

INVERTIR EN LA MUJER desde RECURSOS HUMANOS

Más allá de la perspectiva de género, hablamos de un nuevo contexto donde la participación de la mujer influye y transforma a las empresas.



**NUEVO
Portal del Empleo
del Gobierno del
Distrito Federal**

Alianza entre la Secretaría del Trabajo
y Fomento al Empleo del GDF y
AMEDIRH



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Un matrimonio por conveniencia

¿Está destinada a ser una
relación difícil la que existe
entre Finanzas y Recursos
Humanos?

El costo de no cumplir con la Ley Laboral

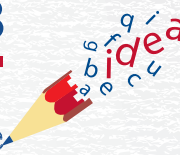
Lo que necesitas saber acerca de
las implicaciones económicas que
trae consigo la Reforma Laboral.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



El mejor punto de encuentro para profesionales de RRHH en México



11 y 12
Septiembre 2013
WTC
México, D.F.

www.amedirh.com.mx/congreso2013

■ Margarita Álvarez ■

Directora de Marketing y Comunicación Adecco España

■ Pedro Aspe ■

Ex Secretario de Hacienda y Crédito Público de México

■ Jean-Michel Caye ■

Líder de Boston Consulting Group

■ Juan Carlos Cubeiro ■

Socio Director de Ideo Business

■ Jeff Dyer ■

Autor de "El ADN de los innovadores"

■ Tammy Erickson ■

Autora y experta en Desarrollo Organizacional

■ Dina Pyron ■

Directora Global de Capital Humano, Ernst & Young

■ Cynthia Trudell ■

Vicepresidenta Ejecutiva de Recursos Humanos y CHR Officer, PepsiCo

■ Alejandro Valenzuela ■

Director General de Grupo Financiero Banorte

■ Fernando Valenzuela / Carl Rianhard ■

Presidente Latinoamérica National Geographic Learning / Presidente Opentec

SÍGUENOS POR:



PATROCINADORES:



better work, better life



Manpower



contempo



publimetr



MediAccess



TOTVS



MURGUÍA



KELLY SERVICES



DDI



EFECTO



CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 3 / MAYO, 2013

Invertir en la mujer desde Recursos Humanos
Pág. 12

CONTENIDO

- **Resumen Ejecutivo**
Pág. 03
- **Nuevos Socios**
Pág. 04
- **Talento MX**
Preparados para el futuro:
Crea el Gobierno del Distrito Federal nuevo
Portal del Empleo en Internet
Pág. 08
- **Enfoque de Negocios**
Creación de las condiciones para una
innovación sostenible
Pág. 18
- **RH Global**
Alcanzando nuevas alturas
Pág. 20
- **Retorno de Inversión**
El costo de no cumplir con la ley laboral
Pág. 26
- **RH Global**
Un matrimonio por conveniencia
Pág. 30
- **Actualidad RH**
Mujer y salud empresarial
Pág. 36

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 Angel 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; 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 Texo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldívar de Meza; Lic. Patricia Espinosa Torres; Lic. Raúl Argüelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. / 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. Thomas Wissing, Director General; OIT. Mtra. Elba Loyola, Directora de Recursos Humanos; Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Humberto Valverde, Director de Recursos Humanos; SEDESOL. / 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, Víctor Manuel Urrutía Bravo y Rodrigo Sánchez Hernández. Teléfono: 5565-0445. E-mail: redes@kreaig.com

CREANDOVALORH. Año 2. No. 3. Mayo 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. Tlalnepantla, Estado de México, C.P. 54090. Teléfono: 5565-0445. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.

Estimados Amig@s,

La igualdad de condiciones para el desarrollo integral del ser humano, desde una perspectiva de género, todavía tiene muchas asignaturas pendientes. México, no es la excepción. No obstante, son más las organizaciones de la iniciativa privada, del sector público y la sociedad civil las que están creando condiciones para modificar el panorama desde lo profundo.



Los Ejecutivos y Operadores de Recursos Humanos tenemos aquí una labor fundamental. Nos corresponde fomentar los valores entre los colaboradores para crear una cultura donde se aprecie y, por tanto, se valore, la diversidad y la riqueza que aporta la presencia de hombres y mujeres en el contexto laboral.

¿Por qué invertir en las mujeres?, es el tema de nuestra portada y el artículo central. En esta edición de **Creando ValoRH**, hacemos una reflexión central en torno al bienestar de las mujeres quienes han generado también un ambiente de apertura para hablar de asuntos tan serios, y no menos dolorosos, como lo es el cáncer de mama y el cérvico uterino. Hace ya varios años que las organizaciones comenzaron a modificar sus políticas, hábitos y conductas hacia las mujeres,

implementando diversas medidas a favor de su desarrollo humano y profesional en sentido integral. Ahora, ha llegado el momento de ampliar el espectro de estas propuestas para llevarlas a un ámbito que requiere atención urgente en las economías en crecimiento. Me refiero a la salud. Facilitar que las mujeres, en igualdad de circunstancias que los hombres, tengan acceso a medios de diagnóstico sobre su estado físico, emocional y mental, tiene impacto en la calidad de los resultados, en la efectividad y la productividad de las empresas.

Hacer a un lado esta realidad, solamente debilita a las organizaciones, pues la calidad de vida de las personas sostiene un estrecho vínculo con la capacidad para generar recursos, estimular al mercado e impulsar la economía.

Sea pues esta la ocasión para conectarnos con este que es un tema del que nos seguiremos ocupando ampliamente para acrecentar la sensibilización hacia aspectos clave en nuestra sociedad contemporánea.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

Pág. 10

Invertir en la mujer desde Recursos Humanos

La participación de la mujer influye y transforma a las empresas. En el sector empresarial mundial, las mujeres en puestos directivos no son más del 16%. En los países de la OCDE, las mujeres ocupan sólo 1 de cada 10 puestos en las juntas directivas de las principales empresas.

Conversamos con Mónica Flores Barragán, Directora General para Latinoamérica de ManpowerGroup acerca de por qué resulta benéfico invertir en la mujer desde Recursos Humanos.

Pág. 18

Alcanzando nuevas alturas

Muchas organizaciones han adoptado el Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos para responder a las necesidades de la funcionalidad organizacional. Incluso, después de 15 años de que Dave Ulrich articulara su visión y este modelo, publicado en el libro "Campeones de Recursos Humanos" (Harvard Business School Press, 1997), la evaluación de la efectividad del paradigma es decididamente variada y esta definida.

Para alcanzar el potencial de la propuesta de Ulrich, la próxima generación de modelos de Socios de Negocio de Recursos Humanos requiere ser implementada con efectividad y alto entrenamiento. Conoce diferentes perspectivas de este proceso que ha tenido diversidad de matices.

Pág. 28

Un matrimonio por conveniencia.

¿Está destinada a ser una relación difícil la que existe entre Finanzas y Recursos Humanos? Después de todo, los directores financieros se centran en los números y los ejecutivos de Recursos Humanos se enfocan en la gente.

A pesar de las diferentes perspectivas, muchos de los líderes de ambas áreas han encontrado un terreno común en el hecho de que las personas representan el activo más importante de las organizaciones, así como el conocimiento de que ambas partes poseen un papel en el aseguramiento del futuro económico de sus empresas.



Conoce
nuestra
revista
electrónica
WEBCAST

El Mtro. Héctor Esquivel, Académico de la Universidad Anáhuac México Norte, conversa acerca de la importancia de la Salud Corporativa y la formación de Recursos Humanos especializados en Dirección y Administración de Instituciones de Salud.

www.amedirh.com.mx



Check Up's
médicos
en tu
empresa
o fábrica

**Más de 1 millón
de pacientes
atendidos**



www.previta.com.mx
contacto@previta.com.mx

ATM Espectaculares

Leticia Rodríguez Moctezuma
Directora Corporativa

Dinámica Grupo Consultores

Leticia Ortega Castro
Directora General

Laboratorios Grisi

Juan de Dios Santana Spíndola
Director de Recursos Humanos

Los Reyes las Fincas

Cynthia Uceda Miranda
Gerente de Recursos Humanos

Axionlog Cold Solutions

Alma Arzate García
Gerente de Recursos Humanos

Concepto Móvil

Tula García Favila
Human Talent Management

Tapones Escobar

Belém Roldán Linares
Jefa de Recursos Humanos

MasNegocio

IT Services On Demand
Regina Gómez Abad
Gerente de Recursos Humanos

Volvo

Martín Salgado
Gerente de Capital Humano

**Cámara Mexicana de la Industria
de la Construcción**

Javier Gómez Velázquez
Gerente de Recursos Humanos y
Relaciones Laborales

Integra Corporativo

Marco Polo Escutia Herrera
Director General



MUJERES, CONOMÍA, DES EMPLEO

La crisis de 2008 y sus efectos continúan resintiéndose en todo el mundo. En las economías avanzadas, la crisis parece haber afectado a los hombres en los sectores que dependen del comercio más que a las mujeres que trabajan en la salud y la educación. Las tasas de desempleo de las mujeres son mayores que las de los hombres a escala mundial y no se prevén

mejoras en los próximos años, según un informe de la OIT. En los países en desarrollo, las mujeres fueron particularmente afectadas en los sectores relacionados con el comercio.

- La tasa de desempleo femenina se situó en 5,8 por ciento, comparada con 5,3 por ciento para los hombres (periodo 2002-2007).

- Aumentó esta disparidad de 0,5 a 0,7 puntos porcentuales, y se produjo la eliminación de 13 millones de empleos para las mujeres.
- La diferencia de género en la relación empleo-población disminuyó levemente antes de la crisis, pero permaneció alta, en 24,5 puntos en América Latina, Caribe, África y Oriente Medio en especial.
- En 2012, la proporción de mujeres en empleo vulnerable (trabajadores familiares no remunerados y trabajadores por cuenta propia) era de 50 por ciento y la de los hombres 48 por ciento.
- El indicador de segregación por sectores económicos muestra que las mujeres están más limitadas en su elección de empleo en todos los ámbitos.
- En las economías desarrolladas, el empleo de las mujeres en la industria se redujo a la mitad, desplazando a 85 por ciento de ellas en los servicios, particularmente en la educación y la salud.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo

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, Reynosa y Querétaro.

INTERNACIONAL: PAE-PERÚ, PAE-USA

Mail: buzon@pae.cc



www.pae.cc



CONVENIO

AMEDIRH – Universidad Anáhuac
por la Salud y el Bienestar Laboral



Sin lugar a dudas, el bien hacer de los colaboradores en las organizaciones requiere de un soporte o respaldo de parte de la empresa en materia del cuidado de la salud y el bienestar laboral.

En este tenor, AMEDIRH y la Universidad Anáhuac México Norte, a través de la Facultad de Ciencias de la Salud, han iniciado una colaboración para generar y difundir información relevante sobre este que se ha convertido en poco tiempo en un tema crítico para las sociedades del mundo.

Conversamos con el Mtro. Héctor Esquivel, Académico de la Universidad Anáhuac México Norte acerca de esta colaboración y de cómo en esta casa de estudios se forman Recursos Humanos especializados.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Mtro. Héctor Esquivel
Académico de la Universidad Anáhuac México Norte



Más empleos y mejores condiciones de vida son algunas de las necesidades clave que la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal tienen en la mira. Dando pasos sólidos, esta instancia lanza el Portal del Empleo para que empresas y ciudadanos se vinculen de manera ágil y directa para impulsar y estimular el talento mexicano.

Preparados para el futuro:

Crea el Gobierno del Distrito Federal nuevo Portal del Empleo en Internet

Fue hace unas semanas cuando Carlos Navarrete Ruiz, Secretario del Trabajo y Fomento del Gobierno del Distrito Federal, dio a conocer que la instancia a su cargo iniciaría las actividades para conformar una alianza con AMEDIRH para facilitar el proceso de generación de posiciones laborales en la Ciudad de México.

“Será el Portal del Empleo de la Secretaría, el medio a través del cual AMEDIRH apoyará para conectar a las empresas que tienen vacantes con los visitantes de esta herramienta web, importante para promover la empleabilidad”, señaló el también ex senador.

