que nos siga toda la organización en ese camino?”.

Para José María Zas, un desafío fundamental radica en que el líder crea que las personas son un agente de cambio capaz de hacer diferencias en la organización. “Mi filosofía es tener una compañía donde el management es en equipo; hacer una sinergia de talentos, sacar a la gente de la zona de confort, desafiarlos y ayudarles a que tengan éxito”.

American Express es innovadora y José María Zas ha sido partícipe y artífice de diferentes ideas que rompieron esquemas y que ganan más seguidores. “Somos muy agresivos con los objetivos pero también muy cuidadosos de cómo se logran”. De ahí que cuentan con programas para la diversidad. “Lo hacemos mucho más allá de la diferencia entre masculino y femenino. Tenemos que cumplir todos los años con algunas métricas: mujeres en puestos directivos, minorías, diversidad racial e intercultural. Tal como son nuestros 90 millones de clientes”.

Tras la diversidad, viene la salud. En American Express se trabaja en dos vías: prevención y educación acerca de la actividad física, el trabajo constante, el cuidado integral. Es parte de la vida en esta empresa que recientemente aprobó la licencia de 10 días por paternidad y que promueve el programa de patrocinadores o *sponsors* para formar a las nuevas generaciones de talento.

“Vimos que era indispensable. La experiencia no se transmitía de una manera efectiva. Un patrocinador te desafía, te forma y no tiene que ser ni siquiera tu jefe, sino de otra área para guiar y orientar, para que seas realmente un ejecutivo exitoso en el futuro. Tal como ocurrió conmigo”.



American Express México: Primer lugar en el Ranking de Super Empresas 2012.

COROLARIO: LA SILLA DEL LÍDER

¿En qué piensa José María Zas cuando está en su oficina para tomar decisiones? “Creo que nadie piensa en la soledad que uno tiene de cara a las responsabilidades. Miles de personas dependen de uno. Pero llega un momento en el que estás sólo con las decisiones. ¿Por qué? Porque en las compañías multinacionales, los jefes quizá están fuera del país. Entonces, los diálogos son totalmente diferentes. Por eso aquí, cada persona vale más. Para la empresa y para mí”.

JOSÉ MARÍA ZAS
El salto cuántico de
Director de Recursos Humanos
a Presidente y Director General de
American Express México,
Latinoamérica y el Caribe.

Políticas y programas laborales en AMERICAN EXPRESS

Blue Growth - Liderazgo y Desarrollo

Iniciativa para potencializar el desarrollo y liderazgo de los empleados, a través de cursos de inducción, entrenamiento a nuevos líderes y Leaders as Teachers. Es un entrenamiento en el que los líderes comparten su experiencia y estrategias.

Global Diversity & Inclusion - Diversidad e Inclusión

En American Express hay un ambiente de trabajo agradable y en el que mujeres y hombres sin importar edad, cultura, grupos étnicos, nacionalidades, habilidades o características mentales y físicas, razas, religiones, orientación sexual, y cualquier otra diferencia, trabajan juntos para lograr los objetivos de negocio.

BlueWork - Flexibilidad

American Express cuenta con una cultura orientada a resultados y responsabilidad personal, por lo que ha desarrollado iniciativas que cubran las necesidades de cada uno de los empleados, lo que permite mayor balance entre trabajo, vida personal y salud.

Vivir Sanamente -

Programa de Bienestar Corporativo

Lanzado en mayo del 2010, busca mejorar la calidad de vida de los empleados y empleadas en asociación con ellos mismos y sus familias, a través de la modificación de los comportamientos riesgosos y el fortalecimiento de los productivos, para vivir de la mejor manera posible.

Elige Servir -

Programa de Voluntariado Corporativo

En pro de la educación, la cultura, la salud y el medio ambiente, realizado a través de empleados comprometidos a mejorar la calidad de vida de las comunidades en donde viven y operan.

Un Cuarto Estado Financiero Básico: EL REPORTE SOCIAL



Durante años se ha discutido sobre el valor que generan las empresas y cómo se distribuye esta riqueza entre sus diferentes grupos de interés. Uno de los saltos más grandes que se han dado originó enfoques como el de la sustentabilidad, la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa. ¿Finalmente encontraron una forma de presentar el impacto real que tienen en el entorno bajo un esquema de métricas? ¿Cuáles son las implicaciones para las áreas de Recursos Humanos? ¿Por fin tenemos una herramienta para identificar el valor del talento?

Entrevista con: Luis Perera Aldama,
Socio de PwC.



A los estados financieros clásicos se ha sumado un nuevo informe que nos muestra el comportamiento de las empresas en la comunidad. Su autor, Luis Perera Aldama –socio de PwC– lo ha llamado Reporte Social. Consiste en representar en términos contables y objetivos el valor que se ha creado en una empresa u organización derivado de su actividad productiva. ¿Qué es y para qué sirve?

“Surgió como una búsqueda personal de tratar de conciliar el mundo de lo financiero con lo ambiental y social”, dice Luis Perera al iniciar la entrevista con AMEDIRH. “Nació como una respuesta a una visión humanista de la empresa, de la cual siempre he participado, y que no encontraba reflejada en el resultado financiero tradicional”.

PwC impulsó el proyecto de Luis Perera Aldama para desarrollar una herramienta sencilla y práctica, capaz de fortalecer la Sustentabilidad Integral Empresarial, consolidando los sistemas de administración económicos, ambientales y sociales, así como el monitoreo y medición del propio desempeño.

El Reporte Social es un instrumento de información financiera como otros estados de resultados; por ejemplo, el balance general o el estado de situación patrimonial. “Tiene como propósito representar con claridad cómo se genera valor en la empresa y a quiénes se destina, empleando el mismo lenguaje convencional de los principios contables que están generalmente aceptados”.

La generación de valor agregado es una inquietud permanente en la mente de los empresarios. Comprendido como la diferencia entre los ingresos y los costos directos de los bienes tangibles, esta riqueza es la que en el fondo permite que las organizaciones sean sustentables y, con el paso del tiempo, capaces de distribuir éstos recursos de manera óptima entre sus grupos de interés.



Luis Perera Aldama, Socio de PwC.

“El primer beneficio que trae consigo este reporte es la integración clara y rápida entre lo financiero, lo ambiental y lo social”, explica Perera Aldama. “Derivado de ello, viene la posibilidad de avanzar en un camino de reportes integrados con la consecuente disminución de costos de preparación de información pública. Las empresas invierten o gastan muchísimo dinero en diferentes cuerpos de información”.

RECURSOS HUMANOS Y EL REPORTE SOCIAL

En el 2003, los resultados de una encuesta organizada por el *World Economic Forum* y el *Prince of Wales International Business Leaders Forum*, dieron un impulso mayor a la conformación del Cuarto Estado Financiero.

