

CREANDO VALOR

NUEVA ÉPOCA / AÑO 3 / NÚMERO 2 / MARZO, 2014

Las mujeres en la empresa Redefiniendo el rol de Recursos Humanos



www.amedirh.com.mx/revistarh



**49º CONGRESO
INTERNACIONAL
DE RECURSOS
HUMANOS**

Conoce a nuestros
conferencistas



**TRANSPARENCIA
Y RECURSOS
HUMANOS**

¿Hasta dónde debemos
revelar nuestras métricas?



CONECTIVISMO

Nuevos enfoques
de la capacitación
en el siglo XXI a través
de las redes sociales
e Internet



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

RENTA DE SALONES DE CAPACITACIÓN

Ponemos a tu disposición aulas totalmente equipadas para la impartición de cursos y conferencias:

- 5 Aulas con espacio hasta para 100 personas.
- 1 Aula de cómputo.
- 2 Salas de Juntas.
- 1 Oficina con opción a renta diaria.

Todas las rentas incluyen:

- Equipo audiovisual (sonido, cañón y pantalla).
- Servicio de café.

Con 67 años de actividad y prestigio, la **Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)** ofrece un valor agregado para el desempeño de las funciones y procesos clave de Recursos Humanos.

INFORMES:

➤ Tel: (55) 5140 2204
➤ e-mail: rentaaulas@amedirh.com.mx

Conoce nuestra propuesta en:

www.amedirh.com.mx

Contenido

EDITORIAL Desempleo, subempleo e informalidad: Fantasmas que amenazan a México en la próxima década	04	GRANDES TENDENCIAS Las mujeres en la empresa Redefiniendo el rol de Recursos Humanos	14
RH GLOBAL Transparencia y Recursos Humanos: ¿Hasta dónde debemos revelar nuestras métricas?	22	ENFOQUE DE NEGOCIOS Reforma Hacendaria: Consideraciones relevantes para Recursos Humanos	19
TALENTO MX Compartir con sentido: Ayudar con el corazón Entrevista con Héctor Cerviño, Director de Asuntos Humanos de Gentera	36	RETORNO DE INVERSIÓN Es hora de expedir recibos de nómina a través de CFDI	31
		ACTUALIDAD RH Recursos Humanos: Capital Intelectual y Responsabilidad Social	38

CONSULTA NUESTRA REVISTA IMPRESA

No te pierdas el Webcast con **ISABELLE ALOI-TIMEUS SALVATO**, Presidenta del Consejo de Salvati, A.C., fundación dedicada a educar para salvar vidas del cáncer.

www.amedirh.com.mx

CONSEJO DIRECTIVO 2013-2014 / PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Amas 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; HSBC. 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: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. VOCAL 5: Ing. Alvaro Madero Gómez, Sigma Alimentos (Monterrey). VOCAL 6: Lic. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos; Ferrocarriles Nacionales de México. / 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; Bachioco. / PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banorte-ix. / INTEGRANTES DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Óscar Rodríguez; Palacio de Hierro. Lic. Héctor Cerviño Iglesias, Director de Recursos Humanos; Compartamos Banco. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; CONDUSEF. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talent Management. Lic. Jorge Jáuregui Morales. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Tevo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Lic. Patricia Espinosa Torres. Lic. Raúl Arguelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. Thomas Wissing, Director General; OIT. Mtra. Elba Loyola, Directora de Recursos Humanos; Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Lic. Humberto Valverde, Director de Recursos Humanos; SEDESOL. Lic. Joshue Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Lic. David Vargas Zepeda, Director de Recursos Humanos; Grupo ADO. Act. Ignacio Cano Cervantes, Director Ejecutivo de Capital Humano; ICA. Mtro. Donato Casas Escamilla, Subdirector General de Administración, INFONAVIT. Lic. Eduardo de la Paz Vega, Director de Recursos Humanos y Calidad, NACIONAL FINANCIERA. Lic. Germán Malvido Flores, Director General de Capital Humano y Desarrollo Organizacional, SEDATU. Lic. Pedro Martínez Rosales, Representante de la Presidencia ante asociaciones, CANACO. Lic. Cecilia Cáceres Fox, Gerente Capacitación, ANTAD. / SECTOR EDUCATIVO. MBA. Antonio Castro D'Franchis, Director Adjunto a Rectoría, Universidad Panamericana; Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal del Instituto Panamericano, IPADE. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Académico del Depto. de Estudios Empresariales; Universidad Iberoamericana. Dra. Rosa Isela Gluyas Fitch, Directora de Capital Humano para la Investigación y Coordinadora de la Entidad de Certificación de Competencias Laborales del Tecnológico de Monterrey. / SECTOR SALUD: Dr. Bernardo A. Curiel Torres, Latin America Medical Director; Dupont. Dr. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. / EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Lía Durán Herrera. Coordinación Editorial: Lic. Carla López López /

CREANDO VALOR RH. Año 3. No. 2. Marzo 2014. 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. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



Desempleo, subempleo e informalidad: Fantasmas que amenazan a México en la próxima década

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



El empleo y en especial el desempleo permearon las múltiples conversaciones que se discutieron en el Foro Económico Mundial 2014. Las economías emergentes han frenado los procesos de aceleración para la recuperación y la generación de posiciones laborales.

Ser optimista resulta insuficiente ante el informe de *Tendencias Mundiales del Empleo 2014* de la Organización Internacional del Trabajo que señala que el número de desempleados en el mundo aumentó en cinco millones de personas. Solamente en la Zona Euro, la tasa de desempleo general superó el 50%.

En México, los más afectados son los jóvenes debido a las oportunidades de trabajo cada vez más escasas que hay para ellos.

Pero el problema todavía es más grande. La tasa de desocupación nacional alcanzó el 4.76% respecto de la Población Económicamente Activa; es decir, 0.17 puntos porcentuales arriba de noviembre de 2013. Asimismo, la Tasa de Ocupación en el Sector Informal en diciembre representó 28.32%.

El desempleo, el subempleo y la informalidad son los fantasmas que amenazan a México de aquí al año 2025. Sin embargo, todavía no podemos anticiparnos a los efectos más profundos que alcanzarán las modificaciones establecidas en la Reforma Hacendaria.

Los empresarios están asumiendo una postura cauta respecto de las nuevas disposiciones fiscales. De acuerdo con la encuesta aplicada por AMEDIRH en enero, realizada entre empresarios mexicanos, 26% de las compañías congelará las vacantes este año y el 30% contratará a terceros para realizar la operación. Asimismo, 11% cancelará nuevos proyectos y 7% no invertirá en capacitación para su personal.

Estar al frente de esta responsabilidad implica pensar y repensar la gestión del talento, observar la problemática de cerca y sobre todo crear nuevas alternativas legales para mantener las posiciones laborales y las oportunidades para crear nuevos empleos. ▲

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

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



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.R 01030. Tels. 5980-4800 y 5980-4802.

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

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

USA: Los Angeles, y San Diego, CA.

Mail: buznan@pae.cc



www.pae.cc



Networking AMEDIRH

Ejecutivos de Recursos Humanos
unidos en la Red de Talento más
importante de México.



PROCONTA, S.C.

José Juan Ruiz Alvarado
Coordinador de Reclutamiento y Selección

APE

Omar Abisaí Coronado
Gerente de Comercialización y Operaciones de RH

Grupo Eulen

Alexandrina Nava
Coordinadora de Recursos Humanos

HHC MÉXICO

Viridiana J. González Reyes
CEO

Li & Fung México

Nayelli Gutiérrez García
Gerente de Recursos Humanos

Daimler Trucks México

José Ángel Gutiérrez Goutréz
Director de Recursos Humanos

Entorno Corporativo y Empresarial, S.C.

C.P. Brenda América González Reséndiz
Directora General de Recursos Humanos

Súper Mayoreo Naturista, S.A. DE C.V.

C.P. Karina García Lara
Gerente de Recursos Humanos

Hotel JW Marriot Ciudad de México

Laura Barbieri
Directora de Mercado de Recursos Humanos

STRATEGIX SOLUTIONS

Mauricio Frías Martínez
Gerente de Desarrollo Organizacional



GRANDES TENDENCIAS

Las mujeres en la empresa Redefiniendo el rol de Recursos Humanos

México llegó a la igualdad en la presencia de hombres y mujeres en el ámbito del empleo. ¿Pero existe una equidad auténtica entre los puestos asignados a las ejecutivas mexicanas? ¿Hay paridad en la compensación más allá del género? ¿La movilidad laboral por el mundo está al alcance de ellas y ellos por igual? ¿Cómo evolucionará la perspectiva de género en los próximos años? Estos son algunos aspectos que abordamos en este artículo a propósito del 8 de marzo Día Internacional de la Mujer.

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Reforma Hacendaria: Consideraciones relevantes para Recursos Humanos

Al corte del primer trimestre del 2014 todavía quedan muchas dudas por aclarar en torno a las implicaciones de la Reforma Hacendaria en el terreno de la gestión del talento. Conversamos en entrevista con el Actuario Carlos Sauri, Director de *Global Actuarial Services*. ¿Cuáles son los detalles en los que debemos focalizar la atención? ¿Cómo asumir los retos que trajo consigo la iniciativa de modificar el entorno fiscal de México? ¿Cuáles son los siguientes pasos?

Señala AMEDIRH al 2014 como un año de grandes retos para Recursos Humanos

El Foro Económico Mundial avistó que durante la próxima década el mundo y los países con estructuras similares a la de México enfrentarán, en primer lugar, la desigualdad entre clases y, en segundo término, el azote del desempleo, el subempleo y la informalidad. ¿Cómo es el escenario que estamos enfrentando los mexicanos en este clima de cambios económicos y sociales?

RH GLOBAL

Transparencia y Recursos Humanos: ¿Hasta dónde debemos revelar nuestras métricas?

Una mayoría significativa de empresas que cotizan en el mercado de valores dan a conocer algunos indicadores de Recursos Humanos. Los publican a través de informes anuales y en los reportes de responsabilidad social. Sin embargo, la lista de métricas que revelan es limitada y suscita polémica en diversos segmentos del mundo financiero. ¿Estamos listos para revelar las métricas de nuestra operación?

CAPACITACIÓN

Conectivismo: Nuevos enfoques de entrenamiento

El Conectivismo consiste en la utilización de redes para describir el conocimiento y el aprendizaje. Es una nueva corriente en materia de entrenamiento, de acuerdo con la complejidad de la sociedad donde el aprendizaje es distribuido e interconectado. ¿Cómo funciona? ¿Qué se requiere para implementarlo? ¿Confluye con los modelos de formación en competencias? ¿Qué rol juega la tecnología? Esta y otras nuevas propuestas formarán parte del 49° Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH: *Connecting People & Talent*, en septiembre de este 2014.