Primeros pasos, primeras acciones.

AMEDIRH llevó a cabo una reunión de acercamiento entre el Lic. Carlos Navarrete Ruiz y la comunidad de Recursos Humanos, con la finalidad de emprender un camino de mayor certidumbre hacia la vinculación entre la administración pública local y los operadores de la gestión de talento de la iniciativa privada.

“Nada puede sustituir los resultados del empleo”, señaló Carlos Navarrete Ruiz. “Nada puede remplazar una plaza de trabajo. Cuando alguien tiene un trabajo con seguridad social y capacitación, con salario decente y la posibilidad de supe-

rarse, se transforman la persona y su familia”.

El Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal comentó que “el gobierno sólo puede ofrecer programas de empleo temporal para mantener ocupadas a las personas, pero eso termina y se acabó. El sector privado es el principal aportador de empleos a nivel estatal y nacional. Por supuesto, no logramos siempre que sea con la magnitud que se requiere”.

En el marco de este evento, el Lic. Carlos Navarrete Ruiz destacó que “el empleo formal y permanente es lo que resolverá el problema social. Cuando éste no genera los satisfactores que se demandan, hay una fuga de los trabajadores hacia el empleo informal con todas las implicaciones que tiene para la estabilidad del clima urbano de la capital”.

Asimismo, el Lic. Carlos Navarrete Ruiz comentó que el empleo es la principal política social para el actual Gobierno del Distrito Federal. “Es un tema transversal y para decirlo con claridad: La tarea de impulsar empleos no es exclusiva de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, sino de todo el gobierno, de todas las secretarías. Las acciones del gobierno generan empleos y es un apoyo



a la generación de plazas que se producen en la iniciativa privada, que es la de mayor impacto”.

El Portal del Empleo del GDF

Luego de las reuniones de preparación para el proyecto, el 6 de mayo de este 2013, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Miguel Ángel Mancera, realizará el



Carlos Navarrete Ruiz, Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal durante el encuentro que sostuvo con la comunidad de Ejecutivos de Recursos Humanos organizado por AMEDIRH en las instalaciones del Centro de Desarrollo del Talento.

“El empleo formal y permanente es lo que resolverá el problema social, cuando éste no genera los satisfactores que se demandan, hay una fuga de los trabajadores hacia el empleo informal con todas las implicaciones que tiene para la estabilidad del clima urbano de la capital”, Carlos Navarrete Ruiz, Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal.

lanzamiento del Portal del Empleo del Gobierno del Distrito Federal. AMEDIRH, a través de Zona Jobs (compañía experta en el desarrollo de este tipo de herramientas), ha generado la plataforma que brindará beneficios a candidatos y empresarios de la capital de la República Mexicana.

- Las empresas ubicadas en el Distrito Federal tendrán acceso a la publicación gratuita de vacantes para cubrir posiciones laborales en sus organizaciones.
- De igual manera, sin costo

alguno, cualquier persona podrá visitar el sitio, dar de alta su currículum vitae y consultar las vacantes publicadas por las empresas con sede en la Ciudad de México.

- Se publicarán noticias y artículos sobre reclutamiento, selección y búsqueda de empleo, con el propósito de apoyar tanto a los candidatos como a las empresas en su labor de Recursos Humanos.
- Se difundirá información sobre los programas sociales del Gobierno del Distrito Federal dirigidos a la ciudadanía,

especialmente los orientados hacia el empleo.

El nuevo Portal de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo es una alternativa que refuerza los programas y acciones a favor de mejorar las condiciones de vida de las personas que residen en la Ciudad de México.

Obtener el máximo provecho de esta aplicación en Internet es una oportunidad para todos: empresarios y candidatos. Sin lugar a dudas, la prioridad que representa la generación de empleos y la creación de conexiones entre candidatos y recluta-

El 6 de mayo de este 2013 el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Miguel Ángel Mancera, realizará el lanzamiento del Portal del Empleo del Gobierno del Distrito Federal.



Al encuentro con Ejecutivos de Recursos Humanos con el Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal, también asistió la Lic. Amalia García Medina, Diputada Federal por el PRD. De igual forma, participaron miembros del Consejo Directivo de AMEDIRH.

RECURSO ON LINE

Visita la página web de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del GDF y conoce los programas y acciones a favor de la ciudadanía. www.styfe.df.gob.mx

dores. Al final del día, el propósito de estas iniciativas es apoyar tanto al empresariado en su búsqueda, detección e incorporación de talento; así como a la población económicamente activa, que fácilmente puede caer en un esquema de informalidad.

TALENTO MX EN CIFRAS

Adecco

better work, better life

En la encuesta aplicada por Adecco México el año pasado con el título "¿Dónde está el talento mexicano?", encontramos reveladoras cifras como:

▶ **37% de los encuestados consideraron a la planta directiva como el personal más talentoso, 34% al personal administrativo y sólo 29% a los gerenciales.**

▶ **Para el 40%, los gerentes no cumplieron sus expectativas por no haber alcanzado los resultados esperados, mientras que en el caso del personal administrativo se debió a su resistencia al cambio (37%).**

▶ **En relación con los directivos, 38% consideró que el factor que más los detiene es su miedo a los nuevos retos.**

▶ **Sólo el 1% de los participantes aseguró que tiene vacantes difíciles de cubrir debido a la falta de talento en México.**

Fuente: Adecco México

¡La herramienta de personalidad más famosa del mundo llega a México!



Identifique sus preferencias de trabajo, de comunicación y de relaciones (tipologías) para mejorar el autoconocimiento y la integración de equipos.

Adquiera la herramienta o certifíquese con nosotros.

¡Contáctenos! **56.68.02.69**
humandevelopmentsolutions.com
info@humandevelopmentsolutions.com



Distribuidores y Certificadores Autorizados de MBTI®

¡Somos tu mejor opción en el diagnóstico y desarrollo de talento!







INVERTIR EN LA MUJER DESDE RECURSOS HUMANOS

Las mujeres representan la mitad de la población mundial. Como nunca antes, el impacto de su participación, movilidad, profesionalización e incorporación al mundo laboral está dejando ver que hay razones de peso para que empresas y empresarios tomen muy en serio su presencia en el escenario mundial del trabajo y los negocios.

Hay hechos que transforman la fisonomía, el rostro y las visiones de la humanidad. Dos de ellos trajeron consigo cambios profundos que, habiendo iniciado como una tendencia, hoy son una realidad contundente. Nos referimos al derecho de la mujer al voto en un mayor número de naciones; y, el acceso a los métodos anticonceptivos otorgando así el derecho a la planificación y control de la natalidad.

En contexto

En el año 2013, casi resultan remotos estos eventos; pero vaya que produjeron modificaciones de gran calado en prácticamente todos los aspectos. Dos derechos como los referidos trajeron consigo el aumento en la participación de la mujer en las actividades económicas (que ya se hacía desde la actividad en el hogar por más invisible que resulte). El impacto se focalizó, primero, en los hogares, generando una diversidad de perfiles y estructuras. Surgió la familia nuclear, pero también aquella encabezada por la madre. En México, 1 de cada 3 familias es sostenida por la mujer.

Es evidente que la participación de las mujeres en la toma de decisiones también cambió. Hoy, en Estados Unidos, por ejemplo, en materia de consumo de bienes y servicios, la mujer

De hecho, cada 1% de incremento en el número de mujeres en estos grupos políticos está correlacionado con el aumento en el monto de fondos destinados a educación.

Mujeres de negocios

Mónica Flores Barragán, Directora General para Latinoamérica de ManpowerGroup, hace una distinción fundamental cuando habla de las mujeres como constructoras del hoy y el mañana, a través de su participación en la economía y el mercado mundial. Sin embargo, también identifica con claridad las brechas que hay por reducir.

"En China, 32% de los gerentes senior son mujeres, comparado con 23% en Estados Unidos y 19% en Reino Unido. En Brasil, 11% de los directivos y 30% de los gerentes senior son mujeres. En India, 11% de los directores de las grandes compañías son mujeres, 3% en Estados Unidos y en Reino Unido", señala la Direc-

mujeres directivas es menor al 15%, tal como sucede en Argentina, Chile, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Trinidad y Tobago".

En el reporte *Women in Leadership: a key leadership development issue*, la firma de consultoría Mercer señala que, es en naciones como Colombia, Costa Rica, Ecuador, México y Uruguay, donde la participación de mujeres directivas es mayor y varía entre el 15 y el 25%. En tanto que, en República Dominicana, Guatemala, Perú, Puerto Rico y Venezuela

tiene una representación mayor del 30%.

"Las mexicanas ocupan sólo el 6.8% de los puestos en consejos directivos", precisa Mónica Flores. "Asimismo, de acuerdo con el informe *Diversidad: un asunto de negocios* (2011) de American Chamber of Commerce of Mexico, poco menos del 1% de las posiciones de Direc-

tor General son ocupados por mujeres; en las Finanzas, están representadas apenas con el 7.9%.

El repunte viene en áreas como Relaciones Públicas (41.10%), Recursos Humanos (24.80%) y Mercadotecnia (27%)".

La American Chamber of Commerce of Mexico ha difundido que en las compañías con mayores porcentajes de participación de mujeres en el comité directivo, se presentó un mejor desempeño que en aquellas que no lo tenían; con márgenes en Retorno sobre Capital del 53%, Retorno sobre Ventas del 42% y Retorno sobre Inversión a Capital del 66%.

Lo que ellas quieren

Según el estudio *Mercer's Latin America Climate Surveys*, lo que las mujeres valoran más en el trabajo incluye aspec-

Mujeres al poder

Si bien Golda Meir, Indira Gandhi y Margaret Thatcher sentaron los grandes precedentes, hoy tenemos a tres mujeres a la cabeza de un país de manera coincidente: Angela Merkel, Primera ministra de Alemania; Dilma Rousseff, Presidenta de Brasil; y Cristina Fernández de Kirchner, Presidenta de Argentina.

"Tenemos países donde el porcentaje de mujeres directivas es menor al 15%, tal como sucede en Argentina, Chile, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Trinidad y Tobago". Mónica Flores.

elige en el 85% de los casos de compra de automóviles, 92% en la organización de las vacaciones y 89% en el comportamiento de las cuentas bancarias. En México, en el 75% de los casos de los medicamentos, 50% en la adquisición de automóvil e influyen en el 80% del resto de las compras.

El derecho a votar, trajo consigo el de ser votada. Cada vez son más las mujeres que se integran a grupos parlamentarios.

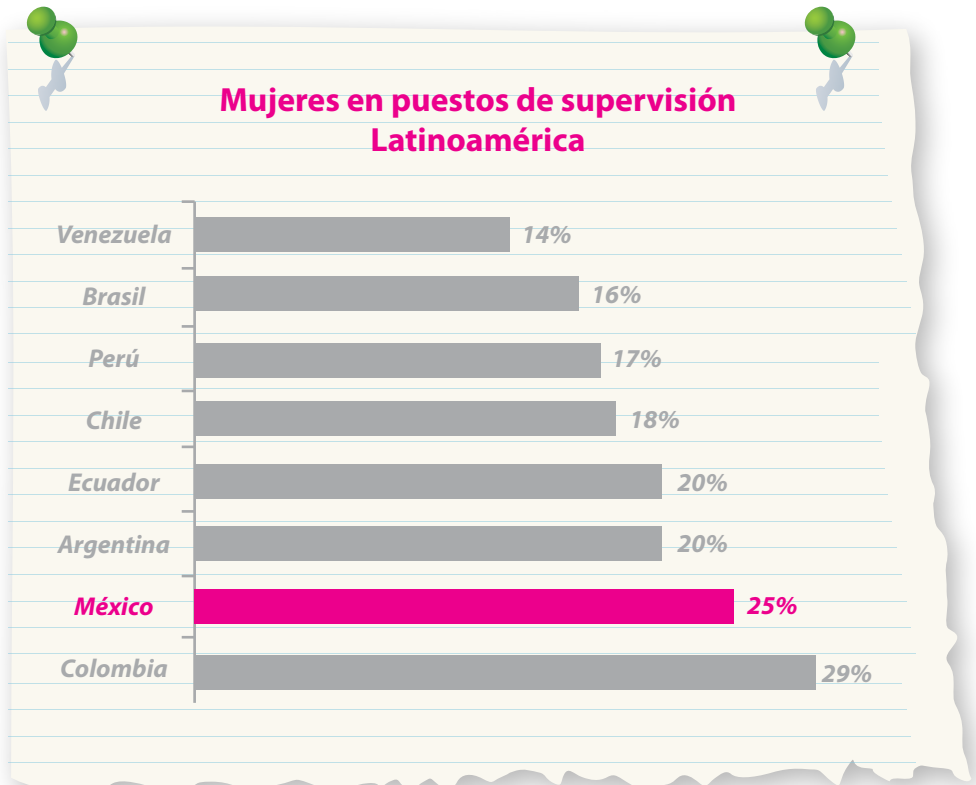
tora General para Latinoamérica de ManpowerGroup.