“Existe insatisfacción social y una necesidad de transparencia en lo que hacen las empresas y cómo afectan a todos de manera negativa o positiva. En especial en Latinoamérica, la transparencia de los negocios y la falta de confianza y credibilidad nos llevó a generar estados de cuenta como el reporte social”, asegura Luis Perera Aldama.

El Cuarto Estado Financiero o Reporte Social permite realizar un análisis más riguroso del vínculo entre la responsa-

bilidad corporativa y el valor para los accionistas, colaboradores, comunidad, gobierno, proveedores y clientes. Asimismo, transparenta y hace pública la información de la organización; y, permite alinear de mejor manera las actividades de carácter social con los objetivos del negocio.

“Veo otros dos beneficios en este reporte. Primero, genera credibilidad, algo fundamental para la reputación de las empresas. Segundo, permite observar con razonamiento estratégico la distribución del ingreso entendido como el valor creado por el negocio”.

“Pero va más allá. Nos permite ver cómo se distribuye entre los Recursos Humanos, por medio de la remuneración y los beneficios que reciben los colaboradores”, explica Luis Perera. “En la contabilidad convencional, las personas son consideradas un costo, forman parte de un costo de ventas y del costo de la administración. No obstante, lo que se propone es que la empresa muestre cómo está distribuyendo su valor entre este grupo de interés, el principal o central que da legitimidad en la empresa”.

La aplicabilidad del Cuarto Estado de Resultados en Recursos Humanos, de acuerdo con su autor, permite al ejecutivo del área trabajar sobre bases e indicadores sólidos. “Información acerca de cantidad de empleados, directos y contratados, condiciones de salud y seguridad, colaboradores por género o por antigüedad, por edad, distancia entre mayor salario y menor salario, etc.”

A manera de conclusión, Luis Perera Aldama precisa que Recursos Humanos está ante la oportunidad de “generar información que ayuda a la gestión, mostrando a la empresa la realidad de las cosas, anticipándose incluso a las peticiones de los datos, ayudando a que el clima de negociación mejore o por lo menos, que cuando se discuta el valor del área de Recursos Humanos sea sobre información y no sobre prejuicios”.

CUARTO ESTADO FINANCIERO BÁSICO O REPORTE SOCIAL

La tabla muestra un ejercicio de este estado de resultados bajo el modelo desarrollado por Luis Perera Aldama, socio de PwC.

VENTAS	\$ 10,000,000.00
Costos Directos:	
Nacionales	\$ 1,150,000.00
Extranjeros	\$ 2,275,000.00
	\$ 3,425,000.00
Valor Agregado Generado	\$ 6,850,000.00
DISTRIBUCIÓN POR GRUPOS DE INTERÉS	
Empleados (nómina, compensaciones, beneficios, capacitación, estímulos)	\$ 2,450,000.00
Estado	\$ 410,000.00
Accionistas	\$ 1,000,000.00
Comunidad	\$ 25,000.00
Reinversión en la empresa	\$ 1,740,000.00
Financistas	\$ 950,000.00
Valor agregado distribuido	\$ 6,575,000.00
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
VALOR GENERADO QUE PERMANECE EN LA EMPRESA	
Recapitalizaciones	\$ 1,260,000.00
Más utilidades acumuladas	\$ 1,440,000.00
Menos dividendo distribuido	\$ 1,000,000.00
Valor agregado remanente	\$ 1,700,000.00
Capital aportado	\$ 2,000,000.00
Porcentaje de valor agregado retenido sobre capital invertido	85%
VALOR ADMINISTRADO POR LA EMPRESA VERTIDO AL ESTADO	
Impuestos indirectos netos	\$ 1,778,500.00
Impuestos directos pagados	\$ 210,000.00
Valor vertido al Estado	\$ 998,500.00

Fuente: Perera, L. (2003). Reporte Social. Un cuarto estado financiero básico. Chile: Acción Empresarial.



Sodexo ofrece Soluciones de Motivación a través de Vales y Tarjetas que ayudan a mejorar la Calidad de Vida Diaria

Despensa • Gasolina • Alimentación • Incentivos



CONTÁCTANOS

Del D.F. 5262.2978 • Del Interior. 01800.110.1999

contactanos.motivation.mx@sodexo.com

www.sodexo.com.mx

 **Síguenos en Twitter @SodexoMx**



Rompiendo con el "Techo de Cristal"

Por: Rebecca R. Hastings
Editora/Gerente en línea para SHRM

Las mujeres que ocupan posiciones laborales en la alta jerarquía organizacional saben que existen ciertos obstáculos para avanzar dentro de las empresas. Sin embargo, algunas, observan que son las propias mujeres y no las empresas o sus colegas masculinos, quienes impiden su crecimiento profesional.

Translated with permission from the Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2011. **Society for Human Resource Management**).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2011. **Society for Human Resource Management**).
Fecha de publicación: 28 de noviembre, 2011.

El "Proyecto de Investigación sobre Liderazgo de Mujeres Ejecutivas" (108 entrevistas) realizado en empresas estadounidenses, sugiere que el concepto "Techo de Cristal" (*Glass Ceiling*), hoy día se refiere a una barrera invisible que impide a las mujeres alcanzar altos puestos corporativos. El 75% de las mujeres ostentaban puestos de vicepresidente senior o superior cuando se llevó a cabo el estudio realizado *CareerCurve Workforce Solutions*, firma de coaching y talento ubicada en Cleveland, a mediados de 2011.

De acuerdo con los autores del informe publicado el 7 de noviembre de 2011, "asegurar un papel de liderazgo en una empresa de clase mundial es un logro totalmente asequible, que no está reservado sólo para unos cuantos privilegiados."

Aun así, las mujeres ejecutivas que fueron entrevistadas señalaron que sus aspiraciones gerenciales muchas veces se rezagan detrás de las de sus colegas varones. Esto parece ocurrir durante las etapas clave de su trayectoria. Incluso, pareciera que las ejecutivas tienen objetivos menos definidos. Por otro lado, las encuestadas sugirieron que hacer demasiado hincapié en el concepto de "Techo de Cristal", puede ser un factor limitante autoimpuesto.

Incluso, el "Techo de Cristal" sería ahora más alto. El informe señala que: "las mujeres han alcanzado cerca de un tercio de los puestos de mandos medios en muchos países". Según *CareerCurve*, hay acciones clave que las mujeres podrían llevar a cabo para conseguir que el éxito de su carrera profesional sea comparable con el de los hombres.