**Conoce a nuestros conferencistas
49° Congreso Internacional
de Recursos Humanos:
Connecting People & Talent**
Compartimos contigo los perfiles de los
speakers de prestigio mundial que nos
acompañarán el 10 y 11 de septiembre
de este año.



¿Sabes la importancia de
conocer a tu gente?

Tenemos la pieza clave para acercarte



www.peopleconnectionmx

Estudios Socioeconómicos

Te damos las bases para acrecentar la confianza en tu gente de nuevo ingreso

Estudiamos los antecedentes personales y profesionales de tus futuros empleados

Verificamos su domicilio y referencias

Contamos con las mejores herramientas

Los mejores tiempos de respuesta

Exámenes Psicométricos

Disminuye riesgos de rotación, antes de contratar a tu personal

Elaboramos pruebas psicométricas integrales

Aplicamos pruebas de acuerdo al perfil del puesto

Te ayudamos a prevenir renuncias tempranas a través de pruebas de intención de permanencia

Pruebas de valores y factores de riesgo

Contáctanos
5683-2400

Lada sin costo
01 800-839-4462



Conversamos con Isabelle Aloi-Timeus Salvato

Presidenta del Consejo de Salvati, A.C.

Por: AMEDIRH



¿Sabías que el cáncer es una de las primeras causas de muerte a nivel mundial?

Sólo en 2012 se le atribuyeron 8.2 millones de muertes en el planeta. A propósito del Día Internacional de la Mujer, que se celebra el 8 de marzo, en esta edición de **Creando Valor RH**, entrevistamos a Isabelle Aloi-Timeus Salvato, Presidenta del Consejo de Salvati, fundación dedicada a educar para salvar vidas del cáncer.

Si bien los tipos más frecuentes de cáncer son diferentes en el hombre y en la mujer, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, los cánceres que causan un mayor número anual de muertes son los de pulmón, hígado, estómago, colon y mama.

Aproximadamente un 30% de las muertes por cáncer se deben a cinco factores de riesgo comportamentales y alimentarios: índice de masa corporal elevado, consumo insuficiente de frutas y verduras, falta de actividad física y consumo de tabaco y alcohol, y, por lo tanto, pueden anticiparse los riesgos.

Isabelle Aloi-Timeus nos comparte su comentario acerca del **papel de la mujer ejecutiva de Recursos Humanos a favor de la prevención del cáncer con las mujeres en las organizaciones.** ▲▲

Salvati, A.C.

Teléfono: (55) 5516-2011

www.salvati.org.mx



¡Haz click en el video!

Ve y escucha la entrevista que realizamos con **Isabelle Aloi-Timeus Salvato**, Presidenta del Consejo de Salvati, A.C. Sólo tienes que iniciar el reproductor de video que se encuentra en la página siguiente.



49º CONGRESO AMEDIRH2014



Connecting
People&Talent

Congreso Internacional de Recursos Humanos 2014

Por: AMEDIRH

Vivimos en un mundo en red donde las conexiones son tan importantes como los acontecimientos, la información y el conocimiento. En el centro de todo este océano de posibilidades se encuentran las personas.

Connecting People & Talent es el tema central del 49º Congreso Internacional de Recursos Humanos que organiza AMEDIRH y que se desarrollará los días 10 y 11 de septiembre de este 2014 en el *World Trade Center Ciudad de México*. Este año contaremos con conferencistas que son líderes de los debates mundiales acerca de las redes humanas y las conexiones que generan para dinamizar el conocimiento, el aprendizaje y el trabajo.



Conecta con nuestros conferencistas internacionales

GAUTAM MUKUNDA

Experto en Liderazgo y Académico de Harvard

“Cuando el liderazgo realmente importa”

Gautam Mukunda es uno de los gurús más destacados en materia de liderazgo en todo el planeta. Sin embargo, su relevancia no proviene de la promoción de un libro o de las soluciones instantáneas.

Su trabajo de investigación ha estado enfocado en el liderazgo, las relaciones internacionales y las implicaciones políticas de la transformación tecnológica que vive el mundo. Es autor de uno de los libros más estudiados, comentados y citados en su campo, publicado por *Harvard Business Review Press* bajo el título: *Indispensable: Cuando los líderes realmente importan*.

Al respecto, Kenneth C. Frazier, Presidente, Director General y Consejero Delegado de *Merck & Co.*, ha comentado que “Mukunda proporciona una visión fascinante de cómo los líderes están determinados por sus trayectorias personales y profesionales y por el contexto de su época. Ya sea que se centran en salvar países, salvar compañías, o salvar vidas, todos los líderes analizados por Mukunda tienen un carácter extraordinario que aprender”.

Mukunda es Director Fundador de *Two Rivers Group*, firma de consultoría estratégica en la aplicación de conocimientos de la academia a la resolución de problemáticas del sector público y privado. En el Departamento de Comportamiento Organizacional de la *Harvard Business School* se desempeña

como catedrático asistente. Ha sido becario residente del *Massachusetts Institute of Technology's Center for International Studies*, *National Science Foundation Synthetic Biology ERC* donde realizó el posdoctorado en Ciencias Políticas. Asimismo, cuenta con el *Bachelor's Degree* en Gobierno por *Harvard University*.



Gautam Mukunda es Experto en Liderazgo y Académico de la Universidad de Harvard



El liderazgo es una de las principales preocupaciones en las organizaciones de todo el mundo. **Desarrollar a los líderes de hoy significa sembrar el éxito del mañana.** Esta es una conferencia obligada en el Congreso AMEDIRH”.



Joyce Gioia, Presidenta de The Herman Group, Estratega y Futurista de Negocios y Recursos Humanos

JOYCE GIOIA

Estratega y Futurista de Negocios y Recursos Humanos

“Ganar la guerra del talento capitalizando la crisis de personal capacitado”

En el campo de los Recursos Humanos tenemos que pensar de inmediato en Joyce Gioia quien es un referente indiscutible en la identificación, seguimiento y aprovechamiento de las tendencias sociales, laborales y económicas.

Es autora y coautora de libros con títulos que han transformado la visión sobre el futuro de los Recursos Humanos. El más reciente de ellos se anticipó a la siempre polémica guerra del talento con el título: *Impida la crisis: Demasiadas vacantes y poca gente capaz*.

Gioia se caracteriza por ser una Estratega Futurista de los Negocios y su actividad se concentra en temas como son las tendencias y patrones de comportamiento de la fuerza de trabajo, consumo, educación y empresariado.

Es Presidenta de *The Herman Group*, firma que atiende a un rango muy amplio de corporaciones, asociaciones de comercio y al sector gubernamental, apoyando a clientes de todo el mundo. Cuenta con el *Bachelor's Degree* en Lenguas y Comunicación por la *Denver University* y la Maestría en Administración de Empresas por la *Fordham University*.

“Conectar a la gente en este contexto es el reto que con enorme compromiso asume AMEDIRH este 2014 para dar mayor impulso a la comunidad de Recursos Humanos, representada por los socios y empresas que integran nuestra asociación”.



Herbert Bettinger Barrios es Socio Director de Bettinger Asesores, S.C. y es Experto en el área Fiscal

HERBERT BETTINGER BARRIOS

Socio Director de Bettinger Asesores, S.C.

“La Reforma Hacendaria ¿Ángel o demonio para el empleo?”

Considerado como uno de los fiscalistas más reconocidos y notables de México, el Dr. Herbert Bettinger Barrios ha sido merecedor del Premio Internacional de Impuestos que otorga *San Diego University* a través del

Instituto Internacional de Impuestos. En México también ha sido distinguido con el Premio de Administración Pública del Distrito Federal.

Bettinger es autor de obras relevantes en el tema hacendario como son *Doble Tributación*, *Efecto impositivo del establecimiento permanente* y *Aspectos de política fiscal*, colaborando con diversas casas editoriales que reflejan la calidad de su conocimiento y el impacto de su análisis profundo y acertado.

Ha formado parte de firmas como *Mancera SC / Ernst & Young International* y, en el sector gubernamental, fue Subprocurador Fiscal en el Departamento del Distrito Federal y Subsecretario de Ingresos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Herbert Bettinger es Doctor en Finanzas Públicas por *South California University* donde también realizó la especialización en Doble Imposición Internacional e Integración Empresarial. *Harvard University* le concedió el grado de Maestría en el *International Tax Program*. En México, obtuvo la Licenciatura en Derecho por la Universidad Anáhuac y la especialización en Finanzas por la UNAM donde también realizó la Maestría en Derecho. Efectuó estudios en el IPADE y se especializó en Amparo a través de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. ▲▲





Las mujeres en la empresa Redefiniendo el rol de Recursos Humanos

Por: AMEDIRH



Fue en 1911 cuando se llevó a cabo la primera celebración del Día Internacional de la Mujer Trabajadora. Esto ocurrió el 19 de marzo de aquel año en Alemania, Austria, Dinamarca y Suiza. De acuerdo con las crónicas, asistió alrededor de un millón de participantes. En conjunto, demandaban el derecho que tiene la mujer al voto, a ocupar cargos públicos, al trabajo, a la educación profesional y un trato sin discriminación laboral. Pero no sería sino hasta 1975 cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) comenzó a celebrar el 8 de marzo como el Día Internacional de la Mujer.



En el 2014, AMEDIRH abre este espacio a tres de las voces femeninas más notables que representan a Recursos Humanos en el empresariado mexicano de calado mundial. Cada una respondió a una entrevista realizada por **Creando Valor RH** y se elaboró una síntesis que espera hacer justicia acerca de sus impresiones sobre los siguientes temas:

- Atributos del talento femenino.
- Ventajas competitivas que aporta la mujer mexicana a la alta gerencia.
- Impacto de la educación y la movilidad internacional en el desarrollo de la mujer.
- Trascendencia en el nivel ejecutivo del empresariado mexicano.
- Retos más importantes.

Palabras de Adela Giral López Directora General de Recursos Humanos de Microsoft México

El talento femenino va más allá de las nacionalidades. La mujer ha logrado especializarse y desarrollarse de manera positiva gracias a las oportunidades que empresas, gobierno, instituciones y sociedad en general, han brindado en beneficio de este sector en específico. Diría que el género no es la razón de la ventaja competitiva, sino el hecho de pertenecer a un género distinto del predominante. Hoy día, la mujer aporta al mundo empresarial un punto de vista distinto al agregar su visión al negocio y generando un diálogo del cual se beneficia la empresa.

Adicionalmente, considero que desmitificamos la diversidad. Me refiero a las empresas que sólo han sido manejadas por hombres y que no llegan a tener idea de cómo impulsar la diversidad. Es difícil redimensionar un comportamiento de la organización si no lo hemos hecho de otro modo por años. No obstante, he visto a muchos directores de Recursos Humanos que se han sabido rodear de talento femenino en varias áreas de la empresa y apoyarse en las mujeres para las iniciativas de diversidad.