En el sector empresarial mundial, las mujeres en puestos directivos no son más del 16%. En los países de la OCDE, las mujeres ocupan sólo 1 de cada 10 puestos en las juntas directivas de las principales empresas. En el caso de Latinoamérica, territorio que Mónica Flores conoce con detalle en la materia "tenemos países donde el porcentaje de

tos como: Desarrollo profesional (66%), Salario (60%), Seguridad Laboral (57%), Trabajo en Equipo (53%), Capacitación (48%), Reconocimiento (47%) y la Relación con el Jefe (46%). En cambio, en la población laboral masculina, se valora un poco más el balance de Vida y Trabajo (55%), y el Reconocimiento (54%); además del Desarrollo Profesional (64%) y el Salario (58%).

"Tenemos que observar que podemos generar estrategias efectivas para desarrollar a mujeres líderes. Cinco alternativas muy bien posicionadas incluyen, en primer lugar al Trabajo Flexible (62%), seguido por el Mentoring y el Coaching (44%), la Diversidad de Fuentes de Reclutamiento (41%) y el desarrollo de Redes de Mujeres (32%)", explica la Directora General para Latinoamérica de ManpowerGroup.

Asimismo, Mónica Flores distingue la prevalencia de mujeres que son madres y que trabajan. "Dos terceras partes de ellas están orgullosas de trabajar para las empresas que lo hacen y las recomendarían". Sin embargo, existen factores que influyen fuertemente en la permanencia como trabajadoras. Las madres que se quedan en casa pero tienen orientación laboral dejan de trabajar por las necesidades de los hijos (44%), los costos



(Fuente: IPADE, 2012)

del cuidado infantil (35%), el salario no justifica el costo de trabajar (26%), destinar mucho tiempo al trabajo deseando estar en casa (20%) y el nacimiento de otro hijo (19%).

"¿Cuáles son los retos para las empresas ante este panorama?", pregunta Mónica

Flores. "Invertir en medidas o acciones para reducir la segregación ocupacional, el famoso "techo de cristal" para las mujeres de perfil ejecutivo, la inequidad salarial y las estructuras de trabajo rígidas. Asimismo, ocuparse de la diversidad y la inclusión transformando la cultura y estilo directivo".

Networking Advisor México

Logra tus objetivos...

Más de 18 años de experiencia administrando el talento humano



Personal para:

- Incapacidades
- Picos de producción
- Proyectos emergentes
- Periodos de prueba
- Arranque de operaciones



Administración de Proyectos Productivos

Contáctanos

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

► **“¿Cuáles son los retos para las empresas ante este panorama?, Invertir en medidas o acciones para reducir la segregación ocupacional, el famoso "techo de cristal" para las mujeres de perfil ejecutivo, la inequidad salarial y las estructuras de trabajo rígidas”.**



Por otro lado, a nivel personal, “las mujeres tenemos el reto de mantener nuestra identidad femenina, si decidimos estar en pareja, buscar un compañero que apoye nuestro desarrollo profesional, empoderarnos, no retirarnos antes de tiempo, buscar la reinserción laboral después de la crianza de los hijos si así se desea y construir un equilibrio entre vida personal y vida laboral que nos permita estar satisfechas con lo que hacemos”, concluye la Directora General para Latinoamérica de ManpowerGroup.

Los números de la violencia

En México, a pesar de los grandes avances en materia de género, todos los días mueren 6 mujeres por violencia familiar y de acuerdo con estudios de la Organización de Naciones Unidas, el país ocupa el primer lugar en violencia sexual: 44% de las mexicanas han sufrido una agresión de este tipo.

"Las mexicanas ocupan sólo el 6.8% de los puestos en consejos directivos, asimismo, de acuerdo con el informe *Diversidad: American Chamber of Commerce of Mexico*, poco menos del 1% de las posiciones de Director General son ocupados por mujeres”.

Mónica Flores Barragán es Actuaría por la UNAM y cuenta con una Maestría en Filosofía por la Universidad Panamericana, así como un Master en Dirección de Empresas por el IPADE. Es Directora General para Latinoamérica de ManpowerGroup. Es reconocida como una de las mujeres más poderosas de lo negocios en México y fue distinguida por el Senado de la República como “Mujer Destacada del Año 2011.”

Fuente: Con información de ManpowerGroup.



CON **CERI** TENGA LA SEGURIDAD DE QUE ESTAMOS LISTOS PARA PROTEGERLO.

Sólo Grupo Multisistemas® le brinda la protección y la confianza que necesita con su más novedoso servicio:

CERI® –Cuerpo Especial de Reacción Inmediata–, personal élite en seguridad con el más riguroso proceso de filtro y selección, entrenados en manejo de arma de fuego, marco legal, así como protocolos de disuasión, prevención y reacción.



**GRUPO
MULTISISTEMAS**®
RIESGO AL MÍNIMO,
CONFIANZA AL MÁXIMO.



LLÁMENOS Y PERMÍTANOS DEMOSTRÁRSELO

CNAC

CENTRO NACIONAL DE ATENCIÓN A CLIENTES

COBERTURA NACIONAL

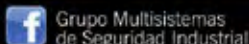
01800 800 61 56

cnac@multisistemas.com.mx
www.multisistemas.com

Más de
30 Años
*De Excelencia en Seguridad**



**Multisistemas
de Seguridad
Industrial.**



CREACIÓN DE LAS CONDICIONES para una innovación sostenible

Por: Rich Wellins, DDI

DDI (Development Dimensions International) y el Instituto LUMA llevaron a cabo una investigación para descubrir cómo las organizaciones institucionalizan la innovación por medio de sus líderes para que ésta ocurra de una manera repetible y sostenible y que produzca un valor medible de negocio. El modelo del estudio describe el contexto global en el que tiene lugar la innovación impulsada por líderes, incluyendo los desafíos que tienen que aceptar y sus comportamientos, con el fin de impulsar la innovación y las conductas que necesitan demostrar los miembros de sus equipos para ser innovadores. Ampliamos cuatro comportamientos de los líderes hasta llegar a 20 acciones específicas.

Temas y conclusiones clave

De los 20 comportamientos incluidos en el estudio, los líderes indicaron que con frecuencia demuestran comportamientos que son de naturaleza más pasiva siendo los activos, los más raros. Para los líderes

que alientan los intentos de innovación en el equipo, es menos probable que alteren el *statu quo* para dar un impulso a la innovación. Los comportamientos pasivos que mostraron un alto nivel de uso incluyen la apertura a ideas singulares (78 por ciento confirman que lo hacen), exhortar a los empleados a entender las tendencias del negocio (77 por ciento) y desafiar a los empleados a interactuar con los clientes (77 por ciento).

Entre los comportamientos activos que se muestran con menos frecuencia se encuentran: alentar a los empleados a dedicar menos tiempo a solucionar problemas y más tiempo a entender los puntos de vista de las partes interesadas (sólo el 41 por ciento lo hace), apoyar las decisiones de los empleados aunque no se basen en una información y análisis extensos (56 por ciento) y promover sesiones frecuentes donde se desarrollen ideas colectivamente (59 por ciento).

RECOMENDACIONES

Cerrar la brecha en innovación. No es necesario que los propios líderes sean fuente de muchas ideas, pero necesitan promover su generación dentro de sus equipos. Estas aptitudes pueden desarrollarse y contribuirán a cerrar la brecha descubierta en la conclusión 3.

Crear una cultura ascendente y descendente de innovación. Una cultura que aliente nuevas aproximaciones al liderazgo, implique a los empleados y a los clientes en todos los procesos relacionados con la innovación, recompense el esfuerzo creativo y aprenda de los errores.

Examinar la innovación por nivel. La innovación es tarea de todo el mundo, pero cada nivel la realizará de manera diferente. Los líderes de nivel alto son los mayordomos de la cultura. Los líderes de nivel medio traducirán la estrategia a tácticas. Los líderes de primer nivel se encuentran más cercanos al negocio y con un conocimiento más actual de las tendencias.

Poner en marcha acciones para la innovación. Los líderes son más pasivos en cuanto a la innovación. Para reestructurar esta situación, las organizaciones deben proporcionar libertad y apoyo a los líderes que aceptan el riesgo, prueban ideas y aprenden de los intentos fallidos.

La comunicación es clave. Las organizaciones necesitan proporcionar líderes que posean información actual sobre tendencias y estrategias clave del negocio y sobre la forma en que éstas se traducen en un impulso para la innovación y las ideas en lo que se refiere a sus equipos.

El estudio incluyó preguntas sobre el ambiente que se respira en la organización en cuanto a la innovación y para que ésta sea una prioridad. La muestra fue diversa, permitiéndonos examinar también tendencias demográficas. En el presente documento destacamos las conclusiones clave y ofrecemos algunas recomendaciones.

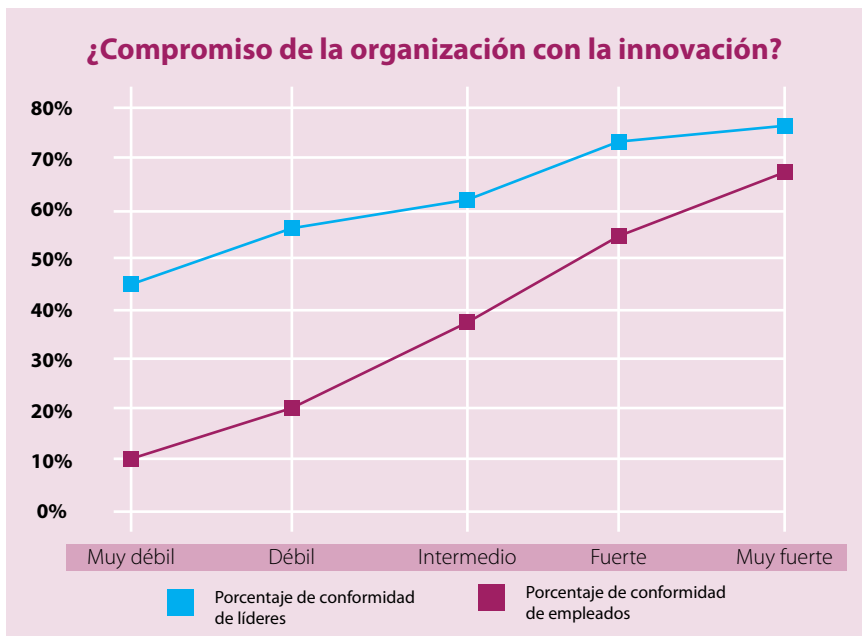
Conclusión 1: Los líderes no participan activamente y no invierten tiempo para dar un impulso a la innovación.

Conclusión 2: Los líderes piensan que muestran comportamientos asociados al impulso hacia la innovación con mayor frecuencia de lo que los empleados creen que lo hacen esos mismos líderes.

Existe una desconexión consistente, en todo el rango de desafíos en el campo de la innovación, entre lo que los líderes creen estar haciendo para abordar esos desafíos y cómo perciben los miembros del equipo las acciones de los líderes.

Conclusión 3: Es probable que las acciones de los líderes para promover la innovación de los empleados fracasen si no se da un compromiso de toda la organización con la innovación. La gráfica que aparece a continuación muestra los resultados.

Conclusión 4: Cuanto más alta es la posición de los líderes en la escala jerárquica, más crean las condiciones para la innovación.