Las mujeres deben saber cómo construir y comunicar su valor. Las ejecutivas encuestadas tenían ambiciones de carrera claras y tomaron medidas para comunicar su valor a sus empleadores. Asimismo, separarse de la inseguridad causada por los estereotipos internalizados.

"Planificación, excelente habilidad para realizar multitareas, un buen sistema de apoyo y buen sentido del humor, son esenciales para administrar una carrera desafiante y una vida familiar saludable". Virginia Albanese, Presidente y CEO de FedEx Custom Critical.

Las mujeres deben identificar y conseguir el apoyo de patrocinios internos y mentores. Cuando estas relaciones están en su punto máximo proporcionan beneficios positivos. Las mujeres no deben esperar a que alguien cree estas relaciones para ellas. "Tienen que ser proactivas para desarrollar relaciones funcionales", expresa, Suzanne V. Forsythe, VP de Recursos Humanos de *Steris Corp.*

La mujer debe buscar tareas y promociones en puestos de responsabilidad que sean cuantificables. Muy pocas mujeres adquieren experiencia sobre cómo administrar un negocio mientras suben un escalafón. Esta falta de experiencia reduce sus posibilidades de alcanzar altos puestos directivos", señaló el informe de *CareerCurve*.

Asimismo, las mujeres deben invertir en iniciativas de crecimiento personal y profesional. Independientemente de sus planes de vida, las mujeres entrevistadas permanecieron completamente comprometidas y aprovecharon oportunidades de aprendizaje tales como certificaciones y cursos.

A su vez, las mujeres que han subido a los niveles más altos en su profesión, ven el balance entre el trabajo y la vida personal como un mito. Las encuestadas dijeron haber aprendido a establecer prioridades, a delegar responsabilidades y a aplicar los valores de equipo para administrar sus vidas personales y familiares. "Planificación, excelente habilidad para realizar multitareas, un buen sistema de apoyo y buen sentido del humor, son esenciales para administrar una carrera desafiante y una vida familiar saludable," expresó Virginia Albanese, Presidente y CEO de *FedEx Custom Critical*.

CUANDO LOS OBSTÁCULOS PERMANECEN

Fuentes consultadas para este artículo concuerdan con muchas de las conclusiones de la investigación de *CareerCurve*, particularmente con aquellas donde se coloca parte de la responsabilidad en las propias mujeres.

"Las personas asumen que si hacen un gran trabajo, alguien lo notará y esto no es necesariamente cierto," dijo Susan Meisinger, SPHR, J.D., miembro de la Junta Consultiva Mundial de *Association of Executive Search Consultants* (AESC). "Tienes que levantar la mano, realizar trabajos extras voluntarios y buscar oportunidades para demostrar que eres capaz". No obstante, señaló que se trata de un obstáculo que enfrentan hombres y mujeres.

Para Susan R. Meisinger, ex Presidente y CEO de la *Society for Human Resource Management* (SHRM) y compañera de la *National Academy of Human Resource Policy Institute*, las mujeres a veces equiparan la ambición con la arrogancia o creen que se debe pasar por encima de otras personas para sobresalir. "Simplemente deben transmitir a los demás que están seguras de que pueden hacer una mayor contribución a la organización".

Para Mary Cheddie, SPHR, Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos para *Interval International*, y ex miembro de la Junta de Directores de SHRM, la falta de confianza en sí mismas es lo que frena a muchas de las mujeres. Son más propensas a dudar de sí mismas y cuestionarse aunque sean capaces de manejar un nuevo proyecto o asignación. En cambio, los hombres son más proclives a expresar confianza inmediatamente.

Las mujeres no tienen miedo de expresar sus temores y preocupaciones acerca de una nueva asignación. "Es casi como si necesitáramos escucharnos, para creerlo y es entonces, cuando podemos realizar la tarea". Lo que puede llevar a algunos a cuestionarse sobre las habilidades de alguna mujer en particular. Cheddie sugiere a las mujeres "guardar silencio" en lugar de expresar tales dudas en voz alta, así como hablar acerca de sus preocupaciones en privado, idealmente con un mentor.

Laura Viehmyer, Vicepresidente de Recursos Humanos de DAI, firma de desarrollo organizacional, ha precisado que: "Las mujeres necesitan mejorar en las tareas que realizan entre ellas como mentores. Apoyarse de forma abierta y privada". Asimismo, es importante salir de la zona de confort. Las mujeres en especial, deben estar dispuestas "a ser agresivas para conseguir lo que quieren", dijo China Gorman CEO del Grupo CMG, consultoría de administración de talento en Las Vegas. Sin embargo, tal agresividad debe ser respaldada con competencias bien formadas.

Gorman, ex directora de SHRM, dijo que la mujer debe superar metas, estar dispuesta a estar en desacuerdo, ser accesible y "ser lo mejor de sí misma y no una versión de sí misma como líder."

¿QUÉ PUEDEN HACER LAS ORGANIZACIONES?

Cheddie añade que las organizaciones pueden ofrecer oportunidades de desarrollo, mentores y retroalimentación de 360 grados a las mujeres para ayudar a construir confianza y garantizar que ésta emane en sus relaciones con los demás. Además, deben asegurarse de que algunos líderes en lo particular, no impongan límites a sus colegas femeninos por sus palabras y acciones.



Viehmyer recomienda que se realicen esfuerzos adicionales en el área de administración de talento, con programas de liderazgo ejecutivo y *coaching* para mujeres, especialmente aquellos que equilibran la toma de riesgos y decisiones.

"La siguiente generación de líderes, hombres y mujeres está ahora dentro de nuestras organizaciones" señala Gorman. Por lo tanto, los empresarios deben poner especial atención a la planificación de la sucesión y ofrecer "oportunidades de expansión para todos los empleados"; así como, alentar y apoyar financieramente la educación continua de alto nivel.

Sin embargo, el fracaso de una organización para emprender tales acciones no debería impedir que las mujeres traten de llegar a la cima. "Llegué a niveles altos realizando exitosamente tareas que nadie quería, siendo flexible en cuanto a ubicación, y haciendo saber a los ejecutivos senior que sabía lo que quería", dijo Gorman.

Para Meisinger "lo mejor que pueden hacer las organizaciones para ayudar a las mujeres a alcanzar puestos de mayor responsabilidad es que ocupen altos cargos. En primer lugar, da señales de que existe un futuro para ellas. En segundo lugar, las mujeres que han tenido éxito reconocen los desafíos a que se enfrentan y son capaces de fungir como mentores".

Además, explica Meisinger, las mujeres líderes son más propensas a fomentar la flexibilidad en el trabajo, porque entienden la logística de trabajar y criar una familia, balance que cargan por lo general mayormente las mujeres.

