

## 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos **Reseña de un gran evento**



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



# Centro de Desarrollo de Talento



El lugar creado especialmente para despertar  
la creatividad e innovación de las personas y las organizaciones.

**AMEDIRH** ofrece en su **Centro de Desarrollo de Talento**, 5 aulas de **capacitación** totalmente equipadas para la impartición de **cursos** y **programas de capacitación** en un ambiente creado por expertos para personas realmente exigentes.



## CONTACTO

Tel: (55) 5140 2204

[rentaaulas@amedirh.com.mx](mailto:rentaaulas@amedirh.com.mx)

Conoce nuestra propuesta en

[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

# CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 2 / NÚMERO 6 / NOVIEMBRE, 2013

## EDITORIAL

Del escritorio de  
**Pedro Borda  
Hartmann**

> **4**

## TALENTO MX

**Certificación por  
Competencias en  
Recursos Humanos**

> **10**

## ENFOQUE DE NEGOCIOS

**Medir, controlar y  
transformar**

¿Cómo crear valor para la  
empresa desde Recursos  
Humanos?

> **14**

## 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos

Reseña de un evento  
de éxito

> **18**

## GRANDES TENDENCIAS

**Conexión,  
Compromiso y  
Motivación**

> **32**

## RETORNO DE INVERSIÓN

**Programas  
de bienestar  
laboral: ¿gasto o  
inversión?**

> **36**

# Contenido

## ACTUALIDAD RH

**Lo que mueve  
a la gente en las  
empresas**

> **39**

Webcast con el **Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón**, VP & CPO Recursos Humanos PepsiCo Internacional México.

> **8**

[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

**CONSEJO DIRECTIVO 2013-2014** / PRESIDENTE: Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos; CEMEX México. SECRETARIO: Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos; Merck Sharpe and Dohme. TESORERO: Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos; PepsiCo Internacional México. VOCAL 1: Lic. Laura Perea Romero, Directora de Recursos Humanos; General Electric. VOCAL 2: Lic. Alfonso García Acuña, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Seguros Monterrey. VOCAL 3: Lic. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos; Servicios Liverpool. VOCAL 4: Lic. Sofía Bonnet Jaimes, Directora de Recursos Humanos; IBM de México. VOCAL 5: Ing. Adela Giral López, Directora de Recursos Humanos; Microsoft México. VOCAL 6: Ing. Álvaro Madero Gómez; Sigma Alimentos (Monterrey). VOCAL 7: Lic. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos; Comisión Nacional Bancaria y de Valores. / PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA: Lic. Antonio Reus Ascencio. VOCAL 1: Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes, Director de Recursos Humanos; General Motors de México. VOCAL 2: José Luis López Lepe, Director de Personal; Bachoco. / PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banorte-Isx. / INTEGRANTES DEL CONSEJO CONSULTIVO: Lic. Óscar Rodríguez; Palacio de Hierro. Lic. Héctor Cervino Iglesias, Director de Recursos Humanos; Compartamos Banco. Lic. Emilio Guillermo Sanders Romero, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; CONDUSEF. Lic. Mauricio Uribe Morales, Human Resources Director México C&CA; BD. Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talent Management. Lic. Jorge Jáuregui Morales. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual; Malta Texo México, S.A. de C.V.; Ma. Teresa Zaldivar de Meza. Lic. Patricia Espinosa Torres. Lic. Raúl Arguelles González, Director de Personal; Corporativo Bimbo. Thomas Wissing, Director General; OIT. Mtra. Elba Loyola, Directora de Recursos Humanos; Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Lic. Humberto Valverde, Director de Recursos Humanos; SEDESOL. Lic. José Hiram Suárez Villaseñor, Director General Adjunto de Recursos Humanos; INEGI. Lic. David Vargas Zepeda, Director de Recursos Humanos; Grupo ADO. Act. Ignacio Cano Cervantes, Director Ejecutivo de Capital Humano; ICA. / 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. Dra. Rosa Isela Gluyas Fitch, Directora de Capital Humano para la Investigación y Coordinadora de la Entidad de Certificación de Competencias Laborales del Tecnológico de Monterrey. / SECTOR SALUD: Dr. Bernardo A. Curiel Torres, Latin America Medical Director; Dupont. Dr. Tomás Barrientos Fortes, Director de la Facultad de Ciencias de la Salud; Universidad Anáhuac. / EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN: Lic. Lia Durán Herrera. Coordinación Editorial: Lic. Carla López López / CUIDADO EDITORIAL: KREA IG S. de R.L. de C.V. Editor Responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Diseño: Víctor Manuel Urrutia Bravo. 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 Urrutia Bravo y Rodrigo Sánchez Hernández. Teléfono: 5565-0445. E-mail: redes@kreaig.com

**CREANDO VALOR RH. Año 2. No. 6. Noviembre 2013.** Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Oaxaca 88. Col. Roma Norte. C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc. México, Distrito Federal. Impreso en KREA IG S. de R.L. de C.V. RFC: KIG-110104-UC8 Representante legal: Nayeli Camarena Espinosa. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. Tlalnepanitla, Estado de México, C.P. 54090. Teléfono: 5565-0445. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



## Del escritorio de **Pedro Borda Hartmann**

Estimados amig@s,

**I**niciamos el último bimestre del 2013 y con ello, llegan los recuentos de resultados necesarios en todas las organizaciones. Reflexionar sobre el desempeño, al final del día, implica que hagamos una serie de consideraciones sobre los logros auténticos que tienen nuestras empresas y Recursos Humanos es responsable, en muchos sentidos, de recopilar, gestionar, procesar y reportar información para la toma de decisiones.

Los directivos y jefes inmediatos son los líderes responsables del desarrollo de sus equipos. Con cada uno de los colaboradores, realizan la evaluación de desempeño y comparten la retroalimentación necesaria para mantener alineadas las acciones respecto de los objetivos. Es aquí donde los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos tienen la oportunidad de efectuar una de las contribuciones más relevantes.

Sin importar el tamaño de la organización, todas requieren indicadores. En una microempresa, el patrón tiene mayor claridad porque tiene dos o quizá cinco colaboradores. En ese caso, la capacidad para determinar quién cumplió con las metas y obtuvo los resultados es mayor. No obstante, a medida que aumenta el número de empleados, se requiere de seguimiento más preciso.

Es un hecho que las empresas y los empresarios se conducen y toman decisiones a través del idioma de los números y en las áreas de Recursos Humanos de México todavía tenemos varios pendientes que resolver sobre este tema.

Tenemos la responsabilidad de formarnos como ejecutivos y operadores con las competencias para gestionar y proporcionar los datos fundamentales para que los líderes orienten y dirijan el rumbo empresarial. Asimismo, para llevar a cabo el análisis que permita solucionar y anticipar problemáticas vinculadas con la administración del talento. Esa es la invitación que les hacemos en este cierre de año.

Por ahora, me resta solamente agradecer su presencia en el 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH, compartiéndoles la reseña de nuestro evento. Asimismo, desearles por anticipado, los mejores momentos en las próximas fiestas de fin de año.

Atentamente,  
**Lic. Pedro Borda Hartmann**  
Director General



@Amedirh\_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH

## GRANDES TENDENCIAS

### Conexión, Compromiso y Motivación

¿Cuáles son los desafíos más importantes para mantener conectadas a las personas en la era del trabajo virtual? De acuerdo con estudios publicados por la Universidad de Michigan desde 1999 a la fecha, la ausencia de sentido de pertenencia es uno de los síntomas más claros de la depresión de los empleados. Existen 10 factores probados que contribuyen a la motivación de los colaboradores en general, pero en particular con el talento virtual. Conócelos en este artículo.

## TALENTO MX

### Certificación por Competencias en Recursos Humanos

Con un proyecto diseñado por AMEDIRH, la comunidad de ejecutivos y operadores de Recursos Humanos contará con una serie de estándares de competencias que permitirán impulsar la calidad de la fuerza laboral del país, fortaleciendo la productividad y capacidad de crecimiento de las organizaciones. Será en el cierre de 2013 cuando se presente el primer estándar generado por el Comité de Gestión por Competencias y a partir de entonces, se darán a conocer por lo menos dos estándares por año. Entérate.

## RETORNO DE INVERSIÓN

### Programas de bienestar laboral: ¿gasto o inversión?

Los programas de bienestar a menudo se han considerado como un gasto y muy poco como una inversión. Sin embargo, contar con un equipo de colaboradores sanos, permite reducir el ausentismo, incrementar la productividad, reducir la prima de riesgo de trabajo y del seguro de gastos médicos. Los trabajadores que entienden y reciben los beneficios de estos planes, permanecen más tiempo en la empresa, disminuyen el índice de rotación, y se ahorra en la búsqueda, atracción y capacitación de talento.

## RESEÑA

### 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos

En esta edición te presentamos la reseña del evento más importante en Recursos Humanos, organizado por AMEDIRH. Gracias a ti por el éxito que hemos obtenido en este 2013. Tu participación es lo más relevante y esperamos que cada una de las conferencias magistrales y la presencia de los conferencistas internacionales invitados, haya resultado una experiencia de aprendizaje y acercamiento a las nuevas tendencias que hay en el panorama global de los negocios.

# ¡Construye historias de éxito!



## Certificación en MBTI®

Del 12 al 15 de noviembre

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



¡Contáctanos! 56.68.02.69

[humandevolutionsolutions.com](http://humandevolutionsolutions.com)

[info@humandevolutionsolutions.com](mailto:info@humandevolutionsolutions.com)



Somos distribuidores y certificadoros autorizados de MBTI®

Dirigido a coaches, consultores y profesionales en recursos humanos y capacitación.