Conclusión 5: No existen diferencias significativas en los comportamientos de promoción de la innovación por segmentos de edad o género.

Conclusión 6: ¿Quién mató a la innovación? Cuando se busca al culpable

es menos probable que los líderes se miren en el espejo.

Conclusión 7: Las diferencias entre industrias resaltan las tendencias del mercado y la importancia de un punto de vista diferenciado de los desafíos a la innovación.



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





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



ALCANZANDO NUEVAS ALTURAS

Los mejores ejecutivos de Recursos Humanos conectan al talento con las estrategias de negocio

¿En qué piensa usted, amigo lector, cuando le mencionamos el término 'Ejecutivo de Recursos Humanos'? ¿Qué le viene a la mente? Cada individuo genera una imagen mental distinta. Pero, para este artículo, pensaremos en dos que se presentan con frecuencia. El ejecutivo número 1 se encarga de actividades sencillas, un programa de poco alcance, algo de papeleo y en sus funciones no hay nada estratégico. En cambio, el ejecutivo 2 está a cargo de la aplicación de un modelo que aligera las tareas administrativas, eliminando las distracciones operativas y facilitando su función como socio estratégico del negocio.

El ejecutivo 1 trabaja con gerentes a quienes no se ha aclarado su papel en la empresa y menos si éste es estratégico. El ejecutivo 2, por el contrario, tiene todo el apoyo de los líderes que han dejado claro a los directores de las unidades productivas por qué se ha incluido en dichos equipos.

Del ejecutivo 1 se espera que aprenda sobre la marcha y fue asignado sin pensar demasiado en si se acoplaría con éxito a sus funciones. El ejecutivo 2, está altamente entrenado, conoce el negocio muy bien y, en materia de Recursos Humanos, encaja a la perfección en el equipo y posee liderazgo.

No debería ser una sorpresa que el segundo de los ejecutivos de Recursos Humanos tenga mejores oportunidades para producir un impacto positivo por encima de su colega.

Alrededor del mundo, muchas organizaciones han adoptado -y adaptado- el Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos para responder a las necesidades de la funcionalidad organizacional. Incluso, después de 15 años de que Dave Ulrich articulara su visión y este modelo, publicado en el libro "Campeones de Recursos Humanos" (Harvard Business School Press, 1997), la evaluación de la efectividad del paradigma está dividida. Hay quienes opinan a favor y en contra.

Para alcanzar el potencial de visión de Ulrich, la próxima generación de modelos de Socios de Negocio de Recursos Humanos requiere ser implementada con efectividad, alto entrenamiento y personal estratégico ubicado en los roles.

La estructura: Partes vitales

El Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos en organizaciones medianas y grandes está compuesto regularmente por tres elementos:

Servicios compartidos: Estas unidades alojan equipos de profesionales de Recursos Humanos orientados a tareas

de rutina, peticiones, solución de problemas y preguntas sobre funciones como nómina, relaciones con empleados y beneficios. Es un área transaccional y administrativa que puede residir en la empresa, o bien, subcontratarse.

Centros de expertos: Están conformados por equipos de profesionales de Recursos Humanos con experiencia profunda en varias funciones del área. Construyen procesos multiempresariales e implementan iniciativas para la gestión del talento, aprendizaje, desarrollo organizacional, compensación y beneficios.

Socios de Negocio de Recursos Humanos:

Si la operación de Recursos Humanos reside en los dos componentes anteriores, los generalistas y los estrategias quedan libres para convertirse en Socios de Negocio asignados a líderes de gran nivel de toda la compañía. Esta sociedad se lleva a cabo para planificar e implementar soluciones alineadas con los objetivos de la empresa, tomando lo mejor de los servicios compartidos y los centros de excelencia.

En este modelo, "los Socios de Negocio desempeñan un papel parecido al de un gerente de cuenta que tiene gran conocimiento de las necesidades del cliente para ofrecerle soluciones y servicio", explica Jason Geller, Director y Líder de la Práctica de Transformación de Recursos Humanos en Deloitte Consulting en Estados Unidos. En una encuesta realizada a ejecutivos de Recursos Humanos de 444 organizaciones de diversas industrias, 54 por ciento de los participantes reportaron contar con un área interna de servicios compartidos. En general, 59 por ciento recurre a un equipo interno o externo de este tipo, de acuerdo con el "Reporte 2011-2012 Servicios de Recursos Humanos y Tecnología" publicado por Towers Watson.

En este sentido, para materializar la visión propuesta por Ulrich, vale la pena aprender de cómo han hecho otros para implementar un modelo realmente productivo.

Modelos:

Construidos por las necesidades

Inspirado por la obra de Ulrich, Kurt Cowles, Profesional Senior en Recursos Humanos (SPHR), se integró a Mitre Corp en 1999 para apoyar la implementación del modelo, en un área de tecnología de información e investigación científica contratada por el gobierno. Cowles ha supervisado el trabajo desde entonces.

Cada Socio de Negocio de Recursos Humanos cuenta con un gerente y cerca de 30 pares que brindan soporte a más de siete mil empleados de tiempo completo en toda la compañía. El centro corporativo de expertos de Mitre maneja los temas de compensación, beneficios, calidad y balance de vida y trabajo.

Cowles señala que los líderes de Mitre "quieren expertos en Recursos Humanos directamente alineados con los segmentos mayores de clientes para elevar el nivel de soporte que ya ofrecen". Ellos, "buscan simplificar el proceso para los propios líderes". De hecho, los Socios de Negocio de Recursos Humanos tienen una línea de reporte continua hacia su área y otra, dirigida hacia los líderes de cada unidad productiva de la empresa.

El Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos ha sido implementado en gran número de empresas y también funciona en organizaciones más pequeñas. "Los Socios de Negocio no siempre tienen la función de atender al personal", explica Mike DiClaudio, Director Regional de la Práctica de Servicios de Recursos Humanos de Towers Watson en Londres. "Ellos son más que funcionarios de un tipo de negocio en especial de un lugar en particular". Cowles añade que las variaciones en el modelo dependen de las necesidades de cada empresa. "Por ejemplo, debido a que la gestión del talento es crítica en nuestra organización, hemos incluido parte de la responsabilidad del reclutamiento en el papel del Socio de Negocio de Recursos Humanos", explica. "Otras organizaciones dejan esta supervisión a los centros de expertos, y los Socios de Negocio solamente median entre los solicitantes

del personal y los reclutadores. Así podemos decir que es un modelo adaptable".

No todas las unidades productivas cuentan con su propio Socio de Negocio de Recursos Humanos. Es más, aquellas que tienen necesidades similares son atendidas con un solo ejecutivo.

Competencias:

Crear una visión estratégica

Al ubicar a un Socio de Negocio de Recursos Humanos en una unidad productiva de la empresa, Cowles busca un líder capaz de crear una visión compartida y de mantener el rumbo en la entrega de resultados. "Aquí son necesarias sólidas competencias de Recursos Humanos y habilidades para construir relaciones", comenta.

María Bradley, Directora en la firma de consultoría Bradley/Lambert en Los Ángeles (California), describe la función como un "papel con perfil alto y bajo. Hay que comprender al juego y a los jugadores, al mismo tiempo que se permanece detrás de ellos, echando mano de los especialistas, y proporcionando una asesoría para dar soluciones en el trabajo a cada miembro del equipo". Geller (Deloitte) coincide: Los Socios de Negocio de Recursos Humanos son posiciones hechas para "personas que tienen una fuerte capacidad para la administración de proyectos, adaptables a nuevas iniciativas y que pueden sacar el máximo provecho de los centros de expertos".

La calidad de las relaciones impulsa los resultados de negocio

La investigación sobre la efectividad de los Socios de Negocio de Recursos Humanos, arroja luz sobre lo que se necesita para aumentar el potencial del modelo. Algunas investigaciones, como "RH en la mesa de ejecutivos: Conectando a la gente con la estrategia para los resultados del negocio" (2011), realizada por Capgemini Consulting, revela evaluaciones positivas. Este estudio muestra que el 80 por ciento de los 307 ejecutivos encuestados coincide en que el modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos ayuda a consolidar la función.

El reporte señala que los Socios de Negocio de Recursos Humanos agregan valor a la empresa a través de "la alineación de estrategias con los objetivos de la compañía, siendo dueños de los procesos y responsables de los resultados locales, colaborando y dando soporte a las necesidades y requerimientos de los diferentes departamentos". El Corporate Executive Board's Corporate Leadership Council, identificó que dos terceras partes del impacto de Recursos Humanos en una organización es el resultado directo de la calidad de los profesionales y las relaciones que establecen con los líderes, por encima de las funciones específicas que desempeñan.

Así lo reporta el estudio "Construyendo la siguiente generación de Socios de Recursos Humanos" (2008), en el que se encuestó a más de 17 mil gerentes de línea y 3 mil 700 ejecutivos de talento.

En 2008, cuando los investigadores del Corporate Executive Board's Corporate Leadership Council pidieron a 17 mil Gerentes de Línea que nombraran las actividades de los Socios de Negocio de Recursos Humanos que han tenido mayor impacto en su ámbito, poco más de una tercera parte citó las siguientes:

- Desarrollo de la próxima generación de líderes.
- Entendimiento de las necesidades de talento del negocio.
- Entendimiento de cómo brindar soporte al negocio.
- Identificar temas críticos de talento antes de que tuvieran impacto en la empresa.

La adaptabilidad:

Las personalidades deben engranar

DiClaudio comenta que, para dar la mayor oportunidad de logro al Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos, los altos ejecutivos y líderes de las empresas necesitan mostrar su patrocinio. "Si el más alto nivel hace explícito que se encuentra detrás de la nueva estructura de Recursos Humanos, tendremos avanzada la mitad del camino para conseguir el apoyo de todos los demás".

Obtener este respaldo "depende de la perspicacia financiera de la gente de Recursos Humanos -comprendiendo cómo se genera el dinero en la organización y cómo se gestionan los resultados a través de las personas, estratégicamente-, tal como se echa mano de la vieja idea de que existe una química entre la gente de Recursos Humanos y los líderes".

DiClaudio apunta que la adaptación suele pasarse por alto. "La personalidad, el estilo de comunicación, la clase de acercamiento a los negocios y la visión tienen que combinar", explica. "Si uno lo hace mal, estará haciendo el trabajo diez veces más difícil para la siguiente generación de Socios de Negocio de Recursos Humanos". Un engranaje perfecto, no obstante, puede ser un problema a largo plazo. Hay equipos con una relación tan buena con el Socio de Negocio de Recursos Humanos que lo dejan en la misma posición mucho tiempo, estancándolo. "Si el vínculo es muy bueno, debe provocarse y desafiarse al socio para que desarrolle ideas frescas", comenta DiClaudio. Cowles admite que Mitre cuenta con varias relaciones de largo plazo. "Los gerentes aprecian a los Socios de Negocio y estos a las organizaciones donde trabajan. Así que no hemos sido capaces de mover de posición a la gente tanto como quisiéramos".

Líneas de reporte:

La claridad es crucial

La comunicación no tiene gran impacto en las relaciones entre las áreas de la empresa y los Socios de Negocio de Recursos Humanos. Así lo señala DiClaudio, tanto para las líneas de reporte que son continuas como las punteadas, de acuerdo con los organigramas.

El experto basa su argumento en datos de una encuesta inédita. Antes bien, explica, lo conveniente que es definir y comunicar claramente las responsabilidades porque eso sí que tiene impacto sobre el modelo de Ulrich. Es decir, que "las líneas de reporte son el desayuno de la claridad", comenta enfático.

Cinco atributos que hacen brillar

En entrevistas y en investigaciones, los expertos y Socios de Negocio de Recursos

Humanos, han identificado los siguientes atributos como esenciales en su desempeño:

Capacidad analítica. Los líderes de unidades de negocio proporcionan información útil acerca de las incapacidades, vacaciones, capacitación y otros beneficios requeridos por los empleados. Un Socio de Negocio de Recursos Humanos puede explicar por qué la gente no utiliza las prestaciones y cómo estimular el aprovechamiento de estas. Así lo comenta María Bradley de Bradley/Lambert. O bien, analiza, por ejemplo, si tiene sentido adquirir a un competidor de menor tamaño que cuenta con el talento que la empresa requiere; o, construir el talento dentro de la organización a través de entrenamiento.