Sin duda es el caso de muchas mujeres en economías emergentes como India. Para Nirmala Menon, fundadora y CEO de *Interweave Consulting Pvt. Ltd.* en Bangalore, las expectativas acerca de los roles colocados sobre la mujer por la sociedad y por ellas mismas, en combinación con largas jornadas de trabajo y “la falta de igualdad entre los cónyuges en la asignación de tareas domésticas”, cobran un precio sobre la mujer con el paso del tiempo.

“La lucha constante en culturas organizacionales agota a las mujeres cuando se trata de juegos de poder político para los que la mayoría de ellas no tienen ni el tiempo ni las ganas”, dice Menon. “Ellas acaban por no ser reconocidas por sus esfuerzos. Estas luchas internas resultan un precio demasiado alto a pagar por escalar dentro de la organización”. El resultado, dijo Menon, es que muchas mujeres, en la India y en otros lugares, “recalibran sus vidas” a favor del autoempleo, del trabajo comunitario o de otros intereses.

El logro profesional para las mujeres debe provenir de la colaboración entre organizaciones e individuos. Habría que alentar a la mujer a dar un paso fuera de su zona de confort al inicio de su carrera, para que adquiera confianza en sus habilidades. Después, las empresas pueden preparar a mujeres para puestos más desafiantes en funciones donde los resultados sean cuantificables. Así, el esfuerzo, estará destinado a retener a mujeres talentosas y ayudarles a obtener el éxito.

EL “TECHO DE CRISTAL” EN MÉXICO

41.8% de las mujeres de 14 años y más forman parte de la población económicamente activa (PEA).

Sólo en el 56.9% de los casos se presentan las mismas condiciones para los hombres.

Dos de cada tres mujeres ocupadas (65.1%) son subordinadas y reciben una remuneración por su labor, 23.2% trabaja por cuenta propia, 2.4% son empleadas, que tienen perfil de emprendedoras.

De acuerdo con la lista de las 500 empresas más importantes del país; en 1996, el 43% de las 200 compañías de mayor importancia en México, contaba con mujeres en puesto de dirección, mientras que en 2011, aumentó a 52%.

Fuente: INEGI, Expansión

Fortalecemos en el **corazón** de tu empresa

Reclutadora
Atracción y Asignación de Talento

Tercerización de
Personal



Gestión Humana y
Diferenciada de Talento

Desvinculación y
Banco de Talento

Join our **talent** lifetime

CIUDAD DE MÉXICO MONTERREY GUADALAJARA QUERÉTARO TLAXCALA PUEBLA SALTILLO CIUDAD JUÁREZ LEÓN SAN LUIS POTOSÍ AGUASCALIENTES **dch.mx** **knowwho**

Oficinas Corporativas 5393 1490 Guadalajara 01 33 38342687 Monterrey 01 811 5222 190

© 2011 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.

NO SÓLO ES UNA PSICÓLOGA.
VE MÁS ALLÁ.



Manpower®

¿El secreto del éxito?

Encontrar personas inteligentes, apasionadas, de confianza para cada nivel de la organización.

Manpower Recluta y Selecciona a personal temporal y/o permanente, ofrecemos Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos, Tercerización de Personal (Promociones, Industrial, Agroindustria, Pharma, Salud, Gobierno, Energía) así como Cursos de Capacitación en línea (TDC).

Conoce lo que es humanamente posible en
manpower.com.mx



VOTO INFORMADO

¿Por qué debemos mirar hacia
LAS ELECCIONES?

Por: Gerencia de Mercadotecnia e Información AMEDIRH



El domingo 1 de julio próximo, las casillas electorales recibirán a los mexicanos para decidir el destino del país para los siguientes seis años. Temas como la educación, el empleo, la política laboral, fiscal y social, así como la seguridad social y nacional son cuestiones que preocupan a la mayoría de los empresarios porque de ello depende en gran medida la mirada hacia el futuro.

En abril, AMEDIRH inició el programa **VOTO INFORMADO**. A la par que las campañas electorales, se echó a andar la maquinaria de información y comunicación de la asociación aprovechando todos sus canales de contacto con los socios. Han estado al servicio del proyecto la página web, las redes sociales, los envíos de correo electrónico y las invitaciones para difundir la plataforma de todos los candidatos a la Presidencia de la República.

¿Quién ha logrado colocarse como figura central en esta campaña? El ciudadano que trabaja por México y que se encuentra en la línea de producción, haciendo trabajo de campo, abriendo mercado, o en las oficinas llevando en sus manos la administración. ¿Qué se ha buscado? Poner a disposición del mayor número posible de electores, información que de otra manera se confundiría entre la avalancha de noticias y comentarios que hay en los medios.

¿QUÉ BUSCAMOS?

A través del programa **VOTO INFORMADO**, AMEDIRH ha buscado contribuir a la formación y consolidación de una cultura cívica de participación responsable entre los ejecutivos de Recursos Humanos, las empresas en las que colaboran y los trabajadores que construyen el éxito de sus organizaciones a través del talento.

VOTO INFORMADO es el programa que la ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS ha diseñado para fortalecer el conocimiento y la comprensión sobre las opciones que ofrece el escenario político, de cara a las próximas elecciones para el titular del Poder Ejecutivo. Empresarios y trabajadores requieren de este apoyo.

El domingo 1 de julio de 2012 será el momento de ejercer el derecho ciudadano y la obligación de votar, como mexicanos responsables, que

pensamos en lo que más necesita el país, para el presente y para el futuro: fortalecer a su gente, a las familias y a las empresas.

ASPECTOS CLAVE DEL PROGRAMA

El relevo sexenal nos plantea conocer a los cuatro candidatos, sus trayectorias, propuestas y visiones de nación como aspirantes a la presidencia. Al respecto, AMEDIRH se ha propuesto difundir información estratégica dirigida a los 12 mil 500 ejecutivos de Recursos Humanos que agrupa, quienes son punto de contacto entre la asociación y más de 600,000 trabajadores ligados a esta red profesional.

- Creemos que el derecho al voto constituye la piedra angular de toda democracia. Su ejercicio debe partir de una reflexión seria, madura, informada y crítica.
- La neutralidad de AMEDIRH es un elemento clave. Toda la información que se ha difundido, ha dado cabida a la variedad de opciones en contienda: partidos, coaliciones y candidaturas. De acuerdo con la fecha de registro, estos son: Josefina Vázquez Mota (PAN), Enrique Peña Nieto (coalición PRI-PV), Andrés Manuel López Obrador (PRD-PT-Movimiento Ciudadano) y Gabriel Quadri de la Torre (Nueva Alianza).
- A partir del respeto a todas las expresiones, se han ofrecido elementos para la reflexión y el debate respetuoso y tolerante.
- La idea de fomentar el voto informado parte de una necesidad ciudadana que AMEDIRH asume como parte de su responsabilidad: socializar información de utilidad para sus afiliados y para los colaboradores de las empresas donde los ejecutivos de Recursos Humanos están a cargo del desarrollo del talento.