**A.N.A. Compañía de Seguros**

Ángel Palomares  
Recursos Humanos

**Allianz México S.A.  
Compañía de Seguros**

Francisco García Casas  
Director de Recursos Humanos y  
Administración

**Crédito Real S.A.B. de C.V.  
SOFOM ENR**

Adalberto Robles Rábago  
Director de Recursos Humanos

**Registral Management S.A. de C.V.**

Alejandra Favila Ávila  
Gerente Administrativo

**Siegwerk de México**

Carlos Daniel Zavala Mérida  
HR Manager

**C&H Empresarial S.A. de C.V.**

Miriam Alcocer Macías  
Directora de Gestión de Talento y  
Desarrollo Organizacional

**Nacional Financiera S.N.C.**

Eduardo de La Paz Vega  
Director de Recursos Humanos y  
Calidad

**Law Seg Sistemas de Seguridad  
Privada S.A. de C.V.**

Yoahna Gutiérrez Solís  
Directora de Recursos Humanos

**SPG Capital Humano**

Claudia Villal M.  
Directora de Capital Humano

**Apoyo & Couch Emocional**

Gilberto Estrada Trigueros  
Consultor

**Professional Learning Partners (PLP)**

Clive Bayne  
Director General

**TICSA**

Deyanira García Espinoza  
Gerente de Recursos Humanos

**Compensa Capital Humano**

Jaime Fontes Ramognino  
Director de Recursos Humanos

**Resuelve Tu Deuda**

Francisco Quintana Lara  
Director de Recursos Humanos

**Boston Scientific de México S.A. de C.V.**

Carolina Vázquez Montero  
Gerente de Recursos Humanos México y  
Centroamérica

**Global Staffing**

Ana Elena Díaz S.  
Directora General

**Grupo Pochteca**

Eduardo García Igartúa Pineda  
Director de Recursos Humanos

**KCSM Servicios S.A. de C.V.**

Eugenio Vargas Chávez  
Director de Recursos Humanos

**Been Best México S.A. de C.V.**

David Hernández García  
Gerente de Control Interno

**Grupo Gayosso**

Luis Arturo Flores Cedeño  
Director Corporativo  
de Recursos Humanos

**Monsanto**

Toni Maraña  
Directora de Recursos Humanos  
Latinoamérica Norte

**Grupo ICA**

Ignacio Cano Cervantes  
Director Ejecutivo de Capital Humano

**Promoción y Operación S.A. de C.V.**

Emmanuel Quezada Morales  
Responsable de Administración



### **Ecovale Opam**

Vicente Ángel Mendoza Moreno  
Gerente de Capital Humano

### **Nuxiba Technologies S.A de C.V.**

Verónica Iliana Becerril Ramírez  
Recursos Humanos

### **Farmacias Unión**

Carlos A. Rosario Rocher  
Director General

### **Steren**

Brenda Ortega Reyna  
Directora de Recursos Humanos

### **Archer Troy Publicidad S.A. de C.V.**

Sandra Ceja Molina  
Coordinadora de Recursos Humanos

### **Matas Lorenzo S.C.**

Antonio José Matas Vidal  
Socio Director

### **Mas Talento RH**

Mónica Estrada Pineda  
Directora General

### **Axa Seguros S.A. de C.V.**

Sandra Consuelo Zuluaga Rodríguez  
Vicepresidente Ejecutivo  
de Recursos Humanos

### **Grupo Maya Seguridad Protección Personal Privada y Empresarial S.A. de C.V.**

Ernesto Morán Santoyo  
Director de Administración

### **Maquinaria S.A. de C.V. (MAQSA)**

Luis M. Jiménez Rey  
Director de Recursos Humanos

### **DVA Mexicana S.A. de C.V.**

José Luis Ortega Rodríguez  
Gerente de Recursos Humanos

### **Human Talent**

José Antonio Muñoz Zanella  
CEO

### **Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada, Baja California**

Lic. Maritza Chávez López  
Subdirectora de Recursos Humanos

### **Grupo Kuo una empresa de Grupo Desc**

Ing. Roger Patrón González  
Director Corporativo de Capital Humano

### **POSADAS**

Lic. Adriana Alcalá Ruiz  
Directora de Capital Humano

### **Grupo Vasconia S.A.B.**

Lic. Francisco Javier González Villasana  
Director Corporativo de Recursos  
Humanos

### **Porrúa**

Lic. Cristina Valenzuela Betanzos  
Gerente de Recursos Humanos

### **Wallenius Wilhelmsen Logistics**

Lic. Filiberto Cortés Rosas  
Gerente de Recursos Humanos

### **Sigma Alimentos S.A. de C.V.**

Lic. Álvaro Madero Gómez  
Director Capital Humano

### **Corporación Puntos Net S.A. de C.V.**

Lic. Erika Pérez Gutiérrez  
Coordinadora de Recursos Humanos

### **DVA Mexicana S.A. de C.V.**

Lic. José Luis Ortega Rodríguez  
Gerente de Recursos Humanos



## WEBCAST

### **Conversando con Eduardo de la Garza Ganador del Premio al Ejecutivo de Recursos Humanos 2013 para empresas con hasta 50 mil colaboradores**

Durante la celebración del 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH, se realizó la entrega del Premio al Ejecutivo de Recursos Humanos 2013. En esta ocasión, en la categoría de empresas con hasta 50 mil colaboradores, se entregó el reconocimiento al Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos PepsiCo Internacional México.

A través de una grata y amena conversación, conocimos un poco más acerca de la forma en cómo se gestionan los Recursos Humanos en esta compañía que tiene vínculo con millones de consumidores en el mundo a través de sus productos.

Visión, pasión, talento y una ejecución impecable distinguen la labor de Recursos Humanos en PepsiCo Internacional México. Compartimos contigo el resumen de esta entrevista con el Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón.







# Certificación por Competencias en Recursos Humanos

Fortaleciendo al talento mexicano desde  
la gestión del personal en las empresas

Por: AMEDIRH

Con un proyecto diseñado por AMEDIRH, la comunidad de ejecutivos y operadores de Recursos Humanos contará con una serie de estándares de competencias que permitirán impulsar la calidad de la fuerza laboral del país, fortaleciendo la productividad y capacidad de crecimiento de las organizaciones.

“Buscamos garantizar que los ejecutivos de Recursos Humanos cuenten con el conocimiento, experiencia y habilidades probadas para desempeñar sus puestos”, explica en entrevista el Mtro. Alejandro Mora Gaytán, Director de Recursos Humanos de Liverpool y Ejecutivo del Año 2012, premio otorgado por AMEDIRH, quien preside el Comité de Gestión por Competencias de la asociación.

“Hoy día se requiere certificar que los ejecutivos cuentan con las competencias. El mercado laboral cada vez es más competitivo y además de los estudios universitarios, se requiere validar las capacidades a través de la observación, revisión del desempeño, resultados y objetivos logrados”, precisa el Mtro. Alejandro Mora.

De acuerdo con el Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial 2012-2013, **México ocupa el lugar 53 de una lista de 144 países** y es superado por varios estados de la región, tales como Puerto Rico (31), Chile (33), Panamá (40) y Brasil (48). **Para avanzar en la escala se requiere fortalecer las competencias del talento mexicano.** Fuente: CONOCER, SEP.

**AMEDIRH cuenta con la certificación por la conformación del Comité de Gestión por Competencias.** De igual manera, la asociación está acreditada como **Entidad de Certificación y Evaluación para capacitar, evaluar y/o certificar las competencias laborales de las personas de acuerdo con los Estándares inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia.** Asimismo, AMEDIRH podrá acreditar, previa autorización del CONOCER, Centros de Evaluación y/o Evaluadores Independientes en uno o varios Estándares de Competencia en un periodo determinado.

# 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:** Acapulco, Campeche, Cancún, Chihuahua, Ciudad Juárez, Coatzacoalcos, Cuernavaca, Estado de México, Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Moliere, Monterrey, Poza Rica, Puebla, Querétaro, Reynosa, Tijuana, Veracruz y Villahermosa.  
**INTERNACIONAL:** Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y República Dominicana.  
**CORPORATIVO CENTROAMÉRICA:** El Salvador.  
**USA:** Los Angeles, y San Diego, CA.  
Mail: buzon@pae.cc





De izquierda a derecha: Lic. Pedro Borda, Director General de AMEDIRH; Dr. Rodolfo Tuirán, Subsecretario de Educación Media Superior de la SEP; Ing. Alberto de Armas, Presidente del Consejo Consultivo de AMEDIRH; y, Mtro. Alejandro Mora, Director de Recursos Humanos de Liverpool y Presidente del Comité de Gestión por Competencias de la asociación.

## ¿Qué es un Comité de Gestión por Competencias?

Es un foro estratégico que sirve como marco o encuadre para definir la agenda de capital humano para la competitividad de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno.

En este comité también se perfilan y proponen las soluciones de evaluación y certificación pertinentes para los diferentes Estándares de Competencia relevantes para el sector que representa; es decir, está encargado de precisar las instituciones que serán responsables de la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

Fuente: CONOCER, SEP.

Los objetivos del Comité de Gestión por Competencias de AMEDIRH son:

- **Promover el desarrollo y la implantación del Sistema Nacional de Competencias.**
- **Definir la agenda de capital humano para la competitividad de la comunidad de Recursos Humanos.**
- **Desarrollar estándares de Competencia, Instrumentos de Evaluación de Competencia y mecanismos de consecuencias que incentiven la certificación de las personas en la comunidad de Recursos Humanos.**
- **Dar seguimiento e impulsar la excelencia en la operación de las soluciones de Evaluación y Certificación en su sector.**

**Los Estándares de Competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para que una persona realice cualquier actividad productiva, con un nivel de alto desempeño y que son definidos por los propios expertos de una comunidad.**

“Nuestra primera incursión en el trabajo que estamos realizando bajo la metodología del CONOCER, fue el establecimiento de un Comité de Gestión por Competencias que actuará como la instancia responsable para promover el modelo en las organizaciones interesadas en el establecimiento de estándares para la Gestión de Recursos Humanos”, explica la Lic. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones de AMEDIRH.

