

CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 2 / MARZO, 2013

Aumentando el compromiso

Es momento de incrementar los índices de compromiso en los trabajadores. ¿Estás listo para asumir el reto?

Recuperando el valor de los servicios compartidos

Llegó la hora de revisar el impulso y la efectividad de este modelo que facilita la especialización de RH

Workflex

Nuevos modelos y paradigmas que modifican el rostro de los Recursos Humanos



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Y AHORA: ¿Cuál es el IMPACTO DE LA LEY

Te presentamos las implicaciones clave de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo para las empresas

CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

11 y 12
Septiembre 2013
WTC, Ciudad de México



CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 2 / MARZO, 2013

CONTENIDO

- **Resumen Ejecutivo**
Pág. 03
- **Nuevos Socios**
Pág. 04
- **Talento MX**
Tiempo de retos: ¿Cuáles son las demandas principales para el Ejecutivo de RH?
Pág. 08
- **Grandes Tendencias**
Workflex: Nuevos modelos y paradigmas en Recursos Humanos
Pág. 12
- **Actualidad RH**
Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento: Lo nuevo de la LFT
Pág. 21
- **RH Global**
Recuperando el valor de los servicios compartidos en Recursos Humanos
Pág. 22
- **RH Global**
Aumentando el compromiso
Pág. 30
- **Retorno de Inversión**
Importancia de las declaraciones informativas
Pág. 36

➤ **Grandes tendencias**
Implicaciones clave de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo
Pág. 16

CONSEJO DIRECTIVO 2013-2014 / PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX México. SECRETARIO: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos; Merck Sharpe and Dohme. TESORERO: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; Pepsico Internacional México. VOCAL 1: Lic. Laura Perea Romero, Directora de Recursos Humanos; General Electric. VOCAL 2: Lic. Alfonso García Acuña, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Seguros Monterrey. VOCAL 3: Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. VOCAL 4: Lic. Sofía Bonnet Jaimes, Directora de Recursos Humanos; IBM de México. VOCAL 5: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México; VOCAL 6: Ing. Álvaro Madero Gómez; Sigma Alimentos (Monterrey). VOCAL 7: Lic. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos; Comisión Nacional Bancaria y de Valores. / PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA: Lic. Antonio Reus Ascencio. VOCAL 1: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos, General Motors de México. VOCAL 2: José Luis López Lepe, Director de Personal; Bachoco. / PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banorte-Ixe. VOCAL 1: Lic. Enrique Mendoza; Palacio de Hierro. VOCAL 2: Lic. Héctor Cerviño Iglesias, Director de Recursos Humanos; Compartamos Banco. / INTEGRANTES DEL CONSEJO CONSULTIVO. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Financiera Rural. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talent Management. Lic. Jorge Jáuregui Morales; Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldivar de Meza; Lic. Patricia Espinosa Torres; Lic. Raúl Arguelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. / SECTOR EDUCATIVO. MBA. Antonio Castro D'Franchis, Director de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Panamericana. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal del Instituto Panamericano, IPADE. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Académico del Depto. de Estudios Empresariales, Universidad Iberoamericana. Mtro. Juan Antonio Rangel Charles, Director de Profesional; Universidad Tec Milenio. / SECTOR SALUD: Dr. Bernardo A. Curiel Torres, Latin America Medical Director; Dupont. Dr. Víctor Manuel Vázquez Zárate, Subdirector de Servicios de Salud; PEMEX. Dr. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. / EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Lía Durán Herrera / CUIDADO EDITORIAL: KREA IG S. de R.L. de C.V. Editor Responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Diseñadores: Chrystian Armando Hernández Hernández y Mónica Soto Hernández. Fotografía: KREA IG S. de R.L. de C.V. Pre-Prensa: Karen Gutiérrez Malvárez. Banco de Imágenes: Shutterstock. Producción: Sergio Juan Sánchez Hernández y Víctor Manuel Urrutia Bravo. Teléfono: 5565-0445. E-mail: redes@kreaig.com

CREANDO VALOR RH. Año 2. No. 2. Marzo 2013. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso en KREA IG, S. de R.L. de C.V. RFC: KIG-110104-UC8 Representante legal: Nayeli Camarena Espinosa. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. 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.



Pedro Borda Hartmann

Estimados Amig@s,

Para esta edición nos propusimos hacer una reflexión acerca del compromiso y la participación de los colaboradores. Las personas son la pieza angular de las empresas. Es a través de ellas y de su talento como logramos cumplir con diversidad de objetivos y materializar los proyectos que impulsan a la economía y a la sociedad mexicana.

Entonces, ¿podemos permitirnos que haya un alto número de trabajadores no comprometidos en las organizaciones, impactando en la vida cotidiana de cada equipo, y con ello, en los resultados finales? Es mucho más que un asunto de indicadores de negocio. El efecto encadenado de la ausencia de compromiso repercute en la consolidación de las organizaciones. Este fenómeno está siendo estudiado desde hace ya algunos años. En México, no obstante, aún no podríamos afirmar que conocemos la problemática a profundidad y todavía es reducido el número de iniciativas orientadas al tema.

Lo que resulta crucial es que juntos atendamos a este aspecto que día con día se torna en estratégico. El crecimiento de las empresas no depende exclusivamente de la voluntad o los deseos del empresario. Se requiere de la contribución permanente de cada colaborador por igual, cada uno desde el lugar que le corresponde ocupar.

¿Estamos preparados para reconocer qué es el compromiso y cómo estimularlo y aumentarlo en los trabajadores? ¿Depende únicamente de un aumento en términos de compensación salarial? ¿Hacia dónde están enfocadas las expectativas de los empleados según su edad, género, posición jerárquica o nivel de especialidad?

En esta edición los invitamos a ahondar más sobre el tema del compromiso o engagement con la finalidad de adquirir o ampliar nuestra base conceptual, contextual y herramientas para que, los Operadores de Recursos Humanos, elevemos también nuestro nivel de contribución en cada una de nuestras empresas.

AMEDIRH está profundamente interesada en este tema que más que una tendencia, es una necesidad urgente de atender en nuestro México.

Muchas gracias.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

Pág. 12

Workflex: Nuevos modelos y paradigmas en Recursos Humanos

La flexibilidad en los centros de trabajo es una de las grandes tendencias que están marcando la pauta en el 2013. Si bien, hay una corriente de impulso que viene empujando desde finales del siglo pasado, ahora vemos los efectos del impacto tecnológico y la revisión de las políticas de bienestar en las empresas y organizaciones de todo el mundo. La preocupación por mantener a los Recursos Humanos como el foco de atención para quienes están a cargo del desarrollo empresarial, nos habla de las oportunidades de cambio que estamos atestiguando.

Las iniciativas de flexibilidad laboral están dejando huella en México y es momento para llevar a cabo una revisión precisa y puntual en nuestros contextos para aprender de las mejores prácticas que hay en diferentes compañías y naciones. Compartimos contigo este artículo que sin duda te presentará alternativas para la implementación del llamado Workflex.

Pág. 30

Aumentando el compromiso

Descubrir las claves sobre el compromiso, para motivar efectivamente a los empleados, representa uno de los retos fundamentales de nuestro tiempo. Una amplia mayoría de los trabajadores asegura que se encuentran desencantados o no comprometidos con las empresas, creando un ambiente laboral improductivo, o peor aún, un clima organizacional tóxico. ¿Es posible cambiar el panorama?

Los investigadores de Gallup, con base en 42 mil encuestas aplicadas, estiman que los trabajadores activamente no comprometidos representan un costo de \$350 billones de dólares por año, solo en Estados Unidos. Este artículo, nos conduce a reflexionar en las prácticas que estamos realizando en México. ¿Contamos con mediciones claras y contundentes que nos permitan realizar una toma de decisiones acertada? ¿Qué estrategias podemos diseñar para los trabajadores mexicanos?

Pág. 22

Recuperando el valor de los servicios compartidos de RH

Son muchos los ejecutivos de Recursos Humanos que experimentan insatisfacción y frustración al intentar que los servicios compartidos cobren fuerza y rebasen las expectativas. Es momento para hacer una revisión. Fue hace una década cuando Dave Ulrich articuló el Modelo de Servicios Compartidos de Recursos Humanos, concebido para promover la experiencia del área y su capacidad para entregar mejores productos a lo largo y ancho de las empresas.

Pero, ¿este paradigma ya demostró ser eficaz en su totalidad? Compartimos contigo este artículo donde se muestran algunas experiencias significativas sobre los tres elementos clave del Modelo de Servicios Compartidos de Recursos Humanos: Los centros de expertos, los centros de servicio y los socios de negocio.



Conoce nuestra
revista **IMPRESA**

Entrevista con Adela Giral, integrante del Consejo Directivo de AMEDIRH y Directora de Recursos Humanos de Microsoft México. Una conversación sobre los retos que enfrenta el talento mexicano.

www.amedirh.com.mx

ACCIONA

Flor Magleni Polito López
Coordinadora de Selección y Formación

VOSS AUTOMOTIVE SERVICE MÉXICO

Guillermo Balderrama González
Gerente de Recursos Humanos
y Administración

**ERGON COMUNICACIONES Y
SERVICIOS**

Silvia Verónica Martínez Silis
Gerente de Recursos Humanos

**CENTRO DE DESARROLLO
PROFESIONAL EN RECURSOS
HUMANOS**

Karla Paola Vergara Villalobos
Gerente de Desarrollo Humano

CORPORATIVO DISUR

Carlos Sergio Castañeda Manrique
Director de Recursos Humanos

**WORLD TRADE CENTER
CIUDAD DE MÉXICO**

Germán Lavín
Subdirector de Recursos Humanos

MICROSOFT MÉXICO

Adela Giral
Directora de Recursos Humanos

EMPRESAS VERZATEK

Fernando Ladrón de Guevara
Gerente de Recursos Humanos

**CONSORCIO MINERO DE MÉXICO
CORMIN**

Carlos Islas Herrera
HR Manager

ARGOS PRODUCCIONES

Fernando Gómez Pérez
Director de Recursos Humanos

ASSOCIATED SPRING MÉXICO

Mónica Ortiz
Directora de Recursos Humanos

INELECTRA INTERNACIONAL

Ing. Francisco Jorda Schloeter
Gerente Regional de Talento y
Desarrollo Organizacional

SUKARNE

Ing. Mario Eleazar Villanueva Bonilla
Director de Desarrollo Humano

MATFINK

María Elena Sánchez González
Recursos Humanos



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

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



ADMINISTRACIÓN
DE NÓMINA

MAQUILA
DE NÓMINA

RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN

ESTUDIOS
SOCIOECONÓMICOS

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

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

INTERNACIONAL: PAE-PERÚ, PAE-USA

Mail: buzon@pae.cc



Conversamos con Adela Giral

Miembro del **Consejo Directivo de AMEDIRH**
y Directora de Recursos Humanos de Microsoft México



Adela Giral, miembro del Consejo Directivo de Amedirh, es Directora de Recursos Humanos de Microsoft. Conversamos con ella acerca de la nueva visión que requieren desarrollar los ejecutivos y operadores a cargo de la gestión de talento. En el panorama de la innovación, la gran demanda está en promover al mejor talento, y especialmente, a los jóvenes en su camino para desarrollar competencias.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Ing. Adela Giral
Directora de Recursos Humanos
de Microsoft México



Adela Giral, miembro del Consejo Directivo de Amedirh y Directora de Recursos Humanos de Microsoft México, conversa con nosotros acerca de los retos de hoy para los operadores que gestionan el talento.