Valor. Los Socios de Negocio de Recursos Humanos toman decisiones difíciles. Para DiClaudio, "no es suficiente que lleguen y sólo propongan ideas. Deben hacer una recomendación y respaldarla con datos relevantes para la organización", asegura.

Voluntad para delegar. Los Socios de Negocio de Recursos Humanos deben identificar las necesidades de las unidades que atienden y facilitar que queden satisfechas. "Un buen Socio de Negocio mira con distancia como se solucionan los requerimientos", comenta DiClaudio. "No es buena señal que estos ejecutivos quieran hacer las cosas por sí mismos. Eso los saca de foco y dejan de ver la estrategia; es más, no sólo se desconcentran de su actividad, además de aquello que buscan los líderes quienes dejan de ver a Recursos Humanos como un elemento estratégico para verlo como administrador e incluso operador.

Habilidad para ver el panorama completo. Los Socios de Negocio de Recursos Humanos son estrategas. "Tanto las unidades productivas de la empresa, como los ejecutivos de Recursos Humanos tienen su propio punto de vista sobre un problema", explica Bradley. "Pero el Socio de Negocio de Recursos

Humanos debe ver más allá, todas las facetas con imparcialidad, para hallar una solución real a un problema real".

Influencia. De acuerdo con Bradley, los Socios de Negocio de Recursos Humanos tienen la habilidad para comunicar y convencer exponiendo datos duros y robustos para generar cambios en la dinámica de resultados.

Rayana L. Mariland es un ejemplo perfecto de los hallazgos de investigación presentados por Towers Watson. En 2010, Mariland incorporó a 15 mil empleados a Spirit AeroSystems Inc, ubicada en Tulsa Oklahoma, como una primera recomendación en su rol de Socio de Negocio de Recursos Humanos. De esta manera, se apoyó a 230 ingenieros que diseñan y construyen productos aeroespaciales. En este caso, Rayana tuvo línea de reporte con el Vicepresidente de Recursos Humanos, pero no reportó al Jefe de Ingeniería. Ella argumenta que se debió a una falta de claridad, donde la propia estructura del flujo de la información resultó ser un obstáculo. En este caso, la alta dirección no comunicó claramente a los gerentes el papel que desempeñaría Mariland. "En primera, hubo una gran respuesta negativa porque ellos no comprendieron por qué estaba en esa posición", comenta la ejecutiva. "Algunas personas pensaron que era una trampa y que el corporativo me había enviado a su terreno para reportar lo que ocurría.

Para DiClaudio, ser bien recibido por los líderes de unidad es, frecuentemente, un desafío para los Socios de Negocio de Recursos Humanos, especialmente cuando la idea es nueva en la empresa. "Uno debe ser capaz de cambiar la imagen, pasando de ser el que hace transacciones al que llega a desafiar las estrategias y mostrarles las implicaciones de éstas y de sus decisiones. Son dos tipos de relaciones distintas, y los líderes están familiarizados con el primer tipo que es más comfortable".

Rayana Mariland tiene experiencia como Socio de Negocio de Recursos Humanos y ha trabajado con ejecutivos de alta

dirección corporativa, así que ella sabe cómo ganárselos. "Les dije que si bien no soy experta en diseño de partes o en probar la resistencia de estas, sí puedo mostrarles cómo motivar a su gente, cómo desarrollar a sus empleados y cómo comunicarse mejor con ellos". "Uno puede decir a la gente qué hacer; tienes que trabajar brazo a brazo con ellos para solucionar problemas", agrega. "Es una relación de dos vías. Como Socio de Negocio, les muestras el impacto que tienen las decisiones sobre el personal. Para ello, usas los datos que brindan los reportes para dar soporte a tus recomendaciones".

Heidi P. Barry, SPHR y Socio Senior de Negocio de Recursos Humanos en Cambridge, Mass., -con sede en CDM Smith in Fairfax, Va.,-, explica que reportar al líder de Recursos Humanos brinda mayor efectividad en la consultoría, ingeniería, construcción y operaciones de la compañía que, por cierto, tiene 6 mil empleados. "Esta estructura permite la formación de más equipos de trabajo y brindar más apoyo por parte de Recursos Humanos", comenta Barry. "Tengo mayor oportunidad de aprender de los líderes escuchando lo que funciona para ellos. Además, los veo como cajas de resonancia para identificar si están experimentando problemas similares. En otras empresas donde colaboré en el mismo papel, el líder no entendió todo lo que hice desde el punto de vista de la evaluación del desempeño y tampoco atendió mis necesidades de desarrollo". Barry es una de las tres Socias de Negocio de Recursos Humanos que apoyan a dos grupos empresariales, con 800 empleados. Supervisa las estrategias que afectan a las relaciones laborales, el compromiso, la sucesión y planificación de la fuerza de trabajo, así como la gestión del conocimiento. Sus otros socios supervisan otros aspectos estratégicos, incluyendo capacitación y desarrollo organizacional.

Asesor de confianza

Los Socios de Negocio de Recursos Humanos pueden surgir desde el propio departamento de la especialidad, de otras áreas de la empresa, o como en el caso de Susana Suárez, de ambos contextos. Ella asumió el papel en Fluor Inc, empresa con

7 mil empleados, ubicada en Greenville (Carolina del Sur). Esta promoción le llegó tras 21 años de trabajar en el campo de la ingeniería, construcción, ventas, mercadotecnia, proyectos y Recursos Humanos. "Me encanta el papel que desempeño, pues permite que la gestión del talento esté conectada con la empresa y ver cómo todo engrana muy de cerca", comenta.

"Comprendo las necesidades de mis clientes; y, con mi conocimiento sobre Recursos Humanos, puedo conectar sus requerimientos con la gente", explica Suárez. "El Socio de Negocio trabaja desde el interior, identificando lo que se requiere y actuando como un puente entre la empresa y los expertos en el tema que requiere solución".

Suárez tiene dos líneas de reporte; una hacia el Presidente del grupo y otra hacia el líder de Recursos Humanos. "Se mide la satisfacción de mis clientes internos, así como la velocidad con la que puedo entregar soluciones y la calidad de éstas", dice Suárez. "Tengo revisiones formales, pero además tengo retroalimentación menos formal", dice sonriendo. "La gente me dice de inmediato lo que funciona y lo que no".

Ella mide la efectividad en función de cómo sus clientes toman las acciones que

sugiere. "Cuando un líder escucha lo que le aconsejas, y has logrado crear un buen grupo de talento en la organización, entonces has trabajado con éxito", señala Suárez. Añade que, "cuando un empleado es considerado para una nueva posición, debido a su potencial y capacidad de gestión, Recursos Humanos debe asegurar que engranen sus habilidades y capacidades con los requerimientos del puesto. Y hay mucho más por hacer. Analizamos y discutimos cómo el movimiento ayudará al candidato a lograr mayor exposición y que pueda alcanzar mayor nivel en el futuro".

Hace dos años, el Gerente de Recursos Humanos, Mollee Lamb, se convirtió en Socio de Negocio en Intermountain Medical Group con sede en Salt Lake City, apoyando a 1,200 médicos empleados (este grupo es una división de una empresa más grande con 32 mil colaboradores llamada Intermountain Healthcare). En este contexto, Mollee ha tenido que probar su capacidad y credibilidad porque en la compañía ya tienen implementado el Modelo de Socios de Negocio de Recursos Humanos.

Mollee se sumergió en el negocio, a través de una inmersión completa en la información sobre la industria y las tendencias del mercado que gestionan

sus clientes internos. Ella resalta que sólo así se puede comenzar a ofrecer soluciones a los líderes de departamento o área.

Cuando el modelo funciona apropiadamente, genera un espíritu de colaboración y agilidad organizacional. En Mitre, Cowles dice que mejoran el acceso a un desempeño de Recursos Humanos de mayor calidad y el apoyo que brinda el equipo. "Hay una polinización cruzada que ocurre cuando el Socio de Negocio de Recursos Humanos se involucra totalmente con el negocio y los líderes de área; los clientes, tienen una interacción directa con sus nuevos asesores. Esto es de gran beneficio para toda la empresa", concluye.



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!

Tel.: +52 (55) 5279.1378, ó 01 800 01 VALMEX
 Consulte nuestra página y contáctenos en: www.valmex.com.mx

Mollere 222, 5º. piso, Col. Los Morales Palmas, Miguel Hidalgo, C. P. 11540, México, D. F.



EL COSTO DE NO CUMPLIR CON LA LEY LABORAL

Por: Ernesto Vázquez Landero

Este 2013 es un año en el que sin duda, se han roto muchos paradigmas. Por ejemplo, el creer que es más barato pagar una multa que cumplir con las obligaciones previstas en la legislación laboral.

En este sentido, es importante recordar que con motivo de las reformas efectuadas a la Ley Federal del Trabajo, se incrementó considerablemente el monto de las sanciones económicas aplicables a los patrones que no cumplan con las disposiciones en materia de relaciones de trabajo.

Hasta antes de que entraran en vigor las reformas, la cuantificación de las multas se realizaba con base en el salario mínimo del área geográfica del lugar en que se cometiera la infracción. Ahora, la cuantificación se realiza con base en el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal. Por este simple cambio, los patrones que tienen su domicilio en el área geográfica "B", donde el salario mínimo es de \$61.38, observarán un incremento del 5.51% pues ahora deberán considerar el salario del área "A", es decir, \$64.76.

Adicionalmente, se debe considerar que para imponer las sanciones se tomará en cuenta:

- El carácter intencional de la omisión. La gravedad de la infracción.

	Antes de la reforma		Después de la reforma	
	MONTO		MONTO ^{Máximo}	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Salario mínimo general	\$61.38	\$61.38	\$64.76	\$64.76
Por: Número de salarios	15	315	250	5,000
Igual: Multa aplicable	920.70	19,334.70	16,190.00	323,800.00
Por: No. de trabajadores afectados	N/A	N/A	9	9
Igual: Multa total	920.70	19,334.70	45,710.00	2,914,200.00

- Los daños que se hubieren producido o puedan producirse.

- La capacidad económica del infractor.

- La reincidencia del infractor, ya que en este caso se duplicará la multa impuesta por la infracción anterior. Se entiende por reincidencia, cada una de las subsecuentes infracciones a un mismo precepto, cometidas dentro de los dos años siguientes a la fecha del acta en que se hizo constar la infracción precedente, siempre que ésta no hubiese sido desvirtuada.

Asimismo, debe considerarse que si con un solo acto u omisión se:

a) Afecta a varios trabajadores, se impondrá sanción por cada trabajador afectado.

b) Incurrir en diversas infracciones, se aplicarán las sanciones que correspondan a cada una de ellas, de manera independiente.

A efecto de ejemplificar el impacto de la reforma, consideremos el caso de una empresa ubicada en la zona geográfica "B", que cuenta con nueve trabajadores y que omitió el pago de PTU. El monto de la multa a pagar antes y después de la reforma sería como se muestra en la tabla. Prevenir conforme a la ley, es el mejor seguro para la empresa.

