EN LAS EMPRESAS

Leto®

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos,

Las organizaciones que se declaran en aprendizaje permanente tienen mayores oportunidades para desarrollar la creatividad, la innovación y el desarrollo. De ahí que en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) tengamos una vocación decidida para crear las condiciones y los instrumentos necesarios para facilitar este proceso de transformación que enriquece a sus colaboradores, a la economía y la vida social del país.

AMEDIRH preparó y público en este libro, titulado *RH en las empresas 2014*, una muestra del trabajo más significativo en materia de gestión del talento y Recursos Humanos, representado a través de las experiencias en las organizaciones que participaron en esta edición.

En cada una encontramos una propuesta estratégica que ha tenido repercusiones positivas para la empresa y los empleados. En su lectura, hallarán un objetivo claro que está vinculado con la consolidación de los Recursos Humanos como el principal punto de apoyo para el crecimiento económico de una nación que demanda mejores niveles en la calidad de vida.

Para lograr que este movimiento de aprendizaje tenga éxito, se requiere de un proceso de comunicación en el que AMEDIRH busca tener un papel fundamental a través de ésta y otras publicaciones impresas y electrónicas. Reunir y difundir las mejores prácticas de nuestras organizaciones sirve como agente catalizador para que el conocimiento circule, se adopte y transforme positivamente a los empresarios y a los trabajadores.

Deseamos que este libro se convierta en lectura de referencia para los ejecutivos que gestionan el talento mexicano y que forme parte de la experiencia de inmersión total en la innovación de nuestra área profesional, el cual ofrecemos en este 49° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

Atentamente,

Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General
AMEDIRH

amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Amigos de AMEDIRH,

México enfrenta el reto de aproximarse al desarrollo del talento de manera efectiva y ordenada, a través de estrategias diseñadas con claridad, procesos rentables, indicadores relevantes y una organización sólida como base para el crecimiento económico y social.

Lograrlo requiere que nuestras empresas, desde las pequeñas y medianas hasta las grandes corporaciones, visualicen la transformación de los ejecutivos de recursos humanos. Es indispensable plantearnos de manera seria cómo vamos a transitar del estándar actual de competencias enfocadas en la operación, hacia uno distinto donde la asesoría para la toma de decisiones se configura a través de la observación, la investigación y el análisis.

Me refiero a la inteligencia de negocios (*business intelligence*) que es una de las competencias que muy pronto se convertirá en el parámetro para que la alta dirección tome en cuenta a Recursos Humanos como una entidad estratégica en la organización.

Por un lado, nuestros ejecutivos tendrán que desarrollar, en el corto plazo, tres habilidades indispensables: 1) Análisis multivariado del talento, 2) Diseño de indicadores de negocio para la gestión del talento, 3) Comunicación de resultados en términos de *Business Intelligence*.

Esto nos coloca ante un escenario donde las mejores prácticas de Recursos Humanos tendrán un papel protagónico como herramientas para el aprendizaje organizacional. Los operadores de la gestión de talento necesitan más y mejores elementos para adquirir los conocimientos que habrán de llevarlos al desarrollo de la competencia para la inteligencia de negocios.

Como nunca antes, se requiere de especialistas en el análisis de la información y Recursos Humanos también tiene que ser experto en la materia. Es un hecho que la productividad se comprende en términos concretos y cuantificables y si el talento mantiene una correlación con esta variable, no hay mejor oportunidad para hacernos cargo de esta nueva función en nuestro esquema de responsabilidades. De lo contrario, alguien más lo hará.

AMEDIRH, en este sentido, contribuye también a la formación de los ejecutivos y operadores de Recursos Humanos a través de la investigación, recopilación, organización y sistematización de mejores prácticas. Hoy, tienes en las manos la nueva edición del resultado de este esfuerzo.

Estoy seguro de que en estas páginas encontrarás respuestas a diversidad de preguntas, pero sobre todo, inspiración para hacer de tu área de trabajo una unidad de inteligencia de negocios al servicio de la economía empresarial, de la sociedad mexicana y de tu propia familia. Disfrútalo y obtén de este libro el mayor beneficio.