Los Estándares de Competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para que una persona realice cualquier actividad productiva, con un nivel de alto desempeño y que son definidos por los propios expertos de la comunidad.

“El primer estándar que estaremos desarrollando está enfocado a los generalistas de Recursos Humanos en empresas medianas y pequeñas que tienen bajo su

responsabilidad la realización de las actividades básicas pero no por eso demeritorias de la administración de Recursos Humanos”, señala la Lic. Sonia Ramírez.

“Esperamos que nuestro Comité de Gestión por Competencias tenga listo este primer estándar a finales de noviembre de 2013 y luego desarrollaremos por lo menos dos estándares por año”, comenta el Mtro. Alejandro Mora.

Además de los socios de AMEDIRH, se verá beneficiada la comunidad de Recursos Humanos en general al contar con un estándar de competencia desarrollado por profesionales de la especialidad, ya que hasta ahora ninguna otra instancia ha certificado las actividades que realiza un responsable del área en empresas medianas y pequeñas que conforman el grueso de las organizaciones productivas en México. ▲▲

# Transformamos tus proyectos...

## En resultados exitosos

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo profesional
- Personal off-line
- Psicometrías



**\*Solicita una cotización**



# Medir, controlar y transformar ¿Cómo crear valor para la empresa desde Recursos Humanos?

Por: AMEDIRH

**H**abitualmente consideramos que el desempeño de las funciones del área representa por sí mismo un valor para las organizaciones. Sin embargo, cada vez resulta mayor y más frecuente la demanda de una explicación clara del retorno de inversión de cada una de las acciones para gestionar el talento. ¿Estamos ofreciendo la información apropiada y fidedigna a la empresa acerca de nuestros logros como ejecutivos y operadores de Recursos Humanos?

En el terreno bursátil se utiliza el concepto conocido por las siglas SV que significa “Valor para el Accionista” y es el resultado del valor de un negocio determinado menos el valor de su deuda. Si trasladamos esta visión hacia el ámbito de los Recursos Humanos, estaríamos hablando de reportar a la Dirección General cuál es el valor de negocio que aporta el área luego de restar el valor de sus costos y gastos de operación.

Sin embargo, hay que preguntarnos si estamos logrando comunicar apropiadamente este resultado a la alta dirección, tomando en cuenta la importancia que tienen los indicadores para mantener el rumbo organizacional. Hugh Bucknall y Zheng Wei, autores de “Magic Numbers for Human Resource Management”, coinciden en que una organización puede cuantificar el desempeño de su fuerza de trabajo de la misma manera en que se ponderan otros activos como los bienes raíces, el equipamiento, patentes y marcas entre otros.

“

**Muy pocas organizaciones conocen la respuesta.**

**A todas luces, resulta poco sano e improductivo y a menudo revela que las empresas pueden saber mucho sobre su categoría de negocios pero muy poco acerca de lo que está ocurriendo con su gente.**

”

“A lo largo del tiempo hemos sido testigos del surgimiento de indicadores de Recursos Humanos como el costo de la nómina, por ejemplo”, señalan Bucknall y Wei. “Muchos de estos son indicadores centrados en la gestión y el costo administrativo ligado a las necesidades de reclutamiento. Sin embargo, históricamente nos ha faltado encontrar el camino o desarrollar el proceso para que estas mediciones tengan un significado en la práctica y que sean realmente útiles”.

Tan sólo en los Estados Unidos, apenas el 36% de las compañías conoce cuál es el retorno de inversión en Recursos Humanos por año. Estamos hablando de conceptos como entrenamiento, programas de incentivos, planes de tiempo flexible entre otras prácticas. “Muy pocas organizaciones conocen la respuesta. A todas luces, resulta poco sano e improductivo y a menudo revela que las empresas pueden saber mucho sobre su categoría de negocios pero muy poco acerca de lo que está ocurriendo con su gente”.

Estudios de firmas como Mercer, Towers Watson y Boston Consulting Group han mostrado variedad de temas emergentes en el desarrollo de las organizaciones, su liderazgo y el cultivo de culturas empresariales capaces de comprometer a los empleados. Uno de los hallazgos más relevantes en estas y otras investigaciones expone que las compañías, en un volumen considerable, están preocupadas por incrementar el potencial y mejorar el desempeño de su fuerza de trabajo y, con ello, de sus negocios.

No obstante, las áreas de Recursos Humanos no necesariamente están proporcionando información cuantitativa precisa para el análisis y la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo. Esta debilidad en una competencia específica que se demanda hoy día en las profesiones como la capacidad para desarrollar indicadores clave en campos estratégicos del negocio, está teniendo repercusiones que probablemente no fueron anticipadas con toda oportunidad.

Este fenómeno, también señala que los planes de estudios de las licenciaturas universitarias en Recursos Humanos requieren fortalecer con un mayor número de asignaturas, aquellos campos de especialidad relacionados con la construcción y cálculo de indicadores, así como las habilidades para la gestión financiera de la fuerza de trabajo.

## Tres ejes para crear valor a través de la medición de Recursos Humanos

En su más reciente informe de la encuesta sobre el Retorno de la Inversión en Comunicación, Towers Watson señalaba, por ejemplo, que “la comunicación eficaz con el empleado es un indicador clave del desempeño financiero y un factor que impulsa el compromiso del trabajador. Las empresas que mantienen una comunicación altamente eficaz alcanzaron un 47% más de **retorno total para los accionistas** en los últimos 5 años que las que se comunican con menos eficiencia”.

Este es uno de los ejemplos que expresan el valor que tiene una serie de acciones concretas y su efecto trascendente en una organización. Sin embargo, pareciera que una de las mayores dificultades estriba en tener claridad acerca de cuáles son los ejes clave para transmitir el valor de Recursos Humanos para la alta dirección. Para Bucknall y Wei se trata de tres líneas fundamentales:

- **Elegir las métricas apropiadas:** Las mediciones cobran relevancia en la medida que proporcionan orientación y guía para la toma de decisiones y conforman una base sólida para la gestión del desempeño. En este sentido, la importancia de las métricas de Recursos Humanos está determinada, primero por la clarificación de la relación causa-efecto entre los indicadores de RH y los resultados de negocio de la empresa.

Si no existe esta conexión, o es débil, lo mejor es replantearse la métrica. El segundo factor que influye es la magnitud del impacto de cambio, sobre todo, cuando podemos expresarlo en los miles o millones de pesos o dólares que representa el indicador.

- **Desarrollar un pensamiento sistémico:** Hoy día, ya no es suficiente contar con las herramientas tecnológicas que facilitan la captura, acopio y procesamiento de la información sobre Recursos Humanos. Se requiere que el ejecutivo del área, el líder de la función, sea capaz de desarrollar una visión sistémica o de conjunto sobre la capacidad de generar valor y expresar apropiadamente a través de indicadores.



**Una organización puede cuantificar el desempeño de su fuerza de trabajo de la misma manera en que se ponderan otros activos como los bienes raíces y las marcas”**  
**Bucknall y Wei.**



En este sentido, hay tres aspectos relevantes a tomar en cuenta:

**a) Tener presente que todos los datos son interdependientes.** Ninguna información se presenta de manera aislada y hay que comprender cuál es la correlación que existe entre una variable y otra.

**b) Las decisiones que se toman y ejecutan en un ámbito particular de la organización tendrán un efecto positivo o negativo en muchos otros campos.** El ejecutivo de Recursos Humanos deberá anticiparse a los posibles escenarios.

**c) Evitar la implementación al pie de la letra de las “mejores prácticas”.** Dejarse guiar en la toma de decisiones por el famoso benchmarking, sin tomar en cuenta en primer lugar los indicadores propios del negocio, puede traer más consecuencias adversas que favorables.

**Concentrarse en el valor:** Todavía es frecuente escuchar en las empresas que “las personas son el principal activo con el que cuentan”; sin embargo, la lógica con la que se realizan las mediciones de Recursos Humanos arrojan indicadores de gasto sin dar el siguiente paso que implica formular el indicador de valor para la dirección, el negocio o los accionistas.

Un cambio en este estilo de pensamiento permitirá que tanto los ejecutivos de finanzas como los de gestión de talento, se encuentren en condiciones de reportar con mayor efectividad cuál es el auténtico sentido de la medición, la relación causa-efecto y la magnitud que tiene en las decisiones. Es decir, conocer el costo/gasto sólo describe una situación determinada. En cambio, expresar el valor de negocio, permite anticiparse a las repercusiones económicas en la toma de decisiones.

En conclusión, en materia de métricas de Recursos Humanos, la recomendación para los ejecutivos y operadores consiste en lograr desarrollar una comprensión del sentido y el significado que tienen en la actualidad los conceptos de productividad, rentabilidad y medición.