Tiempo de retos

¿Cuáles son las demandas principales para el Ejecutivo de Recursos Humanos?

Colocadas a la vanguardia de múltiples procesos de negocio, las empresas de tecnología de información suelen desarrollar visiones que se anticipan a los movimientos del mercado y la vida de las organizaciones. Conversamos con Adela Giral, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México sobre cuáles son los asuntos clave en los que es necesario invertir esfuerzo, tiempo y recursos desde las áreas que planifican y operan la gestión de talento en nuestro país.

▶ LOS RETOS

Avanzar en el diseño e implementación de proyectos y no perder de vista la meta, demanda de los Ejecutivos de Recursos Humanos el desarrollo de una capacidad para observar fondo y figura, apoyos y obstáculos, retos y recompensas. En este sentido, hacer crecer al talento mexicano implica que seamos competentes para identificar cuáles son los retos claves de nuestro tiempo.

Adela Giral, Directora de Recursos Humanos de Microsoft México comparte con **CreandoValoRH** una visión que sin duda se anticipa a lo que generalmente observamos; sobre todo, considerando el agitado contexto que vivimos tras la Reforma Laboral que se dio en 2012 y cuyos efectos apenas comenzamos a analizar.

“Tenemos un primer reto. México vive un boom profesional del que es indispensable sacar partido y que los empleadores no siempre tomamos en cuenta”, señala Giral. “Uno de los mayores retos es interno y consiste en promover el

talento que ya forma parte de las organizaciones y ampliar la credibilidad en la capacidad de crecimiento de nuestra propia gente. Todos los líderes de hoy día reconocen que están donde están porque “alguien” creyó en ellos y les dio la oportunidad de crecer”. Por otro lado, “tenemos que vender las ventajas de traer talento joven, sin experiencia laboral, que sin embargo son portadores de innovación. Hay que trabajar en un cambio cultural para que nuestros gerentes valoren el talento que se incorpora a las empresas”.

La marcada tendencia a competir por el talento, donde hay una guerra entre las empresas para atraer y retener a los mejores y más aptos, ha producido este fenómeno que promueve el rezago de quienes ya forman parte de una organización. “Nuestros gerentes prefieren a alguien de la competencia, porque cuenta con experiencia y las curvas de aprendizaje son menores”, explica Adela. “No podemos olvidar impulsar lo que ya tenemos en las empresas. La inversión es grande y a Recursos Humanos le toca capitalizarla”.

El reto para el liderazgo

Existe diversidad de modelos y paradigmas sobre el liderazgo. No obstante, para Adela Giral, hoy día impera la necesidad de que el líder responda de manera específica ante variedad de situaciones que se presentan. Se requiere de una gran capacidad de adaptabilidad para que los gerentes estructuren herramientas para afrontar lo que requieren las empresas: indicadores de productividad y rentabilidad por encima de las expectativas. “El ambiente actual del mercado y las presiones sobre los líderes nos invitan a evaluar cómo está nuestro talento, en qué situación de la carrera nos encontramos, cómo está nuestra motivación, y cómo respondemos de manera proactiva o reactiva al ser



Check Up's médicos en tu empresa o fábrica

**Más de 1 millón
de pacientes
atendidos**



www.previta.com.mx

contacto@previta.com.mx

responsables de guiar a personas y equipos”, señala la Directora de Recursos Humanos de Microsoft.

“Hoy en día las organizaciones se están transformando mucho. No solo por el cambio natural que viven las personas, sino por la manera en la que manejamos las organizaciones en la actualidad. Ahora nos encontramos en organizaciones fluidas. Hoy podemos ser líderes de grupo, mañana formar parte de un equipo virtual con otros colaboradores alrededor del mundo, donde tal vez sea uno quien reporta a otro líder en otro punto del país o el mundo. Hay que saber qué nos toca hacer, cuándo nos toca marchar y cuando nos corresponde poner el son de marcha”, precisa Adela Giral.

La formación del ejecutivo de Recursos Humanos

Adela Giral es egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. Tiene 15 años al frente de la función de Recursos Humanos en diferentes contextos organizacionales. Ella es ingeniera eléctrica. Desde esa formación, observa y nos comparte su visión sobre el desarrollo de especialistas para la gestión de talento, toda vez que resulta más frecuente que la posición se asigne a ejecutivos de otros contextos académicos. “Hay empresas como Microsoft que requieren de un conocimiento de negocio muy especializado para identificar y atraer al talento para tecnologías de información. No obstante, Recursos Humanos le aporta gran profundidad a temas como el manejo de competencias que ahora es una de las principales herramientas que tenemos”.

Para Adela Giral, el reto en materia de ejecución en Recursos Humanos se encuentra estrechamente ligado al conocimiento de negocio. “En este momento debemos permanecer ligados y conectados con nuestros clientes internos de talento para conocer su gestión de todos los días al detalle. Entre mayor sea el dominio, tendremos más participación en la organización y su toma de decisiones. Considero que ahí está el valor agregado”. La Directora de Recursos Humanos de Microsoft reconoce que no es una tarea fácil de llevar a cabo, aunque mucho de ello podría estar en función de los propios objetivos de quien está al frente de la gestión del talento. “No es sencillo porque implica salir del área de Recursos Humanos, de la trinchera a la que estamos acostumbrados para ir a conocer qué se hace en el negocio. Hay que mirar de frente al cliente interno y decirle te acompaño o voy contigo en esta asignación especial. Tenemos que alcanzar un grado de inmersión del negocio que ponga en el nivel óptimo la credibilidad en nosotros y la capacidad que tenemos para comprender qué es lo que necesita cada área de las empresas”.

Enriquecer las horas de vuelo

Una anotación que puntualiza Adela Giral sobre el desarrollo del propio talento dedicado a la operación de Recursos Humanos consiste en el aprendizaje permanente, en la formación y educación continua. “Contar con un gran número de horas de vuelo ya no es suficiente. Se requiere que además de la experiencia, destinemos al menos ocho horas a la semana a nuestro desarrollo profesional, sin importar en cuál área de la empresa nos encontremos. Esto es fundamental”, concluye la Directora de Recursos Humanos de Microsoft.

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

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

10% de descuento a socios de Amedirh

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

En el 2012 Expo Zona Jobs fué un éxito:

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



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

INFORMES

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





Son millones de empleados los que trabajan en diferentes ciudades del mundo, en distintos horarios, para hacer posible el funcionamiento de diferentes industrias. Ellos están empujando el cambio hacia la Flexibilidad Laboral.

Workflex:

Una nuevo concepto en el idioma de los Recursos Humanos que está cambiando al mundo empresarial

En esencia, la flexibilidad laboral nos aproxima a la mejora de los resultados de negocio a través de dar a la gente, a los Recursos Humanos, el control de su agenda, el aprovechamiento del tiempo y la construcción de sus horarios. ¿Estamos entrando a una nueva era basada en la responsabilidad y la credibilidad de los empleados?

➤ CAMBIANDO EL MUNDO EMPRESARIAL

Tras la gran crisis financiera y económica global que se vive desde el 2008 y sus efectos en la precarización de las condiciones de trabajo y del panorama de negocios, los empresarios están comprendiendo que la mejor manera de alcanzar los objetivos de productividad y rentabilidad implica contar con Recursos Humanos que se sientan profundamente ligados a la organización.

El gran movimiento que inició hace algunos años con la aparición del Internet y la proliferación de tecnologías de comunicación móvil, ha dado paso a la portabilidad del trabajo. Este fenómeno trajo consigo la necesidad de flexibilizar las condiciones en las que las personas desarrollan sus funciones y actividades laborales.

Un nuevo mundo de requerimientos

Las necesidades del mercado impulsaron la movilidad de los trabajadores. Incluso las empresas medianas y pequeñas ahora se encuentran con la posibilidad de operar de manera continua las 24 horas del día porque el comercio electrónico, por ejemplo, permite que cualquier consumidor del planeta pueda solicitar sus productos y servicios a través de una página web.

Son millones de empleados los que trabajan en diferentes ciudades del mundo, en distintos horarios, para hacer posible el funcionamiento de diferentes industrias. Mientras usted se encuentra en México disfrutando de hacer una compra por teléfono, es probable que algún ejecutivo de ventas en India o Taiwán esté respondiendo su llamada.

Estas nuevas condiciones del modelo económico también despertaron inquietudes y necesidades que nadie esperaba, pero que ahora ocupan mayormente el tiempo de planeación estratégica de los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos. Por ejemplo, los colaboradores de las nuevas generaciones demandan condiciones de trabajo muy distintas a las de sus predecesores en los centros laborales. En términos generales, la gente enfrenta una situación inusitada: empatar de manera efectiva y productiva la vida personal con la vida productiva. Tal parece que es algo que ya no está sujeto a negociación.

Hasta hace no muchos años parecía impensable. Lo más que nos atrevíamos a concebir era que el trabajador o trabajadora tuviera un determinado número de días al año para resolver asuntos privados o familiares. El resto de sus jornadas laborales debía dedicarlas ciento por ciento al desempeño de sus actividades.

Hoy estamos muy, pero muy alejados de aquel escenario. Todo lo contrario. Tanto en las oficinas como en la línea de producción, los colaboradores permanecen comunicados con personas y situaciones que, en estricto sentido, no pertenecen a la empresa; particularmente, la familia más cercana. Por ejemplo, a través de los reportes de investigación más recientes de la

división Gente Grande de Amedirh, se ha identificado que cada vez hay un número mayor de colaboradores que deben cuidar a sus padres adultos, causando ausentismo o incluso falta de concentración.

Esto se suma a la lista de razones que argumentan los trabajadores para no presentarse a su centro laboral vinculadas con las relaciones familiares. A todas luces, se requiere flexibilizar a las organizaciones para que las personas logren dar lo mejor de sí en tiempos y espacios que antes no figuraban en la mente del empresariado.