TALENTO MX EN DATOS

Cifras que sorprenden...
Conoce el embudo del talento

La oportunidad hace la diferencia. Estar en el lugar preciso, en el momento adecuado, aumenta las probabilidades de que tengamos éxito en los diferentes proyectos que emprendemos. Tratándose de encontrar un empleo, hay un universo de datos que vale la pena identificar, reconocer, comprender y poner a nuestro favor. Por ejemplo:

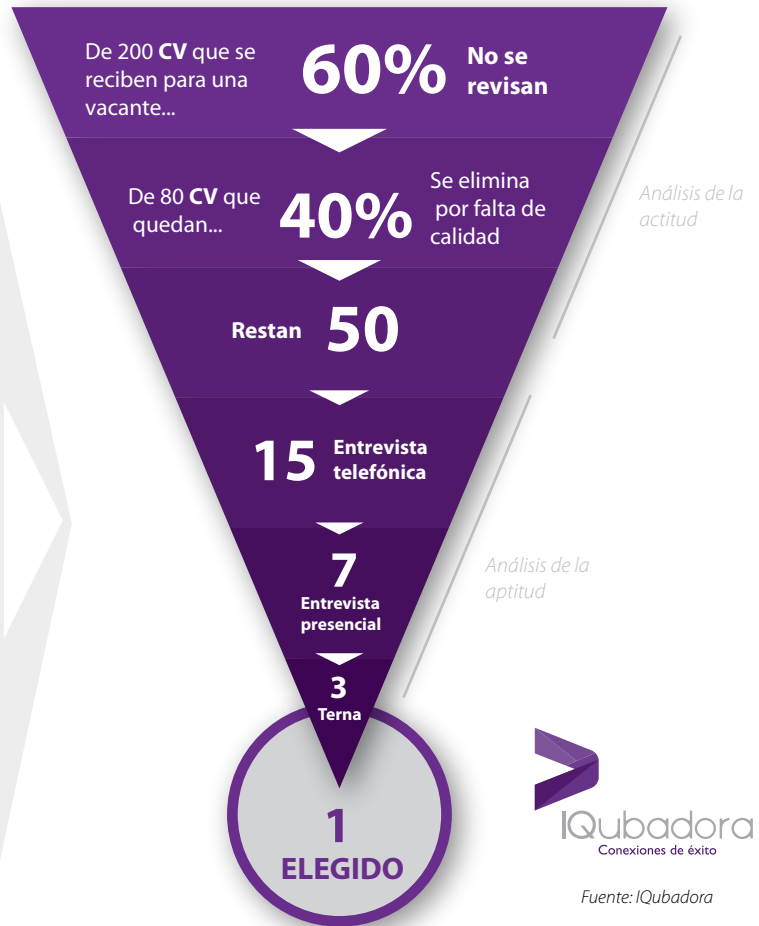
¿Sabías qué...? Un candidato sólo tiene un espacio de 602 cm² (lo que mide una hoja tamaño carta)? Cualquiera pensaría que es material suficiente para captar la atención del reclutador y cautivarlo. Pero, ¿cómo dimensionar el impacto?

El CV es la única variable que un candidato controla en el proceso de búsqueda de empleo, reclutamiento y selección de talento. En estos términos, debe administrar lo mejor posible este espacio con el que cuenta.

Adicionalmente, durante la lectura de los CV, los que sí sobreviven a este primer filtro, son vistos con una mirada que apunta a la identificación de rasgos de personalidad y actitudes.

El 60% de la decisión se toma de esta forma.

Es hasta la entrevista, cara a cara, cuando el reclutador hace una evaluación basada en las capacidades o aptitudes del candidato. El otro 40 por ciento de la decisión tiene que ver con las habilidades.



En Gastronomía Contempo sabemos que la alimentación afecta directamente el desempeño diario de tus trabajadores.

Ofrecemos el mejor servicio de comedores a la medida de tu empresa, con los más altos estándares de calidad e higiene. A través de menús elaborados por nutriólogos especializados, nuestros clientes ven resultados óptimos y sus empleados alcanzan niveles de eficiencia y rendimiento laboral superiores, gracias a una buena alimentación inteligente, sustancial y deliciosa.

Porque una empresa bien alimentada es una empresa productiva.

Insurgentes Sur #1898 Piso 3, Col. Florida
C.P. 01030, México D.F.
Tel. 5980 4826
gastronomica@gcontempo.com
www.gcontempo.com

Otorgue algo *Max* que despenda

NUEVO



Edenred conjunta esfuerzos con **AXA Assistance** para ofrecerle **Ticket Vale Despensas® Electrónico Max**, un exclusivo programa de asistencia integral para sus empleados, con 17 beneficios clasificados en cuatro áreas:



Asistencia hogar



Asistencia escolar



Asistencia médica



Asistencia vial

CONOZCA MAX:



Acérquese a nosotros y descubra más de esta innovadora solución.



www.edenred.com.mx



reinventando / los servicios

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



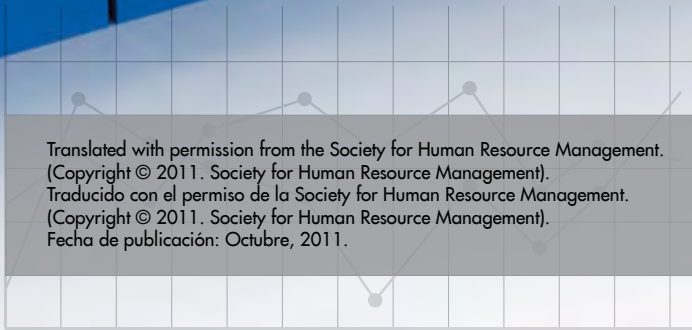
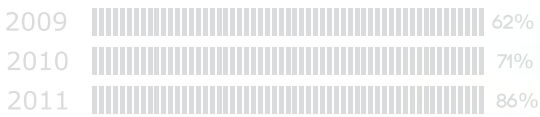
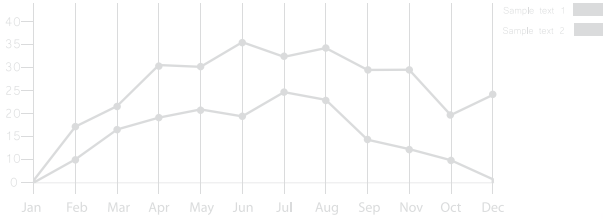
10%

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing.

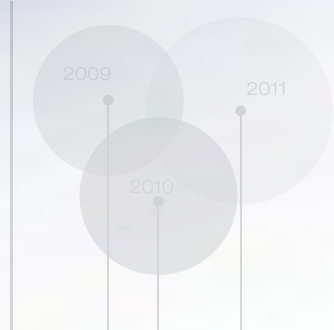
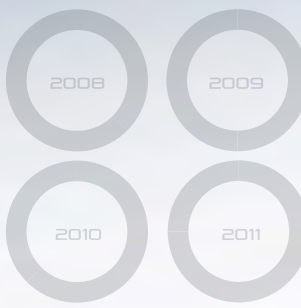


90%

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.



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



UN MATRIMONIO POR CONVENIENCIA

Abundan las oportunidades para que los profesionales de las Finanzas y los Recursos Humanos puedan trabajar juntos.

A caso la relación entre los jefes ejecutivos de Finanzas y de Recursos Humanos está destinada a ser tensa? Después de todo, los directores financieros se centran en los números y los ejecutivos de Recursos Humanos se enfocan en la gente. A pesar de las diferentes perspectivas, muchos de los líderes de ambas áreas han encontrado un terreno común en el hecho de que las personas representan el activo más importante de las organizaciones, así como el conocimiento de que ambas partes poseen un papel en el aseguramiento del futuro económico de sus empresas.

De hecho, una estrecha relación de trabajo entre Recursos Humanos y Finanzas puede ser de gran ayuda para ambos equipos. "Una de las relaciones de trabajo más cercanas que mantengo es con Recursos Humanos", dice Susan Lynch, Directora Financiera de Hitachi Data Systems, compañía de tecnología ubicada en Santa Clara, California, con cerca de 4.000 empleados.

"Nuestra cultura empresarial es altamente colaborativa y corporativa, por lo que tendemos a pedir consejos entre nosotros con bastante frecuencia". Por otra parte, en Silicon Valley, los empleados son altamente apreciados y solicitados. Por lo tanto, los asuntos de Recursos Humanos –por ejemplo, en la búsqueda de formas de financiar bonos de retención– retoman mayor importancia.

La colaboración de Lynch con los profesionales de Recursos Humanos incluye el diseño de los programas de compensación variable que impulsan el desempeño, pero además buscan que las empresas cumplan con los objetivos financieros. Ella también trabaja en equipo para determinar los parámetros adecuados y su ponderación para el plan de incentivos. Por ejemplo, si la rentabilidad se presenta como una preocupación, los líderes del corporativo pueden ajustar parámetros y ponderaciones para fomentar la optimización del área. "Se trata de un cruce natural entre Finanzas y Recursos Humanos", explica Lynch.

Superar prejuicios pasados

Para desarrollar este tipo de relación, los compañeros de ambos bandos deben dejar de lado las conjeturas anteriores sobre sus contrapartes. Cuando los ejecutivos de Recursos Humanos y Finanzas usan palabras como "rígido" o "falto de imaginación" para describir a los demás, es poco probable que prospere una relación funcional.

Superar las experiencias negativas pasadas y los prejuicios requiere de un esfuerzo conjunto. Mantenerse enfocado en el panorama general puede ser de gran utilidad. "Todo el mundo está trabajando con un mismo objetivo", dice Regina Donohue, Directora de Recursos Humanos para Leo Pharma Inc., empresa danesa con 4,000 empleados en todo el mundo, 175 empleados en Estados Unidos y sede en Parsippany, NJ. "Cuando todos se acuerdan de esto, no hay razón para que exista algún tipo de fricción o una mala relación". Donohue reconoce que la compañía posee un enfoque multifuncional que favoreció la relación de trabajo

sólida que ha desarrollado con el Director de Finanzas. Se destaca la necesidad de una comunicación abierta, honesta y transparente para que todo funcione. "De ninguna forma debe existir alguna agenda oculta", comenta.

Sin embargo, los problemas permanecen. "Conozco directores financieros que no respetan a sus compañeros de Recursos Humanos", dice Jeff Rooney, Director Financiero del Centro Médico St. Agnes, hospital de Fresno, California, con 3,000 empleados. Rooney señala que es posible que los directores financieros no se percaten de cuántas maneras puede contribuir el área de Recursos Humanos, incluso ayudar a los oficiales de finanzas a hacer mejor su trabajo. "Los directores financieros pueden no entender cómo es posible hasta que se sientan y empiezan a colaborar con los profesionales", afirma.

Rooney observa, por ejemplo, que el desarrollo de talento es una de las necesidades críticas de su departamento. "Los hospitales tienen un gran volumen de negocio en general y en particular en el área de finanzas", dice. "Esto representa un problema porque el trabajo es especializado y las exigencias van en aumento, por lo que se necesita mucho tiempo para entrenar al personal. Muchos directores de finanzas están descubriendo la necesidad de llevar a la gente ideal". Así, él depende del departamento de Recursos Humanos para localizar, seleccionar y evaluar a los candidatos con las habilidades que requieren las necesidades del hospital.

Rooney también considera que la capacidad de desarrollo organizacional para atraer y retener el talento se basa en el crecimiento de los Recursos Humanos. Por ejemplo, el hospital ofrece programas de capacitación centrados en las destrezas relevantes para los profesionales de las finanzas.

"Las habilidades de la gente han sido poco valoradas en muchos departamen-

tos de Finanzas, pero esas mismas capacidades serán más importantes en el futuro", añade. "Cuando la entrevista conductual consiguió que yo tuviera más éxito en lograr la más alta calidad de empleados, me convertí en un creyente en el valor de los Recursos Humanos".

El Director Financiero Ed Hughes, admite que en el pasado tuvo algunos problemas con los profesionales de Recursos Humanos, pero actualmente ha logrado construir fuertes relaciones en su empresa, Shepley Bulfinch, un despacho de arquitectura con sede en Boston y 130 empleados.

Señala que la proximidad física ha ayudado a fortalecer la colaboración entre los empleados de Recursos Humanos y Finanzas. Desde que la compañía se trasladó a un entorno abierto de oficina con las dos áreas juntas, la comunicación y la interacción ha aumentado significativamente. Hughes trabaja con especialistas de gestión de talento sobre las prestaciones de salud y en la planeación de otros temas clave, incluyendo la gestión de los procesos de renovación y aplicación de cambios a los programas de seguros.

La colaboración requiere una base sólida. La comunicación abierta, la ausencia de rivalidad, el respeto mutuo y la claridad de propósitos son elementos esenciales de una relación fuerte entre Recursos Humanos y Finanzas.