Más allá del control, se trata de aprender a cuantificar para tomar elecciones estratégicas, sin dejar de lado, por supuesto, el importante valor que agrega el carácter cualitativo de las decisiones. En la medida de lo posible, contar con una visión de conjunto implica generar un esquema de sistematización de la información relevante, recopilada con rigor metodológico desde el diseño de los indicadores, las encuestas, los cuestionarios, etcétera; de manera tal que el ejecutivo de Recursos Humanos pueda integrarse apropiadamente al diálogo de negocios en la empresa. ▲▲

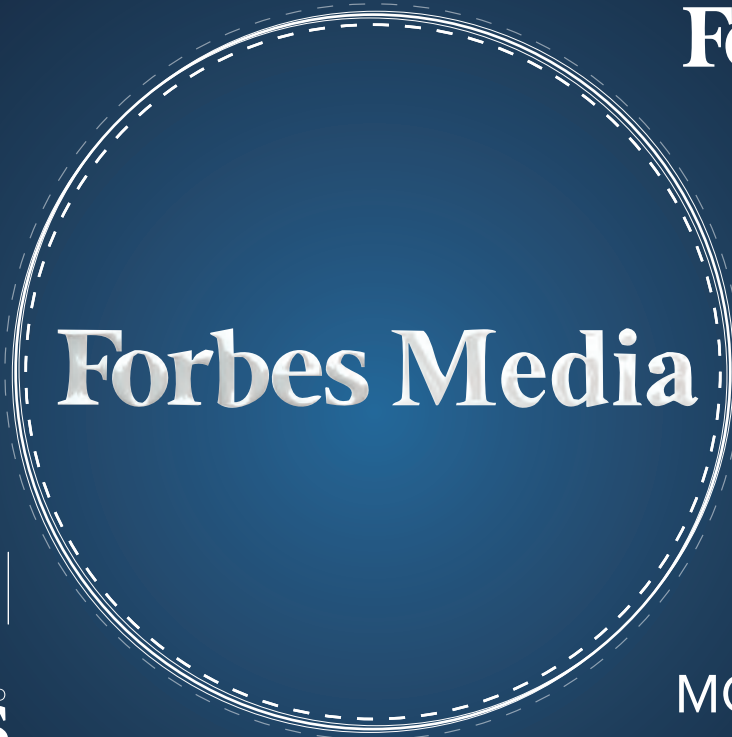




**Forbes**  
LATAM

**Forbes**  
MÉXICO

**ForbesLife**  
MÉXICO



**Forbes**  
MÉXICO  
DIGITAL



**Forbes**  
MÉXICO  
INVITACIONAL

MÉXICO:  
POTENCIA ECONÓMICA  
MUNDIAL

FORO  
**Forbes**  
MÉXICO

MOBILE



**SOCIAL  
MEDIA**

**3D+**  
**Forbes**  
Realidad Aumentada



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

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

[www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)

Revista digital en [www.zinio.com/forbesmx](http://www.zinio.com/forbesmx)



# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



**Once**  
conferencias y  
doce speakers  
internacionales

Por: AMEDIRH

# 4 mil 128 participantes registrados

**Gracias por compartir esta  
experiencia de aprendizaje,  
transformación y éxito**



**Todos ellos son expertos**  
de las industrias clave para el talento



Los directivos de AMEDIRH durante los discursos de bienvenida en la inauguración del Congreso.

## Inauguración de un evento líder e innovador

El Congreso de AMEDIRH inició con la presencia de la Banda de Guerra de la Secretaría de la Defensa Nacional. Luego de rendir honores al Lábaro Patrio, se entonó el Himno Nacional Mexicano.

Fueron tres los discursos que enmarcaron la inauguración del 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos. Pedro Borda Hartmann, Director General de AMEDIRH destacó que “ser ejecutivo, de Recursos Humanos en el siglo XXI demanda tener visión y pasión”.

Invitado especial, Gerardo Gutiérrez Candiani, Presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) expresó durante su intervención que es necesario “detonar una derrama de más de 300 mil millones de dólares, en nuevas inversiones en el sexenio y cientos de miles de empleos”.

Alberto de Armas, Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH exhortó a los asistentes preguntándoles: “¿Estaremos preparando líderes para enfrentar los retos de nuestras organizaciones?” y mencionó que la asociación está “trabajando intensamente en un proyecto que nos permitirá tomar la dirección de la certificación de Directores de Recursos Humanos en México”.

A la inauguración asistieron los representantes de países agrupados de la World Federation of People Management Associations (WFPMA), encabezada por Pieter Haen, Presidente de esta institución.

## Conferencias

### Pedro Aspe (México)

Ex Secretario de Hacienda y Crédito Público de México:

### “La recuperación económica de México: Avances y desafíos”

El destacado economista expuso un panorama que sorprendió por el impacto que tendrá en las diferentes dinámicas del país. Los Estados Unidos de América prácticamente han logrado la autosuficiencia energética en materia de petróleo y gas, lo que cambiará dramáticamente la economía mexicana que, hasta hace no mucho tiempo, se sabía exportadora de estos recursos a la Unión Americana.

No obstante, ante este escenario, México se encuentra ahora en una posición privilegiada respecto a China porque el bono demográfico que tiene nuestra nación y la capacidad para llevar a cabo manufactura de calidad, están haciendo mella en la fortaleza del llamado dragón asiático.

“México tiene una demografía de país emergente como India y Brasil con muchos jóvenes entre 25 y 30 años”, explicó Pedro Aspe. “Esto hizo que en China se perdiera la competitividad y está saliendo del mercado de exportación. ¿Dónde competimos con China? En Estados Unidos. México tiene costos laborales de la mano de obra, unitarios, más bajos. Esta es la primera razón para estar muy optimista desde el punto de vista estructural”.

La invitación que hizo el Dr. Pedro Aspe fue a colaborar para formar a los Recursos Humanos que se requieren, fortaleciendo tanto al sistema educativo como al energético.



Dr. Pedro Aspe Armella, Ex Secretario de Hacienda y Crédito Público de México.



**Lic. Tereso Medina**, Secretario General del Sindicato del Sureste de Coahuila.

### **Tereso Medina (México)**

Secretario General del Sindicato del Sureste de Coahuila:

#### **“Sindicalismo Responsable en una globalización con rostro humano”**

La responsabilidad social y el desarrollo de un contexto armónico para empresas y trabajadores es el núcleo central de la propuesta que presentó Tereso Medina ante los participantes en el congreso.

“El sindicato debe entender que lo más importante para México y la empresa son los trabajadores y que se comprometa con ellos, que estudie todos los días y que haga valer los derechos de sus trabajadores”, explicó Tereso Medina. “Si logramos estas garantías podemos comprometernos con la calidad, la productividad, transparencia, que son necesarias para generar los millones de empleos que estamos esperando”, agregó.

El creador de este modelo dio a conocer el marco filosófico, la propuesta de valores y programas del Sindicalismo Responsable. “El principio rector principal está en los trabajadores. Comprendimos que lo más valioso para la empresa, para el sindicato y para la comunidad en que se encuentra –municipio, estado y país–, son los colaboradores”.

Esta innovación busca la paz y estabilidad laboral, mitigando los embates del conflicto que ahuyentan las condiciones para crear empleos.

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!**



**Dr. Alejandro Valenzuela**, Director General de Grupo Financiero Banorte.

**Alejandro Valenzuela (México)**  
Director General de Grupo Financiero Banorte:  
**“La integración exitosa de dos culturas en la organización”**

Presente por segunda ocasión como conferencista internacional en el congreso, el Dr. Alejandro Valenzuela presentó los resultados que, hasta el momento, ha generado la integración de IXE a Banorte conformando una sola institución bancaria.

Hace dos años contaban con 23 mil colaboradores participando en la fusión y entonces se conversó sobre la posibilidad de despedir a 800 de ellos. En 2013, suman en total 27 mil trabajadores, con un incremento evidente.

“El tema más complejo fue que Banorte e IXE pasaron de la individualización a la masificación y viceversa sin perder clientes”, explicó el Dr. Alejandro Valenzuela.

“Entre lo más relevante nos enfrentamos a la redundancia de talento. Cuando uno tiene un grupo de ejecutivos de gran calibre, en ambas instituciones, y todos son buenos, pero son redundantes, hay una decisión compleja que tomar. Es inevitable.”

Hoy, Banorte tiene 1,300 sucursales y 11 millones de clientes. Uno de los retos más grandes consiste en afiliar a 7 u 8 millones de ellos a sus productos de nómina.

**Jean-Michel Caye (Francia)**  
Líder de Boston Consulting Group:  
**“Creando ventaja competitiva a través de las personas”**

El experto compartió los resultados de años de investigación, pero especialmente de la versión más actualizada del estudio “Creating People Advantage” del Boston Consulting Group, realizado en 2012. Expresó que, a nivel mundial, las economías cambiaron sus visiones, detectando que las empresas tienen gran ansiedad en cuanto al crecimiento del talento en temas como la gestión, mejora del desarrollo del liderazgo y planeación estratégica de la fuerza de trabajo.

Asimismo, aseguró que los líderes consideran que la gente de Recursos Humanos tiene que ser experta en su ámbito y luego que hayan cubierto muy bien todos sus compromisos, pueden pensar en ser socios estratégicos. Esto quiere decir que un socio estratégico trabaja con el desempeño de las personas y garantiza que la gente cuenta con las competencias que se requiere.

“Los líderes están demandando que se les ayude o asesore para visualizar el futuro, respondiendo a preguntas cómo ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, en materia de talento. Sobre todo, porque ahora hay que pensar en función de las carreras individuales de las personas como parte de los desafíos del momento actual y los próximos diez años”, concluyó.






**Jean-Michel Caye**, Líder de Boston Consulting Group.



## Quien mucho da, mucho recibe

Saque cuentas, en esta Navidad dar un incentivo extra a sus empleados le brindará atractivos beneficios fiscales.\*

-  **Motive** a su personal, permitiéndole elegir la cena de Navidad.
-  **Obtenga** todos los beneficios fiscales al otorgar el tope máximo de previsión social a través de **Ticket Vale Despensas®** (papel o tarjeta).
-  **Facilite** su proceso de administración, compra y entrega del recurso.

**Aceptación en más de 30,000 establecimientos afiliados.**

\*De acuerdo con los Artículos 31, Fracción XII y 109, Fracción VI y penúltimo párrafo de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR).