Atentamente,

Ing. Alberto de Armas
Presidente del Consejo Directivo
AMEDIRH

Contenido

Pasión, un básico para la plenitud profesional 16

Las 5 competencias clave del líder de la organización del siglo XXI 20

La nueva generación del milenio y los impactos en el mercado laboral 24

Los mejores beneficios para tus empleados con descuento vía nómina 28

Reforma energética en México: oportunidad histórica para el desarrollo del capital humano y la economía 32

Nuestra gente: la clave de la productividad 36

¿El estrés es un factor desencadenante del cáncer? 40

Descubriendo a los líderes de alto nivel ideales para el futuro 44

Flexibilidad en las empresas: estrategia de negocio 48

Beneficios del *outsourcing* de Recursos Humanos 52

Un reto refrescante y divertido: Sistema de Gestión de la Creatividad y la Innovación en la empresa 56

Subcontratación de personal 60

¿Qué hacer cuando un máximo esfuerzo, la habilidad requerida y el método correcto ya no entregan resultados positivos? 64

Cultura de medición orientada a la mejora continua 68

Rumbo a un mundo que funcione para todos 72

¿Cómo detectar los tipos de liderazgo por medio de la escritura? 76

Todo empieza en ti 80

El reclutamiento y selección de personal en los tiempos de crisis económica 84

Romper las barreras arquitectónicas para promover la inclusión de las personas con discapacidad 88

La certificación de RH agrega valor e incentiva el avance profesional 92

Recursos Humanos sociales en el trabajo 96

El individuo correcto en el lugar correcto: el valor de las conductas 100

Equidad de género: elemento clave de Hogares con Valor 104

Percepción laboral del talento mexicano 108

Capital humano en movimiento 112

La expatriación también representa un reto para los cónyuges de los asignados 114

Candidatos falsos… el riesgo en la contratación de empleados 118

Tendencia de beneficios para empleados 122

Conocimiento: factor de éxito 126

Buscando la rebeldía de Recursos Humanos 130

Cómo construir una cultura organizacional y no morir en el intento 134

Organizaciones Huérfanas 138

¡Avance en el nuevo mundo laboral! 142

Modelos predictivos II: teoría vs realidad. Estudio del alto desempeño 146

Responsables de la Salud Pública 150

El liderazgo del capital humano 154

Aplicación del Manual del Test de Diagnóstico Gestalt (TDGE) por Salama en las Empresas 158

La guerra por el talento continúa y seguirá transformando la forma de trabajar 162

Referencias 166

Adecco
better work, better life

Adecco México fue fundado en 1991. Sus áreas de especialidad son la subcontratación de personal, el reclutamiento y selección y la búsqueda y evaluación de ejecutivos.
www.adecco.com.mx

Angélica de la Vega es Gerente de Relaciones Públicas de Adecco México. Es Maestra en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Pasión, un básico para la plenitud profesional

> "El trabajo va a ocupar gran parte de su vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideren un trabajo extraordinario. Y el único camino para lograrlo es amando lo que hacen. Si no lo han descubierto aún, sigan intentando. No se conformen."
> Steve Jobs (1955-2011), discurso en la Universidad de Stanford, 2005.

¿Se imagina una sociedad en la que todos sus integrantes se desempeñen en la actividad profesional que más les apasiona?

Algunos podrían pensar que se trata de una premisa idealista e imposible de concretar. Sin embargo, estamos convencidos de que dedicarnos a una tarea que se convierta en motor de vida es la oportunidad de trascender como personas. Es cierto que la vocación profesional debe coincidir con las habilidades, pero también es verdad que dedicarse a una actividad con el único argumento de su remuneración económica, a la larga, produce cansancio y frustración.

En 2013, cuando Adecco México difundió los resultados de su encuesta 'Felicidad laboral', notamos que una de cada dos personas manifestó ser "muy feliz en su trabajo". Por otra parte, en el estudio 'Yo soy talento mexicano', desarrollado por la misma consultora, también en 2013, los encuestados indicaron que los elementos que más valoran de un empleo son, en orden de relevancia:

- Crecimiento profesional.
- Ambiente organizacional saludable.
- Beneficios económicos, sueldo y prestaciones.

Bajo este orden de ideas podemos deducir que el apasionamiento por el trabajo forma parte de un círculo virtuoso que le da sentido a la vida profesional y, por ende, produce una sensación de felicidad y plenitud. En resumen, el colaborador que se siente feliz en su trabajo:

- Valora de manera preponderante su crecimiento profesional.
- Busca un ambiente empresarial en el que pueda laborar adecuadamente.
- No considera las remuneraciones como el factor con más peso para su plenitud laboral.