En el caso de Microsoft, asumimos esta labor como parte de nuestro compromiso con nuestra gente y con la sociedad, generando en México más de 589 empleos directos y más de 104 mil indirectos de los cuales el 30% es ocupado por mujeres.

Entre los programas que hemos puesto en marcha para este fin, a través de la educación, se encuentra *DigiGirlz*, programa con el que buscamos interesar a niñas que



Adela Giral López
Directora General de Recursos Humanos
de Microsoft México

cursan la secundaria y preparatoria para estudiar carreras en tecnología. Esto nos permitirá conjugar la orientación, formación e inserción de más mujeres al campo de trabajo. Estamos seguros que con este tipo de programas, los resultados se verán reflejados en el crecimiento del negocio, el aumento en la equidad de género y el desarrollo profesional.

Con respecto a la movilidad internacional puedo afirmar que empresas como Microsoft son la plataforma para que el talento pueda promoverse globalmente. Para ello, parte de nuestro compromiso es guiar paso a paso de la mano con programas como *Trainee*, que permite al recién egresado formarse y potencializarse en su área de interés. Tenemos el *MACH's (Microsoft Academy for College Hires)* para el desarrollo acelerado [24 meses de estudio] que busca identificar de manera temprana al talento joven en ventas, marketing y el campo técnico.

Contamos también con el programa de *Coaching* para empleados de alto potencial y el programa de *Mentoring*; asimismo, al cumplir 3 años de antigüedad, apoyamos con el subsidio del 50% de colegiatura para maestrías en universidades certificadas, muchas de ellas impartidas en el extranjero en modalidad virtual.



En los últimos tres años, desde Microsoft hemos exportado 20% de nuestro talento femenino a otros países y eso sin obviar decir que la movilidad de las mujeres es menor en ciertas etapas; de ahí que hayamos diseñado programas de talento que se adaptan a estos distintos ritmos de vida. Es así como puedo confirmarles que nuestras mujeres mexicanas brillan con la misma intensidad que las de la India, China o cualquier otro país.

La mirada de Mónica Flores Barragán

Directora General de ManpowerGroup Latinoamérica

En América Latina, los hogares donde las mujeres contribuyen económicamente con más del 75% de los ingresos, muestran niveles más altos de escolaridad en sus hijos, de acuerdo con el informe *Why the Work Is Not Over For Latin America's Women Entrepreneurs* (2013). No obstante, en México, las mujeres perciben compensaciones un 5% menores que las de los hombres, a pesar de que el 40% de las familias dependen del ingreso aportado por ellas (Índice de Discriminación Salarial).

Las mujeres de hoy enfrentamos una amplia variedad de retos. Balancear la vida profesional con la vida familiar y personal es uno de los estigmas que llevan a muchas mujeres a rechazar un ascenso. Es todo un tema que en ManpowerGroup estamos analizando. Por ejemplo, identificamos que las jóvenes sostienen escasas conversaciones sobre el tema laboral antes de formalizar la vida en pareja o matrimonio. Evitan abordar el tema de que sea ella quien pudiera tener un sueldo o un puesto mayor, que deba cumplir con algún compromiso profesional por la noche o ausentarse tres semanas por una asignación.

Las mujeres tenemos mucho que hacer para avanzar en el cambio de roles, aprendiendo a negociar y aceptar que sea el hombre quien se quede en casa. Estos modelos todavía no los vemos como algo común y aceptado en México por motivos culturales. Otro elemento que influye con fuerza es la culpa. Particularmente en América Latina y en México, las mujeres la experimentamos porque al trabajar sentimos que abandonamos la casa y al estar en el hogar sentimos que nos desentendemos de lo profesional.

Solemos asumir muchas cargas que nos impiden estar disponibles al 100% para desarrollarnos en el campo laboral pues vivimos en continuo estrés; quizá menos en la *Generación Y* con chicas que posponen el matrimonio

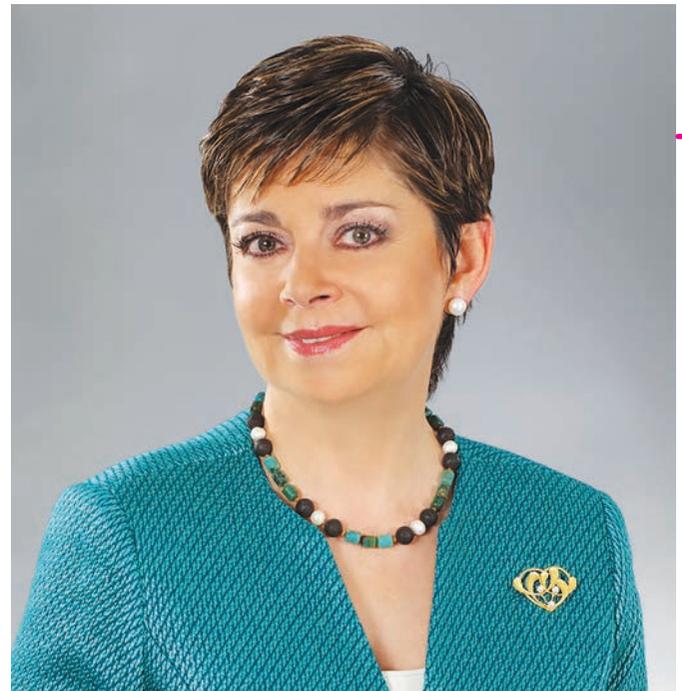
y los hijos, pidiendo más cooperación de sus parejas. El desafío, sin embargo, radica en lograr esa empatía.

Confío en que los ejecutivos y ejecutivas de Recursos Humanos podemos aportar soluciones para apoyar a través de las políticas de la empresa y la tecnología de información. Podemos crear un cambio cultural y social, apoyando el arribo hacia un estado de balance sin descuidar ninguno de los roles de la vida.

Otro de los grandes retos consiste en dejar de asumir que tenemos que hacer todo perfecto. Nadie es una *Mujer Maravilla*. Claro, debemos prepararnos todo el tiempo para seguir siendo competitivas en el mercado laboral. No nos contratan ni nos ascienden porque somos mujeres, sino gracias a nuestro talento.

En la medida en que se tomen en cuenta las competencias y no el género será más productivo para todos. No debiera tratarse de una carrera contra los hombres. Por eso, hay que ejercer el liderazgo desde la femineidad.

Evidentemente hay características que mujeres y hombres no siempre comparten en términos de compromiso, atención al detalle, manejo de la comunicación corporal y verbal o creación de vínculos emocionales con los equipos. Estas son características femeninas independientemente del puesto donde se encuentre la colaboradora.



Mónica Flores Barragán
Directora General de ManpowerGroup Latinoamérica



Pero al final del día, el talento no distingue género. Ser más talentoso no tiene que ver con si somos hombres o mujeres sino con las competencias del individuo. Sin embargo, no podemos soslayar que el talento femenino joven está muy preparado, es competitivo y tiene más desarrolladas las habilidades sociales.

Las mujeres somos la mitad de la población mundial y de la población estudiantil hasta la universidad y la mayoría de matriculados en posgrados. Esto indica que hay un cúmulo de talento importante que a veces es desperdiciado porque todavía existen mitos sobre las mujeres, el matrimonio o los hijos. Pero hoy día, con la escasez de talento que enfrentan los empleadores, hay que voltear a ver estos conjuntos de mujeres, comprendiendo desde el principio que en algún momento quizá decidirán retirarse para formar una familia o estar al cuidado de los hijos.

En la medida en que las mujeres sigan preparándose durante estos momentos particulares de retiro, podrán regresar a su posición laboral o ascender. De otro modo, perderán años de aprendizaje y competitividad. En cambio, cuando las mujeres permanecen en el medio profesional y adquieren experiencia internacional, por supuesto tienen las mismas probabilidades para ser ascendidas.

Pensamiento y voz de Nora Villafuerte Garza Vicepresidenta de Recursos Humanos de Nestlé México

Hace 50 años, en México apenas un 14% de los hogares del país estaban encabezados por mujeres. Hoy las mujeres son las jefas del hogar y es un hecho que su participación en la economía se ha expandido en todo el mundo, especialmente en las dos últimas décadas.

En buena medida se debe a la expresividad, la construcción de consensos, la capacidad de negociación, la sensibilidad, la preocupación y el cuidado de los otros, así como al manejo de tareas múltiples y simultáneas que son rasgos que caracterizan al talento femenino. Empero, hay que abrir la conversación acerca de cómo aportamos una forma diferente de ver al mundo.

Sea por razones biológicas o sociales, hombres y mujeres somos diferentes y nuestros estilos de administración difieren. Me refiero a una manera distinta de pensar y hacer con base en valores y habilidades que se distinguen de las provistas por los hombres. Puesto de otra manera, la mujer aporta diversidad.

Las mujeres en México ganan 5% menos que los hombres, a pesar de que el 40% de los hogares dependen del ingreso de las mujeres. (2013).

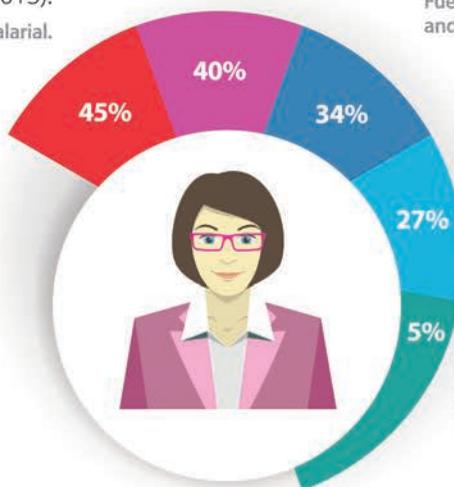
Fuente: Índice de Discriminación Salarial.

Las empresas con mayor cantidad de mujeres obtienen 34% más de ganancias.

Fuente: International Monetary Fund. Women, Work, and Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity.

Las empresas de Estados Unidos con tres o más mujeres en el consejo, reportan resultados 45% mayores. En países latinoamericanos, sólo entre tres y diez por ciento de los componentes de los consejos son mujeres. En Latinoamérica sólo entre el 1 y 2% de los CEOs de las mayores compañías son mujeres.

Fuente: "Talento de hombres y mujeres: retos y oportunidades", Catalyst 2013.



Un reporte del Fondo Monetario estimó que la economía global ha perdido 27% del crecimiento del PIB debido a brechas de género en el ámbito laboral.

Fuente: International Monetary Fund. Women, Work, and Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity.

Menos del 5% de los CEOs de Fortune 500 son mujeres.

Fuente: Fortune.