Un concepto que dinamiza al mundo empresarial

Workflex es la palabra que nos habla de un concepto que está dinamizando al mundo empresarial y a la función de Recursos Humanos en organizaciones de diversos sectores, industrias, tamaños y culturas.

La flexibilidad laboral, en esencia, se refiere a la mejoría de los resultados de productividad, dando a las personas mayor control sobre su tiempo de trabajo y horarios. Tradicionalmente, la flexibilidad se entendía solamente como un aspecto relacionado con los permisos solicitados por el empleado para ausentarse, otorgados por la empresa. Pero las cosas han cambiado mucho.

En la actualidad, cuando nos referimos a la flexibilidad, estamos hablando de efectividad en el trabajo, sintonizando las necesidades del colaborador como las del empleador, incluso ausentándose del centro laboral, pero sin dejar de cumplir con objetivos y metas de producción. El Workflex nos está obligando a repensar cómo, cuándo y dónde las personas pueden hacer mejor su trabajo, con independencia de si acuden o no,

física o presencialmente a la oficina o a la línea de producción.

Para miles de organizaciones en el mundo, el Workflex está contribuyendo con millones de dólares en ganancias. Pero no siempre resulta sencillo alcanzar esos estándares. Para lograrlo, se requiere ser innovadores, desarrollar un liderazgo diferenciado y específico para el modelo, responsabilidad y transparencia en la rendición de cuentas de todos los colaboradores y un marcado compromiso con el cambio de la cultura de las empresas.

De acuerdo con The Society for Human Resource Management (SHRM), entre los principales rasgos que están caracterizando al Workflex podemos encontrar:

Tiempo y lugar flexible:

- Semanas de jornada comprimida (cuatro días a la semana, aumentando el número de horas en la jornada de lunes a jueves, por ejemplo).
- Teletrabajo y home office.

Carreras flexibles:

- Incorporación de años sabáticos.
- Movilidad de carreras en los diferentes ejes de la jerarquía de la organización.
- Nuevos modelos de preparación para el retiro.

Reducción de jornada:

- Jornadas de tiempo parcial.
- Contratación por temporadas en el año.

Tiempo fuera:

- Vacaciones pagadas flexibles.
- Gestión de bajas por enfermedad.
- Permisos flexibles para el cuidado personal o de familiares.

Horario flexible:

- Autocontrol del horario de la jornada laboral.

Cultura Flex

- Apoyo de los supervisores y jefes inmediatos.
- Reducción de riesgos a través de la flexibilidad.

¿Es posible implementar el Workflex?

Las empresas que buscan seguir el camino hacia la flexibilización de sus culturas en sus centros laborales pueden adoptar una serie de políticas que ponen en la balanza tanto lo que requieren las organizaciones de acuerdo con sus objetivos de negocio, como lo que esperan obtener los trabajadores. Para preparar el contexto, sería necesario modificar paulatinamente la filosofía organizacional para:

- Compartir las necesidades: Las políticas de trabajo flexible deben incluir las necesidades de los empleados y empleadores, así como sus satisfactores.
- Flexibilidad: Fomentar la flexibilización de las actividades, siempre y cuando se conserve la responsabilidad sobre la calidad de los resultados.
- Escalabilidad: La empresa determina en qué medida y proporción se aumenta o reduce la flexibilidad en torno al manejo del tiempo y espacio en los que el colaborador trabaja, acordando y pactando cuáles serán los resultados y en función de las condiciones económicas del entorno.
- Opciones flexibles de trabajo: Los empleados y los empleadores pueden beneficiarse de una política que responda a las necesidades diversas de los lugares de

trabajo para promover y fomentar las opciones flexibles como el teletrabajo, el trabajo compartido y los horarios comprimidos o reducidos. Para ello, tiene que tomarse en cuenta siempre lo que dispone el marco legal de cada país.

10 estrategias para implementar el Workflex

Reclutar a los patrocinadores de un proyecto de flexibilidad en la alta dirección de la empresa. Este es el apoyo fundamental para lograr que se convierta en realidad una iniciativa de vida y trabajo flexibles en la organización.

Posicionar la flexibilidad como estrategia de negocio. La flexibilidad no es solo un elemento decorativo que habla de la responsabilidad social corporativa; antes bien, debe servir para soportar la generación de mejores resultados de negocio con la participación conjunta de colaboradores altamente comprometidos y satisfechos.

Elaborar el caso de negocio. Para que un proyecto de Workflex resulte exitoso, de inicio tiene que ser diseñado considerando su retorno de inversión, los ahorros que representará y los beneficios organizacionales tangibles e intangibles, cuantitativos y cualitativos que traerá a la empresa.

Flexibilidad para todos. La implementación del Workflex debe impactar a todos los trabajadores por más difícil que parezca. Recursos Humanos puede y debe desarrollar medidas que resulten efectivas para todos los colaboradores.

Apoyo para los líderes y gerentes. El cambio de actitud y aceptación del Workflex comienza por los líderes y gerentes. Ellos requieren de infor-

mación, asesoría y apoyo para reducir los riesgos de rechazo y fallos en la implementación de los proyectos de este tipo.

Escuchar a los colaboradores. La información que surge del punto de vista de los trabajadores es una retroalimentación esencial para identificar lo que se requiere flexibilizar en las empresas.


Desarrollar reglas claras. Es crucial establecer lineamientos claros para implementar la flexibilidad. Sin este marco de contención, fácilmente se pueden producir errores costosos para la empresa y para la credibilidad del proyecto y de Recursos Humanos.

Preparación y capacitación. Se requiere entrenar apropiadamente a los líderes y gerentes para que apoyen la iniciativa de Workflex, considerando un conocimiento profundo de lo que significa mantener los resultados de negocio en esta nueva modalidad.

Medición. Las métricas son esenciales para analizar la efectividad de la empresa con iniciativas Workflex; de este modo se pueden implementar acciones correctivas y preventivas que fortalecerán el programa, reduciendo los niveles de ausentismo y presentismo laboral, así como posibles abusos de parte del colaborador o de quien lo supervisa.

Comunicación. Hay que asegurarse de que el proyecto Workflex esté en el primer lugar de la mente de toda la empresa, reforzando los mensajes que consolidarán la iniciativa y, sobre todo, la idea firme de que la organización lo hace para que todos tengan mejor calidad de vida, logrando también los mejores resultados.





Tras conversar con el Dr. Ricardo Martínez-Rojas, especialista en materia laboral y socio de la compañía Baker & McKenzie, es posible identificar una primera implicación: La inclusión de una nueva visión sobre los derechos humanos en el mundo del empleo.

Implicaciones clave de la Reforma a la Ley Federal del Trabajo

Tras la aprobación de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, una amplia cortina de humo se ha levantado dejando poca visibilidad a quienes buscan tener a sus empresas en un clima de negocios ordenado, con apego a derecho y a favor de la calidad de vida de los trabajadores, en equilibrio con la productividad y la rentabilidad. Conversamos con el Dr. Ricardo Martínez-Rojas de la firma Baker & McKenzie, sobre los aspectos clave que debemos considerar.

▶ LA INQUIETUD PREDOMINA

Ante las modificaciones que trajo consigo la Reforma a la Ley Federal del Trabajo, los ejecutivos de Recursos Humanos preguntan. Para quienes tienen una formación en material laboral o contractual, la comprensión es mayor. Los demás, quienes operan de manera cotidiana con los trabajadores, están ávidos de respuestas. ¿Cuáles son las principales implicaciones de la reforma laboral en el terreno de juego?

Tras conversar con el Dr. Ricardo Martínez-Rojas, especialista en la materia que nos ocupa, miembro de la compañía Baker & McKenzie, es posible identificar una primera implicación: La inclusión de una nueva visión sobre los derechos humanos en el mundo del empleo. "La reforma incorpora el concepto de trabajo digno y decente. Prohíbe cualquier tipo de discriminación por origen étnico o nacionalidad, de género, edad, condición de salud, discapacidad, condición migratoria, estado civil, religión, preferencia sexual o cualquier otro", señala el experto.

La interrogante se sostiene. Será con el avance de las semanas y la generación de reglamentos y legislación secundaria cuando el trabajo decente, la no discriminación, la diversidad e inclusión comiencen a ser tratados con mayor claridad operativa, evitando así los riesgos de la variedad de interpretaciones que se pueden generar. Sin duda, ya es un gran paso en el tema, especialmente considerando las siguientes prohibiciones a la acción del patrón.

- Discriminación al momento de la contratación.
- Intervenir en el régimen interno del sindicato.
- Realizar, permitir o tolerar actos de hostigamiento, acoso sexual, o inmorales en los lugares de trabajo.
- Solicitar certificados médicos de no embarazo para ingreso, permanencia o ascenso en el empleo.
- Coaccionar o despedir a una trabajadora por embarazo, cambio de estado civil o cuidado de hijos menores.

Nuevas modalidades de contratación

La Reforma Laboral trajo consigo el que, de entrada, se mantengan los contratos por tiempo determinado, hora determinada y tiempo indeterminado. Al su vez abrió la puerta para la implementación de nuevas modalidades, destacando dos de ellas. "Debemos alejarnos de todo tipo de simulación", señala Ricardo Martínez-Rojas de Baker & McKenzie. "Si usamos correctamente las nuevas formas de contratación, provocaremos que las juntas de conciliación y arbitraje y los colegiados también tomen criterios adecuados. Pero si continuamos en la simulación, le hacemos mucho daño a la sociedad".



Contrato a prueba:

- Vigencia de 30 días.
- Hasta 180 días adicionales (improrrogables) en caso de puestos de dirección, gerenciales y empleados con funciones de dirección o administración de carácter general.
- No simultáneos ni sucesivos.
- Requiere terminación del período de prueba.
- Sujeto a evaluación de desempeño por parte de la comisión mixta de productividad, capacitación y adiestramiento y co-gestión, en empresas mayores de 50 colaboradores.

Contrato de capacitación inicial:

- Vigencia de 3 meses (regla general).
- Máximo 6 meses. Aplica para puestos de dirección, gerenciales y empleados con funciones de dirección o administración de carácter general.
- Improrrogable.
- No simultáneo ni sucesivo.
- Requiere terminación de la relación de trabajo.
- Sujeto a evaluación de desempeño por parte de la comisión mixta de productividad, capacitación y adiestramiento y co-gestión, en empresas mayores de 50 colaboradores.

Contrato por temporada:

- Las relaciones de trabajo son continuas, por regla general, pero podrán pactarse labores discontinuas, fijas y periódicas, carácter discontinuo.
- Que no exijan la prestación de servicio toda la semana, mes o año.
- Requiere terminación.

Nuevo régimen de subcontratación

Para el Dr. Ricardo Martínez-Rojas, el tema del nuevo régimen de subcontratación nos coloca de frente a “una regulación muy importante para romper con los abusos”.