Construir relaciones más fuertes

Para saber cómo es posible que los directivos de Recursos Humanos y los ejecutivos financieros puedan forjar relaciones más fuertes, Sibson Consulting realizó una encuesta, a finales de 2010, basada en entrevistas. Los investigadores pidieron a 10 ejecutivos de Finanzas y seis directores de Recursos Humanos, su punto de vista acerca de la relación entre las dos funciones. El estudio identificó tres tendencias: Las empresas requieren impulsar una mayor


colaboración. Los profesionales de Recursos Humanos y Finanzas afirman estar dispuestos a salir de sus feudos para atender las necesidades empresariales. Con una mayor competencia y globalización, una sólida asociación puede ser una importante ventaja competitiva. Myrna Hellerman, Vicepresidente Senior de Sibson Consulting, quien llevó a cabo las entrevistas, explica que los líderes de Recursos Humanos y Finanzas se basan en las conexiones que se vieron obligados a construir durante la recesión, cuando la mayoría de las decisiones fueron impulsadas por la economía.

La colaboración requiere una base sólida. La comunicación abierta, la ausencia de rivalidad, el respeto mutuo y la claridad de propósitos son elementos esenciales de una relación fuerte entre Recursos Humanos y Finanzas. "En ocasiones, parece que existe una competencia entre Recursos Humanos y Finanzas por obtener la atención del Director General", dice Hellerman. Los líderes de "las dos funciones tienen que entender que si trabajan en colaboración para lograr una organización exitosa, los resultados serán mayores de lo que podrían conseguir por separado."

La colaboración se produce en una variedad de situaciones. Los ejecutivos de Recursos Humanos y de Finanzas trabajan juntos en una serie de escenarios diferentes. Así, el diseño de incentivos es un cruce natural, pero las fusiones y adquisiciones también presentan oportunidades.

Centrarse en las necesidades empresariales

Es evidente que la mejor manera de construir una sociedad más fuerte entre



► "Se considera el estado general de la empresa cuando se habla de temas como el aumento del presupuesto por méritos de los empleados", señala Rob Krolik, Gerente de Finanzas de Move Inc. "Algunas personas de Recursos Humanos están perdiendo este enfoque estratégico al momento de definir las tácticas con la gente".

Finanzas y Recursos Humanos, es la de colaborar en los problemas prioritarios del negocio. Move Inc., en Campbell, California, es una empresa de bienes raíces online con aproximadamente 1,000 empleados, quienes fueron concentrados en el 2008 en un equipo de administración, con la expectativa de que las áreas de Recursos Humanos y Finanzas trabajarían en estrecha colaboración.

Los directivos de la compañía querían impulsar un "cambio cultural y de nuevos valores, como el trabajo en equipo, el compromiso y la excelencia", asevera el Gerente de Finanzas, Rob Krolik. Con la industria de bienes raíces en una lucha constante, "teníamos que encontrar la forma de hacerlo rentable".

Krolik dice que la mitad del desempeño de la compañía se basa en la evolución económica de su industria, de esta manera, él y sus colegas se están

centrando en la parte que está bajo su control. Para ello, Krolik y los directivos de Recursos Humanos trabajan juntos en la planeación anual y en los presupuestos, incluyendo las decisiones críticas de los aumentos por méritos hasta políticas de vacaciones y planes de bonificación.

Krolik considera que los directivos de Recursos Humanos deben estar preparados para tomar sus casos de negocio eficazmente cuando se discuten temas estratégicos. Por ejemplo, Move Inc. no tuvo aumentos por méritos el año pasado. Pero en lugar de que los ejecutivos de talento dijeran simplemente "tenemos que hacer aumentos por mérito porque siempre lo hacemos", usaron los datos para presentar el caso. El resultado fue un proceso de toma de decisiones que era más colaborativo.

Este tipo de situaciones subraya el valor de un socio estratégico en Recursos Humana-

nos. "Se considera el estado general de la empresa cuando se habla de temas como el aumento del presupuesto por méritos de los empleados", señala Krolik. "Algunas personas de Recursos Humanos están perdiendo este enfoque estratégico al momento de definir las tácticas con la gente". Por ejemplo, una perspectiva estratégica podría requerir que los directivos de personal piensen en la contratación y retención en términos de las variedades de talento que la organización necesitará para alcanzar sus objetivos en los próximos años, o que piensen en inversiones en capacitación en términos de las habilidades que la gente tendrá que ejecutar para la estrategia deseada.

Encontrar el terreno común

Los líderes de Recursos Humanos que muestran una mentalidad estratégica y una orientación hacia el desarrollo organizacional son especialmente

valorados como colegas por los ejecutivos de Finanzas. "Queremos sentir que podemos ir con los directivos de Recursos Humanos para obtener ayuda en la solución de nuestros problemas o encontrar formas de solucionarlos", dice Joan Varrone, ejecutiva de San Francisco, quien se desempeña como Directora de Finanzas para la puesta en marcha de empresas de tecnología. La importancia de una buena relación es evidente, comenta. "La gente tiene un costo grande para la mayoría de las empresas. Controlar los costos y la optimización de ese activo es fundamental".

En muchos casos, las oportunidades de colaboración son impulsadas por necesidades específicas. Tony Blasco, Director Financiero del Grupo Zeno, despacho de Relaciones Públicas con sede en Chicago y 75 empleados, ha estado involucrado en los esfuerzos para hacer una docena de contrataciones estratégicas con ejecutivos senior.

"He trabajado muy de cerca con Recursos Humanos en la identificación de talento y asegurando que se ajusta a las necesidades", afirma. "Estamos tratando de mirar hacia adelante para determinar el potencial [retorno de inversión] de esas contrataciones y cómo avanzarán en nuestros ambiciosos objetivos de crecimiento".

Dado su papel en el manejo de la parte económica de un negocio, los directores financieros quieren garantizar que las inversiones hechas en capacitación y otras iniciativas, tengan el costo apropiado y permitan alcanzar los objetivos. La "relación no es sólo un asunto del Director Financiero trabajando bien con Recursos Humanos, sino de éstos últimos encontrando formas de trabajar con los objetivos financieros de la compañía", dice Blasco.

Rooney trabaja con sus compañeros de Recursos Humanos para identificar el número adecuado de empleados de tiempo completo, mientras se asegura

“ Mantener un vínculo fuerte entre Recursos Humanos y Finanzas, no sólo se trata de tener un equipo de coordinación. Las circunstancias de una empresa, la cultura y los objetivos también cuentan”.

que el crecimiento de salarios está controlado. En el Centro Médico St. Agnes, "la mayoría en el equipo de personal comprende cómo las decisiones afectan las finanzas ya que los hospitales han estado bajo la presión de los costos laborales durante algún tiempo", dice. Los directivos de Recursos Humanos quizá no puedan "ser capaces de presentar los estados financieros, pero conocen los impulsores importantes en torno a los costos salariales y los costos de las prestaciones".

Por lo tanto, mantener un vínculo fuerte entre Recursos Humanos y Finanzas no sólo se trata de tener un equipo de coordinación. Las circunstancias de una empresa, la cultura y los objetivos también cuentan. Si una empresa es rentable, opera en un entorno estable y no tiene muchos riesgos de retención, puede ser más difícil tener un vínculo estrecho entre Recursos Humanos y el Director Financiero, declara Lynch.

"Mientras que en una relación empresarial, donde las ventas de la compañía han estado desniveladas, la rentabilidad no ha cumplido con las expectativas o la rotación de personal es alta, hay más posibilidades de que Recursos Humanos y Finanzas colaboren para garantizar una financiación adecuada para el área, por lo que se necesita elevar la moral de los empleados y aumentar su permanencia".

Hablando el mismo idioma

Trabajar con el Director Financiero, es de gran utilidad si los profesionales de Recursos Humanos pueden enmarcar los temas de forma que se reflejen en las finanzas. "El Director Financiero está frecuentemente volcado en todo lo que concierne a las métricas, objetivos

medibles y asuntos que se desarrollen en esa perspectiva en la compañía", dice John Beck, quien se desempeña como Director Financiero de medio tiempo o provisional para la puesta en marcha de empresas de riesgo, con base en Santa Clara, California.

Hablar ese idioma representa el seguimiento de las medidas cuantitativas que muestran cómo una organización está funcionando en un momento en específico. Los directivos de Recursos Humanos deberían ubicar el contexto cuantitativo, -incluyendo algunas ideas sobre los problemas y los costos de retorno, así como las soluciones-, para facilitar una mejor toma de decisiones.

"Esto puede significar la comprensión de la relación entre los niveles de satisfacción de los empleados y las acciones de los mismos, así como el costo relacionado en términos de calidad y satisfacción del cliente", explica Glenn Dalton, Socio Director del Grupo RKD de St. Louis. "Con la construcción de ese vínculo, se puede presentar un caso convincente para el gasto de cierta cantidad de millones de dólares para hacer algo al respecto de esa situación o para tomar decisiones entre el gasto de 2 millones en una solución o de 8 millones en otra, basados en el rendimiento potencial".

Con este enfoque, el ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa puede echar para atrás los planes de reducción de una capacitación en centros de contacto de 12 semanas a ocho semanas, y generar un caso convincente de que el aumento de la capacitación a 16 semanas, resultaría en más ingresos a través de empleados más productivos, dice Dalton.

"No se puede ser un buen socio si no se entiende el idioma del Director de Finanzas", dice Janet Parker, SPHR, Oficial en Jefe Global y Miembro de SHRM. Para empezar a entender ese idioma y establecer vínculos con Finanzas, los profesionales de Recursos Humanos podrían enfocarse en proporcionar indicadores que evalúen las funciones de su área e impulsar mejoras. Por ejemplo, una propuesta de programa para reducir el volumen de negocios debe incluir mediciones que calibren la facturación y los datos relacionados con esta.

Los directivos de Recursos Humanos deben reconocer también los parámetros dentro de los cuales operan los oficiales de Finanzas. Por ejemplo, el Director Financiero se centra en los costos de funcionamiento de una organización, la forma de generar ingresos y los resultados financieros de previsión. "Tenemos que diseñar políticas financieramente efectivas", dice Hughes. "Si yo fuera el jefe de personal, me gustaría entender cómo las iniciativas que propongo afectarán la economía de la empresa y entender la capacidad de la compañía para absorber esos costos en el futuro cuando las iniciativas se implementen".

"Involucrarse en asociaciones profesionales y grupos de la industria también puede ayudar, ya que a menudo ofrecen información sobre los nuevos desarrollos y tendencias".

La recopilación de información de Recursos Humanos de los colegas de otras organizaciones puede ayudar a desarrollar una relación exitosa con el Director Financiero. Los líderes del talento pueden utilizar estos datos demostrando cómo otras empresas se ocupan de cuestiones específicas y los resultados de sus esfuerzos.

Este enfoque reduce el número de incógnitas acerca de una propuesta de programa o acción, que es probable sea cuestionada por los directores financieros, quienes "tienden a ser más dominantes y

reacios al riesgo", dice Beck. Una nueva idea que nadie ha intentado podría ser difícil de vender. "Hay que evitar hacer suposiciones", afirma. En su lugar, hay que mostrar cómo una acción se aplicó a tres empresas diferentes, con problemas similares, y realizar una descripción de los resultados.

Involucrarse en asociaciones profesionales y grupos de la industria también puede ayudar, ya que a menudo ofrecen información sobre los nuevos desarrollos y tendencias. "Queremos asegurarnos de que no se están tomando decisiones de la nada", dice Varrone.

Crear un vínculo

Los responsables de Recursos Humanos que desean relaciones más fuertes con sus directores financieros pueden tomar una serie de medidas para lograrlo. Una de las maneras más sencillas: "Pregúntele al Director Financiero si necesita ayuda de Recursos Humanos," recomienda Varrone.