Las trabajadoras asalariadas ganan 62 centavos por cada dólar que ganan los hombres en Alemania, 64 centavos de dólar en la India y alrededor de 80 centavos de dólar en México y Egipto. Las mujeres empresarias no tienen mejor suerte, ya que ganan 34 centavos por cada dólar que ganan los hombres en Etiopía y tan sólo 12 centavos en Bangladesh.

Fuente: Informe sobre el Desarrollo Mundial 2012 'Igualdad de Género y Desarrollo', del Banco Mundial (BM). Datos cortesía de ManpowerGroup.



Nora Villafuerte Garza
Vicepresidenta de Recursos Humanos de Nestlé México

Este atributo para la supervivencia biológica, lo es también para la supervivencia en el mundo empresarial. Hay una correlación positiva entre la participación de mujeres en puestos altos de la administración de los negocios y el éxito de las empresas. Aportamos una mayor orientación hacia las personas, con una amplia sensibilidad, y la influencia de los problemas familiares y personales en el desempeño laboral.

Contribuimos con una mayor capacidad para movernos en terrenos complejos, ambiguos y paradójicos frecuentes en el proceso de toma de decisiones sobre Recursos Humanos de las empresas. Sin embargo, hay que mirar que muchas mujeres viven circunscritas a un pasado de pocas opciones de desarrollo porque el único mundo laboral que conocen, al que pueden acceder, es el que carece de pago y no es apreciado dentro del hogar.

Otras mujeres viven en un presente dividido entre su vida familiar y su vida laboral. Unas cuantas buscan su lugar aunque generalmente la presión termina por empujarlas a tomar partido y su elección suele ser para toda la vida.

Un último grupo de mujeres viven el futuro extendido, empeñadas en lograr un mundo donde no se vean obligadas a tomar decisiones drásticas entre familia y trabajo. Hay compañías que ya comprenden que somos más felices cuando tenemos una carrera laboral y una familia. Los hombres también, aunque les cueste reconocerlo.

Este futuro extendido impulsa a las mujeres que ya representan poco más de la mitad del total de la matrícula universitaria de Licenciatura de México, aunque con diferencias importantes en varias disciplinas. Ahora hay una oferta creciente de mujeres listas para ocupar posiciones de alta gerencia o alta dirección.

La movilidad internacional, en particular hacia países donde hay una mayor equidad de género, facilita que las mujeres conozcamos entornos socioculturales y arreglos laborales diametralmente distintos. Fomentan la participación en altos niveles de gerencia y dirección porque permiten ascender a posiciones a las que en nuestro país tendríamos mayor dificultad para alcanzar. No creo equivocarme cuando digo que la experiencia vivida en otras naciones contribuye a la madurez del talento y aporta prestigio.

Hasta hace poco tiempo, la economía mexicana era fundamentalmente cerrada y centrada en el mercado interno con presencia internacional relativamente débil. Pero el impacto sobre la participación e influencia de ejecutivos mexicanos fuera de nuestras fronteras se manifiesta de manera gradual y con menor rapidez.

Así, la trascendencia de las mujeres mexicanas de nivel ejecutivo fuera de nuestro país todavía es incipiente y limitada, tanto como lo es en el caso de los varones. El escenario está cambiando poco a poco por la búsqueda de talento y debido a una creciente influencia (aunque aún débil) de empresas mexicanas en el exterior.

No obstante este breve panorama, hay que comentar que en Latinoamérica el país mejor situado en equidad de género es Colombia seguido por Argentina y Brasil. México aparece entre los últimos lugares de la región. En todo el mundo las mujeres continúan enfrentándose al famoso *techo de cristal* o *glass ceiling* que no les permite avanzar a cierto nivel organizacional. A pesar de ello, hay una competencia cada vez más feroz por la atracción de talento con independencia de la nacionalidad o del género. ▲▲

Reforma Hacendaria: Consideraciones relevantes para Recursos Humanos

Entrevista con el Actuario Carlos Sauri

Por: AMEDIRH



Comienzan a sentirse los efectos de la Reforma Hacendaria en las empresas mexicanas y también la falta de claridad acerca de cómo será la nueva dinámica de operación financiera y fiscal que mantiene en suspenso a las áreas de Recursos Humanos.

“Si el patrón gasta 100 pesos en prestaciones de previsión social, sólo podrá deducir 53 pesos”, comenta el Actuario Carlos Sauri, Director General de *Global Actuarial Services* acerca de las implicaciones económicas y administrativas que tiene la Reforma Hacendaria para la empresa.

“La Reforma Fiscal es altamente recaudatoria y está afectando a las prestaciones que involucran directamente al trabajador”, señala el Actuario. “Estas prerrogativas son un complemento al salario y existen con un objetivo social que es ayudar al empleado y su familia ante diversas situaciones. En el caso de la empresa, le permiten ser competitiva respecto a lo que ofrecen otras compañías en el mercado de talento”.

Históricamente, las prestaciones han facilitado que los empresarios y profesionistas encuentren caminos o vehículos para sortear la carga fiscal, de manera lícita, desde luego.

“Ante las modificaciones a las disposiciones fiscales, donde la deducibilidad de las prestaciones quedó acotada, la empresa tiene varias alternativas. Una de ellas radica en no actuar y continuar otorgando las prestaciones, lo que representará un costo de 14.1% para el empresario, considerando los rubros que no sean acumulables al trabajador”.



Carlos Sauri, Director General de Global Actuarial Services

Piramidar sería la otra opción tal como lo han reflejado las encuestas efectuadas por AMEDIRH entre ejecutivos de Recursos Humanos. “Por ejemplo, implica cancelar el fondo de ahorro integrándolo al salario. Sin embargo, es una acción muy costosa”, explica Carlos Sauri. “Al momento de piramidar, vienen costos adicionales sobre toda la carga social, superando incluso el 14.1% de la opción 1 que tiene el empresario”. Adicionalmente, el trabajador tendría que pagar un impuesto sobre ese porcentaje de sueldo que se integra al salario. ▲▲

Un dato a propósito de las pensiones

De acuerdo con el reporte “Un Modelo para el Sistema de Pensiones en México: Diagnóstico y Recomendaciones” que dio a conocer BBVA Research, en el país no se cuenta con las condiciones para garantizar ingresos pertinentes y adecuados para la mayoría de la población al momento del retiro.

- Han pasado 17 años desde que inició la transición hacia el esquema de cuentas de ahorro individuales, pero la mayoría de la fuerza laboral mexicana no cuenta con protección amplia para la vejez.
- Una minoría tiene un ingreso digno, advierte el reporte.
- El documento también agrega que la cobertura del sistema de pensiones no ha evolucionado como se esperaba debido a la alta tasa de informalidad en el mercado mexicano.
- Señala el reporte que la seguridad social en México sigue fragmentada con sistemas de pensiones contributivas gestionadas por diferentes instituciones que cubren el 39.9% de la Población Económicamente Activa.
- Actualmente, el costo fiscal de las pensiones es de 0.6% del Producto Interno Bruto (PIB). Se estima que llegará a duplicarse hasta 1.4% en el 2045, cuando haya más beneficiarios, con pensiones previas a la reforma del 97, que son pagadas totalmente por el Estado.

Fuente: BBVA Research, 2013.



Atención Ejecutivos de Recursos Humanos

“Hasta el momento, el reglamento de la Ley Hacendaria no se ha reformado. Sigue vigente el anterior. Esto debe ser atendido por los ejecutivos de Recursos Humanos”, sugiere **Carlos Sauri**. No obstante, recomienda prepararse para la gestión administrativa de aspectos como:

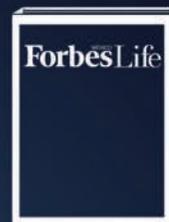
- Las empresas tendrán que demostrar que no han provocado una situación que sea desfavorable para el trabajador.
- Para efectos de comprobar que no se redujeron las prestaciones de un año a otro, se deberá presentar el resultado de un análisis que incluye partidas como el reparto de utilidades que en sí, no es una prestación.
- Para efecto de los planes de pensiones habrá que reportar la información anualizada a más tardar el 15 de febrero del año siguiente además de la firma del trabajador.
- Los fondos de pensiones están siendo desalentados con la carga fiscal y también se está restringiendo el ahorro a largo plazo por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores jubilados tendrán que reportar a todas las fuentes del ingreso percibido para efectos del cálculo de la parte deducible.



Forbes
LATAM



Forbes
MEXICO



ForbesLife
MEXICO



Forbes
MEXICO
INVITATIONAL

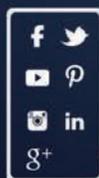


Forbes
MEXICO
DIGITAL

MÉXICO
POTENCIA ECONÓMICA
MUNDIAL

FORO
Forbes
MEXICO

MOBILE



**SOCIAL
MEDIA**

3D+
Forbes
Realidad Aumentada



Información | 55 20 00 44
info@forbes.com.mx

Suscripciones | 55 20 00 44 Ext. 103
01 800 367 23 70
suscripciones@forbes.com.mx

www.forbes.com.mx

Revista digital en www.zinio.com/forbesmx 



RH GLOBAL

Transparencia y Recursos Humanos: ¿Hasta dónde debemos revelar nuestras métricas?



***Div Campbell Soup*, una de las 300 compañías que figuran en el Índice de Sustentabilidad del *Dow Jones*, revela de manera voluntaria datos sobre su operación en consonancia con las tendencias y modelos para transparentar la información cada vez más aceptada en el escenario global.**

“Por ejemplo, compartimos el importe de nuestro gasto en entrenamiento e indicadores como la satisfacción de los colaboradores”, señala Dave Stangis, Vicepresidente de Responsabilidad Corporativa de *Campbell Soup*. “No es casual. Los inversionistas y candidatos potenciales para nuestras vacantes estratégicas quieren conocer en qué lugar nos encontramos respecto a otras empresas. Es un hecho que los datos sobre retención y satisfacción influyen en el posicionamiento de nuestra marca”.

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



Una mayoría significativa de empresas que cotizan en el mercado de valores dan a conocer algunos indicadores de Recursos Humanos. Los publican a través de informes anuales y en los reportes de responsabilidad social. Sin embargo, la lista de métricas que revelan es limitada y suscita polémica en diversos segmentos del mundo financiero.

El tema es tan complejo que el Grupo de Trabajo parlamentario que propuso el establecimiento de normas sobre transparencia de datos de capital humano se retiró de la discusión en el 2012. La oposición al proyecto fue demasiado por parte del empresariado luego de presentar dos versiones de los estándares propuestos.

Este grupo de trabajo era uno de los promovidos por la *Society for Human Resource Management (SHRM)*, organización designada por el *American National Standards Institute* para fungir como coordinadora del proceso de formulación de normas.

Críticas a la transparencia de datos

Si bien la información sobre métricas de Recursos Humanos resulta de gran utilidad interna para la mayoría de las empresas, muchos grupos de negocios se han opuesto abiertamente. Entre ellos se encuentran la *American Staffin Association*, la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals* y el *National Investor Relations Institute*.