FORMACIÓN CÍVICA Y CIUDADANA

La alternancia de partidos en la Presidencia de la República Mexicana ha permitido que el país tenga una nueva perspectiva acerca del poder que reside en los ciudadanos a través del voto. No obstante, para continuar fortaleciendo esta democracia, es necesario alimentar la formación cívica en toda la población, especialmente entre los más jóvenes.

De acuerdo con la Lista Nominal de Electores del Instituto Federal Electoral (IFE), en el país existen:

13 millones 915 mil 41 jóvenes entre 18 y 24 años que nunca han votado en una elección presidencial. Ellos pueden producir una variación significativa en los resultados finales del proceso electoral del 2012.

Sin embargo, 10% están desempleados, con el desencanto que eso trae a sus vidas.

Los números llaman la atención cuando México ocupa el segundo lugar mundial (OCDE) en jóvenes que no estudian ni trabajan (ninis). ¿Para quién será su voto si es que deciden asistir a las urnas? ¿Están siendo incluidos por los candidatos? ¿Cómo se generarán los empleos para ellos? ¿Qué efecto tendrá su voto o su abstención en el panorama laboral y la economía de todos?

El hecho es que los ejecutivos de Recursos Humanos tenemos la oportunidad de hacer una diferencia al ser corresponsables del desarrollo de las personas en las organizaciones. Participar en la formación cívica y ciudadana de un trabajador se puede multiplicar rápidamente causando impacto en un hogar donde habitan por lo menos tres personas más, entre ellos los jóvenes. Adicionalmente, viene el impacto que puede tener la opinión de ese colaborador en su círculo de relaciones. Es un efecto en red.

De ahí la necesidad de que el ejecutivo de Recursos Humanos llegue a redimensionar su papel positivo en la construcción de conductas ciudadanas que apunten al voto y a la estimulación de una conciencia diferente sobre las fuerzas políticas que hay en la nación y cómo operan sobre la economía familiar, la educación y el empleo para las nuevas generaciones.

ACCIONES Y CONTENIDOS EJE DEL PROGRAMA

Desde abril, AMEDIRH ha difundido semana a semana, materiales y contenidos para que los colaboradores de las empresas afiliadas, cuenten con acceso a más elementos para fortalecer su decisión electoral.

La primera semana del programa, se publicó y diseminó la información básica sobre el perfil de los candidatos con la finalidad de que reconozcamos en ellos aspectos que también han definido su historia política: sistema familiar de origen, estudios realizados, desarrollo profesional y trayectoria pública.

El siguiente paso consistió en presentar las fortalezas y áreas de oportunidad de los candidatos, sus propuestas en temas específicos y con quienes gobernarán. De esta manera, se ha logrado caracterizar cuáles son los ángulos que de una y múltiples formas, contribuirán a construir aspectos que son fundamentales para las empresas y los trabajadores: Educación, Empleo, Política Laboral, Social y Fiscal; Seguridad Social y Seguridad Nacional.

Para mayores informes, comunícate a la Gerencia de Mercadotecnia e Información de AMEDIRH.

Visita la página web:
www.amedirh.com.mx

y consulta los materiales y contenidos del programa **VOTO INFORMADO**.



PARTICIPA Y SÚMATE AL VOTO INFORMADO

Es tiempo de reflexionar a quién darás tu voto en las próximas elecciones presidenciales. Asimismo, como ejecutivo de Recursos Humanos estás ante la oportunidad de fortalecer a tu país compartiendo la información del programa **VOTO INFORMADO** con tu equipo y todas las personas que colaboran en tu centro de trabajo. En este 2012, combatir el desencanto, la apatía y la abstención es uno de los mayores desafíos.

En el proceso electoral del 2006, la **participación** ciudadana alcanzó el **58.55%** y la **abstención** el **41.45%**.

Podemos hacer algo para reducir la ausencia en las urnas el próximo 1 de Julio de 2012.

Fuente: IFE.



Conociendo mejor a DDI

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

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

Administración del Perfil de Éxito

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

Selección y Assessment

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

Desarrollo del Liderazgo y Fuerza Laboral

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

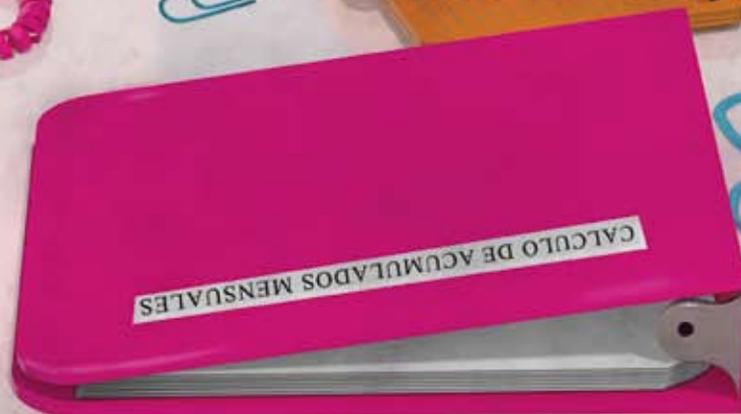
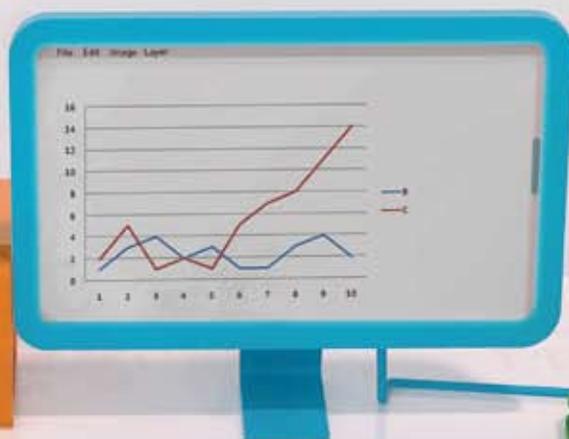
Administración de la Sucesión

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

Administración del Desempeño

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

Para mayor información contacte a un ejecutivo al (55) 1253-9000. Visite www.ddiworld.com



“Complejo” es una palabra que no debería existir en los negocios.

PAE es la solución al complejo mundo de la gestión laboral. Tenemos un plan adecuado a tu negocio, y si no, lo creamos.



ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA

MAQUILA DE NÓMINA

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS



El Futuro de los SISTEMAS PENSIONARIOS



Un estudio realizado por la OCDE, señala que la sustentabilidad de los sistemas pensionarios alrededor del mundo está en juego. Si bien hubo una época en que la mayoría de los países optaron por disminuir la edad jubilatoria, actualmente se cuestionan los beneficios de dichas medidas.

El rápido envejecimiento de la población también pone en riesgo la sustentabilidad y financiamiento de los sistemas pensionarios alrededor del mundo. Los avances médicos han logrado extender la expectativa de vida de hombres y mujeres, y en consecuencia, el plazo en el cual los gobiernos deberán cubrirles el pago de su pensión, situación que se ve francamente complicada en el entorno económico actual.

Considerando lo anterior, la mayoría de los países ha empezado a incrementar la edad jubilatoria, o al menos, están planeando hacerlo en un futuro próximo. En México, la edad jubilatoria es igual para hombres y mujeres, sin embargo el promedio de la OCDE demuestra que hay países que privilegian a las mujeres tal y como se muestra enseguida:

Año	EDAD JUBILATORIA			
	De mujeres		De hombres	
	México	Promedio OCDE	México	Promedio OCDE
1958	65.0	62.3	65.0	63.9
1971	65.0	61.9	65.0	63.8
1983	65.0	61.3	65.0	62.9
1989	65.0	61.0	65.0	62.7
1993	65.0	61.0	65.0	62.4
1999	65.0	61.1	65.0	62.4
2002	65.0	61.3	65.0	62.6
2010	65.0	61.8	65.0	62.9
2020	65.0	62.9	65.0	63.5
2030	65.0	63.7	65.0	64.1
2040	65.0	64.1	65.0	64.4
2050	65.0	64.0	65.0	64.5

En 2010, la edad jubilatoria para hombres y mujeres era sólo igual en 6 países: Finlandia, Islandia, México, Holanda, España y Reino Unido. Con base en las proyecciones de la OCDE, se estima que para el año 2050, la edad jubilatoria en la mayoría de los países miembros alcanzará los 65 años para ambos sexos. Esto representa un incremento cercano a los 2.5 años en el caso de los hombres y de 4 tratándose de las mujeres, respecto de los promedios observados en 2010. No obstante, en Bélgica la edad es de 67 años mientras que en Islandia es de apenas 60. En el caso de la legislación aplicable en Turquía, no se prevé una edad jubilatoria, sino que se debe cotizar durante 25 años.



La expectativa de vida se ha incrementado en la segunda mitad del siglo XX, y con ello, el plazo en que las personas reciben sus pensiones. Por ejemplo, en 1960 los hombres disfrutaban de un período de retiro de 13.4 años, mientras que en 1993 el tiempo se extendió a 16.7 años. En el caso de las mujeres, el plazo se incrementó de 17.0 en 1960 a 21.7 en 1993. Para el 2050, las cifras proyectadas serán de 20.3 en el caso de los hombres y de 24.6 para las mujeres.

EXPECTATIVA DE VIDA DESPUÉS DE LA JUBILACIÓN				
Año	De mujeres		De hombres	
	México	Promedio OCDE	México	Promedio OCDE
1958	14.6	17.0	14.2	13.4
1971	16.0	18.2	15.3	13.5
1983	17.2	20.2	15.5	15.0
1989	17.9	21.4	16.2	16.2
1993	17.9	21.7	16.1	16.7
1999	18.0	22.3	16.4	17.4
2002	18.2	22.5	16.4	17.7
2010	19.4	23.3	17.2	18.5
2020	20.4	23.2	17.9	18.9
2030	21.0	23.4	18.3	19.2
2040	21.5	23.9	18.6	19.6
2050	21.9	24.6	18.9	20.3

La reducción en la edad jubilatoria en 1993 aunada a la disminución en la tasa de mortalidad está generando un serio problema de finanzas públicas, pues los jubilados tendrán derecho a su pensión por más tiempo. El plazo estimado entre que una persona obtiene su pensión y la fecha en que fallece es de 18.5 años para los hombres y de 23.5 años para las mujeres.

En 2010, los períodos superiores a 20 años se observan en 7 países en los que la edad jubilatoria para hombres es de 60 años o menos: Bélgica, Francia, Grecia, Italia, Corea, Luxemburgo y Turquía. En el caso de mujeres, los países en que se observan periodos superiores a los 25 años son Austria, Bélgica, Francia, Grecia, Italia y Corea.

En contraste, la duración de los períodos de retiro más bajos se observan en Polonia, Eslovaquia, Islandia y Noruega, donde la edad jubilatoria puede alcanzar los 67 años. En el caso de Turquía en donde como señalamos no está prevista una edad jubilatoria, sino que basta con cotizar por un periodo de 20 a 25 años, una mujer que haya trabajado por 20 años, podría recibir una pensión por casi 37 años, es decir, casi dos veces los años en que laboró.

Conclusiones:

El Estado debe aplicar las políticas necesarias para asegurar la viabilidad del sistema pensionario. Para ello, debe analizar si la edad jubilatoria prevista en la legislación es la adecuada, que en el caso de México ya se demostró que está dentro de los promedios que maneja la OCDE. De inicio no se ve necesidad de incrementarla. Asimismo, debe revisar la expectativa de vida a fin de que durante el plazo de retiro, las personas puedan obtener un ingreso que realmente garantice un adecuado nivel de vida.



Para las mejores
empresas,
los mejores
uniformes.

EVENTOS RECURSOS HUMANOS

JUNIO

Curso: Efectividad + Actitud=Servicio 6 y 7 Junio

Desayuno Informativo: Realización exitosa de un proceso de despido justificado 14 Junio

JULIO

Curso: Inteligencia emocional 4 y 5 Julio

Desayuno: Día de la secretaria 18 Julio

Efectividad organizacional basada en la administración del sistema cultural 25 Julio

INFORMES

 Lic. Mariana Morales  Tel. (55) 5140 2214  eventos@amedirh.com.mx

EVENTOS GENTE GRANDE

JUNIO

Taller sentido de vida 19 Junio

JULIO

Curso: Acompañamiento y apoyo empresarial en el proceso pre-jubilatorio 11 y 12 Julio

INFORMES

 Alejandra Ortiz  Tel. (55) 5140 2222  aortiz@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx





Oferta académica

- Comercio Internacional y Dirección de Marcas
- Contraloría
- Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión
- Evaluación y Administración de Proyectos
- Gestión de Riesgo
- Impuestos
- Impuestos Internacionales
- Mercadotecnia y Comercio Internacional
- Mercadotecnia y Dirección de Marcas
- Comunicación Integral de Mercadotecnia *
- Dirección de Marcas y Publicidad *
- Dirección del Capital Humano *

* En conjunto con otra escuela
o facultad de la Universidad

Contacto:

Daniel Ortiz Otegui
posgecee@up.edu.mx
Tel. 5482 1677

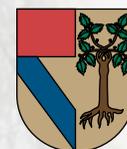


UPMexico



@UPMexico

www.upmx.mx



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

CONFIAR es un Verbo de ACCIÓN

Por: Randy G. Pennington

Fundador de Grupo Pennington, firma de consultoría sobre desempeño de negocios en Texas, Randy G. Pennington comparte con los profesionales de Recursos Humanos una breve reflexión sobre el valor de la confianza como algo concreto y observable.