**Pida ya sus vales y tarjetas.  
Llámenos.**

**☎ 5262 8889 / 01800 012 2267**

**@ telemarketing-MX@edenred.com**

 **Edenred**  
[www.edenred.com.mx](http://www.edenred.com.mx)







Juan Alberto González, Director General Microsoft México.

### Juan Alberto González (México)

Director General Microsoft México:

#### “El trabajo flexible, una nueva opción para las organizaciones del siglo XXI”

Juan Alberto González señaló que vivimos en una época en la que se demanda innovar y en la que cada persona tiene que aprender a generar formas alternativas para ejecutar sus tareas. “Hoy día necesitamos de protagonistas y agentes de cambio. Requerimos líderes que hagan a México moderno y diferente”, comentó.

“Para mí lo más retador ha sido el cambio de la cultura organizacional. Es decir, cuál es esa nueva serie de comportamientos que queremos ver en la empresa donde el cambio de hábitos es lo más difícil. Hay expertos que hablan que en 21 días se puede cambiar de hábitos. Pero hay otros estudios que señalan que se requieren hasta 66 días”.

El ejecutivo compartió la visión de flexibilidad laboral en Microsoft México: “La flexibilidad es fundamental para la conformación de la capacidad de hacer contrapeso en la vida personal y son los jóvenes quienes están mirando distinto el balance entre la vida y el trabajo”. Asimismo, compartió cuatro premisas con las que se puede trabajar en cada organización: a) ‘Tu negocio es mejor con tecnología’; b) ‘Abraza la diversidad e inclusión porque hacen la diferencia’; c) ‘Potencia el talento femenino y de la juventud en México’; y, d) ‘Yo trabajo de forma diferente... ¿Podremos trabajar juntos?’.

Finalmente, Juan Alberto González lanzó una invitación a los ejecutivos de Recursos Humanos para arriesgarse a tomar decisiones y ser gestores del cambio. “Un día de flexibilidad puede hacer la diferencia en nuestro México. Hay que innovar, escogiendo un piloto, atreviéndose a trabajar con la felicidad en sus empresas, de manera que haya liderazgo amplio; evaluando los resultados en función de su cultura y objetivos”.



**Panel de ganadores del Reconocimiento al Ejecutivo del Año 2012.** De izquierda a derecha: Juan Pablo Ventosa (EPISE), Lic. Gerardo Valdés (Banorte), Lic. Jorge Chérit, Lic. Antonio Ramírez (Ternium), Ing. Alberto de Armas (Cemex), Mtro. Alejandro Mora (Liverpool) y el Ing. Marco Murillo (Pemex).

### Panel con los 6 ganadores del Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2012

Juan Pablo Ventosa, Director General de EPISE, moderó el Panel con los seis ganadores del Reconocimiento al Ejecutivo de Recursos Humanos 2012. Con la presencia del Ing. Alberto de Armas (Cemex), el Mtro. Alejandro Mora (Liverpool), el Ing. Marco Murillo (Petróleos Mexicanos), el Lic. Jorge Chérit, el Lic. Antonio Ramírez (Ternium) y el Lic. Gerardo Valdés (Banorte), se dio paso a la conversación en torno al pensamiento que se requiere desarrollar hoy día desde las áreas de Recursos Humanos. Humildad, innovación, reflexión, cumplimiento de las expectativas, evaluación, transformación, gestión de la cultura organizacional y preparación de la generación de relevo para todos los ejecutivos del área que comenzarán a salir de las corporaciones y empresas por cesantía son algunos de los grandes asuntos que los panelistas presentaron al auditorio como los más sobresalientes.



**Dina Pyron**, Directora Global de Capital Humano de Ernst & Young.

### **Dina Pyron (EUA)**

Directora Global de Capital Humano de Ernst & Young:

#### **“La gestión de talento: Eje de la estrategia de negocios”**

Comenzar por considerar a Recursos Humanos como socio estratégico ya no es suficiente en el clima de negocios global que se vive en el mercado mundial en sus diferentes industrias, estima Dina Pyron de Ernst & Young. Se requiere generar desde el área un cúmulo de información analítica y vital acerca del estado que guarda la fuerza laboral.

Para la especialista, “la gestión de talento es la clave esencial. Uno de los rasgos fundamentales es que a este aspecto se le considera el tercer elemento más complejo en las organizaciones según la encuesta Ernst & Young 2013”.

De hecho, es el asunto al que los CEO's dedican al menos el 70% de su tiempo. Asimismo, Dina Pyron expresó que uno de los principales desafíos en materia de desarrollo de talento radica en la formación de ejecutivos con experiencia internacional en los mercados globales.

“Las compañías de diferentes naciones enfrentan una demanda de talento con experiencia y competencias enriquecidas luego de formar parte de proyectos en otras naciones. Además de la enorme ventaja que brinda la adquisición de segundas y terceras lenguas, hay beneficios que se desprenden del intercambio cultural”, precisó Dina Pyron.

### **Margarita Álvarez (España)**

Directora de Marketing y Comunicación Adecco España:

#### **“¿Es posible ser feliz en el trabajo?”**

La conferencia tuvo como preámbulo una sesión de risaterapia que puso en acción y movimiento a los más de 4 mil ejecutivos participantes en el congreso. Acto seguido, apareció Margarita Álvarez para hablar de un tema que resultó clarificador e incluso conmovedor: ¿Es posible ser feliz en el trabajo? Rápidamente expuso de qué manera tiene impacto la felicidad en el incremento de los niveles de compromiso, productividad y rentabilidad en las organizaciones.

“La primera clave es que la felicidad se trabaja”, señaló Margarita Álvarez. “En Harvard se creó la cátedra sobre felicidad. El primer año tuvo sólo cuatro alumnos, al siguiente tuvo 900. Una de las cosas que decían ahí es que la felicidad se trabaja como las matemáticas y uno de los ejercicios que ahí se hace es pensar en tres motivos por los que uno debe estar agradecido con alguien. Esto te obliga a pensar en positivo”.

Margarita Álvarez explicó que luego de años de investigación, el concepto de la felicidad aún permanece en proceso de construcción. “Me he encontrado con un número amplio de definiciones que nos hablan de la ambigüedad en el tema. No obstante, hay un enorme trabajo que realizan expertos de múltiples disciplinas para formular aplicaciones, programas y proyectos para que la felicidad repercuta positivamente en la productividad y la rentabilidad de las empresas”.



**Margarita Álvarez**, Directora de Marketing y Comunicación Adecco España.



Jeff Dyer, autor del libro “El ADN de los innovadores”.

**Jeff Dyer (EUA)**

Autor de “El ADN de los innovadores”:

**“El siglo de los innovadores: Una oportunidad para Recursos Humanos”**

Reconocido como el principal experto en materia de innovación, Jeff Dyer presentó los principales resultados de su trabajo de investigación que reunió información estratégica de empresas como Amazon, Google, Apple, Virgin, entre otras.

“Se ha encontrado que en el 80% del desempeño en un examen de coeficiente intelectual interviene el factor genético. Sin embargo, de manera muy interesante, cuando analizan la creatividad, sólo un tercio del desempeño en esos exámenes depende del factor genético. Antes bien, parece estar directamente correlacionado con el aprendizaje”, expresó el autor del “El ADN de los innovadores”.

Jeff Dyer y sus socios, realizaron entrevistas con líderes de las grandes empresas de hoy y, en resumen, expuso que la innovación depende menos de una capacidad innata para la creatividad y que está mucho más en función del desarrollo de cuatro comportamientos:

- a) Cuestionar: Los innovadores interrogan el valor del statu quo y también se hacen preguntas del tipo “¿qué pasaría si...?”.
- b) Observar lo que hace la competencia: Tomar la idea y llevarla a la organización logrando hacerla crecer con éxito y valores diferenciados.
- c) Experimentar: Es indispensable estar dispuestos a invertir en prototipos.
- d) Establecer redes con personas para obtener recursos; especialmente, con aquellas que generan ideas distintas para resolver los problemas.

**Cynthia Trudell (EUA)**

Senior Executive Vice President, and Chief HR Officer (CHRO) PepsiCo:

**“Talento Sustentable, transformando la organización”**

El ciclo de conferencias del congreso cerró con la presentación de Cynthia Trudell que planteó una pregunta provocadora: ¿Por qué es tan importante la transformación?, a la que respondió: “Todo comienza con la globalización que nos ha puesto muchos retos y oportunidades. Hemos aprendido que la fuerza laboral se distribuyó por todo el planeta generando todo tipo de fenómenos sociales”, aseguró.

“Acerca de la productividad, necesitamos considerar que a veces puede congelar al crecimiento. La innovación, cuando está bien empleada, facilita que las organizaciones compitan con auténtico poder en medio de las fuerzas que operan en los mercados globales y locales”.

Para ello, se requiere diferenciar “entre el cambio de transformación incremental y el transformacional. Las compañías que lo están llevando a cabo de este modo, han empezado a ejercitar sus músculos dirigiéndolos hacia nuevas latitudes que, al final del día, nos proponen nuevas posiciones de liderazgo como empresas en la sociedad”.

Cynthia Trudell concluyó su exposición destacando el papel de los Ejecutivos de Recursos Humanos en el éxito organizacional. “Con sus acciones, ustedes son capaces de generar el cambio y la transformación que está dinamizando a las economías, especialmente, las emergentes”.



Cynthia Trudell, Senior Executive Vice President, and Chief HR Officer (CHRO) PepsiCo.

Con propósito y visión clara, los Ejecutivos de Recursos Humanos transforman a México para beneficio de una sociedad que demanda mejores condiciones de vida y mayor aprovechamiento de su talento: **AMEDIRH reconoce el mérito de su actividad cotidiana, su ejecución y resultados en las empresas mexicanas.**



Foto oficial de los Ganadores de la Premiación del Ejecutivo del Año.