Asimismo, está presente la *HR Policy Association (HRPA)*, entidad que representa a los altos directivos de Recursos Humanos de más de 335 corporaciones en Estados Unidos y el mundo. Su Vicepresidente Ejecutivo, Charles Tharp, canceló una entrevista pactada con anticipación que sería utilizada en la redacción de este artículo. Dijo que la HRPA realizaría una declaración formal a través de una carta. Además, hubo otros rechazos por parte de miembros de esta organización quienes también declinaron ser entrevistados.

A pesar de estas negativas, la investigación permite reconocer algunas de las objeciones más frecuentes ante la difusión de los indicadores de Recursos Humanos:

Desventaja competitiva. La queja principal consiste en que la revelación de los datos equivale a que una empresa 'muestre sus cartas de juego' mientras otras mantienen 'el as bajo la manga'. "Cuando se divulga la información a los inversionistas, la competencia actúa de inmediato y hace todo lo necesario para 'robarse nuestro queso'", asegura Jeff Morgan, CEO del *National Investor Relations Institute*.

En una carta dirigida a SHRM (en su papel de coordinadora del diseño de normas para la transparencia), el Presidente de la *American Staffing Association*, Richard Wahlquist, escribió



La propuesta del Grupo de Trabajo planteaba hacer públicos datos de seis áreas principales:

- **Gasto en capital humano**, incluyendo el *head count* total, número de empleados de tiempo completo, costo de los colaboradores tercerizados y la inversión en entrenamiento y desarrollo.
- **Capacidad para retener talento**, incluyendo indicadores de rotación total y voluntaria de los empleados, categorizada según el tipo de posición laboral.
- **Liderazgo de gran alcance**, incluyendo el porcentaje de posiciones estratégicas con uno o más sucesores claramente identificados y el porcentaje de estos puestos susceptibles de ser ocupados con reclutamiento interno.
- **Evaluación del liderazgo** basado en las respuestas obtenidas a través de encuestas aplicadas a empleados.
- **Compromiso de los trabajadores** calculado por medio de encuestas entre los colaboradores.
- **Resultados de análisis y discusión sobre asuntos de Recursos Humanos**, refiriéndose a elementos didácticos dirigidos a los inversionistas para facilitar la interpretación de las métricas.



“Los inversionistas y candidatos potenciales para nuestras vacantes estratégicas quieren conocer en qué lugar nos encontramos respecto a otras empresas”: Dave Stangis, Vicepresidente de Responsabilidad Corporativa de Campbell Soup.

que revelar los indicadores sobre las contrataciones temporales significaba “lanzarse al vacío” y que, además podría revelar prácticas empresariales internas y propiedad de las organizaciones. Wahlquist declinó ser entrevistado para este informe.

Para Jeremy Shapiro, Director Ejecutivo de Clima Organizacional en *Morgan Stanley* y Líder de Medición y Estándares Métricos del Grupo de Trabajo sobre transparencia, “no se trataba de crear desventaja competitiva; por el contrario, se busca un efecto positivo. Por ejemplo, para hacer un *benchmark* respecto al gasto general promedio en entrenamiento o satisfacción laboral”. En opinión de Amy Lewis, Líder de la Práctica de Estrategia y Adquisición de Talento en el *Human Capital Institute*, quienes aseguran que pueden mantener en secreto la información son poco realistas. “En realidad los competidores saben más de nosotros de lo que sospechamos”.

Por su parte, Matt Orsagh, Director de Políticas de Capital y Mercado del *CFA Institute*, precisa que “de ninguna manera se espera que las empresas revelen su fórmula secreta, pero los inversionistas necesitan información relevante para comprender la historia de una compañía lo más claro posible. Buscan saber más de un negocio, antes que otro lo haga; identificar cómo se ha comportado, qué problemas de sucesión tiene o si ha disminuido su poder de retención de talento”.

Para Paul Herman, Director Ejecutivo de *HIP Investor Inc.*, “ir en contra de la transparencia es navegar contra el futuro que nos guía hacia la posibilidad de una apertura más amplia”. Un analista y gerente de cartera de personal necesita los datos y trabaja con ellos, por ejemplo, cuando estudia una base de cuatro mil empresas calificándolas por su desempeño financiero, ambiental, social y de gobierno corporativo.

Poca exigencia de los inversionistas. Quienes critican la transparencia en la información de Recursos Humanos señalan que los analistas, gerentes e inversionistas no necesariamente están exigiendo este comportamiento corporativo.

Ron Adler, Presidente y CEO de *Laurdan Associates Inc.*, sostiene que cualquier ejecutivo que deba asumir riesgos en el mundo de negocios necesita información de Recursos Humanos. Por ejemplo, las agencias de calificación de bonos, como Moody, buscan los datos para sus valoraciones. *Bloomberg* incluso recopila y vende métricas a inversionistas en el sector de administración de fondos de pensiones.

Por su parte, Jennifer Driscoll, Vicepresidenta de Relaciones con Inversionistas de *Campbell Soup* comparte que se reúne periódicamente con analistas que se concentran en temas financieros y algunos aspectos sociales. “Éstos últimos representan el 10% de los casos y suelen estar

muy interesados en la información de Recursos Humanos. Hacen muchas preguntas sobre las métricas de sustentabilidad y talento”.

La empresa *USB* tiene como filosofía que “los indicadores cuantitativos de capital humano necesitan integrarse a los reportes de las organizaciones”, asegura Erika Karp, Líder Global de investigación para *USB Investment Bank*. Ella supervisa alrededor de 600 analistas y economistas. Comenta que “teniendo el caso de dos empresas de servicios financieros con cifras parecidas o idénticas, una de ellas podría tener mejor nivel de retención de empleados. Esa sería la que compraríamos, por ejemplo”. Señala también que cuando los analistas ignoran las métricas de Recursos Humanos, “en realidad no están haciendo su trabajo”.

Otro miembro del Grupo de Trabajo de SHRM para el diseño de normatividad sobre transparencia es Brian Silva, SPHR, GPHR y Vicepresidente Senior de Recursos Humanos en *Fresenius Medical Care*. Por su experiencia con los analistas, asegura que es usual que presionen a los ejecutivos de múltiples empresas para que hagan públicas las métricas de Recursos Humanos.

Para Curtis Ravenel, Líder Global de Sustentabilidad para *Bloomberg LP*, “la ausencia de una normatividad estandarizada es un obstáculo para los analistas”. También observa que “si se habla de rotación de personal, hay que



transparentar qué se está incluyendo en el rubro; por ejemplo, los trabajadores subcontratados o solamente aquellos que colaboran de tiempo completo. Los datos deben ser significativos. En este sentido, una norma reconocida involucrará mejor a los analistas”.

“Cuando estas métricas se den a conocer, aumentará la demanda de datos en el mercado”, añade Laurie Bassi, CEO de *McBassi & Co.*, quien encabezó parte del diseño de normatividad junto con David Creelman, CEO de *Creelman Research*.

Tiempo y costo. Los empleadores ya tienen demasiados reportes que entregar. “Todas las semanas o meses hay una nueva exigencia de información”, dice Darla Stuckey, Vicepresidente Senior de Políticas y Defensa de la *Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals*.

“A la presión de preparar y presentar el informe de métricas, se suma el reto de explicarlas y hacerlas comprensibles”, comenta Peter Cappelli, Profesor de Gestión en el *Wharton School's Center for Human Resources*.

Brian Silva reconoce que “muchos de nosotros, como profesionales, tendremos que dedicar más tiempo a la recopilación de datos. Pero el retorno de la inversión que implica -y hablamos de millones- hace que valga la pena”.

Otro miembro del Grupo de Trabajo es Andrew Gadomski, CEO de *Aspen Advisers*, quien dice que hacer transparente la información será menos oneroso, “en la medida que se cuente con la tecnología apropiada”. Predice que “los proveedores de gestión de datos pronto estimularán al mercado ofreciendo alternativas en paquete para manejar las métricas”.

Para Curtis Ravenel, el argumento del costo como factor para descartar la transparencia es “engañoso” y añade que “las empresas públicas o con más de mil empleados de por sí deben hacer transparentes los datos”.

Los analistas de Recursos Humanos han indicado que en general “se requiere poco tiempo para correlacionar los datos y generar reportes relevantes”, explica Laurie Bassi. “Y si en verdad se dificulta en una empresa, hay que comenzar por trabajar con el área de sistemas para hacerlo sencillo”.

No obstante, son muchas las organizaciones que no tienen oportunidad de reunir los datos apropiadamente. Al respecto, Amy Lewis comenta que “no siempre se cuenta con la tecnología dentro de la empresa, e incluso, aunque tengan el equipo, la gente de Recursos Humanos no cuenta con las habilidades necesarias para analizar la información”.

De acuerdo con Patrick M. Wright, Profesor de Negocios de la *University of South Carolina*, la adquisición de estas competencias es un reto para algunos operadores y ejecutivos. “La clave radica en el diseño conceptual de la competencia. Se requieren conocimientos previos en matemáticas y estadística para generar análisis profundos”.



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

Liderazgo Situacional®

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

- Desarrollando Líderes.
- Liderando con Inteligencia Emocional.

Al concluir nuestros programas, será capaz de:

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

Domine el Lenguaje del Liderazgo



Sede AMEDIRH
Oaxaca #88, Col. Roma
C.P. 06700
Del. Cuauhtémoc
México D.F.

Programas in-house y abiertos

WE BUILD LEADERS!



www.plp-mexico.com

Tel. (55) 5292-5392

* Mencione el anuncio y reciba un descuento especial.



“De ninguna manera se espera que las empresas revelen su fórmula secreta, **pero los inversionistas necesitan información relevante**”: **Matt Orsagh, Director de Políticas de Capital y Mercado del CFA Institute.**

Jugando con las métricas. Hay empleadores que modifican o maquillan sus indicadores antes de hacerlos públicos, asegura Patrick M. Wright. “A veces ponemos los datos a nuestro favor, por ejemplo, cuando queremos que el desempeño luzca más sólido en temas como el reporte de las primeras posiciones con remplazo identificado”. Erika Karp coincide en que las métricas se pueden matizar, pero “siempre y cuando estemos conscientes de las distorsiones e implicaciones a futuro”.

Por otro lado, con clima de polémica, para la HRP A las métricas tipo “unitalla” están destinadas a crear confusiones. Además, es difícil para asegurar que todo mundo gestione las métricas de la misma forma. Al respecto, Patrick M. Wright dice que “aún no se ha llegado a una definición legítima de conceptos como la terminación voluntaria de la relación laboral; por ejemplo, cuando se utilizan los datos para advertir a un trabajador que su desempeño está por debajo de lo esperado y éste de pronto busca un nuevo empleo. ¿Es un acto voluntario o no?”.