Al respecto, la LFT señala que el trabajo contratado por subcontratación no deberá abarcar la totalidad de las actividades iguales o similares que se desarrollen en el centro de trabajo. Asimismo, deberá justificarse el carácter especializado; no puede comprender tareas iguales o similares a las que realiza el resto de los trabajadores. De no cumplirse con todos los requisitos el beneficiario de los servicios será considerado patrón.

Por otro lado, los patrones estarán en la obligación de considerar otros aspectos relativos al régimen de subcontratación como los siguientes:

- El subcontratista deberá cumplir las disposiciones en materia de seguridad y medio ambiente.
- El contratante debe cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones en IMSS, INFONAVIT, medio ambiente (se puede cumplir mediante una unidad de verificación).
- El contrato debe ser por escrito.
- No se permite la subcontratación por transferencia "deliberada".
- Se establece una sanción de 250 a 5 mil veces del salario mínimo por incumplimiento de algunas normas de la subcontratación.

Asimismo, el Dr. Ricardo Martínez-Rojas recomienda la revisión de los siguientes asuntos dentro de las organizaciones que han practicado el régimen de subcontratación:

- Estructura actual con empresas de servicios (insourcing) y empresas de tercerización.
- Contratos intercompañías (internas).
- Contratos con las empresas de tercerización.
- Contratos con las empresas de servicios específicos.
- Estructura corporativa.
- Objetos sociales.
- Actividades preponderantes.
- Estructura de personal y flujos con las empresas de servicios y tercerización.
- Registro ante el IMSS (formato PS1).
- Establecimientos.

En aspectos como el caso de transferencia deliberada de los trabajadores al régimen de subcontratación con el objeto de disminuir derechos laborales, se establece una sanción de 250 a 5 mil veces del salario mínimo general. En términos generales, "lo que me parece es que se le da un rango muy importante al añejo principio de a trabajo igual, salario igual, en igualdad de condiciones", concluye el Dr. Ricardo Martínez-Rojas.

Será con el avance de las semanas y la generación de reglamentos y legislación secundaria cuando el trabajo decente, la no discriminación, la diversidad e inclusión comiencen a ser tratados con mayor claridad operativa, evitando así los riesgos de la variedad de interpretaciones que se pueden generar.

Transformamos tus proyectos...

En resultados exitosos

- **Reclutamiento y selección**
- **Capacitación y desarrollo profesional**
- **Personal off-line**
- **Psicometrias**



***Solicita una cotización**

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



Los mejores negocios comienzan
con los mejores talentos.



Talent Attraction | Staffing | HR Consulting

67 años implementando las mejores
estrategias de RH en el mundo

Contáctenos: (55) 3002-5700
empresas@kellyservices.com
kellyservices.com.mx

KELLY®



Comisión mixta de productividad, capacitación y adiestramiento

¿Qué es y qué implicaciones tiene para Recursos Humanos?

De acuerdo con el artículo 153-E, en las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, y serán las encargadas de:


- Vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento;
- Proponer los cambios necesarios en la maquinaria y los equipos, organización del trabajo y las relaciones laborales, que incrementen la productividad en función de su grado de desarrollo actual;
- Proponer las medidas acordadas por el Comité Nacional y los Comités Estatales de Productividad para impulsar la capacitación, medir y elevar la productividad, así como garantizar el reparto equitativo de sus beneficios;
- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de productividad; y
- Resolver las objeciones que, en su caso, presenten los trabajadores con motivo de la distribución de los beneficios de la productividad.

De acuerdo con la disposición legal, se trata de una comisión mixta con la representación del patrón y los trabajadores (sindicalizados y de confianza). En conjunto, tiene como finalidad vigilar el cumplimiento de productividad.

“Este es un tema importante. Curiosamente hoy en día en México no tenemos como una causal de despido directa a la falta de productividad. La comisión tiene como facultad realizar observaciones u objeciones, presentadas por trabajadores respecto al reparto de la productividad y los beneficios de ésta”, comenta Lic. Manuel García, socio de Ibañez Parkman. Sin embargo, no hay claridad si esta es una alusión directa al pago de utilidades, pues, en el momento actual, o se trata de los bonos y gratificaciones.

Por otro lado, “en materia de contratación, se tiene que escuchar la opinión de la comisión para decidir si el trabajador es apto, en caso de capacitación, o si un trabajador efectivamente ha pasado ya el periodo de prueba. Es una cuestión curiosa, porque únicamente se tiene que escuchar, la opinión no es vinculatoria”, concluye el Lic. Manuel García.

Resta esperar a que se produzca, valide y difunda la reglamentación para la Ley Federal del Trabajo reformada. En tanto, los Ejecutivos de Recursos Humanos pueden adelantar algunos temas, en especial, en lo que concierne a la vinculación entre capacitación e indicadores de productividad que generen métricas efectivas.



Hace una década, cuando Dave Ulrich articuló el Modelo de Servicios Compartidos de Recursos Humanos, lo concibió para promover la experiencia del área y su capacidad para entregar mejores productos.

Translated with permission from the Society for Human Resource Management. (Copyright © 2010, Society for Human Resource Management).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management. (Copyright © 2010, Society for Human Resource Management).
Fecha de publicación: Septiembre, 2010.

Recuperando el valor de los servicios compartidos en Recursos Humanos

Son muchos los Ejecutivos de Recursos Humanos que viven con insatisfacción y frustración al intentar que los servicios compartidos cobren fuerza y rebasen las expectativas. Es momento de darles nuevo impulso.

► RECURSOS HUMANOS

Hace una década, cuando Dave Ulrich articuló el Modelo de Servicios Compartidos de Recursos Humanos, lo concibió para promover la experiencia del área y su capacidad para entregar mejores productos a lo largo y ancho de las empresas, a través de la división y especialización de las tareas.

Ulrich, profesor de administración de empresas de la Universidad de Michigan abogó por un modelo en el cual, Recursos Humanos brindara servicios profesionales o consultoría al interior de las organizaciones de manera altamente efectiva y rentable.

Además, Dave Ulrich, consultor y socio de RBL Group en Provo, Utah, propuso que las tareas de Recursos Humanos fueran organizadas para generar el mayor aprovechamiento del talento. Su modelo facilitó la creación de tres ramas del área, todas vinculadas a través de tecnología, reportando a su vez a una dirección central.

- Centros de expertos o de excelencia: Integrados por especialistas en Recursos Humanos en temas como personal, compensaciones, capacitación, beneficios y relaciones laborales.
- Centros de servicio: Son unidades centrales para efectuar las operaciones administrativas y transaccionales de Recursos Humanos, atendiendo a los empleados, retirados y gerentes de las unidades de negocios a través de portales de internet y líneas telefónicas.

- Socios de negocio: Son miembros del staff de Recursos Humanos quienes trabajan directamente con los gerentes de las unidades de negocio en sus roles estratégicos. Por ejemplo, ellos pueden discutir y crear planes de sucesión y programas de compensación con sus asociados.

Para Nancy Barbosa, Gerente de Recursos Humanos de RR Donnelly en Nueva York, quien se convirtió en socio de negocio hace 10 años, el inicio fue un sueño hecho realidad. "Yo quería estar cerca de los líderes para ayudarles a tomar decisiones trascendentes que tuvieran efecto en los resultados finales", afirma.

Hasta hace poco, Barbosa, con otros dos operadores de Recursos Humanos, atendía a 550 personas del área financiera de RR Donnelly. Habitualmente, ella participaba en la toma de decisiones de los líderes, al más alto nivel, acerca de la planeación de la fuerza de trabajo, presupuestos, desarrollo de productos, compensaciones, sucesión y otros asuntos.

Pero ahora, Barbosa y muchos otros compañeros, están invirtiendo más tiempo conduciendo las transacciones de las que se suponía quedaría liberada. "Me siento decepcionada", asegura. "Parte de lo que antes se administraba de manera centralizada está recayendo en mis manos. Mis compañeros y asociados lo están resintiendo y mi visibilidad cada vez es menor. Cuando recibo una invitación para una reunión de negocios, lucho entre encontrar el tiempo para asistir y el tiempo para completar todo lo que debo hacer día a día". Otros ejecutivos también están viviendo este fenómeno, comenta la ejecutiva. Los operadores de Recursos Humanos que están en el lado de los socios de negocio no son los únicos que se sienten de esta manera. Los gerentes de los centros de servicio se quejan de que los recursos se reducen; mientras el outsourcing aumenta su costo. Esto disminuye la calidad y el nivel de los servi-

cios ofrecidos. A su vez, los especialistas de los centros de expertos son presionados por los recortes de personal y las exigencias de los líderes de áreas de negocio que aseguran que las soluciones no funcionan de manera óptima.

Sigue siendo un Top Model

A pesar de la insatisfacción, el Modelo de Servicios Compartidos continúa replicándose, tal vez debido a la crisis financiera mundial; de ahí que se busque la reducción de costos. Hoy por hoy, de 484 operadores de Recursos Humanos que respondieron a la Encuesta de Servicios Compartidos SHRM (2010), 75 por ciento prestaban apoyo a través de los servicios compartidos de Recursos Humanos. 61 por ciento a través de la combinación del trabajo de los miembros del personal en la empresa contratado



"A medida que más ejecutivos toman en cuenta a los servicios compartido de Recursos Humanos, hay lecciones que aprender acerca de los esfuerzos que comenzaron con optimismo, solo para tropezar más tarde. Revisemos algunos problemas comunes que se presentan en el modelo".

por outsourcing. El 37 por ciento se hace cargo de las tareas transaccionales dentro de la compañía, y dos por ciento subcontrata todos los servicios compartidos.

Hay pros y contras en la subcontratación. "Es una buena manera de disciplinarnos", dice Dave Ulrich. El outsourcing nos obliga a consolidar y simplificar. "Nos da la oportunidad de tomar ventaja de la tecnología actual. Si los competidores son el propio outsourcing, entonces las empresas tienen paridad en el mercado y el alivio de pensar en los detalles de la operación del día a día". Por otra parte, las compañías están haciéndose cargo de servicios que antes eran subcontratados para adaptarlos mejor a sus necesidades. Por ejemplo, Les Gill Sr., Director de Servicios Compartidos de Recursos Humanos para Gilead Sciences en Foster City (California), dice que las actividades con alto impacto en las unidades de negocio, como el reclutamiento, son una tarea para los centros de expertos.

El modelo fue visto, inicialmente, como un enfoque para las empresas grandes y medianas; sin embargo, cada vez es más popular en las organizaciones con menos de cinco mil empleados. En la encuesta de SHRM, 62 por ciento de los entrevistados con uno a 99 colaboradores y 63 por ciento con 100 a 499, dijeron que utilizan los servicios compartidos. Más del 40 por ciento de las 162 empresas

participantes el estudio de prácticas de servicios compartidos, del Share Services Institute (2010), tienen menos de cinco mil trabajadores. "El tamaño de las organizaciones con estas prácticas se ha reducido", así lo confirma Jim Scully, consultor y presidente del Shared Services Institute, con sede en Atlanta.