## Premiación: Ejecutivo de Recursos Humanos 2013

Con la presencia del jurado de la Premiación del Ejecutivo del Año (Jorge Cherit, Mauricio Uribe, Jorge Jáuregui, Mauricio Brehm, Mauricio Reynoso y Héctor Macías), AMEDIRH entregó los siguientes reconocimientos:

**Premio a empresas con hasta 1000 colaboradores**  
**Patricia Lavoignet Pérez**  
Sheraton Hacienda del Mar Golf & Spa Resort Los Cabos

**Premio a empresas con hasta 5000 colaboradores**  
**Alan Gamboa López**  
Estée Lauder Companies México

**Premio a empresas con hasta 10000 colaboradores**  
**Edgar Rosas López**  
Cablemás

**Premio a empresas con hasta 25000 colaboradores**  
**José Luis López Lepe**  
Industrias Bachoco

**Premio a empresas con hasta 50000 colaboradores**  
**Eduardo de la Garza Zamarrón**  
PepsiCo Alimentos México

En este memorable evento los acompañaron familiares y directivos de las compañías en las que colaboran. Los resultados de la premiación se publicaron el 12 de septiembre en los diarios "La Crónica", "El Economista" y "El Universal".



**En el Jurado participaron distinguidas personalidades de nuestra comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos:** El Dr. Mauricio Brehm (IPADE), el Lic. Jorge Jáuregui, el Dr. Mauricio Reynoso (MSD), el Lic. Mauricio Uribe (BD) y el Lic. Jorge Cherit. Como testigos estuvieron Pieter Haen, Presidente de la WFPMA y el Ing. Alberto de Armas, Presidente de AMEDIRH.

## Inauguración de la ExpoRH

Con 102 stands de patrocinadores participantes, se inauguró la ExpoRH en los salones Olmeca del WTC Ciudad de México, con 5 mil 500 metros cuadrados de espacio. El listón inaugural fue cortado por el Ing. Alberto de Armas, Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH, siendo anfitrión de Pieter Haen, Presidente del Consejo Directivo de la World Federation of People Management Associations (WFPMA); el Lic. Carlos Navarrete Ruiz, Secretario del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno del Distrito Federal; el Mtro. Diódoro Siller, Presidente de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y, el Lic. Álvaro Madero, Director de Capital Humano de Sigma Alimentos.

Acto seguido, se efectuó el recorrido inaugural en este espacio al que acudieron ejecutivos de Recursos Humanos, generándose un escenario de interacción para la comunicación de marca y creación de oportunidades comerciales para productos y servicios dirigidos a la mejora de la gestión del talento. Por segundo año consecutivo, se ofrecieron conferencias en un Auditorio Alterno al Salón Principal. En ellas participaron como expositores ejecutivos de diferentes empresas.



De izquierda a derecha: Lic. Tereso Medina (Sindicato del Sureste de Coahuila), Ing. Alberto de Armas (AMEDIRH), Lic. Carlos Navarrete (Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo, GDF), Mr. Pieter Haen (WFPMA), Mtro. Diódoro Siller (Junta Federal de Conciliación y Arbitraje), y Lic. Álvaro Madero (Sigma Alimentos).

## Clausura del Congreso

Los trabajos del 48° Congreso Internacional de Recursos Humanos fueron clausurados con la presencia de la Banda de Guerra de la Comisión Nacional de Seguridad, rindiéndose honores al Lábaro Patrio y entonando solemnemente el Himno Nacional Mexicano. ▲▲

Gracias a ti  
acercamos a tu gente  
a sus sueños



**Porque,  
tu gente es primero**

¡Ponla en nuestras manos!

Tenemos **las mejores soluciones**  
para cubrir **Tus Necesidades**  
en **Administración de Personal**

**Conoce un servicio flexible, que se  
adapta justo a las necesidades de tu  
empresa y disfruta sus ventajas.**

Aumenta el **sentido de pertenencia** en tu  
gente.

Disminuye la rotación y **aumenta la  
productividad.**

**Evita el prorrateo y descapitalización**  
pagando las obligaciones patronales en las  
fechas requeridas.

**Beneficios para tu gente** sin costo adicional.

**Seguridad y confidencialidad  
TOTAL de tu información**

Contáctanos  
**5683-2400**

**01 800-839-4462**

[soluciones@peopleconnection.com.mx](mailto:soluciones@peopleconnection.com.mx)

Síguenos en:

 /peopleconnection.mx

 @people\_connecti

 People Connection  
México



[www.  
peopleconnection  
.mx](http://www.peopleconnection.mx)



# Congreso Internacional de Recursos Humanos 2014

**Connecting** People & Talent

**10 y 11 septiembre 2014**  
**WTC Ciudad de México**

## **Gautam Mukunda**

Experto en liderazgo y profesor de Harvard

## **Joyce Gioia**

Presidenta de Herman Group  
y estratega futurista de negocios

## **Laércio Cosentino**

Presidente e idealizador del grupo TOTVS

## **Dr. Rodolfo Tuirán**

Subsecretario de Educación Media Superior de  
la Secretaría de Educación Pública de México

## **Sarah Layton**

Consultora calificada por Blue Ocean Strategy de Londres

# CONSULTORÍA

La mejor revista  
en consultoría,  
negocios y empresas.

- **Infraestructura y Obra**
- **Negocios**
- **Gestión**
- **Legal**
- **Recursos Humanos**
- **Tecnología**
- **Sustentabilidad**
- **Pymes**

Tels. 5554 5158 • 5602 4575 • 5550 0846



# Conexión, Compromiso y Motivación

**¿Cuáles son los desafíos más importantes para mantener conectadas a las personas en la era del trabajo virtual?**

Por: AMEDIRH

**E**l aumento del número de mujeres en el nivel ejecutivo, la incorporación de planes de diversidad, los programas de movilidad laboral, la convivencia de múltiples generaciones y el incremento del trabajo fuera de la oficina, en el hogar o extramuros son algunos de los fenómenos que influyen en la vida comercial de las empresas.

Estas y otras dinámicas están exigiendo a los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos una alta capacidad para gestionar el compromiso, fortalecer el liderazgo y mantener la cohesión de los equipos. Para Javier Fernández Aguado, uno de los expertos más influyentes en Hispanoamérica en materia de Recursos Humanos, es indispensable crear conexiones potentes y resistentes, a través de una comunicación de liderazgo con visión antropocéntrica.

“La organización, al igual que las personas, tiene inteligencia, voluntad y sentimientos; y un directivo tiene que aprender a gestionar conocimiento, compromiso y sentimientos colectivos”, señala el expositor internacional de los programas de liderazgo que imparte AMEDIRH.

Para el autor de libros como “Feelings Management” y “Will Management”: “las organizaciones tienen que aprender a gestionar la voluntad colectiva, pues toda empresa tiene un estado de ánimo conjunto y es importante que los directivos sepan trabajar estos sentimientos en sus comunidades. En ello radica el estilo más contemporáneo de dirección”.

“

**La organización, al igual que las personas, tiene inteligencia, voluntad y sentimientos; y un directivo tiene que aprender a gestionar conocimiento, compromiso y sentimientos colectivos.**

”

Javier Fernández Aguado



En la era del trabajo remoto, **los empresarios han tenido que visualizar, aceptar e implementar** diversas transformaciones en sus organizaciones para alcanzar las metas de productividad y rentabilidad que demanda el contexto de la economía actual.

### **Pertenencia: Dotando de sentido al compromiso**

Las necesidades actuales que surgen en el trabajo nos presentan situaciones cada vez más desafiantes. Si bien aún existen grandes líneas de producción donde los obreros siguen ocupando un lugar importante, también es cierto que el número de colaboradores virtuales va en aumento.

En este sentido, Kevin Sheridan, Director Ejecutivo de Compromiso en HR Solutions, empresa de investigación sobre engagement ubicada en la Unión Americana, explica que los empleados virtuales, sus colegas y gerentes ahora necesitan superar dos retos vitales para la productividad y la rentabilidad. El primero consiste en mantener la fuerza de los vínculos y el sentido de pertenencia con la empresa. El segundo radica en sostener una motivación eficaz para lograr las metas comunes.

**“Jerry Linenger, astronauta de la NASA, es uno de los ejemplos del trabajador virtual por excelencia”,** comenta Kevin Sheridan. “Linenger fue miembro de la tripulación de la estación rusa MIR durante el famoso incendio en los años noventa que la puso en una situación crítica en órbita. Todo el equipo debió afrontar esta contingencia a pesar de la falla de los enlaces de comunicación con la Tierra. La colaboración fue exitosa durante toda la misión, aun cuando los cosmonautas no hablaban inglés y Linenger no hablaba ruso”.

## **Pertenencia e Inteligencia Colectiva**

Hay más de una buena razón para estimular el incremento en el sentido de pertenencia en los colaboradores. De acuerdo con el IBM Institute for Business Value, **la pertenencia está vinculada al desarrollo de la Inteligencia Colectiva que puede elevar los indicadores de negocio a través de la mejora de sus procesos** para crear conversaciones y compartir el conocimiento, descubrir y potenciar nuevas ideas, generar e impulsar otras habilidades para el trabajo y la efectividad.

**Fuente: IBM Institute for Business Value**

Una situación extrema como esta generó mayor cohesión, sentido de pertenencia y capacidad de compromiso hacia el objetivo final. Desde luego, es un ejemplo que se presenta en medio de una posible catástrofe y la necesidad de supervivencia facilitó que todas las conexiones intelectuales, emocionales y conductuales de la tripulación estuvieran guiadas por ese propósito.