Evidencia insuficiente para vincular las métricas de Recursos Humanos con el factor desempeño. Wayne Cascio, Profesor de Negocios de la *University of Colorado-Denver* señala que “los inversionistas quieren conocer las correlaciones entre el compromiso del empleado y los efectos en el desempeño. Por lo general, sólo con el análisis de datos tendremos certeza sobre estas variables”.

Quienes están a favor de la transparencia y la normatividad dicen que existe evidencia suficiente para correlacionar los indicadores involucrados con los resultados de negocio. Laurie Bassi comenta que “a veces tomamos decisiones con muy poca evidencia, pues no podemos darnos el lujo de esperar un análisis más académico, no hay tiempo”. Andrew Gadomski añade que “lo que sabemos puede no ser científico, sin embargo, tiene valor para los inversionistas”.

Cumplimiento bajo coerción. Una vez que los competidores transparenten sus datos, todas las empresas tendrán que hacerlo. “No es obligatorio por ahora, pero está claro que hay

presión. Si seguimos manteniendo las métricas bajo reserva, los inversionistas podrían abandonarnos”.

En opinión de Russell Klosk, SPHR, GPRH y Líder de Planeación de Fuerza de Trabajo en *Hewlett-Packard* para Estados Unidos, “una norma no es una ley y nadie está obligado a cumplirla; pero al final del día todos tendremos que transparentar la información”.

Sin embargo, para Brian Silva, la divulgación no resulta una opción viable. “En realidad es un hecho que necesitamos los datos para dirigir la empresa, pero si al final del día preferimos dejarlos bajo reserva, es asunto nuestro”.

Iniciativas globales

Cierto número de países exigen la transparencia de las métricas de Recursos Humanos y, para algunos miembros del *International Organization for Standardization (ISO)*, debería ser voluntaria la difusión de la información.

En Estados Unidos, la HRP A desistió y retiró su propuesta de abrir los registros como un estándar. Sin embargo, muchas de sus empresas afiliadas como *Campbell Soup*, *Intel* y *Coca-Cola* no sólo han lidiado con este asunto, sino que han optado por abrir sus datos al público.

La información se puede recopilar a través de diversas fuentes como *Bloomberg*, algunas organizaciones sociales o el propio gobierno. “Los analistas están demandando la apertura de registros, particularmente sobre retención y capacitación” dice Curtis Ravenel. Sin embargo, aspectos de este tipo, de índole social, pocas veces son reportados apropiadamente en el mundo de los negocios.

Como comentario final, “se diría que si se es académico o investigador se puede analizar la información en perspectiva y retrospectiva. Eso está bien. Pero para una empresa, preparar los registros y hacerlos transparentes es un dolor de cabeza. Quizá, si se es inversionista, entonces resulten de utilidad”, concluye Peter Cappelli. ▲▲



Ticket
Vale Despensas®
Electrónico

1234 5678 9123 4567
6036



¿Su empresa causaba IETU?

¡Le tenemos una buena noticia!

Ahora en 2014, con la desaparición del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), su empresa **SÍ podrá deducir la despesa**, la cual es un beneficio altamente valorado por sus empleados; además ofrece múltiples beneficios a su empresa.

Conozca las ventajas de contar con Ticket Vale Despensas®:

- ✓ **Plataforma de vanguardia**, que facilita su administración.
- ✓ La más amplia red de comercios afiliados, **exclusivos de despesa**.
- ✓ **Seguridad jurídica** al cumplir con las leyes que la regulan.
- ✓ **Tarjetas:** personalizadas, adicionales y de stock.
- ✓ **Valores agregados** para sus empleados, como consulta de saldo, comercios afiliados, promociones y descuentos.

**Llámenos y conozca más sobre
nuestros grandes beneficios.**

 **Edenred**
www.edenred.com.mx

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

Síguenos en  /EdenredMx

 @EdenredMexico

Búsquenos en  como Edenred México

 como Edenred MX

Señala Amedirh al 2014 como un año de grandes retos para Recursos Humanos

Por: AMEDIRH



El Foro Económico Mundial avista que durante la próxima década, el mundo y los países con estructuras similares a la de México, **enfrentarán en primer lugar la desigualdad entre clases y, en segundo lugar, el azote del desempleo, el subempleo y la informalidad.**

El año comenzó con un panorama poco prometedor para Recursos Humanos pues enfrenta el difícil reto de la implementación de las modificaciones que trajo consigo la Reforma Hacendaria, señala el Lic. Pedro Borda Hartmann, Vocero y Director de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, AMEDIRH.

“Desde luego, en la asociación estamos conscientes de que las primeras semanas no definen el rumbo de lo que será el resto del año. Sin embargo, sí establecen una tendencia anímica en la generalidad de los empresarios, ejecutivos de Recursos Humanos, trabajadores y la población en general”, asegura Pedro Borda.



¿Apocalípticos e integrados?

Cuando acuñó esta pregunta, el filósofo y escritor Umberto Eco quizá no sospechó los alcances y la vigencia que llegaría a tener en órdenes de la vida económica mundial como lo es el mercado internacional del trabajo. Solamente las voces de ciertos optimistas y futurólogos anticipan que habrá una próxima recuperación y que el desempleo disminuirá sus niveles.

“Son más los apocalípticos y su punto de vista sobre el empleo y el desempleo no debe ser tan gratuito después de todo”, explica el Vocero y Director de AMEDIRH. “Hay hechos que más que un sucedáneo en la crónica periodística, deberíamos tomar en cuenta como argumentos de auténtico peso. Por ejemplo, hace unas semanas, la Organización Internacional del Trabajo informaba que el número de desempleados en el mundo aumentó en cinco millones de personas en el 2013, según el informe *Tendencias Mundiales del Empleo 2014*”.

Por su parte, el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) avistó en Davos que durante la próxima década, el mundo y los países con estructuras similares a la de México, enfrentarán en primer lugar la desigualdad entre clases y, en segundo lugar, el azote del desempleo, el subempleo y la informalidad.

“Los más afectados seguirán siendo los jóvenes debido a las oportunidades de trabajo cada vez más escasas que hay para ellos”, puntualiza el Lic. Pedro Borda Hartmann. “El WEF señala que la mayor problemática radica en que el 50% de los jóvenes de algunos de los países desarrollados y México desde luego, están en búsqueda de un empleo pero sólo logran encontrarlo en la informalidad a falta de pertinencia entre lo que se forma en el sistema educativo y lo que demandan las empresas del sector productivo”.

Informalidad: Jinete apocalíptico

Para la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos, AMEDIRH, el problema de los jóvenes frente al empleo no es el único que enfrenta el país. El Vocero y Director de la asociación explica que “en las primeras semanas del 2014 ha permanecido en los medios de comunicación el mensaje de que tanto Petróleos Mexicanos como la CFE tendrán una afectación del 40% de su plantilla laboral. No sabemos cuáles serán las medidas, los procedimientos y el destino final de todos estos trabajadores

y cómo se incorporarán a otras fuentes de trabajo, mismas que tampoco están necesariamente disponibles”.

Bien podría ser que los trabajadores que lleguen a ser removidos de sus posiciones ingresen de improviso al sector de la economía informal.



“Son preocupantes los números que comunica el INEGI”, añade el Lic. Pedro Borda. “Por un lado, la tasa de desocupación nacional alcanzó el 4.76% respecto de la Población Económicamente Activa; es decir, 0.17 puntos porcentuales arriba de noviembre. Por otro lado, la Tasa de Ocupación en el Sector Informal en diciembre de 2013 representó 28.32%”.

Los datos emergen de diversidad de fuentes. Por ejemplo, durante el año pasado 24 estados de la República Mexicana generaron únicamente 154 mil 700 empleos formales, alrededor de 48% por debajo de lo alcanzado en 2012, de acuerdo con la información sobre trabajadores asegurados reportada por el IMSS.

“Estamos conscientes de que es el primer año del Presidente Enrique Peña Nieto y que con Felipe Calderón las cosas no fueron mejor”, comenta el directivo de AMEDIRH. “Los números hablan cuando encontramos que se crearon 463 mil 18 empleos formales, un 35% menos que en 2012 cuando se generaron poco más de 711 mil según el Seguro Social. En esa proporción irá creciendo la informalidad”.



Durante el 2013, 24 estados de la República Mexicana generaron únicamente 154 mil 700 empleos formales, alrededor del 48% abajo que en 2012, de acuerdo con datos sobre trabajadores asegurados en el IMSS.

Democratizar la Productividad: Deseo entre la espada y las reformas

La Reforma Hacendaria recién aprobada y puesta en marcha ha traído consigo mucho más que medidas para el control administrativo y la fiscalización de los contribuyentes. Antes bien, se está generando un proceso que más temprano que tarde representará un aumento significativo de tensión o estrés en todo el sistema económico, político y social.

“La modificación de los porcentajes de deducibilidad de las prestaciones laborales está sometiendo a los empresarios y a los trabajadores por igual. Las encuestas, los sondeos y simplemente las conversaciones con los líderes empresariales dejan ver la posibilidad, inminente, de una contracción económica que afectará con ahínco al colaborador promedio”, apunta Pedro Borda Hartmann.

Tratándose de hechos, sólo el 13% de las empresas mexicanas han firmado convenios de productividad laboral, asunto que permeó el discurso político del gobierno federal prácticamente durante la mayor parte del año. Se han formalizado 903 convenios que involucran a 491 mil 717 empleados. Son 3.7 por ciento menos que entre enero y octubre de 2012.

Dice el Director General de AMEDIRH que “desde luego que este comportamiento del empresariado respecto a la productividad no podría explicarse única y exclusiva-

mente considerando a la Reforma Hacendaria como variable. No obstante, los representantes de diversidad de organizaciones ya habían estimado que el bajo índice de firma de convenios de productividad se debía a que existen áreas de la economía en las que resulta especialmente complejo medir la productividad”.

Ahora, el obstáculo mayor se encuentra asimismo en que si el país no está resultando completamente capaz de evaluar su desempeño en materia de productividad, habrá que preguntarse cómo se establecerán las compensaciones, remuneraciones y estímulos en medio de una circunstancia de menor deducibilidad de las prestaciones.

El lado oscuro de la fuerza laboral y el empleo

Los efectos más adversos se veían venir junto con la Reforma Hacendaria. Los empresarios están asumiendo una postura cauta respecto de las nuevas disposiciones fiscales.

“De acuerdo con la encuesta aplicada por AMEDIRH, realizada entre empresarios mexicanos, 26% de las compañías congelará las vacantes este año y el 30% contratará a terceros para realizar la operación. 11% cancelará nuevos proyectos de inversión, 15% podrá intercambiar prestaciones por otros beneficios y 7% no invertirá en capacitación para su personal”, argumenta el Lic. Pedro Borda Hartmann.