Destilando problemas

A medida que más ejecutivos toman en cuenta a los servicios compartidos, hay lecciones que aprender acerca de los esfuerzos que comenzaron con optimismo, solo para tropezar más tarde. Revisemos algunos problemas comunes que se presentan en el modelo.

A menudo, los líderes de negocio migran hacia los servicios compartidos con expectativas de ahorro, buscando reducir gastos y sacar ventaja de la economía de escala. Eso es lo que ocurre, al menos en la etapa inicial. Cuando se les pidió identificar los beneficios principales de los servicios compartidos, los participantes en la encuesta de SHRM señalaron la reducción de costos entre los resultados más positivos esperados.

Pero ahora, especialmente en organizaciones con operaciones maduras, los servicios compartidos, centros de servicio y centros de expertos han absorbido los recortes presupuestales año tras año. Inicialmente, en 2009, "fuimos capaces de tomar nuestra plantilla de Recursos Humanos y

reducirla de 130 a 60 a nivel global; disminuyendo el costo en un 40 por ciento", señala Sean Nelson, GPHR, SPHR, Vicepresidente de Servicios Compartidos de Recursos Humanos para ACCO Brands en Lincolnshire, Illinois.

"Pero solo se pueden cortar algunas cabezas de Recursos Humanos, no todas. Se requiere gente para manejar las peticiones del personal y otras actividades esenciales. A los clientes internos no les importa. Lo único que

"Si quieres un buen servicio, se necesita invertir en tecnología y entrenamiento": David Gartside, Jefe de la Práctica de Consultoría de Recursos Humanos de Accenture en Nueva York.

ellos saben es que alguien tiene que darles lo que necesitan, rápido y fácilmente. Si tienen un problema lo quieren resuelto de inmediato. En un lugar donde se han hecho recortes hasta lo mínimo, se precisa hacer un acto de fe para continuar. Se requiere más tecnología y eso es caro de por sí".

"Si quieres un buen servicio, se necesita invertir en tecnología y entrenamiento", dice David Gartside, Jefe de la Práctica de Consultoría de Recursos Humanos de Accenture en Nueva York. "Es lo primero que recortamos. Cuando las organizaciones fallan para hacer mejoras, se entra en un ciclo negativo donde el servicio nunca es suficientemente bueno".

Para los ejecutivos, considerar el outsourcing de las transacciones de Recursos Humanos es una estrategia para recortar costos que puede ser decepcionante, advierte Harry Osle, Director de Transformación Global en

The Hackett Group en Miami. "Muchas compañías que usan la subcontratación como bala de plata para reducir los costos, en realidad no observan lo que sucede. El costo es el mismo y a veces un poco más que haciendo las cosas en casa".

Osle estima que la mitad de las empresas de outsourcing de Recursos Humanos están llevando el trabajo a casa, generando ahorros. En Nissan de Norteamérica, los servicios compartidos son realizados en la empresa. "Con la tecnología correcta, lo hacemos mejor y a menor costo", dice Dwaine Stevens, SPHR y Gerente Senior de Entrenamiento y Desarrollo de Nissan en Smyrna, Tennessee.

Mientras tanto, asegura Osle, los subcontratistas se enfrentan a un mercado difícil como el de las peticiones de los clientes internos, disparándose los costos de operación. De hecho, están pasando por una

Hace una década, cuando Dave Ulrich articuló el Modelo de Servicios Compartidos de Recursos Humanos, lo concibió para promover la experiencia del área y su capacidad para entregar mejores productos a lo largo y ancho de las empresas, a través de la división y especialización de las tareas.

Más de tres décadas administrando su patrimonio

México, D.F.
Puebla, Pue.
Monterrey, N.L.
Tijuana B.C.



Fondos de inversión

Ser nuestro cliente le da acceso a fondos que invierten en una gran diversidad de activos financieros, por lo que recibirá un portafolio que se ajuste a su perfil de inversión.



Asesoría e intermediación

Nuestro experimentado grupo de profesionistas financieros brinda asesoría en inversiones y soporte en el manejo de las carteras de nuestros clientes, tanto personas físicas como morales.



Inversiones Institucionales

- > Fondos de Pensiones, de contribución y de beneficio definido
- > Fondos de Ahorro y Cajas de Ahorro
- > Fondos para la Indemnización Legal (NIF-D3)
- > Recursos Asistenciales
- > Fundaciones
- > Reservas de compañías de seguros, principalmente.



¡Soluciones con Valor!

Mollere 222, 5º. piso, Col. Los Morales Palmas, Miguel Hidalgo, C. P. 11540, México, D. F. Tel.: +52 (55) 5279.1378, 01 800 01 VALMEX
 Consulte nuestra página y contáctenos en: www.valmex.com.mx

reestructuración, con grandes empresas como Accenture emergiendo como jugadores fuertes, predice Gartside. Aunque contrario a lo que se intuye, las mediciones que cumplen con las mejores prácticas, al ser comparadas, presentan un impacto negativo en los servicios compartidos.

Los operadores de Recursos Humanos están buscando las referencias que aportan PwC Saratoga o The Hackett Group y tratan de mantener sus gastos por abajo de lo esperado, señala Leland Forst, Director Gerente de The Amherst Group Ltd., en Riverside, Connecticut. Los referentes para los gastos de Recursos Humanos varían según la industria o el número de empleados. Generalmente, para una empresa grande, se estima 1 por ciento de los gastos totales, o bien, un ejecutivo de Recursos Humanos por cada 80 trabajadores. Esas son las metas propuestas.

Típicamente, los líderes toman las decisiones de presupuesto en el nivel de head-count de Recursos Humanos, dice Forst. "Si recortan el head-count en el centro de servicio, creen que están ahorrando, y las métricas lo confirman. Pero el foco no está puesto en los clientes internos ni en asegurar que se satisfagan sus necesidades; en cambio, lo que hacen es buscar la productividad y un punto de referencia para compararse".

Centros de servicio

Los clientes internos (empleados, sus familias, retirados, gerentes de línea o de unidad de negocio) consideran a los centros de servicio como áreas convenientes, fáciles de comprender en sus procesos, con información accesible, competentes, con equipo de Recursos Humanos que sabe lo que está haciendo. Cuando los funcionarios no cumplen con las expectativas, los clientes internos se quejan y

buscan solucionar sus problemas con socios comerciales debido a:

- Transacciones perdidas en el proceso: Suele haber tensión entre los clientes que necesitan soluciones al momento y el personal del centro de servicio que responde en 36 horas. Los empleados se sienten frustrados porque no comprenden a qué se debe, señala Gill.
- Servicios suprimidos o no ofrecidos: Los costos se administran haciendo un balance entre lo que los clientes internos quieren contra lo que se les puede dar al menor costo posible. Este enfoque distorsiona en sí el espíritu inicial de los servicios compartidos, que es "fomentar el diálogo y la colaboración con el cliente", afirma Scully.
- Demasiadas excepciones: De todas las transacciones de una empresa, las de Recursos Humanos suelen ser las más problemáticas. Muchas son complejas, hay bajo volumen con cantidad de variaciones, alargando los tiempos de respuesta. Los centros de servicio para los empleados son los más eficientes en aplicar políticas estándar. Pero las excepciones se han convertido en su pesadilla. Hay que mantenerlas bajo control.
- Pérdida de vista de la satisfacción del cliente interno: Las métricas sobre satisfacción del cliente interno casi no figuran en los tableros de control. En la encuesta SHRM, 11 por ciento de los respondentes identificaron a la satisfacción del empleado como un resultado positivo, ubicándolo en el lugar 11 de 14 opciones. Sin embargo, se vuelve algo problemático para los empleadores que quieren mantener felices a todos los empleados. "Queremos centros de servicios que ayuden a los colaboradores a manejar sus transacciones en el trabajo para que se ocupen de lo que les corresponde", dice Ulrich.

Pensemos en los temas de salud, seguridad, pagos, vacaciones, etc. "La gente no va a hacer esto al trabajo, pero espera que se les de servicio para resolver lo que está relacionado con dichos temas".

Los subcontratistas podrían omitir las métricas de satisfacción del cliente a menos que los operadores de Recursos Humanos impulsen lo contrario. "Como proveedor de outsourcing, lo que buscas es ser lo más eficiente posible, reduciendo los costos al máximo", explica Osle. "Los reportes sobre calidad son costosos. No obstante, se puede acordar con las empresas de outsourcing que incluyan las métricas en los contratos. Pero a menudo, no preguntamos por este tema al negociar".

En la Encuesta de Prácticas, los administradores de los centros de servicio reportaron que su desempeño en el rubro de servicio al cliente cumplió con las expectativas. Pero, cuando se les preguntó por las métricas, estas quedaron ausentes. "Las organizaciones han medido la eficiencia y la rentabilidad pero no la satisfacción del cliente interno", dice Scully. "La mentalidad subyacente es que esto no es importante. Antes bien, se usa el volumen de transacciones, la precisión y los tiempos de entrega como indicadores, pero no se busca una retroalimentación sistemática".

Solo el 8 por ciento de los encuestados informó que realizan encuestas de satisfacción del cliente. "Cuando la gente no está satisfecha, aumentan los costos", apunta Scully. "La satisfacción del cliente es un indicador clave para medir que tan eficientes somos. Cuando los empleados están contentos, van al sistema y obtienen lo que necesitan. Al ser así, los costos se mantienen en el lugar que les corresponde en el modelo de negocio".

Centros de expertos

Los centros de expertos permiten a los líderes de Recursos Humanos proporcionar servicios eficientes a toda la organización. Brindan, por ejemplo, asesoría de personal, administración del desarrollo, compensación y beneficios diseñados con los más altos estándares, explica Jeff Zeleny, Vice Presidente Senior y Jefe de Recursos Humanos en Sunoco Inc., en Filadelfia. Al respecto, los problemas que suelen presentarse son:

- Menús de servicio incompletos: Los centros de expertos son efectivos cuando los especialistas ofrecen sus servicios a partir de un menú de opciones que los líderes de toda la organización pueden aprovechar. Esta oferta se controla en consenso con lo que demandan los clientes internos. "Se requieren consultores increíblemente dotados para este trabajo", dice Ulrich.
- Prescripciones unitalla: En ocasiones, los expertos imponen soluciones en lugar de desarrollarlas con sus clientes. "Si ofrecen respuestas diseñadas y ordenadas desde una casa matriz, por ejemplo, es más probable que enfrenten el rechazo", asegura Ulrich. Un grupo de líderes requiere la habilidad para diseñar e implementar soluciones independientes y contextuales. "No se puede ser robótico", afirma Zeleny. "Los consultores deben atraer al cliente para que descubra cómo puede hacer las cosas de maneras distintas y exitosas".
- Fallas de personal: Los recortes de recursos son vigentes mientras hay crisis. En ACCO Brands, los expertos en personal se redujeron tanto como las contrataciones. "Ahora, tenemos que hacer 40 nuevas contrataciones", dice Nelson. "Cuando le dices a la empresa que se debe contratar a un proveedor externo para hacer el reclutamiento, la primera

pregunta es '¿por qué pagar más si aquí tenemos un centro de expertos?'".