Adicionalmente, el equipo de cosmonautas estaba consciente de lo que representaría a nivel público para los programas espaciales el hecho de que la estación MIR se derrumbara. Pero, ¿por qué la mayoría de las personas no experimentan esta necesidad de supervivencia en las empresas? ¿Qué están percibiendo en ellas que dificulta la generación de un sentido de pertenencia y de compromiso de alto impacto?

De acuerdo con estudios publicados por la Universidad de Michigan desde 1999 a la fecha, la ausencia de sentido de pertenencia es uno de los síntomas más claros de la depresión de los empleados. “Un colaborador deprimido comete errores y se ausenta del trabajo. Este fenómeno representa millones de dólares al año en pérdidas de productividad”, comenta el consultor británico Gurnek Bains en su libro “Meaning Inc”.

Para Bains cada vez es mayor el número de empresas que detectan cómo sus empleados no están plenamente comprometidos con sus obligaciones porque no se sienten totalmente parte de ellas. En Estados Unidos los reportes indican que sólo un 20% de los trabajadores experimenta entusiasmo por lo que hace en su centro laboral.

Cuando el lugar de trabajo deja de ofrecer una vinculación emocional y de aportar significado a la vida del empleado, aumenta el volumen del estrés, la rotación de personal, el ausentismo, desempeño ineficiente, desapego y con ello la falta de motivación y la desconfianza entre la empresa y los individuos.

La mayoría de las personas esperan que el trabajo que realizan sea importante, que contribuya a la sociedad y que sea reconocido. En este contexto, el trabajador encuentra sentido a lo que hace cuando sus actividades se relacionan con algo significativo (llegar a la edad de retiro o recibir la pensión en el caso de los baby boomers; o bien, contribuir a reducir el cambio climático en la generación milenio, por ejemplo). Así, tal como lo señalan diversos expertos de la psicología del compromiso, el sentido de las cosas tiene un efecto más potente cuando los trabajadores conectan sus propios valores y convicciones con la actividad y las metas institucionales.



**Las empresas capaces de crear sentido mejoran la forma de relacionarse con los trabajadores. Algunas de las acciones que recomiendan expertos como Gurnek Bains son:**

- **Plantear objetivos ambiciosos pero alcanzables.**
- **Innovar y otorgar reconocimiento y beneficios a los empleados que participen en ello.**
- **Permitir el desarrollo del talento individual en armonía con las necesidades de la empresa.**
- **Evaluar el trabajo a través de las aportaciones individuales y de grupo.**
- **Preocuparse por lo operativo sin dejar de considerar lo que resulta estratégico en la vida de las personas y en la vida institucional.**
- **Ser una empresa congruente que actúa en función de los ideales que proclama.**

## El impacto de la motivación

Si resulta complejo sostener la pertenencia y el compromiso en los centros de trabajo presenciales, el grado de dificultad aumenta en las empresas donde se permite desempeñar las actividades a distancia. Para los líderes y gerentes más tradicionales llega a ser más compleja la comunicación vía e-mail o video conferencia porque están habituados a generar confianza a través del contacto físico y la proximidad.

Sin embargo, vale la pena tomar en cuenta lo reportado por Kevin Sheridan en su estudio sobre el trabajo virtual. El especialista señala que el 72% de los participantes en investigaciones recientes prefiere emplearse en una compañía con disponibilidad para las actividades a distancia en combinación con el tiempo flexible. Asimismo, el 60% aseguró tener mayor inclinación a conservar su empleo, si tiene la oportunidad para hacerlo desde casa o cualquier otro lugar.

Existen 10 factores probados a través de diversos estudios realizados en reconocidas universidades y centros de investigación que contribuyen a la motivación de los empleados en general, pero en particular con el talento virtual.

- Reconocimiento a través de variedad de modalidades más allá del pago en efectivo.
- Ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional para alcanzar metas comunes del trabajador y la empresa.
- Incrementar las habilidades de liderazgo gerencial para cultivar el compromiso.
- Informar a los empleados virtuales cuáles son sus roles específicos para apoyar a la empresa a cumplir con las metas estratégicas.
- Asignar a los empleados virtuales actividades que coincidan con su vocación o lo que más les gusta hacer.
- Activar reuniones cara a cara con los empleados virtuales cada vez que sea posible.
- Fomentar la comunicación clara, exhaustiva, frecuente, oportuna y reflexiva.
- Generar actividades de equipo, virtuales o presenciales, para promover el sentido de pertenencia a la empresa.
- Facilitar que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios para realizar su labor efectivamente desde cualquier punto.
- Estimular el orgullo por la empresa comunicando constantemente las acciones que la posicionan como una organización congruente con sus valores y convicciones personales.

Estas y otras dinámicas de reciente aparición en el entorno laboral exigen modificar dramáticamente el estilo de reclutamiento y selección para identificar a aquellas personas que reúnen características como la iniciativa, la automotivación, capacidad de autodisciplina y autosuficiencia para alcanzar los resultados. El reto para Recursos Humanos es cada vez más amplio pues la diversidad de pensamiento, estilos de vida y educación de las personas está poniendo en marcha a las empresas, pero a un ritmo muy distinto que permanece dictado por la escasez del talento. ▲▲



Check Up's  
médicos  
en tu  
empresa  
o fábrica

**Más de 1 millón  
de pacientes  
atendidos**



[www.previta.com.mx](http://www.previta.com.mx)  
[contacto@previta.com.mx](mailto:contacto@previta.com.mx)



# Programas de bienestar laboral: ¿gasto o inversión?

Por: Ernesto Vázquez Landero

El reporte más reciente elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en torno al Bienestar Subjetivo Auto Reportado (BIARE) señala que en la población mexicana **el 41.26% de los varones no realiza ninguna actividad física. En el caso de las mujeres el porcentaje es mayor alcanzando los 58.74 puntos porcentuales.** Asimismo, son las personas entre 18 y 44 años las que suman el 64.67% y que no desempeñan alguna práctica que les permita ejercitar su cuerpo.

Fuente: INEGI. ENGASTO. Módulo de Bienestar Auto Reportado (BIARE).

**D**esde 1995, el porcentaje de empleados de Johnson & Johnson que fuman ha disminuido en 66%, y el número de colaboradores que tienen presión arterial alta se redujo a menos de la mitad. ¿Por qué esta información es relevante para los directores de esa compañía? Porque es resultado del programa de bienestar y al invertir de manera estratégica en la salud física y mental de los colaboradores, la empresa disminuyó los costos por atención médica en casi 250 millones de dólares en la última década y entre 2002 y 2008, el retorno fue 2.71 dólares por cada dólar gastado.

Los programas de bienestar a menudo se han visto como un gasto y muy poco como una inversión. Sin embargo, contar con un equipo de colaboradores sanos, permite reducir el ausentismo, incrementar la productividad, reducir la prima de riesgo de trabajo y del seguro de gastos médicos.

Los trabajadores que entienden y reciben los beneficios de estos planes, permanecen más tiempo en la empresa, disminuyen el índice de rotación, y se ahorra en la búsqueda, atracción y capacitación de talento. Asimismo, se controla el estrés e impacta positivamente en el ambiente de trabajo. A fin de lograr implementar un plan de bienestar se sugiere considerar:

**“El 47.22% de los hombres mexicanos considera que no ha tenido logros en la vida. En el caso de las mujeres, el indicador alcanza los 52.78 puntos porcentuales”. Fuente: INEGI. ENGASTO. Módulo de Bienestar Auto Reportado (BIARE).**

## Liderazgo multinivel

**Aun cuando la empresa esté invirtiendo en este tipo de programas, es frecuente encontrarse con colaboradores que no están interesados en participar.**

Argumentan que es una pérdida de tiempo, que no les gusta hacer deporte, que el cuidado de la salud es un asunto personal y privado, o simplemente desconocen la iniciativa. Los directivos de todos los niveles deben provocar un efecto cascada en sus equipos para involucrarse en las diversas actividades que contemple el proyecto (semanas de salud, prácticas físicas, asistencia de nutriólogos, etc.).

## Alineación

**Un programa de bienestar debe ser una extensión natural de la identidad y las aspiraciones de la empresa.**

Por eso, los ejecutivos tienen que recordar que el cambio cultural toma tiempo. Algunas empresas organizan una o varias jornadas de salud e invitan a conferencistas para motivar a los empleados a alcanzar mayores niveles de bienestar.

## Ámbito de aplicación, relevancia y calidad

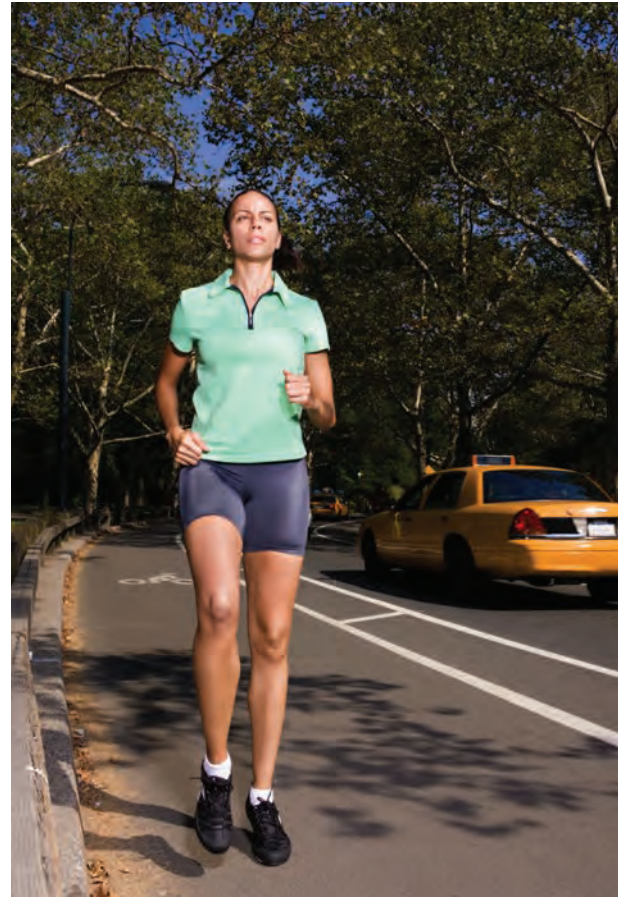
**El bienestar va más allá de promover el ejercicio. Implica estar en buen estado físico, reduciendo las fuentes de pérdida de productividad como el estrés o la depresión.**

Algunas empresas cuentan con servicio de coaching para apoyar a los empleados a enfrentar situaciones difíciles tales como el divorcio, enfermedades terminales, la muerte, etc. Los servicios son confidenciales, libres y voluntarios.