En buena medida, el resquemor de los empresarios es resultado del incremento en la presión por cumplir con los requerimientos que supone la Reforma Hacendaria. A esto hay que añadir los efectos colaterales de situaciones críticas como las que se presentan en el estado de Michoacán, entidad donde de noviembre del 2012 y el mismo mes pero del 2013, se perdieron 5 mil 921 empleos permanentes de acuerdo con el IMSS.

“Resulta difícil asegurar que las medidas tomadas por el Gobierno Federal para restaurar el orden tras el Cisma Michoacano llegarán a ser auténticamente efectivas. Lo que columnistas y expertos sí vaticinan es que el número de pobres aumentará, el desempleo avanzará progresivamente y el deterioro económico traerá un mayor decremento en la solidez y la armonía social”, concluye el Lic. Pedro Borda Hartmann, Vocero y Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos. ▲▲



RETORNO DE **INVERSIÓN**

Es hora de expedir recibos de nómina a través de CFDI

Una de las nuevas obligaciones hacendarias para las empresas a partir de este 2014 consiste en emitir recibos de nómina a través del esquema de facturación electrónica (CFDI, por sus siglas, o Comprobante Fiscal Digital por Internet).

Por: **Ernesto Vázquez Landero**



Originalmente se había contemplado que esta obligación entraría en vigor el 1 de enero. Sin embargo, el SAT permitió diferir la expedición de los CFDI correspondientes a los pagos de salarios efectuados durante el primer trimestre del 2014 debido a que no todas las empresas estaban listas para ajustar sus sistemas.

Para estos efectos, es necesario que al 1 de abril las empresas hayan:

- Migrado totalmente al esquema de CFDI.
- Emitido todos los CFDI de cada uno de los pagos o de las retenciones efectuadas por las que hubieran optado por su diferimiento.
- Manifestado que ejercieron esta alternativa a través de la presentación de un caso de aclaración en la página de Internet del SAT, en la opción "Mi portal".

Para elaborar el recibo de nómina bajo estos términos se utilizará el esquema de una factura tradicional y se agregará la información establecida en el complemento correspondiente, el cual puede consultarse en la página del SAT. Por lo tanto será necesario capturar la información conforme al modelo de la tabla siguiente.



Para elaborar el recibo de nómina se utilizará el esquema de una factura tradicional y se agregará la información establecida en el complemento correspondiente, el cual puede consultarse en la página del SAT.

Campos que contiene la plantilla de una factura electrónica		Datos a capturar por tratarse de un recibo de nómina
Datos del Emisor	Información del emisor.	Datos del patrón.
Datos del Receptor	Información del receptor.	Datos del trabajador.
Datos del Recibo	Fecha emisión.	Fecha de elaboración del recibo.
	Subtotal.	Sumatoria de los importes de los conceptos.
	Descuento.	Total de las deducciones sin considerar el ISR retenido.
	Motivo del descuento.	Utilizar: "Deducciones nómina".
	Total.	Pago realizado al trabajador. Resulta de restar al subtotal los descuentos y las retenciones efectuadas.
	Tipo de comprobante.	Egreso.
	Lugar de expedición.	Señalar el lugar de la plaza en donde labore el empleado.
Conceptos	Cantidad.	Aplica el valor "1".
	Unidad.	Se utilizará la expresión: "Servicio".
	Descripción.	Se podrán incluir las siguientes denominaciones: Pago de nómina, aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, liquidación, finiquito, etc.
	Valor unitario.	Total de percepciones del trabajador.
Impuestos	Total de impuestos retenidos.	Impuesto: Tipo de impuesto que fue retenido (ISR). Importe: Monto del impuesto retenido.



Con respecto al complemento, si bien contempla información relativa al detalle de las prestaciones, incapacidades, puesto que ocupa el trabajador, cuenta en la que se efectúa el depósito del salario, entre otros aspectos, **los únicos datos que hasta ahora es obligatorio incluir son:**

- Versión del complemento.
- Número de empleado.
- CURP del trabajador.
- Clave del régimen por el cual se tiene contratado al trabajador. Conforme al catálogo publicado por el SAT, se anotará la clave 2 tratándose de sueldos y salarios. Las demás claves corresponden a pensionados, jubilados y asimilables a salarios.
- Fecha efectiva de erogación del gasto.
- Fecha inicial y final del pago.
- Número de días pagados.
- Periodicidad de pago: diario, semanal, quincenal, mensual, etc.

No pongas en riesgo la deducción de tu nómina y empieza a emitir tus recibos conforme al esquema de CFDI. ▲▲



El conectivismo se enfoca en el aprendizaje en ambientes informacionales rápidamente cambiantes. En muchos ámbitos, lo que sabemos hoy será obsoleto en poco tiempo y la habilidad para mantenerse vigente es vital. "Por ello, el conectivismo enfatiza el valor de la tecnología en las conexiones de visualización, permitiendo nuevas asociaciones y extendiendo la capacidad de las personas al tratar las redes sociales y sus tecnologías como agentes para el aprendizaje".

Las redes sociales son estratégicas en el conectivismo. "Mucho de nuestro aprendizaje ocurre a través de ellas. Nuestras competencias se derivan de cómo estamos conectados con otras personas", señala el especialista. "Cuando una organización contrata a un individuo, también está contratando su red personal. Su competencia en el trabajo está influenciada por las personas a las que tiene acceso. Los nuevos proyectos revelan el valor de los individuos con distintas redes. Una vez que se identifica un problema o tarea para un proyecto, se reúnen para procurar soluciones y buscar oportunidades", asegura Siemens en la entrevista que otorgó recientemente a *Learning Review*. ▲▲

Aspectos del conectivismo que aplican en Recursos Humanos

- El aprendizaje es el proceso que conecta nodos o fuentes de información. Cada persona es un nodo y una fuente de información al mismo tiempo.
- Es necesario nutrir y desarrollar las conexiones para facilitar el aprendizaje continuo.
- La habilidad para ver las conexiones entre los campos, ideas y conceptos es primordial en el conectivismo. Desarrollar esta competencia se integra cada vez más rápido a los modelos de Recursos Humanos.
- La información actualizada y precisa es la intención de todas las actividades del proceso conectivista para el desarrollo organizacional.
- La toma de decisiones es en sí misma un proceso de aprendizaje. Escoger qué aprender y valorar el significado de la información es fundamental; sin embargo, la riqueza informativa de hoy, tal vez sea mayor o menor mañana. Ya no basta medir el desempeño, sino la capacidad conectivista del talento.

CIFRAS AMEDIRH

www.amedirh.com.mx/revistarh

Educación, capacitación y empleo



De acuerdo con la *Encuesta sobre capacitación a trabajadores manufactureros 2008*, realizada por el INEGI, al cierre de dicho año se registró un total de 361 mil 621 establecimientos destinados a la capacitación del personal ocupado en el sector manufacturero. De estos, 65 mil 578 realizaron actividades de entrenamiento efectivamente reportado. El porcentaje promedio del gasto destinado a este rubro fue del 1.15%. Fuente: **INEGI**



Tras la Reforma Energética, Pemex se verá en la necesidad de reclutar al año a 85 geocientíficos y 135 ingenieros petroleros, de acuerdo con las estimaciones hacia el 2016. Evidentemente, esto plantea mayores desafíos para el sector educativo en los rubros tecnológico, operativo, científico y estratégico. Fuente: **Reforma**



Para el 2014 se abrirán 500 plazas para jóvenes investigadores. Serán asignadas a diversas instituciones. Al cierre del 2012, México invirtió el equivalente al 0.46% de su PIB en investigación y desarrollo experimental, cifra por debajo de Brasil y China. Fuente: **Conacyt**



El informe *Panorama Educativo 2012* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos colocó a México en el último lugar en la expectativa de graduación de bachillerato (47%), y en penúltimo sitio en la tasa de graduación en nivel superior (20%). El país tiene el undécimo lugar respecto a la tasa de desempleados con nivel universitario. Asimismo, los jóvenes Ninis aumentaron a 7 millones 248 mil 400, es decir, 22 mil 400 más que en 2012. Fuente: **OCDE**



RECOMIENDA **UN SOCIO**

www.amedirh.com.mx/revistarh

AMEDIRH felicita a Héctor Márquez Pitol

Por su participación en la campaña **Recomienda un Socio**



Héctor Márquez Pitol obtuvo el mejor resultado luego de inscribirse y participar en la campaña **Recomienda un Socio**, impulsada por AMEDIRH durante 2013.

Héctor Márquez Pitol recibe del Lic. Pedro Borda el certificado que le acredita como ganador de la campaña Recomendamos un Socio y los acompaña el Lic. Óscar Sosa

Esta campaña tuvo el propósito de fomentar el crecimiento de la Red de Socios de AMEDIRH. Participaron personas de diversas organizaciones, con o sin membresía a la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (excepto nuestro personal). ▲▲

Nota: En AMEDIRH cuidamos la seguridad de los datos personales de los participantes y de sus referidos, por lo que te invitamos a conocer nuestro Aviso de Privacidad en la página web www.amedirh.com.mx



ENFOCADOS EN HACER **MEJOR TU NEGOCIO**

¡VIVIMOS EL SERVICIO!
Es la forma en que hacemos negocios.

Nuestra filosofía es ayudar a los clientes a medida que crecen y se enfrentan a nuevos retos en todo el mundo. Contamos con más de 60 oficinas alrededor del mundo sirviendo a más de 35,000 clientes.

Más de 45 años de experiencia en:

- Beneficios para Empleados
- Consultoría Actuarial
- Daños y Negocio Corporativo
- Autos y Flotillas
- Fianzas
- Ingeniería y Prevención de Riesgos
- Reaseguro

WE LIVE SERVICE!

SOMOS EL CORREDOR Y CONSULTOR DE SEGUROS Y TEMAS ACTUARIALES PRIVADO MÁS GRANDE DEL MUNDO

CIUDAD DE MÉXICO
+52-55-5980-4300
Av. Santa Fe 481, Piso 19
Col. Cruz Manca, C.P. 05349

MONTERREY
+52-81-1257-4700
Av. Alfonso Reyes 2615,
Suite 904 y 905
Col. Paseo Residencial, C.P. 64920

GUADALAJARA
+52-33-3685-2140
Alberta 2288, 3er Piso A
Col. Colomos Providencia, C.P. 45660

HERMOSILLO
+52-66-2217-4636
Blvd. Paseo Río Sonora Sur 205, Int. 401,
Col. Proyecto Río Sonora, C.P. 83270

www.lockton.com.mx



TALENTO **MX**

Compartir con sentido: Ayudar con el corazón

Héctor Cerviño Iglesias

Director de Asuntos Humanos de Gentera

Por: AMEDIRH



“Nosotros hemos puesto en el centro de nuestra organización a la persona, honrándola en todo momento. Trata bien a la gente y el negocio tendrá marcha de largo plazo”.