Socios de negocio

Muchos socios de negocio, como Tara Shawel en Walgreens, dicen que están encantados creciendo con su papel. Sin embargo, los críticos afirman que los socios de negocio todavía no están listos para figurar en primer lugar; bien porque no están preparados o porque no demuestran gran interés en participar. Aunque los operadores de Recursos Humanos en muchas compañías como HP y Sunoco hayan realizado el ajuste necesario, los expertos estiman que la mayoría de los socios de negocio están gastando demasiado tiempo en la solución de problemas transaccionales derivados de quejas de los empleados. Solo el 19 por ciento de los participantes en la encuesta de SHRM dijo migrar hacia los servicios compartidos para facilitar las funciones estratégicas de Recursos Humanos. Esto se debe a:

- Gerentes de línea poco receptivos: Los líderes de las unidades de negocio pueden tener expectativas pasadas de moda acerca de los Recursos Humanos. "Ellos pueden creer que todavía es una tarea primaria de Recursos Humanos dar asistencia en todo a los empleados", señala Ulrich. "Ellos le dicen a los socios de negocio que la ayuda está por encima de su rol estratégico".
- Falta de necesidad: "Los socios de negocio pueden ser como un martillo buscando un clavo", especula Scully. "¿Cuánto se necesita en realidad una estrategia de Recursos Humanos en la actualidad? Es estar en la tierra de nadie. Esto pasa cuando no hay suficiente actividad estratégica que llevar a cabo para mantenerlos ocupados".

- La zona de confort: Muchos operadores de Recursos Humanos crecen haciendo solo transacciones y así quieren permanecer, asegura Ulrich.

- Falta de atención al personal y al desarrollo: Los líderes deben saber quiénes son los socios de negocio. El papel de asociado y las competencias requeridas pueden estar más allá de las capacidades o intereses de algunos generalistas de Recursos Humanos con cierta antigüedad. "Algunos de ellos, naturalmente se irán separando; otros tienen más habilidades que se pueden reciclar. Si no se puede hallar un ajuste, se puede prescindir de estas relaciones y concluir las", señala Gill.

Muchos operadores de Recursos Humanos no han dado los pasos necesarios a través de la capacitación, reasignaciones o cambios para asegurar que los socios de negocio no sean solo generalistas con un nuevo título. "Lo que realmente se requiere del socio de negocios es que sea alguien capaz de traducir los conceptos de Recursos Humanos y los programas al personal, pero que también tenga la presencia suficiente y los medios para permanecer al margen de lo transaccional, con competencias adecuadas y habilidad para generar acuerdos", precisa Forst. Los subcontratistas, presionados para ayudar a los operadores de Recursos Humanos a hacer más efectivos los servicios, consideran a los socios de negocio como un obstáculo a la administración interna. Cuando los líderes de Recursos Humanos subcontratan para hacer las transacciones cotidianas, no suelen limpiar la casa con eficacia, asegura Osle. "Si Recursos Humanos no toma las decisiones difíciles sobre quién debe ser suprimido del personal previamente, haciendo las tareas administrativas necesarias, entonces, los costos aumentan".



Impulsando las tendencias

La razón que citan los estrategas de Recursos Humanos para migrar los servicios compartidos sigue siendo atractiva. En teoría, debería ayudar a controlar los costos y mejorar la calidad y prestación de servicios del área. Y, por cierto, hay que liberar a los operadores de este equipo para que dejen lo transaccional y se vuelvan estratégicos.

Sin embargo, hasta ahora, los ahorros de costos prometidos están resultando por debajo de las expectativas; aseguran Gartside, Osle, Nelson y otros. Además, el alcance y la calidad de los servicios compartidos sufren la falta de fondos. En algunos casos, los centros de expertos se están alejando de su función de consultores internos,

imponen sus soluciones sin involucrar al cliente interno, generándole más frustración. Por último, el papel del socio de negocios continúa en evolución, con una mayor atención, necesaria para poner a los operadores de Recursos Humanos calificados en dichas posiciones.

"El eslabón más débil de la cadena sigue siendo el socio de negocio", insiste Gartside. Los ejecutivos de Recursos Humanos "simplemente no están haciendo lo suficiente para identificar y desarrollar talento de primer nivel". Y por supuesto, ningún negocio puede prosperar si solo se comunica de forma unidireccional a los clientes internos. "La medida del valor real reside en cómo el cliente percibe los servicios", concluye Ulrich.

"Lo que realmente se requiere del socio de negocios es que sea alguien capaz de traducir los conceptos de Recursos Humanos y los programas al personal, pero que también tenga la presencia suficiente y los medios para permanecer al margen de lo transaccional, con competencias adecuadas y habilidad para generar acuerdos".



Una buena combinación le da más sabor a su salario

Con **Ticket Vale Despensas®** y **Ticket Restaurante®** tiene la mancuerna perfecta para impulsar el crecimiento de sus colaboradores.

- Incremente el poder adquisitivo de sus empleados.
- Obtenga beneficios fiscales para su empresa.

Compruébelo hoy mismo



¡ La combinación perfecta!


 **Edenred**
edenred.com.mx

5262 8889 / 01800 012 2267
telemarketing-MX@edenred.com



Síguenos en  /EdenredMx

 @EdenredMexico

Búsquenos en  como Edenred México

Aumentando el compromiso

Descubriendo las claves sobre el compromiso para motivar efectivamente a los empleados

Una amplia mayoría de los empleados dice que se encuentran desentendados o no comprometidos con las empresas, creando un ambiente de trabajo improductivo, o peor aún, un clima organizacional tóxico. ¿Es posible cambiar el panorama?

COMPROMISO Y MOTIVACIÓN

En agosto de 2009, el índice de Compromiso de Empleados de la firma Gallup, reportó que solo el 33 por ciento de los trabajadores está comprometido con sus empleos, 49 por ciento no está comprometido, y 18 por ciento están activamente no comprometidos. Gallup define estas categorías de la manera siguiente:

- Empleados comprometidos: Personas con pasión que sienten una conexión profunda con la empresa; son impulsores de la innovación y el progreso.



- Empleados no comprometidos: Son los protagonistas del presentismo laboral. Están en la compañía pero trabajan sin pasión ni energía.
- Empleados activamente no comprometidos: Además de que se manifiestan infelices con lo que hacen, socavan las capacidades de las empresas y el compromiso de sus compañeros.

Los reportes de Gallup (con base en 42 mil casos), estiman que los trabajadores activamente no compro-

Translated with permission from the Society for Human Resource Management. (Copyright © 2010. Society for Human Resource Management).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management. (Copyright © 2010. Society for Human Resource Management).
Fecha de publicación: Mayo, 2010.



Los Operadores de Recursos Humanos están llamados a generar un proceso de transformación profundo y significativo en las empresas del siglo XXI con base en la gestión de talento cada vez más comprometido.

metidos representan un costo de \$350 billones de dólares por año, solo en Estados Unidos. Si bien es preocupante, estas cifras podrían ser vistas como una oportunidad para regenerar el compromiso en un gran porcentaje de los trabajadores para obtener beneficios financieros. Hay más investigaciones que revelan que las empresas con empleados altamente comprometidos tienen mejor desempeño. Otro estudio de Gallup, también de 2009, con 199 encuestas, permitió identificar que las unidades de negocio con calificaciones arriba del

segundo cuartil de compromiso en los colaboradores, duplicaban las probabilidades de ofrecer un mayor rendimiento en comparación con las que se ubican por debajo. Asimismo, las que están en el percentil 99, son casi cinco veces más cercanas a ofrecer un alto rendimiento que las que están en el percentil 1.

En un estudio posterior, los investigadores de Gallup hallaron que las empresas con el 10 por ciento de participación accionaria de los empleados, superaron a su com-

competencia en un 72 por ciento en las ganancias por acción, durante el periodo 2007-2008. Para las compañías que obtuvieron una puntuación por debajo del cuartil superior, los ingresos cayeron 9.4 por ciento por debajo de su competencia.

Y en un informe de septiembre de 2009 en el que se estudió a 50 empresas multinacionales, la oficina de Londres de Towers Perrin (Towers Watson), documentó el impacto del compromiso de los empleados en el desempeño financiero. En un lapso de un año, las organizaciones con altos niveles de compromiso superaron a la competencia en utilidad operativa, tasas de crecimiento de ingresos netos y rendimientos. "Nuestra investigación revela que la conexión entre el compromiso y los resultados del negocio es un fuerte indicador, más que cualquier otra medición, de la actitud de los trabajadores hacia la empresa y lo que puede producir", explica Julie Gebauer, Directora Gerente de Tower Watson en Nueva York. Informes como los mencionados han despertado el interés de los ejecutivos que buscan aumentar los niveles de compromiso. Al respecto, los operadores de Recursos Humanos están bombardeados con diversidad de argumentos de venta para adquirir herramientas como encuestas, modelos y otras tecnologías. Todas ellas prometen una mayor participación de los empleados. Sin embargo, como señala David Zinger, consultor de Winnipeg (Manitoba) en Canadá, "el compromiso de los empleados no necesariamente es una tarea tan costosa".

¿Qué es el compromiso y qué no es?

David Zinger fundó la Employee Engagement Network, comunidad en línea donde las personas de variedad de profesiones, incluidos los opera-

dores de Recursos Humanos, conversan en Internet sobre el compromiso. La membresía de esta red ha crecido a 2000 participantes en los dos años recientes. En este contexto se afirma que diferentes modelos y vocabularios sobre el compromiso suelen confundir a la gente.

"Para algunas personas, el compromiso es solo un esfuerzo discrecional. En cambio, a otros les parece que es un refuerzo para la productividad. Otros más aseguran que solo son datos de encuestas", señala Zinger. "No obstante, para mí el compromiso es en verdad un asunto de conexión con los empleados". Gebauer agrega que esta conexión tiene tres principios: "racional, emocional y motivacional", asegura. "Lo llamo la conexión entre la mente, el corazón y las manos. Los empleados comprometidos comprenden que deben agregar valor a la empresa, tienen un sentido de orgullo, sienten vinculación con la misión de la organización y tienen la voluntad para poner sus pensamientos y sentimientos en acción". El compromiso no es lo mismo que la satisfacción, por más que sean muchos los ejecutivos de Recursos Humanos que estén utilizando el concepto indistintamente, para continuar con sus viejas encuestas, señala Zinger.