Translated with permission from the **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2012. **Society for Human Resource Management**).
Traducido con el permiso de la **Society for Human Resource Management**.
(Copyright © 2012. **Society for Human Resource Management**).
Fecha de publicación: 01 de febrero, 2012.

Es poco frecuente que los empleados revelen a los directores que no confían en ellos. Sin embargo, la falta de confianza en las empresas es una dolencia penetrante que socava la productividad y el compromiso de los empleados. Con frecuencia, los líderes de las empresas no descubren la falta de confianza hasta que un director o un empleado se separa de la compañía y todo mundo comienza a hablar del asunto.

Aun cuando la expresión “no confié en ti” no suele decirse en voz alta, usted quizá se encuentre ante un entorno de falta de confianza reconocible cuando sus colaboradores presentan alguna de las siguientes conductas:

- Retienen información y usan una comunicación selectiva.
- Cuestionan de forma persistente las metas, estrategias, acciones y decisiones.
- Protegen sus propios intereses, a expensas del equipo o la organización.
- Muestran un compromiso bajo o disminuido.

Los directores efectivos entienden que mantener la confianza es fundamental, y pueden llegar a ser personas de confianza o creer que lo son. No obstante, sus empleados podrían tener una opinión diferente, a menos que los directivos estén visiblemente dando los pasos necesarios para construir esa fortaleza con los suyos.

En ocasiones, solemos evaluarnos a través de las intenciones. Mientras que otras personas —quienes no las conocen plenamente— evalúan nuestro comportamiento y rendimiento de acuerdo con sus percepciones.

CONSTRUYENDO LA CONFIANZA

La confianza reside en el corazón de cada relación sólida. He aquí siete acciones que puede llevar a cabo para demostrar sus mejores intenciones.



Acción 1: DAR SEGUIMIENTO A LO QUE SE DICE

La desconfianza surge cuando los directores no son congruentes con lo que dicen. La mayoría de los empleados entiende que algunas circunstancias impiden mantener un compromiso y, disculpan una falta ocasional. Sin embargo, cuando no se cumple “la palabra” de manera habitual, esto sugiere a las personas que el líder, puede ser una persona en la cual no se puede confiar plenamente.

Este es un concepto fácil que requiere mucha disciplina para llevarse a cabo. Si no puede cumplir con un plazo prometido, comuníquelo a los empleados de antemano. Si usted promete ayudar a su equipo, asegúrese de que su sentido de urgencia coincida con el de sus colaboradores e informe sobre los resultados.

Acción 2: REFORZAR CONDUCTAS CLAVE

Comuníquese directamente con los empleados que incumplen para tratar de concretar las promesas fallidas, pues esto, infunde confianza. Por ejemplo, si se informa al equipo que la puntualidad en el trabajo es importante, diríjase al colaborador que acostumbra llegar tarde.

Acción 3: COMUNICAR

Genere oportunidades para comunicar claramente las expectativas y construya una visión compartida de las prioridades. Hable directamente y a menudo. Su equipo sabe que existe información que no puede compartir. Sin embargo, quiere conocer qué es lo que sí se puede decir y quiere saber que usted les dice la verdad. Recuerde que una reputación de escuchar y realmente preocuparse por lo que otros digan, construye mayores grados de confianza.

Acción 4: MEJORAR

¿Seguiría ciegamente a alguien para salir de un edificio ardiendo, si estuviese convencido de que esa persona no sabe a dónde va? Entonces, ¿por qué esperaríamos que los empleados confíen en un director poco competente para dirigirlos? Su equipo mejora, cuando usted lo hace. Confiarán más en usted y lo cuestionarán menos en tiempos inciertos cuando concluyan que sabe lo que hace.



Acción 5: SER CONGRUENTE

¿Alguna vez ha trabajado usted para un jefe difícil? Probablemente aprendió a sobrevivir al caos practicando la autoprotección. Al actuar y responder, valoramos y confiamos en la congruencia. Cuando no hay coherencia, las personas son propensas a proteger sus propios intereses a expensas del equipo. Cuando la coherencia está presente —especialmente cuando se combina con la comunicación abierta—, las personas dicen lo que usted necesita escuchar y no lo que desea escuchar. Son más confiables y no están constantemente observando cómo reaccionará usted ante cada incidente o mala noticia.

Acción 6: SER CLARO RESPECTO A SUS VALORES

¿Qué principios le son tan importantes que jamás los comprometería? Los retos más difíciles a los que nos enfrentamos, rara vez implican una elección entre dos situaciones, donde una es claramente buena y la otra nítidamente mala. Normalmente, es una elección entre valores confluyentes que nos obliga a tomar decisiones entre lo mejor de dos opciones aceptables o el menor de los males. Cuánto más claro sea respecto de sus valores, mayor confianza inspirará en los demás.

Acción 7: RESPALDAR AL EQUIPO

Llegará el momento en el que usted decida defender a su equipo o arrojarlo debajo de un autobús. Usted puede actuar como un defensor para su equipo, o bien, podrá permitirle que se tambalee por cuenta propia. El resultado de defender a su equipo es menos importante que la propia acción. Su equipo sabe que usted no puede controlar todas las decisiones llevadas a cabo por los ejecutivos de la compañía. Pero ganará su respeto y confianza cuando sepan que los defenderá aun cuando hacerlo le resulte inconveniente.

Las relaciones sólidas basadas en la confianza son fundamentales. Creer y actuar convencidos de esto, hace una diferencia notable.

Para mayor información, visite:

www.penningtongroup.com



dentalia.
queremos verte sonreír



La mejor protección dental para tus empleados

planesdentales@dentalia.com.mx
www.dentalia.com.mx

Prestación dental con beneficios únicos en el país

- El mejor servicio de atención todos los días de la semana
- Cobertura nacional
- Agenda por internet
- Clínica móvil
- Expediente electrónico

¡Se parte de nuestra historia de éxito!