## Individualización

**Otras organizaciones aplican una encuesta de estilo de vida (niveles de estrés, actividad física, patrones de alimentación, consumo de tabaco y de alcohol) y pruebas biométricas (presión arterial, colesterol, glucosa e índice de masa corporal).**

Los resultados se cruzan para determinar probables riesgos de salud, y la “edad real” del colaborador. Esta información es compartida confidencialmente con cada participante para establecer un plan personalizado, evaluar su progreso y proporcionar asistencia especializada.



**Los programas de bienestar a menudo se han visto como un gasto y muy poco como una inversión. Sin embargo, contar con un equipo de colaboradores sanos, permite reducir el ausentismo, incrementar la productividad, reducir la prima de riesgo de trabajo y del seguro de gastos médicos.**

## Accesibilidad

**El precio que paguen los trabajadores por el programa de bienestar tendrá que ser mínimo.**

Se pueden lograr convenios con laboratorios para que los trabajadores se realicen diversos estudios a precios muy económicos. Adicionalmente, es posible utilizar los medios electrónicos para enviar mensajes sobre el tema o bien para que los empleados completen encuestas de estilo de vida y pruebas biométricas.

## Asociaciones

**En la medida en que la empresa se asocie con proveedores de diversos servicios, se puede ampliar la gama de beneficios.**

Por ejemplo, se pueden contactar laboratorios que cuenten con unidades médicas móviles a fin de que los análisis clínicos se realicen en el centro de trabajo.

## Comunicación

**El programa de bienestar debe ser compartido a todos los grupos de interés de la empresa. Además de textos, se puede utilizar el video para promover los diversos componentes del plan de bienestar.**

También es recomendable recurrir a diferentes alternativas hasta encontrar la que resulte más efectiva: correos electrónicos, anuncios de beneficios, folletos sobre la salud en los ascensores y las escaleras, etc.

## Conclusiones

**Si bien algunos factores de riesgo son hereditarios, muchos otros pueden prevenirse mediante la educación y la disciplina. Los resultados hacen que valga la pena el esfuerzo para la empresa y para el colaborador.**

- Menores costos de atención médica y reducción tanto en la prima de riesgo como en la prima de los seguros de gastos médicos.
- Mayor productividad al reducir tanto el ausentismo como el presentismo (cuando la gente acude a trabajar, pero tiene un desempeño inferior debido a una enfermedad o al estrés).
- Mejor ambiente de trabajo, y mayor nivel de confianza y compromiso.

Por ello, vale la pena que cada organización cuente con algún plan para lograr el bienestar físico y mental de sus colaboradores, de acuerdo con sus presupuestos. ▲▲

DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL

**¿DESDE CUÁNDO  
“MÁS O MENOS”  
ESTÁ BIEN?**

**NUNCA.**

Líderes excepcionales con el sistema de desarrollo de liderazgo de DDI, IM:ExL.™

¡Aprende más sobre el desarrollo que tus líderes necesitan! [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)

Los Expertos en Talent Management





# Lo que **mueve** a la gente en las empresas

Por: AMEDIRH

**R**eforzar la marca institucional de las empresas como empleadoras en las que todos quisieran trabajar es una de las demandas actuales en la guerra del talento. ¿Conoces cuáles son los estímulos más valorados por los colaboradores?

Conocidos como impulsores de la atracción, retención y el compromiso sustentable, existen estímulos que con mayor fuerza logran seducir a los candidatos y al talento disponible para integrarse a las organizaciones.

De acuerdo con Towers Watson, firma mundial de investigación, en la edición más reciente del Estudio Global de la Fuerza Laboral, se identificó que en la actualidad para atraer al talento, retenerlo y elevar sus niveles de compromiso, se requiere de una combinación de dinámicas que faciliten a Recursos Humanos la concreción de cada proyecto de incorporación.

Existen impulsores distintos involucrados en las tres fases mencionadas del ciclo de vida laboral, señala Towers Watson y “comprender lo que está involucrado en cada etapa y cómo dar forma a las prácticas y los programas correctos puede representar una gran diferencia para los empresarios”, con la finalidad de asegurar que incorporan y cuentan con el talento apropiado para cumplir con las metas de negocio.



**El 57% de los empleados en México están altamente comprometidos con su trabajo, lo cual coloca al país como una de las naciones con el nivel más alto en el mundo; mientras que tan sólo un 11% están no comprometidos**

Fuente: Towers Watson.

## PRIMEROS CINCO IMPULSORES GLOBALES DE ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y COMPROMISO SUSTENTABLE

ATRACCIÓN	RETENCIÓN	COMPROMISO SUSTENTABLE
1 ▶ Sueldo base / Compensación	▶ Sueldo base / Compensación	▶ Liderazgo
2 ▶ Seguridad en el trabajo	▶ Oportunidades de desarrollo profesional	▶ Estrés, equilibrio y carga de trabajo
3 ▶ Oportunidades de desarrollo profesional	▶ Relación con el supervisor / gerente	▶ Metas y objetivos
4 ▶ Ubicación conveniente del trabajo	▶ Confianza en la dirección de la compañía	▶ Supervisión
5 ▶ Oportunidades de aprendizaje y desarrollo	▶ Oportunidades de aprendizaje y desarrollo	▶ Imagen

Fuente: Estudio Global de la Fuerza Laboral realizado por Towers Watson. Base: 32 mil empleados conformados en grupos seleccionados de investigación. Representan poblaciones de colaboradores de tiempo completo que laboran en organizaciones grandes y medianas de diversas industrias en 29 mercados en el mundo.

Lo que sin duda resulta interesante es identificar con claridad, qué está moviendo a la gente en tu organización. Estás ante la oportunidad de diseñar un instrumento que te facilite hacer la indagación y que eventualmente conformes un cuadro o tablero que te permita mejorar el diseño de estrategias.

Parte del negocio que se genera a través de las redes sociales en internet, representa grandes oportunidades para las empresas y una importante oportunidad de transformación organizacional.

Muchas compañías, después de realizar diferentes pruebas piloto dentro y fuera de sus muros, han identificado que las redes sociales en internet están agregando enorme valor a sus dinámicas y procesos de comunicación interna, fomentando el diálogo, la participación y finalmente el cambio de hábitos.

Para Matt Collins, Vicepresidente de Marketing de IBM Social Business (y su equipo de colaboradores investigadores), la llamada Empresa 2.0 por fin está comenzando a aumentar la productividad de su fuerza de trabajo porque los CEO's y líderes han descubierto que no todo el tiempo invertido en las redes sociales es un desperdicio, antes bien, es una oportunidad para acelerar los procesos de innovación.

Las redes sociales en internet están moviendo a la gente y este es uno de los factores que poco o nada tienen que ver con la compensación. Más bien con los beneficios de tipo flexible. La apertura y la confianza despiertan en la fuerza trabajadora una nueva esfera de seguridad en el ámbito laboral. Estos dos elementos aumentan las probabilidades de que la gente permanezca o no en una organización, motivada para generar contribuciones importantes. ▲





## CENTRO DE CAPACITACIÓN EN CÓMPUTO PARA GENTE GRANDE

**Incríbete** a los cursos que ofrece el  
**Centro de Capacitación en Cómputo**  
para personas de 40 años y más.

Contamos con maestros especializados en el proceso  
de enseñanza-aprendizaje tecnológico de adultos.

Tenemos cursos en:

Introducción  
a la  
computación

Word

Excel

Power  
Point

Internet /  
Redes  
sociales

**50%**  
Descuento  
con credencial  
del INAPAM

Iniciamos  
Enero  
2014

### INFORMES E INSCRIPCIONES

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel: 5140 2205 / Oaxaca No.88, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc, México, D.F.



## EVENTOS RECURSOS HUMANOS

NOVIEMBRE-DICIEMBRE

Noviembre

Taller: Desarrollo organizacional

14-15

Perspectivas 2014

21

Curso: Entrevista por competencias

27-28

Diciembre

Curso: Desarrollo de talento

4-5

### INFORMES

Mariana Ramírez / mramirez@amedirh.com.mx / Tel: (55) 5140-2214



Adecco

better work, better life



Tener al mejor talento  
es la solución

Ofrecer las mejores soluciones en **capital humano**, sin importar el tipo o tamaño de tu empresa, nos convierte en el **socio ideal** para tu negocio.

Nuestros servicios:

- *Subcontratación de personal*
- *Head Hunting Services*
- *Reclutamiento y selección de personal*
- *Consultoría Organizacional*
- *Maquila de Nómina*

Contáctanos



[adecco.com.mx](http://adecco.com.mx)

+ (55) 5062 5011 / 12  
[atencionclientes@adecco.com](mailto:atencionclientes@adecco.com)

STPS-ACT-ESP09-00002