Gentera es una empresa que tiene 19 mil colaboradores, tres operaciones que incluyen a México, Guatemala y Perú. Es un banco público con otras unidades de negocio, pero no es una institución financiera parecida a las demás. Aquí se dan la oportunidad de colocar en el centro de todo su movimiento al espíritu y la acción de honrar a la persona en la amplia dimensión de la dignidad, sea colaborador, cliente o inversionista.

Al frente de esta delicada y no menos titánica tarea se encuentra Héctor Cerviño Iglesias, Ingeniero Industrial de profesión que eligió por voluntad propia otro camino. “Tuve la oportunidad de estar en el periodo fundacional de esta grandísima organización, pero como ingeniero resultó que el tema de Recursos Humanos me llenó de pasión como ningún otro; y es así porque hay una fortaleza y una seriedad en la institución dirigida a honrar realmente a la persona en cada una de nuestras acciones”.

Ing. Héctor Cerviño Iglesias
Director de Asuntos Humanos de Gentera

Al frente de la Dirección de Asuntos Humanos, tiene a su cargo la Dirección de Liderazgo, la Dirección de Personas y la Dirección de Filosofía de Empresa. No es casual. Su formación, su pensamiento, su conducta y comunicación son profundamente humanistas. De ahí que se siente unido a la causa de Compartamos Banco, hoy Gentera, que inició su labor como organización no gubernamental hace 24 años y que contra todos los pronósticos y obstáculos da impulso a la gente a través de microcréditos de sólo 4 mil pesos. Pero más importante aún, creyendo en esos mexicanos.

“Estamos en un mundo en el que han prevalecido los temas de rentabilidad, pero estrictamente financiera”, dice Cerviño. “Tenemos otros indicadores donde están las personas que han recibido un apoyo y que han transformado sus historias, como Chonita, de Puebla, que comenzó pidiendo dinero para poder hacer el doble de tamales y salir adelante. Y así tenemos miles y miles de historias pues el 44% del mercado es atendido por nuestra institución: Gentera.” 

Valioso por su talento, reconocido por sus obras

- Ingeniero Industrial formado en las aulas de la Universidad Iberoamericana.
- Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE.
- Ha sido capacitado sobre microfinanzas en *The Economics Institute*; liderazgo estratégico para microfinanzas y manejo de talento en *Harvard Business School*; investigación financiera en la *Universidad de las Américas de Puebla*; alta dirección en el *Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey*; y formación social en la *Unión Social de Empresarios de México*.

Impacto del liderazgo de Héctor Cerviño Iglesias

- Número de personas a su cargo: **329 colaboradores.**
- Presupuesto en capacitación, desarrollo e innovación: **\$81,680,782.00 M.N. que incluyen los gastos del Programa Liderazgo (Pyxis), Formación Humana, Aceleramiento de Carrera, Cursos Externos, Capacitación Presencial y en línea.**
- En 2013 el número de cursos ofrecidos fue de **4,449.**
- Número de horas de capacitación. **949, 688 alcanzando casi el millón de horas impartidas.**
- Principales programas para el desarrollo de personas, liderazgo y filosofía institucional:
 - **Encuentros Regionales y CEAS:** Presenta la estrategia anual de Gentera.
 - **Programa de Liderazgo Pyxis:** Tiene el objetivo de formar Líderes Inspiradores en cuatro áreas específicas que son Servir, Formar, Crecer y Dar Resultados.
 - **Aceleramiento de carrera:** Apoyamos a los colaboradores para culminar sus estudios académicos con un presupuesto de más de 11 millones.
 - **Formación Humana:** Incluye diversos temas que favorecen el desarrollo integral; el programa está dirigido al nivel directivo y a todos los colaboradores.

Fuente: Dirección de Asuntos Humanos de Gentera.





Recursos Humanos: Capital Intelectual y Responsabilidad Social

Por: Mtra. Claudia Bárcenas C., Coordinación
Administrativa de la Facultad en Responsabilidad
Social. Universidad Anáhuac, México Norte.



La relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el desempeño financiero de las empresas es objeto de investigación desde el inicio de la década de los años setenta. El concepto y su significado se han transformado de manera paulatina y progresiva. Algunos investigadores como Waddock y Graves, Stanwick y Stanwick, Ruf, Mahoney y Roberts, Zhang y Stern han concluido que la RSC está vinculada directamente con la estrategia económica de una organización influyendo con valores positivos en la productividad y la rentabilidad.

En España, el primer informe sobre responsabilidad social surgió a finales de la década de 1970 con el balance social del Banco de Bilbao. Sin embargo, esta práctica no se convertiría en hábito sino hasta bien entrados los años noventa. Por aquel tiempo, en Brasil comenzó a cobrar relevancia la RSC a través de la campaña de difusión del balance social a cargo del sociólogo Herbert de Souza.

En esta edición de **Creando Valor RH**, reproducimos un texto de la Mtra. Claudia Bárcenas C., Coordinación Administrativa de la Facultad en Responsabilidad Social de la Universidad Anáhuac, México Norte, acerca de los Recursos Humanos, el Capital Intelectual y la Responsabilidad Social. Estamos seguros que resultará del mayor interés para nuestra comunidad de ejecutivos AMEDIRH.



¿Qué es el capital intelectual?

Muchos se preguntan qué es el capital intelectual pues no figura en los registros de la empresa. Desde el punto de vista de la organización, es el nuevo recurso económico que superó a otros más tradicionales. Es el saber y se trata de entender cómo funciona y de aprender a administrarlo.

Es un bien complejo que aun cuando pertenece a la organización incluye al capital humano (que no es de su propiedad pero sí el nutriente), al estructural (compuesto por bienes, patentes, marcas y sistemas de la empresa) y al capital cliente que es el valor de sus relaciones comerciales (Sánchez, A. 2007).

Brooking afirma que el uso de este activo en la era de internet debe generar un funcionamiento on-line en tiempo real, en otras palabras implica la creación del sistema nervioso digital de la empresa. Desde el punto de vista humano, el capitalismo inspira temor porque la globalización ha llevado a la desvalorización del hombre y de su autoestima. Pero la era industrial ha dado paso a la era del conocimiento (1997b).

Cada día es mayor el número de empresas que se dedican a vender información y conocimiento en lugar de productos tangibles. El trabajo intelectual está en ascenso y la fabricación de productos en descenso. EUROFORUM dice que el conocimiento se está convirtiendo en un ingrediente más importante de lo que somos capaces de crear, vender o comprar, sustituyendo a los activos tradicionales como la tierra, los equipos y la mano de obra (1998).

Lo anterior significa el reto para administrar el capital intelectual (encontrarlo, cultivarlo, almacenarlo, compartirlo y venderlo) se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para cualquier empresa. No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría son intangibles; es decir, no se pueden tocar, mover o valorar fácilmente.

El capital intelectual es conocimiento que tiene que ser útil para la empresa. Asimismo, el capital humano se refiere al valor del conocimiento de los empleados que crean riqueza para la organización. El investigador que diseña una medicina innovadora o el gerente de planta que reduce el tiempo del ciclo de producción, son ejemplos de este tipo de activo (Edvinsson y Sullivan, 2007).

¿Tu Organización cumple efectivamente con estos Factores Críticos?

Desarrollo Integral de Empleados
Métricas Claras de Desempeño
Organizaciones Motivadas
Comunicación Efectiva

Nosotros contamos con las
Soluciones necesarias para
Transformar tu Organización

Tel: 5000-7777 desde Gdl, Mex, Mty
e-valor@compusoluciones.com
www.compusoluciones.com



CompuSoluciones 





El reto para administrar el capital intelectual se está convirtiendo en una de las actividades más importantes para cualquier empresa. No es una tarea fácil, puesto que en su mayoría hay intangibles.

Imagine que un gerente observa un proceso en la empresa y piensa en cómo llevarlo a cabo en menos tiempo y a menor costo. Formula los cambios en el proceso y los incluye en un nuevo manual de procedimientos operativos. El conocimiento y la experiencia del gerente forman el capital humano. Es el activo intelectual que le facilita mejorar el proceso. El manual de procedimientos es el capital estructural que transforma el conocimiento en una forma que puede ser manejada y distribuida en la empresa.

Más allá de reconocer que la información es el activo más importante de una organización, es necesario traducir las teorías y buenas intenciones en planes y estrategias que lleven a mejoras del desempeño. Stewart (2012) analizó la transición desde la corporación industrial (en la que todo se mide en términos de activos físicos y financieros), hacia la empresa del conocimiento.

El valor potencial oculto o intangible de las empresas es el Capital Intelectual no explotado que toda compañía posee (Hormiga, 2007). Los esfuerzos creativos y exitosos para apalancar y descubrir el valor potencial oculto necesitan de un verdadero esfuerzo intelectual y gran habilidad para estudiar sus propios recursos con el suficiente ingenio e intuición estratégica para descubrir nuevas fuentes de valor, que produzcan beneficios para las empresas.

Sin embargo la visión estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial incluye una serie de iniciativas encaminadas a fortalecer la cadena de valor y generar un impacto positivo para promover el desarrollo social y económico y no solo mitigar las externalidades negativas generadas por las organizaciones (Porter & Kramer, 2006). ▲▲



Bibliografía

- Brooking, A. (1997b). El Capital Intelectual. *Paidós Empresas, Barcelona*, 364-365.
- Edvinsson & Sullivan (2007). Developing a model for managing intellectual Capital. *European Management Journal*, 356-364.
- EUROFORUM. (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. *EUROFORUM, Madrid*, 1-135.
- Hormiga, E. (2007). El Concepto de Capital Intelectual. *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1-115.
- Porter & Kramer, (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Sánchez, M. A. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, 97-111.
- Stewart, T. (2012). La nueva riqueza de las organizaciones. *El Capital Intelectual*, 1-165.

iPróximamente!

Amedirh al alcance de tu mano



Consíguelo en el
App Store

Disponible en
Google play

La **comunidad** más grande de **Recursos Humanos**
ahora en **dispositivo móvil**





Adecco

better work, better life



Al buen emprendedor
pocas palabras

Nuestro liderazgo mundial en **Recursos Humanos** nos permite entender las necesidades específicas de tu negocio. **Adecco** es la empresa global que te ofrece las mejores soluciones de capital humano **adaptadas a tu organización**.

Nuestros servicios:

- Subcontratación de personal
- Atracción de perfiles ejecutivos y de mandos medios
- Consultoría Organizacional
- Reclutamiento y selección de personal
- Maquila de Nómina

Contáctanos

01800 890 0173
atencionaclientes@adecco.com



adecco.com.mx

SIPS-ACT-ESP09-00002