- **465,000** planes dentales vendidos
- **60,000** pacientes atendidos
- **180,000** tratamientos realizados



yo  **Ticket Restaurante®**
...y a mis empleados

Porque con Ticket Restaurante® contribuyo con el bienestar de mis trabajadores y aumenta la productividad de mi empresa.

Contáctenos:

 (55) 5263 7839
01800 012 2267
 mexico@edenred.com

Accor Services, ahora

www.edenred.com.mx



www.pwc.com/mx

Atención local, experiencia global

*Relaciones
que crean valor*



pwc

Consulta nuestro blog: pwc-blog.mx

Síguenos en facebook y twitter:
facebook.com/PwCMexico
[@PwC_Mexico](https://twitter.com/PwC_Mexico)

Si quieres saber más sobre nosotros,
descarga el lector en
<http://www.dte.com.mx/descarga.php>



Nuestra empresa tiene de la mano afortunadamente a expertos. Trabajar con PwC ha sido una gran experiencia. He logrado una excelente comunicación con su gente, hay una cercanía profesional y personal importante. Sin duda, trabajamos más cómodos con PwC a nivel local y global.

Nuestros servicios:

Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales

Conoce más sobre nuestra práctica de Recursos Humanos

www.pwc.com/mx/recursos-humanos

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

RH: Liderando *el cambio*



* Congreso 2011. Área de conferencias.

5 y 6 de septiembre WTC Ciudad de México

Tenemos una cita los días 5 y 6 de septiembre en el WTC Ciudad de México para el **47° Congreso Internacional de Recursos Humanos** que organiza AMEDIRH, con la participación de más de 3 mil 500 asistentes de alto nivel directivo y ejecutivo. Este año, el programa cuenta con la presencia de hombres y mujeres que están transformando al mundo.



BRIAN BACON

Presidente Oxford Leadership Academy

Estratega de negocios globales. Ha conducido con éxito más de 30 transformaciones corporativas y es el creador de uno de los programas de desarrollo de liderazgo más exitosos del mundo, impactando en más de 200,000 personas de más de 90 países. Es asesor especial de primeros ministros, presidentes y secretarios de estado. Su principal cliente es la firma global Telefónica.



TONY BINGHAM

Presidente y CEO de ASTD

Es reconocido como uno de los líderes estratégicos que conducen la mirada de la capacitación y el entrenamiento en la industria mundial del conocimiento, Presidente y CEO de la American Society for Training & Development. Ésta, es la agrupación profesional más grande en su tipo y clase temática en el plano internacional. Es co-autor del libro "The New Social Learning" (2010).



KEVIN COLLERAN

Fundador estratega de la marca Facebook

Colleran es ejecutivo de ventas pionero de la red social más importante del mundo. En el 2010, el Business Insider lo distinguió como una de las 100 personalidades de mayor impacto en el mercado de la tecnología en Nueva York. Asesora a empresas como Procter & Gamble, Johnson & Johnson, WalMart y Coca Cola.

**MÓNICA FLORES****Directora General de ManpowerGroup México y Centroamérica**

Ha llevado a ManpowerGroup, durante cuatro años consecutivos, a escalar posiciones dentro del ranking de las 500 empresas más importantes de México y ser considerada en 2011 como una "Súper Empresa" para trabajar en México, Centroamérica y el Caribe por Top Companies. Reconocida como una de las mujeres más poderosas de los negocios en México y distinguida por el Senado de la República como "Mujer Destacada del Año 2011".

**CARLOS LABARTHE****Presidente Ejecutivo de Compartamos Banco**

Dirige una de las instituciones financieras más extensas de América Latina con seis subsidiarias, tres de ellas enfocadas en las microfinanzas. Es miembro del Consejo Consultivo de las Compañías de Crecimiento Global y el Consejo de Empoderamiento de las Mujeres, ambos del Foro Económico Mundial (WEF). El crecimiento de su base de clientes es de 800 personas cada mes.

**GLORIA MUÑOZ****Ex Oficial Mayor de la Secretaría de la Función Pública**

Ha desempeñado diferentes cargos públicos. Fue Coordinadora de Vinculación Municipal en la Secretaría Particular de Presidencia de la República; Coordinadora General del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (SEGOB) y Oficial Mayor de la Secretaría de la Función Pública, cargo que ostentó hasta abril de este año.

**JACQUES STERN****Presidente de Edenred**

Ingresó a la cadena Accor en 1992 como director de consolidación. Ha sido contralor general del grupo, director general financiero y vicepresidente ejecutivo de compras y sistemas de información. Desde el 2010, es presidente y consejero delegado de Edenred, líder mundial en servicios corporativos de prepago.

**JEFF TAYLOR****Fundador de Monster.com & Eons.com**

Es reconocido mundialmente por la irrupción de sus proyectos en el universo de las empresas en Internet. Diseñó Monster.com que rápidamente se convirtió en el negocio clave en su género con sitios en distintos idiomas en 30 países y que da servicio mensual a más de 30 millones de visitantes.

**ROY CAMPOS****Presidente de Consulta Mitofsky**

Es uno de los investigadores de opinión pública y procesos políticos más respetados de México y América Latina. Publica en forma periódica artículos sobre temas coyunturales. Ha sido presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP) de 2004 a 2006 y vicepresidente del Consejo Mexicano de Investigadores de Opinión Pública.

Entra ya a la página web del **47° Congreso Internacional de Recursos Humanos**. Encontrarás información más amplia sobre los conferencistas, el programa, el Área de Negocios y todo lo que necesitas saber para tener una experiencia extraordinaria los días **5 y 6 de septiembre de este 2012**. Te esperamos.

Página web:

Informes e inscripciones:

Venta de Stands:

www.amedirh.com.mx/congreso2012

contacto@amedirh.com.mx

asotelo@amedirh.com.mx

47° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

5 y 6 Septiembre 2012
WTC, México D.F.

¡PARTICIPA!

9 conferencias estratégicas

Convive con más de 2,500 ejecutivos en las conferencias

Visita 108 stands de productos y servicios donde 2,000 visitantes estarán presentes

Inversión: Socios \$7,000 + IVA / No Socios \$8,000 + IVA



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

La mejor plataforma de negocios para promover
tu producto o servicio

Venta de stands: Tel.: (55) 5140 2211

E-mail: asotelo@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx/congreso2012



Nuestros Patrocinadores



Síguenos por:



Adecco

better work, better life

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

Keyworks by Adecco
la **base de talentos** más grande de México

Entra a **keywords.com.mx**

- La manera más rápida de crear y publicar tu **CV**
- Fácil de usar
- Oportunidades laborales
- Ahorro de tiempo
- Confiable y sin costo

Síguenos en:



Adecco Mexico



@AdeccoMexico



STPS-ACT-ESP-0900002