La satisfacción es un indicador ampliamente variable. En cambio, "las cifras sobre el compromiso suelen permanecer estables". Así lo señala Brad Federman, consultor de PerformancePoint de Memphis, Tennessee. Las encuestas acerca de la satisfacción y el compromiso miden aspectos diferentes. "Por ejemplo, uno puede preguntar sobre la satisfacción respecto al pago que se recibe. Pero cuando se mide el compromiso, se hacen preguntas sobre la transparencia y la equidad en el sistema de com-

pensación", agrega el especialista. Los expertos en la materia comentan que es lamentable que términos como compromiso, satisfacción, motivación y lo que mueve a las personas, hoy resulten intercambiables. Para un gerente con objetivos de ventas precisos, apunta Zinger, "una iniciativa para gestionar el compromiso de los empleados, si se presenta como tal, puede no ser exitosa desde el principio, especialmente si su empresa es de las que no tienen claro el concepto".

El especialista considera que hay consultores que exageran sobre los resultados de las encuestas de compromiso pues a veces, por su propio diseño, no llegan a proporcionar mapas hacia las mejores soluciones. No es tan sencillo como lo proponen algunos consultores cuando dicen "moviendo la aguja dos puntos en tal dirección subirá la productividad. Si tratamos al compromiso de los empleados solo como una herramienta para validar que no estás tan mal ante tus competidores, entonces hemos perdido el rumbo", agrega Zinger. "El compromiso es un imperativo de los negocios, pero solamente si de verdad está ligado a lo que la empresa quiere". Bettina Kelly, Vice Presidente Senior en la aseguradora Chubb & Son's Talent Strategies Grupo en Warren Nueva Jersey, dice que mantenerse alertas ante el comportamiento de los negocios ya no es suficiente. "Debemos conocer lo que es importante para nuestra gente. Debemos saber qué hacemos bien, que es relevante para la estrategia de negocio, hacia dónde queremos ir y cómo usar las palancas del compromiso de forma efectiva".

¿Qué compromete a los empleados?

Los líderes suelen confundir qué estimula el compromiso en los cola-

boradores. Teresa Amabile, profesora de administración de la Harvard Business School, pidió a 600 gerentes que clasificaran los factores que ellos creían que comprometían a los empleados. La lista quedó encabezada por "el reconocimiento por el trabajo bien hecho", mientras que el "progreso" quedó al final.

Amabile comparó después las clasificaciones de estos gerentes con las evidencias y conclusiones de un estudio que abarcaba varios años de investigación sobre el día a día en las actividades, emociones y motivaciones de cientos de trabajadores del conocimiento en variedad de contextos.

¿Qué descubrió? Encontró que el "progreso" ocupaba el número uno en la lista de factores de compromiso relacionados con el desempeño. Analizando 120,000 respuestas, Amabile identificó que los trabajadores reportaron sentirse más comprometidos en aquellos días en los que experimentaron un avance o recibieron algún apoyo por superar los obstáculos propios de sus puestos. En cambio, dijeron sentirse menos comprometidos cuando sintieron que se toparon con una pared. Es decir, las pequeñas faltas de sensibilidad afectaban tanto como los grandes logros. Zinger coincide cuando dice que "el progreso es el más grande de los dinamizadores del compromiso en la gente".

Establecer metas pequeñas además de objetivos de largo plazo puede derivar en un progreso afortunado. Reconociendo los avances de forma significativa se impulsa al compromiso de los empleados generando, como lo llama Gebauer, "admiración del conocimiento". Por ejemplo: "Si usted sabe que un colaborador busca ascender en la organización, haga más específica su retroalimentación

"Si usted sabe que un colaborador busca ascender en la organización, haga más específica su retroalimentación sobre el desempeño que tiene y cómo se puede acercar a las oportunidades".

sobre el desempeño que tiene y cómo se puede acercar a las oportunidades", señala Gebauer. "Otro empleado podría desear tener un mejor balance de vida y trabajo. Si resulta apropiado, recompense el desempeño con medio día libre para ir, quizá, a un partido con sus hijos". En ambos casos, los empleados reciben reconocimiento, pero la presentación del mismo depende de lo que cada trabajador quiere.

La investigación de Gallup muestra que uno de los factores clave que permiten anticipar los niveles de compromiso radica en la comprensión de cómo los empleados contribuyen a la estrategia de negocio. "Olvidamos volver a los básicos, especialmente después de hacer cambios importantes como las fusiones o los despidos", comenta Jim Harter, Jefe del área de investigación sobre administración de centros de trabajo y bienestar de Gallup con sede en Omaha, Nebraska.

Muchos empleados sienten que no hacen ninguna contribución, agrega Daniel Pink, autor de "La sorprendente verdad acerca de lo que nos motiva" (Riverhead Trade, 2009). "Ellos trabajan duro, pero no comprenden o no llegan a mirar cómo su actividad impulsa al negocio. Esta es una forma de reducir el compromiso".

¿Quién es responsable del compromiso?

El papel que deben jugar los gerentes en el compromiso de los empleados genera debates candentes. Diversos estudios demuestran que las personas renuncian a causa de los líderes, no de las compañías; esto ha llevado a

que los operadores de Recursos Humanos responsabilicen a los supervisores por los resultados de las encuestas de compromiso. En todo caso, los bonos de los líderes o gerentes debieran estar ligados a los indicadores de compromiso de la empresa.

No todo el mundo está de acuerdo con esta táctica. "El compromiso es responsabilidad de todos, y, desafortunadamente, no ha sido tratado de esta forma por las empresas", argumenta Federman. "Si los bonos de los gerentes y líderes están ligados a los indicadores, se envía un mensaje sutil a todos que dice 'si no estoy comprometido es por culpa de mi jefe'. Esto genera una cultura de víctimas y victimarios". Federman insiste en que la responsabilidad del compromiso debe ser compartida a lo largo y ancho de las empresas. Zinger agrega que, si los operadores de Recursos Humanos deciden "cambiar la responsabilidad hacia los gerentes y líderes, exigiéndoles ciertos indicadores, entonces deben asegurarse de que cuenten con las herramientas para que la gente, además de hacer su trabajo, se comprometa en realidad".

¿Cuál factor del compromiso tiene mayor peso?

Algunos factores como el progreso, la contribución al negocio, el desarrollo, el reconocimiento, el empoderamiento, el propósito, la confianza y la autonomía son a menudo los que más influyen en el compromiso, según las encuestas. Federman explica que una compañía obtiene beneficios con base en un servicio al cliente fortalecido, logrando medir también la lealtad y administrando el

compromiso de forma diferente a como se hace en una organización con fuerte presencia sindical.

Rackspace, con sede en San Antonio, presta servicios de hospedaje web y soluciones de tecnologías de información para sus clientes, pero ese es el papel secundario de la empresa, de acuerdo con Wayne Roberts, Vice Presidente de Recursos Humanos. "Nuestra misión es estar entre las compañías más grandes del mundo de los servicios". Los impulsores del compromiso en Rackspace se relacionan con la mejora del servicio al cliente y el aumento de su lealtad, repercutiendo en el resultado final.

Comienzan con el reclutamiento y siendo honestos con los candidatos acerca de la cultura de la empresa, comenta Roberts. "Evaluamos los puntos fuertes de cada candidato o empleado y le asignamos la función más apropiada para él o ella en la compañía. De hecho, es frecuente que los candidatos vengan a nosotros para un puesto y los colocamos en otro, de acuerdo con sus valores y los nuestros, en alineación". Dar a la gente la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer fomenta el compromiso con la empresa.

El ajuste idóneo a un puesto de trabajo se traduce en resultados. Las revisiones trimestrales empujan a los empleados a contribuir con la estrategia del negocio. "La variabilidad del esfuerzo proviene de un empleado que comprende la conexión entre un fanático del servicio al cliente y la salud general de la organización y cómo se crean lazos de lealtad para el futuro", señala Roberts.

Los empleados de Rackspace también quieren transparencia, de ahí que los líderes clave de la empresa hacen sesiones abiertas para presentar los

estados financieros", explica Roberts. Adicionalmente, Rackspace no vincula los bonos o los aumentos de salario de los directivos con los indicadores de compromiso. Estos solamente se toman en cuenta para las promociones. "No utilizaremos las encuestas de compromiso como armas. Queremos retroalimentaciones sinceras, abiertas y sin filtraciones. El compromiso es como un deporte de equipo, y los resultados son reflejo del equipo, no solo del entrenador".

El empoderamiento como impulsor

El descubrimiento de que los equipos altamente comprometidos demostraron altos niveles de desempeño empujaron a Frank Saitta, Director Senior de soporte al rendimiento de marca en las franquicias Homewood Suites de Hilton en Memphis (Tennessee), a prestar más atención al comportamiento de los colaboradores. En las visitas regulares a los 290 hoteles franquiciados en toda la Unión Americana, recogió las mejores prácticas y ayudó a desarrollar un "portafolio de servicios" que se extendió hacia toda la cadena para mejorar el compromiso. El portafolio proporcionó a los gerentes generales las herramientas necesarias sobre liderazgo, comunicación y capacitación. El empoderamiento es el principal estímulo del compromiso en Homewood Suites. La compañía ofreció el 100 por ciento de reembolso de dinero a los clientes que no estuvieran satisfechos con el servicio. Cualquier empleado podía hacer valer esa garantía, sin requerir de mayor aprobación. Así, el huésped tenía su queja resuelta a toda velocidad.

"El retorno de inversión que se obtuvo por cada dólar reembolsado fue de 20 a 1", dice Saitta, con base en la frecuencia con la que se hospedaron los clientes o los nuevos huéspedes que

fueron referidos. Es una forma de recuperar a través del compromiso de los empleados que es "mucho mayor". Sin embargo, para que esto funcione con eficacia, Saitta comenta que en Homewood se entrena a los colaboradores para medir la experiencia del huésped, para iniciar conversaciones apropiadas, escucha activa y lectura del lenguaje corporal.