De ahí que resaltemos la importancia de serle fiel a nuestra vocación profesional, fomentar que las empresas se conviertan en terreno fértil para colaboradores apasionados y, finalmente, entender que la actividad profesional debe ser bien remunerada, pero siempre acompañada de la posibilidad de crecimiento profesional de nuestra gente y de un ambiente sano dentro de la organización.

Pasión y trabajo, ¿conceptos afines?

El término 'pasión', contenido en el Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia, puede sorprender a cualquiera: "acción de padecer".

Cuando buscamos en la misma fuente la definición de trabajo encontramos: "acción y efecto de trabajar // 2. Ocupación retribuida".

Quizá por esa referencia es que nos resulte complicado pensar en la pasión ligada al trabajo. Y esto suena lógico, pues basta con escuchar una conversación coloquial en cualquier edificio de oficias para identificar el concepto de trabajo que tienen muchos colaboradores: una carga, un deber, una forma de ganarse la vida.

Sólo a algunas personas se les ha enseñado a ver al trabajo como la oportunidad de trascendencia a través de la actividad profesional. Sería muy deseable que las instituciones académicas permitieran a sus alumnos elaborar y adaptar una definición distinta de trabajo. Y sería aún más plausible que lo ligaran con el requisito de que debe ser apasionante. De esta manera, nuestros jóvenes talentos saldrían al mundo laboral no sólo a buscar una vacante, sino también un espacio para aportar lo mejor de su talento a la sociedad. Ya lo decía Confucio: "Elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida."

¿Por qué no darle entonces un giro a estas consideraciones y ver al empleo como un escenario en el que desarrollaremos nuestra verda-

Así como el trabajo es un derecho humano, dedicarnos a la actividad que más nos apasiona profesionalmente también debería de ser una prerrogativa y una realidad para todas las personas. Sólo en tal escenario es que podemos explotar todo nuestro talento logrando un verdadero crecimiento profesional en beneficio propio, de las empresas y las sociedades.

dera vocación profesional? Seguramente usted estará pensando que en muchas ocasiones el colaborador toma una actividad que no le place por el hecho de cumplir con sus responsabilidades financieras. Ante tal supuesto pensamos que esa labor —vista como mera fuente de ingresos— tendría que ser un paréntesis profesional, y que la persona siempre debería volver a buscar lo que realmente le motiva.

Por supuesto que en un esquema como el que estamos planteando también se requiere de suficientes oportunidades de empleo formal y bien remunerado. Desde aquí expresamos el deseo de que nuestras autoridades asuman muy pronto la responsabilidad de convertir al empleo formal en una realidad para todos los mexicanos.

La principal ventaja de laborar en una actividad apasionante es que le restamos la connotación negativa al concepto de trabajo. De este modo, se convierte en una tarea disfrutable y sobre todo trascendente. Su compañía se llenará de sentido humano, beneficiando el ambiente corporativo y mejorando las relaciones con sus grupos de interés.

El papel de los líderes en el apasionamiento laboral

Ya hemos dicho que cada persona debería tener claro lo que le apasiona profesionalmente y dedicarse a ello, pero también es importante apuntar cuál es la tarea de los líderes en este tema. Ciertamente, los dirigentes de las empresas tienen un papel fundamental en el fomento del apasionamiento por las actividades profesionales. De hecho, ellos tendrían que ser los primeros en mostrarse entusiasmados con su actividad, de otro modo será difícil convencer a su gente de que los sigan; es la única manera de convertirse en una inspiración y ejemplo a seguir por convicción, no por miedo.

Para que el líder se convierta en un cultivador de pasiones debe transformar a la empresa en el lugar propicio para trabajar apasionadamente. Recuerde que la motivación de su equipo es un elemento potencial para la competitividad de las empresas. Por lo tanto, conviene construir entornos que nos permitan encontrarle un sentido a la actividad profesional. Algunas estrategias para conseguirlo son:

- Ayude a su gente a identificar las actividades que más les apasionan. Si no lo saben, plantee las siguientes cuestiones: "si le quedaran seis meses de vida, ¿a qué se dedicaría?" o bien, "¿haría este trabajo sólo por el gusto de hacerlo, aunque no le pagaran?"
- Identifique en dónde puede explotar mejor la inquietud apasionada de sus colaboradores.
- Ponga límites. Que su equipo de trabajo sea apasionado, no significa que se conviertan en adictos al trabajo. Por ello conviene fomentar también el equilibrio entre los intereses personales y de negocio.
- Establezca seguimientos de metas medibles.