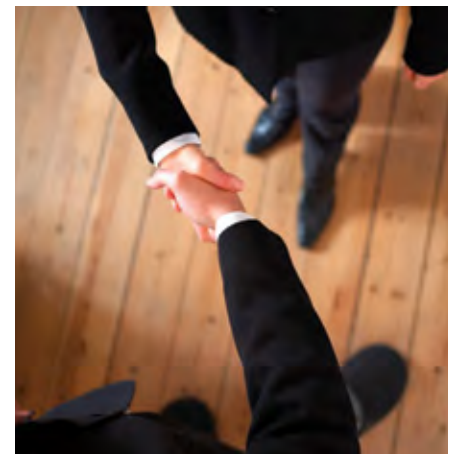
En una empresa en crecimiento, una comunicación fuerte entre Recursos Humanos y Finanzas es esencial. "Si no se comunican lo suficiente y usted no sabe lo

que está pasando, no puede hacer su trabajo con eficacia", dice Tony Stevens, Vicepresidente de Operaciones y Recursos Humanos para Genghis Grill Conceptos de Franquicia, una empresa de restaurantes con sede en Dallas y cerca de 1,400 empleados. Este ejecutivo, trabaja para desarrollar procesos más eficientes de personal y sistemas de apoyo para el crecimiento de la empresa y busca constantemente el punto de vista del Director de Finanzas. Blasco, del Grupo Zeno, colabora regularmente con sus colegas de Recursos Humanos para ayudar a los empleados clave a entender el

impacto financiero de sus decisiones y orientarlos en el manejo de las discusiones contractuales con los clientes. "Estamos buscando maneras de transferir ese tipo de conocimiento al personal para que puedan ver su huella en nuestro resultado final", dice.

Lynch está de acuerdo en que la búsqueda de los Directores Financieros como un recurso puede ser útil desde la perspectiva de la relación. "La mejor manera de conectar con ellos es pedir su opinión," comenta. "A todo el mundo le gusta cuando preguntan por su punto de vista, y les agrada aún más cuando se consideran sus recomendaciones. Es sorprendente lo rápido que puede llegar a convertirse en una relación de dos vías."

Krolik sugiere que los líderes de Recursos Humanos se acerquen a los Directores Financieros para programar semanal o bisemanalmente, una reunión para discutir asuntos generales de la empresa, no necesariamente sólo lo que está pasando en sus áreas. A través de una relación más fuerte con el Director Financiero, los profesionales de gestión de personas pueden compartir ideas y problemas con mayor libertad y crear beneficios para el equipo ejecutivo global. "No tengan miedo de abrirse incluso a problemas álgidos del equipo ejecutivo", aconseja Krolik. "Asegúrense de que los ejecutivos sean conscientes de los problemas", concluye.





Con las mujeres como líderes se pueden abarcar a muchas más personas, ya que en temas de liderazgo se ha descrito que muestran rasgos del carácter, estilos de interacción, patrones de razonamiento, habla y comunicación más participativos e integradores.¹

Culturalmente, las mujeres se conciben como un grupo de personas que se preocupan por temas de salud en la vida cotidiana. Desde muy jóvenes reconocen la importancia de una alimentación sana, de realizar actividad física, etc. Esto puede estar relacionado con el papel que desempeñan en la sociedad, siendo la cabeza de los cuidados de la familia, de su alimentación, higiene y salud en general.

Son percibidas como más sensibles o receptivas con respecto a temas de salud, inclusive hay estudios que han demostrado que programas enfocados a la promoción de la salud a nivel empresarial, muestran mejores resultados en la población femenina que en la masculina. Es más, existen programas específicos desarrollados para la promoción de la salud de la mujer exclusivamente con excelentes resultados.²

Las empresas, especialmente las Direcciones de Recursos Humanos (DRH), se enfrentan a un reto cada vez mayor ya que el estado de salud de sus empleados impacta directamente en su trabajo desde la motivación, la satisfacción, hasta la productividad. Los problemas de salud laborales más comunes son obesidad, dolor de espalda y una serie de molestias derivadas del estrés (trastornos gástricos, migraña, fatiga visual, insomnio, entre otras).³

Es bien sabido que un empleado que no se encuentra bien de salud, ya sea física o emocio-

LA MUJER: LÍDER EN LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN LA EMPRESA

Por: Dra. Carmina Flores Domínguez, Coordinadora de Posgrado y Extensión
Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Anáhuac México Norte

nal, no podrá desempeñar su trabajo de la misma forma que lo podría hacer sano. A esto se suma que cada día, la mujer está teniendo mayor participación dentro de la vida empresarial y sobre todo, un importante acceso a puestos de mayor jerarquía. En México uno de cada cinco puestos directivos es ocupado por una mujer. **4**

Las DRH pueden apoyarse en esta fuerza femenina para impulsar proyectos que promuevan un estilo de vida más saludable. Los esquemas de salud pueden implementarse a partir de una perspectiva general, aplicable a cualquier empleado (nutrición, ejercicio, higiene, etc.) hasta programas encaminados a promover la detección temprana de enfermedades específicas de la mujer (cáncer de mama o cervicouterino), e incluso desarrollar programas para informar sobre salud reproductiva y climaterio. La mujer debe desempeñar un papel clave de liderazgo activo para el desarrollo, promoción y mantenimiento de programas de salud a

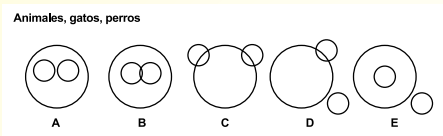
Los datos de la OMS

“El grueso de la atención sanitaria está a cargo de mujeres, pero éstas pocas veces reciben la atención que ellas mismas necesitan. Las mujeres viven más que los hombres, pero esos años suplementarios no siempre se acompañan de buena salud. La biología puede ayudar pero la sociedad no lo hace. En muchos lugares, las mujeres y las niñas afrontan problemas similares, en particular la discriminación, la violencia y la pobreza, que aumentan su riesgo de mala salud”.

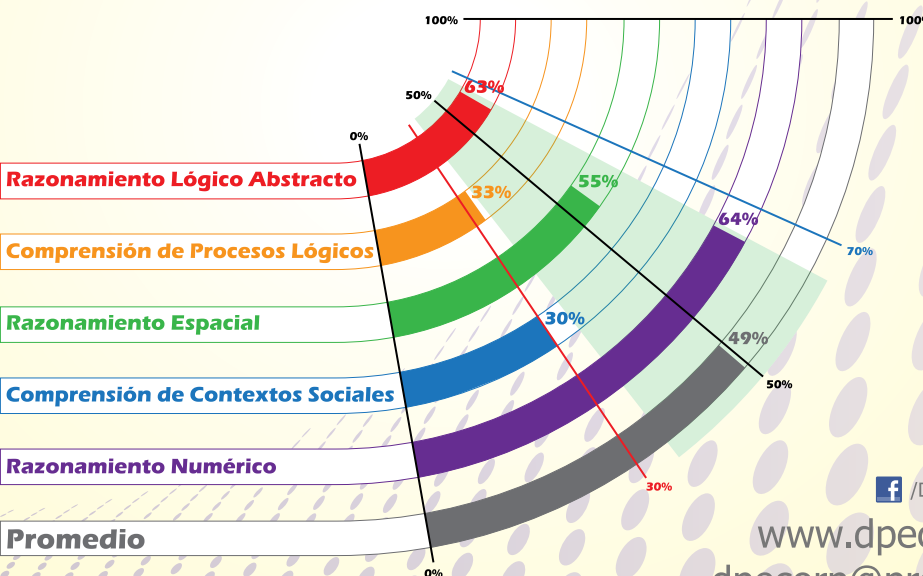
- ▶ Por término medio, las mujeres viven de seis a ocho años más que los hombres.
- ▶ En 2007, la esperanza de vida al nacer de las mujeres era de más de 80 años en 35 países, pero tan sólo de 54 años en la Región de África.
- ▶ Las niñas tienen muchas más probabilidades que los niños de padecer abusos sexuales.
- ▶ En los países de ingresos medio-altos, los traumatismos por accidentes de tránsito son la principal causa de mortalidad entre las adolescentes.
- ▶ El 99% del medio millón de muertes maternas que se registran cada año se produce en países en desarrollo.
- ▶ El cáncer de mama es el tipo de cáncer más mortífero entre las mujeres de 20 a 59 años en los países de ingresos altos.
- ▶ A nivel mundial, las enfermedades cardiovasculares, a menudo consideradas un problema "masculino", son la principal causa de mortalidad entre las mujeres.

Fuente: Organización Mundial de la Salud

¿Tú ya identificas si tu candidato resuelve problemas, extrae conclusiones o aprende de manera consciente?



ThinkXs



DPE lanza la primera evaluación de 4a Generación de **Capacidad de Razonamiento** para tus candidatos profesionistas.

5604 1301

[f /DPECorp](https://www.facebook.com/DPECorp) [@DPECorp](https://www.twitter.com/DPECorp)

www.dpecorp.com.mx

dpecorp@prodigy.net.mx



The Talent Development Boutique

Las empresas, especialmente las Direcciones de Recursos Humanos (DRH), se enfrentan a un reto cada vez mayor ya que el estado de salud de sus empleados impacta directamente en su trabajo desde la motivación, la satisfacción, hasta la productividad.

nivel empresarial tanto por su rol cultural, como por el fenómeno de feminización de las profesiones que se observa en el campo laboral.

¹Adler N. "Global Leadership: women Leaders". En: Warner M., Joynt P. *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*. 2nd Edition. Thompson. 2004: 234-255.

²Kramish M., Tessaro I., DeVellis B., Benedict S., Kelsey K., Belton L., et. al. "Effects of a Tailored Health Promotion Program for Female Blue-Collar Workers: Health Works for Women". *Prev Med*. 2002 Mar;34(3):313-23

³Revista América Economía <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conozca-las-enfermedades-laborales-mas-comunes-2010>

⁴<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/85117.html>

SALUD CORPORATIVA

Cada vez se requiere un mayor número de profesionales especializados en dos vertientes. En una vía, todos aquellos que deben ser expertos en salud en la empresa. En el otro andador, los que están llamados a ser administradores de las instituciones de salud. ¿Dónde y cómo se está preparando a estas nuevas generaciones?

Por: Mtro. Héctor Esquivel, Académico Universidad Anáhuac
Facultad de Ciencias de la salud

Hay un sinnúmero de empresas relacionadas con la salud y su número aumenta. En la actualidad existen diferentes programas de licenciatura relacionados con la salud en la empresa. Es la Universidad Anáhuac México Norte donde hay gran efervescencia en estos temas, pues se imparten la licenciatura y maestría Dirección y Administración en Instituciones de Salud. Estas carreras buscan preparar a profesionales capaces de dirigir las empresas públicas y privadas desde la función médica no clínica. La formación desarrolla talento que, desde el inicio de sus estudios, cuente con las competencias relacionadas con la industria de la salud y el bienestar en la empresa. Estos profesionales tienen cabida en el sector asegurador, el de empresas de consultoría, hospitales, así como el sector gubernamental.

Además de contar con un claustro especializado, se ha creado una serie de cátedras corporativas con empresas líderes para



aumentar la vinculación con el sector productivo. Entre las compañías participantes figuran PwC, Grupo Ángeles, Manpower, Seguros Atlas, General Electric y Philips Mexicana. La Salud Corporativa y la Dirección y Administración de Instituciones de Salud ofrecen un gran futuro para las personas que deciden estudiar en el nivel licenciatura y maestría. Por lo general, el talento para cubrir estas necesidades se recluta de otras disciplinas. En este sentido, vale la pena revisar los planes y programas de estudios que existen sobre el tema, como los que ofrece la Universidad Anáhuac México Norte.

Lo importante es visualizar el futuro del talento requerido por el sector y la industria de la salud en su faceta administrativa, en conjunto con la parte médica no clínica, para lograr mayor competitividad y rentabilidad de los servicios que México y su población requieren.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



En AMEDIRH: Tu palabra vale oro

Recomienda a nuevos socios
y podrás:



¡Disfrutar un gran viaje!

¿Cuentas con 20 contactos
que podrían afiliarse como
socios de AMEDIRH?

Envía tu lista de referencias y nosotros
entraremos en contacto con tus recomendados.

Si eres la persona con **más prospectos**
afiliados, te **obsequiaremos** un **viaje increíble**
a Las Vegas, para ti y un acompañante, con
4 días y 3 noches en uno de los **lujosos**
hoteles de la capital del entretenimiento.

Consulta los términos y condiciones en:
www.amedirh.com.mx/recomienda



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