Debido a que Homewood ofrece estancias prolongadas a sus clientes, las amas de llaves tienen mayor interacción con los huéspedes que los mismos gerentes; de ahí la relevancia de que todos los empleados tengan la autonomía para manejar los problemas rápidamente. Este tipo de entrenamiento y autoridad no es la regla en la industria hotelera y Saitta estima que ahí radica su diferenciador. Homewood publica sus resultados de desempeño. Lo que se ha obtenido a través del portafolio de servicio ha sido impresionante: "Tenemos un hotel en Texas que avanzó del último lugar de la lista hasta ser uno de los primeros 30 luego de seis meses de usar la herramienta", comparte Saitta. De 2007 a 2009, los indicadores de lealtad de los clientes aumentaron de 68.6 a 70.4 por ciento; la satisfacción del servicio aumentó 2 puntos porcentuales llegando a 78.2 por ciento, y la intención de volver a hospedarse creció del 75.3 al 77.7 por ciento. Estos aumentos, explica Saitta, se traducen en dólares, correlacionándose directamente con el compromiso de los empleados.

El desarrollo como palanca

En 2005, Daphne Utilities hizo cambios radicales que convirtieron a sus diferentes organismos operativos -gas, reciclaje, agua y alcantarillado- en una sola compañía. Rob McElroy ascendió como Director General y emprendió el objetivo de mejorar el compromiso de los colaboradores

que atienden a 25 mil clientes en Alabama y sus alrededores.

Los líderes de cada organismo se esforzaron por dotar de sentido y propósito social a sus empleados acerca de los programas de protección al ambiente. Adicionalmente, se reforzaron la seguridad y la salud en el lugar de trabajo con programas de bienestar que dieron lugar a la reducción del gasto en pólizas de seguros para la empresa y las personas en cada uno de los tres años recientes. El compromiso se logró a través del entrenamiento cruzado en el reclutamiento, contratación, desarrollo y promoción del talento. "Nuestra recepcionista tomó un curso sobre medidores. Ella tiene habilidades naturales para el trabajo de campo pero nunca lo ha hecho en su actual puesto. Ahora, invierte parte de su jornada en la recepción y la otra, haciendo mediciones, lo que nos ayuda también a reducir costos de personal". Incluso, cuando las personas no tienen un entrenamiento cruzado tan exitoso, no se considera un fracaso. "Nos brinda información", dice McElroy. "No quisiera promover a alguien al nivel de supervisor y luego descubrir que no tenía capacidad natural para administrar y degradarlo". McElroy contempla la relación laboral como un contrato de beneficio mutuo. Daphne dará a un empleado múltiples oportunidades para aprender, desarrollar y mejorar sus habilidades para nuevos roles. A cambio, el colaborador estará comprometido, conectado y motivado para contribuir al negocio. "Cuando el empleado siente que ha aprendido todo lo que puede sobre algo, y el desarrollo deja de ser un impulso, entonces se va", precisa el directivo.

La autodirección como estímulo

Chubb & Son utiliza una intranet para conectar a 10,300 empleados en todo

el mundo, mejorando con ello su compromiso e innovación. Los operadores de Recursos Humanos implementaron el programa "motivar, impulsar y entregar". Durante dos meses, en 2008, cualquier persona podía publicar en la intranet una idea sobre un nuevo producto o servicio y los demás podían comentar y mejorar el planteamiento inicial. Se postearon 607 ideas y 2,341 comentarios. Los altos ejecutivos seleccionaron a 24 personas para que presentaran sus propuestas; una media docena de ellas están siendo implementados por quienes las dieron a conocer. Los ejecutivos están planeando hacer más de estas rondas. "No solo es una iniciativa sobre compromiso; es una iniciativa de negocios para generar ideas para el crecimiento y oportunidades guiadas por el compromiso", dice Kelly.

Chubb & Son también aprovechó un nuevo fenómeno de creación de marcas personales por medio de tecnología de bajo costo que se puede utilizar para aumentar el compromiso. Federman comenta: "Estamos en un mundo con nuevas tecnologías y una nueva generación de gente que busca reconocimiento instantáneo de sus pares. Colaboración, reconocimiento y construcción de marca personal es mucho de lo que facilitan los medios sociales ahora". Más allá del fenómeno de las marcas personales, está la premisa de que el empleo de por vida ya no existe y que los empleos no son seguros, así que los trabajadores se dan a la tarea de construir carreras con experiencia y reputación para futuras oportunidades. "El empleo debe ser un beneficio mutuo para la organización y los empleados, así que estos tienen que hacerlo bien, desarrollar su trayectoria y continuar así hasta que la relación deje de ser provechosa", asegura Federman. Zinger argumenta que incluso la marca negativa puede ser

un valor. "Tuve un cliente cuyo empleado creó un sitio web llamado `m y c o m p a n y s u c k s . c o m` (miempresaeshorrible.com), y, en lugar de despedirlo, la compañía lo llevó a descubrir la razón de sus quejas. Ahora, es una persona que tiene pasión por lo que hace. Antes era negativa y estropeaba el compromiso, pero no pasó mucho tiempo en generar una transformación positiva".

El sueldo no es un impulso

Mientras que los operadores de Recursos Humanos aprovechan diferentes factores para mejorar el compromiso según sus culturas y estrategias de negocio, la compensación no representa uno de estos impulsores. "La gente no se esfuerza más con base en el sueldo o los beneficios de salud y los seguros", dice Gebauer. "En realidad damos el extra porque los líderes están interesados en el bienestar, en desarrollarnos o reconocernos".

Quizá sea por esto que, durante la parte más dura de la recesión, entre julio de 2008 y marzo de 2009, Gallup encontró solamente ligeros cambios en la medición del compromiso. En julio de 2008, 31 por ciento de los empleados estaban comprometidos, 51% no comprometidos, y 17% activamente no comprometidos. Para marzo de 2009, el resultado cambió a 30 por ciento, 52% y 18%, respectivamente. Daphne Utilities, que paga a sus empleados por debajo del promedio del mercado y la industria, tuvo rotación voluntaria realmente baja (70 personas). "Si se construye la relación con los empleados solo sobre el dinero, y se deteriora la economía, no habrá manera de pagar aumentos y bonos; no habrá sobre qué sostener el compromiso. Hay que hacerlo diferente para que cada persona tenga suficientes razones para quedarse en la empresa", concluye McElroy.

Importancia de las declaraciones informativas

Reportar ante las autoridades fiscales es mucho más que una obligación. De suyo, nos permite identificar el buen estado de salud de nuestras empresas.

Por: Ernesto Vázquez

► IMPORTANCIA

Sin lugar a dudas, la nómina representa un costo muy importante para la mayoría de las empresas, razón por la cual no conviene arriesgar su deducción. Al respecto, cabe recordar que el artículo 31, fracción V de la Ley del ISR señala que para que el pago de salarios sea deducible, se deben cumplir las siguientes obligaciones:

- Efectuar las retenciones del ISR.
- Calcular el impuesto anual de los trabajadores.
- Solicitar los datos para inscribir a los trabajadores al RFC.
- Cumplir con las obligaciones en materia del Seguro Social.
- Cumplir con las obligaciones que regulan el subsidio para el empleo, dentro de las que figura la presentación de una declaración que contenga información de cada trabajador relativa a:
 - Ingresos obtenidos en el ejercicio que sirvieron de base para el cálculo del subsidio.
 - Monto del subsidio pagado.

Por su parte, los artículos 31, fracción XIX, 86, fracción IX y 118, V de la Ley del ISR, establecen la obligación de presentar a más tardar el 15 de febrero de cada año, una declaración en la que proporcionen información sobre las personas a las que efectuaron pagos de salarios, monto del ingreso pagado y del ISR retenido.

Dicha información deberá coincidir con la asentada en las constancias de retenciones que se emitan. Sin embargo, esto no siempre es así, por lo que en ocasiones se presentan inconsistencias que inciden en el retraso o rechazo de la devolución de los saldos a favor del ISR determinados por los trabajadores. Enseguida se resuelven algunas interrogantes relacionadas con la correcta presentación de la declaración informativa.

¿Cuándo deben presentarse la declaración informativa?

La declaración informativa de pagos por salarios y conceptos asimilados efectuados en 2012 se debe presentar a más tardar el 15 de febrero de 2013.

¿En qué formato se presenta la declaración?

Si la declaración incluye menos de 1,000 registros se envía por Internet. De haber capturado más de 1,000 registros, la declaración se presenta en USB o CD en la

Administración Local de Servicios al Contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal.

Si tengo sucursales en distintas ciudades: ¿puedo presentar una declaración por cada sucursal?

No. Incluso si las sucursales se ubican en diversas entidades federativas, se debe presentar una sola declaración por la totalidad de los trabajadores de la empresa.

Al momento de presentar la declaración, me faltaban datos de algunos trabajadores. ¿Puedo presentar primero la información que sí tengo, y en una declaración posterior enviar los datos que me faltan?

En este caso, se presentaría una declaración normal y posteriormente una declaración complementaria. En esta última, se indicará el número de operación asignado y la fecha de presentación de la declaración normal, y acompañar el anexo que se modifica, el cual deberá contener tanto la información que se corrige como la que no se modificó.

¿Qué sucede si manifiesto que efectué el cálculo del ISR del ejercicio a un trabajador con ingresos superiores a \$400,000.00?

En este supuesto, el patrón no debió efectuar el citado



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

Expertos en Talent Management



cálculo conforme al artículo 116 de la Ley del ISR. Si se trata de un error en la captura de la declaración, bastará con presentar la declaración complementaria.

A mediados de 2012 se modificó el RFC de la empresa. ¿Debo expedir dos constancias de retenciones a mis trabajadores y presentar dos declaraciones informativas que amparen las operaciones realizadas durante la vigencia de cada RFC? Cuando el patrón modifique su RFC, presentará una sola declaración y emitirán una sola constancia al trabajador. En este caso, la clave de RFC que se debe asentar es la que se encuentre vigente.

Si no cuento con el RFC completo de los trabajadores: ¿lo puedo incluir a diez posiciones, es decir, sin homoclave?

No, esta situación es incorrecta. En primer lugar, es un requisito para que proceda la deducción de la nómina, el que los patrones inscriban a sus trabajadores al RFC (actualmente el trámite se realiza por Internet). Una vez inscritos, el SAT proporciona al patrón la clave de RFC que se integra de 13 dígitos, la cual deberá manifestarse en la declaración informativa.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

TALLERES GENTE GRANDE



Reaprendiendo a Vivir:
Programación
Neurolingüística

12-13
Marzo

Acompañamiento
Empresarial en el Proceso
Pre jubilatorio

17
Abril

Informes e Inscripciones
Alejandra Ortiz / aortiz@amedirh.com.mx / 51 40 22 22



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

EVENTOS RECURSOS HUMANOS



MARZO

Taller: Compensaciones II
"Competitividad"

7-8

Taller: Desarrollo
Organizacional

13-14

ABRIL

Taller: Compensaciones III
"Efectividad Salarial"

11-12

Curso: Navegando en
Tiempos de Cambio

17

Curso: Estrategias
de Negociación

23

Informes e Inscripciones:

Mariana Morales / mmorales@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140-2214

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