WAY TO WORK, UN PROGRAMA DE ADECCO QUE MUESTRA A SUS CANDIDATOS MÁS JÓVENES EL CAMINO AL EMPLEO

Las acciones emprendidas por Adecco a nivel mundial comprenden la asesoría a jóvenes que están buscando empleo. De fondo, lo que se pretende es conseguir que los candidatos se coloquen en empresas que les permitan desarrollarse en las actividades que más les apasionan. La pasión por el trabajo, de hecho, es uno de los valores corporativos del grupo.

Una de las estrategias más sonadas fue el *Street Day* que tuvo lugar el 30 de abril pasado. Los colaboradores de Adecco (al igual que sucedió en todos los países donde tiene presencia la firma) salieron de sus oficinas para asesorar a la comunidad de la Universidad del Valle de México en su búsqueda de trabajo.

Como acción complementaria, se ofrecieron talleres gratuitos para más de 250 estudiantes. Entre los temas impartidos destacaron: el desarrollo de un plan de búsqueda de empleo, la edición con éxito de un plan de estudios, así como consejos para superar con éxito una entrevista de selección.

Adicionalmente, los universitarios tuvieron la oportunidad de conocer el servicio de búsqueda de vacantes en línea de Adecco México en www.keyworks.com.mx

Todos estos esfuerzos forman parte del programa mundial *Way to Work*, que actualmente evalúa a 10 candidatos jóvenes para elegir al que se convertirá en el CEO mundial de la firma durante un mes. Más información en https://www.adeccowaytowork.com/

El hecho de que sus colaboradores se dediquen a lo que más les apasiona significa que deben alcanzar logros. Si eso no sucede, deberán regresar al primer punto.

- Asegúrese de que su gente ama lo que hace, o tendrá que repetir el ejercicio de identificar su verdadera pasión y recolocarlos. Como dijo Steve Jobs: "Sólo amando el trabajo es que se pueden lograr resultados extraordinarios."

Beneficios del apasionamiento por el trabajo

La principal ventaja de laborar en una actividad apasionante es que le restamos la connotación negativa al concepto de trabajo. De este modo, se convierte en una tarea disfrutable y sobre todo trascendente.

Su compañía se llenará de sentido humano, beneficiando el ambiente corporativo y mejorando las relaciones con sus grupos de interés. La empresa tendrá un valor agregado que aportar a la sociedad, el cual se traducirá en calidad y calidez.

Este esquema de trabajo aumenta el sentido de pertenencia a la organización, la lealtad con el líder y los deseos de alcanzar las metas corporativas; ¡el incremento en la competitividad y posicionamiento de la corporación están garantizados!

¿Podríamos decir que usted ama su trabajo?, es decir, ¿se siente pleno en el ámbito laboral?

Honestamente deseamos que la respuesta sea afirmativa, pero en caso contrario convendría hacer un alto en el camino para redireccionar su carrera.

Recientemente hemos visto magníficos casos de éxito de personas que redescubrieron su vocación profesional a los 50 años de edad y hoy son un ejemplo de plenitud.

¿Se imagina una sociedad en la que todos sus integrantes se desempeñaran en la actividad profesional que más les apasiona?, sería maravilloso.

De ahí que resaltemos la importancia de serle fiel a nuestra vocación profesional, fomentar que las empresas se conviertan en terreno fértil para colaboradores apasionados y finalmente, entender que la actividad profesional debe ser bien remunerada, pero siempre acompañada del crecimiento profesional de nuestra gente y el ambiente sano en la corporación.

Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH) fue fundada en República Dominicana, en 1989. Sus áreas de especialidad son la integración y el fortalecimiento del capital humano.
www.adoarh.org

Aida Josefina Troncoso es Presidente de la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana (ADOARH). Es Licenciada en Mercadeo por la Universidad Mundial Dominicana y Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Ohio.

Las 5 competencias clave del líder de la organización del siglo XXI

Nuestro entorno empresarial vive un proceso de cambio sin precedentes. Las empresas requieren el ejercicio de un estilo de liderazgo adaptado a la nueva realidad que se está forjando. Los perfiles de competencias aplicados a la figura del líder o mando, aún vigentes en la mayoría de las empresas, deberían estar en consonancia con esta nueva realidad organizativa.

Es lógico pensar que ante semejante tsunami de cambios, las competencias necesarias para liderar una organización en el siglo XXI también serán diferentes. Aunque existen perfiles competenciales tremendamente complejos, que contienen infinidad de habilidades y capacidades, éstas son, en mi opinión, las cinco competencias/habilidades clave para el ejercicio del liderazgo en las empresas del futuro… presente.

Orientación a la innovación

La innovación se ha convertido, modas al margen, en el principal argumento para reaccionar al mercado, incluso para sobrevivir a él. La incertidumbre que lo rodea exige una capacidad de reacción cada vez mayor ante un entorno inestable e impredecible.

La capacidad innovadora ha sido una habilidad presente en la mayoría de los modelos competenciales; antes solía demandarse en su máximo nivel en los perfiles de competencias de cualquier posición de liderazgo o mando. Nuestra realidad socio-empresarial actual exige a la innovación una relevancia aún mayor como habilidad imprescindible para el ejercicio del liderazgo.

La orientación a resultados, una de las principales competencias de cualquier líder, seguirá vigente, pero supeditada a una competencia que emerge por la orientación a la innovación. No habrá orientación al logro sin orientación a la innovación.

La supervivencia de muchas empresas en la coyuntura actual pasa inevitablemente por el ejercicio de un liderazgo que lejos de temer los riesgos de la innovación, entiende que el principal riesgo consiste en no innovar.

Conectividad

La capacidad de expansión social, junto con la habilidad

para la comunicación interpersonal, ambas incluso en su máximo nivel, se antojan en la era de la hiperconectividad como competencias limitadas y a todas luces insuficientes. Nuestras empresas precisan líderes, mandos, responsables, con una capacidad relacional ulterior y sobresaliente.

La habilidad para establecer conexiones expresadas en forma de *social networking* es una competencia imprescindible para el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI.

En el nuevo paradigma empresarial, el liderazgo va íntimamente relacionado con el *social networking*, una forma de entender la actividad profesional con su propio ADN.

No será posible el ejercicio de liderazgo sin una capacidad excepcional para desarrollar conexiones, orientada a la generación de valor.

El líder de la organización del futuro utiliza su capacidad relacional para conectar nodos de conocimiento, creando espacios de conversación de forma natural. Un líder será un potenciador de espacios de conexión e interacción en los que se conectará el conocimiento que se precisa para generar valor.

> En un entorno empresarial hiperconectado y acelerado, el impacto del líder debe abarcar los diversos entornos en los que opera la organización, y su influencia debe ser redárquica, no lineal. Ya no es suficiente con influir, es preciso hacerlo socialmente, en red.

Desarrollador de la inteligencia colectiva

Tal y como indica James Surowiecki en su obra *The wisdom of crowds*: "Cuanto más poder le

Nuestras empresas precisan líderes, mandos, responsables, con una capacidad relacional ulterior y sobresaliente. La habilidad para establecer conexiones expresadas en forma de *social networking* es una competencia imprescindible para el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI.

des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones."

Siguiendo esta línea conceptual, la figura del líder que enarbolaba el rol de visionario en la mayoría de organizaciones —papel que sigue excesivamente vigente— da paso a un líder cuya competencia determinante es estimular y dinamizar la inteligencia colectiva; potenciarla implica liberar las perspectivas diversas y divergentes de los miembros de la empresa, equipo o comunidad para su posterior integración.

Es tal la complejidad de nuestro entorno económico-social-tecnológico que parece poco recomendable dejar en manos de un solo individuo el proceso de toma de decisiones. Sencillamente, demasiadas variables, cambiantes y concentradas en un breve espacio de tiempo.

Desarrollar e impulsar la inteligencia colectiva será una competencia determinante para el ejercicio del liderazgo en la empresa del siglo XXI, un liderazgo cuyo éxito será directamente proporcional a su capacidad para impulsar la inteligencia colectiva.

Capacidad de transformación: el líder troyano

La capacidad de análisis, planificación y control ha dejado de ser una competencia determinante en el ejercicio del liderazgo en las empresas del siglo XXI, sencillamente por la imposibilidad de planificar y controlar un entorno cada