



# RH

en las empresas



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Estimados Socios Amedirh,

Esta segunda década del siglo XXI ha impuesto todo tipo de retos a la humanidad. La gran mayoría de nuestras creencias acerca de lo que es correcto para el ser humano, la sociedad y la economía han quedado fuertemente cuestionadas por fenómenos que, aunque esperábamos, en realidad no teníamos claro cuán grande sería la magnitud de su impacto.

Las empresas son entidades especialmente sensibles ante las olas del cambio. Iniciamos este decenio viviendo los estragos de una crisis financiera de efectos globales que todavía se recientes a través de las dificultades para crear empleos, retener al talento, generar compromiso y fidelidad en él y entrenarlo para que contribuya con lo mejor de sí a la productividad y la rentabilidad.

Ninguna empresa ha tenido un panorama fácil en el horizonte próximo. Una vez más nos vemos obligados a administrar la escasez y, en lo que concierne a Recursos Humanos, ésta se hace patente en las dificultades que nos acechan para identificar al mejor talento disponible.

Pareciera imposible subsanar los efectos en los jóvenes y adultos que se incorporan a la Población Económicamente Activa con este marco de carencias en las habilidades y competencias. Ante ello, las organizaciones enfrentan una auténtica guerra por el talento; esa que algunos vaticinaron hace treinta años y que es una realidad actual, tangente y con implicaciones.

La diversidad de género, edad, generaciones, orientación sexual, religión y perfiles de usuarios de tecnologías de información y comunicación plantean el otro gran desafío. Ahora tenemos que considerar más y más variables permeadas por valores, intereses, actitudes e intenciones propias de un crisol que no acabamos de comprender.

La tarea es ardua y será en los próximos años cuando debamos poner en firme todas las ideas, estrategias, proyectos y herramientas que nos harán capaces de ser ejecutivos de Recursos Humanos relevantes para la Alta Dirección de nuestras empresas.

Con esa visión hemos preparado este libro impulsado por Amedirh en ocasión de la celebración del 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos. Confío plenamente en que en sus páginas encontrarán respuestas a muchas de esas dudas que hoy se acumulan en su escritorio y en sus mentes creativas y talentosas.

Atentamente,

**Pedro Borda Hartmann**

Director General

Amedirh



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Estimados amigos de la Comunidad Amedirh,

En la actualidad, la agenda alrededor de la gestión y aprovechamiento del talento contiene una amplia variedad de temas. En su mayoría, éstos son producto de las preocupaciones que enfrentan los CEO's de las compañías de todo el mundo. Los retos surgen por todos los terrenos y ámbitos relacionados con la empresa y requieren de la mayor atención. Al respecto, los reportes anuales del *Boston Consulting Group* son reveladores.

En particular, los tópicos que están vinculados con las personas en función del desempeño para alcanzar determinados objetivos de negocio, son objeto de revisión permanente. Los líderes de nuestro país, al igual que los de muchas otras naciones, están invertidos en cómo sacar el mejor partido al capital intelectual y el compromiso de los colaboradores, obteniendo niveles de eficiencia de carácter competitivo mundial y ofreciendo un balance en la calidad de vida para los trabajadores.

Lograr que el resultado de dicha ecuación sea positivo implica uno de los proyectos de mayor escala, pues hay que conciliar diferentes planteamientos que de por sí cuestionan a las principales teorías y corrientes del pensamiento económico. Reflexionar éticamente acerca de la prevalencia del bienestar de los individuos por encima del mercado, nos obliga a reconsiderar la construcción de una nueva visión humanista de lo que hacemos para mantener el motor financiero del mundo.

En Amedirh mantenemos una observación permanente de los fenómenos más relevantes alrededor de la Gestión de Recursos Humanos. Con ello, me refiero a la salud y el balance entre vida y carrera, la capacitación y el entrenamiento especializado, la tecnología y la comunicación altamente efectiva, el compromiso y el logro de las metas de desarrollo y producción.

Con este propósito, invitamos a los especialistas de diferentes empresas a que nos compartieran sus mejores prácticas de Recursos Humanos. Es por ello que hemos compuesto esta nueva edición, que estoy seguro que será de utilidad y detonará nuevas ideas. La innovación tiene un componente fundamental en la exploración permanente de cuanto ocurre a nuestro alrededor.

Es el privilegio de este Consejo Directivo de Amedirh, el sentido del servicio que puedes prestar a todos los integrantes y socios. Por eso, hemos puesto personal y especial cuidado en este proyecto editorial que significa, en sí mismo, una aportación a la práctica mexicana de Recursos Humanos.

En mi carácter de Presidente de Consejo, me honra compartirles esta obra que dará fortaleza a los lazos de conocimiento y aprendizaje en su comunidad en el marco del 50° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

Reciban un fuerte abrazo.

Atentamente,

**Eduardo de la Garza**

Presidente del Consejo Directivo

Amedirh



# CONTENIDO

<b>A &amp; C</b> Cotizar, sinónimo de ahorrar	18	<b>Grupo Financiero Banamex</b> Somos uno con nuestra gente	90
<b>Adecco</b> Colaboradores satisfechos y felices: el valor agregado para pymes	22	<b>HRCP</b> Certificación en Recursos Humanos: ¿por qué y cómo ser un profesional certificado?	94
<b>Adya</b> Equidad de género en el ámbito laboral: ¿mito o realidad?	26	<b>Human Factor</b> Cómo las tecnologías aplicadas a procesos de Recursos Humanos ayudan a incrementar la productividad	98
<b>American Express</b> Capital Humano... El presente y futuro de tu organización	30	<b>IMC</b> Competitividad, productividad y rentabilidad en la Gestión del Talento	102
<b>Amitai</b> ¿Qué tan importante es la ética en la empresa?	34	<b>Infonavit</b> Los derechos humanos y su promoción dentro de las instituciones	106
<b>Axedes</b> Los mejores beneficios para tus empleados con descuento vía nómina	38	<b>Kelly Services</b> Radiografía del trabajador mexicano. ¿Cómo cautivar a nuestros empleados?	110
<b>Basham</b> Mobbing y su tratamiento en la legislación mexicana	42	<b>LARM</b> La expatriación, ¿qué es y qué significado tiene en México?	114
<b>Boyden</b> México: un destino para inmigrantes	46	<b>LinkedIn</b> Nuevo reclutador, nuevo candidato	118
<b>Cemex</b> ¿Principal ventaja competitiva? Nuestra gente	50	<b>Mestre Relocation</b> Pre-asignación y repatriación: dos etapas clave en las asignaciones internacionales	122
<b>Círculo Laboral</b> Cultura: elemento fundamental a considerar en la medición de la honestidad	54	<b>Opentec</b> Los beneficios fascinantes de la revolución digital	126
<b>DDI</b> ¿Tus líderes están listos para enfrentar los retos de la organización?	58	<b>PAE</b> Estructura, reestructura y cultura	130
<b>Edenred</b> Baby Boomers, Generación X, Millenials; ¿en armonía o en guerra?	62	<b>Plan Lux</b> Capacitación estratégica organizacional	134
<b>Entorno Corporativo y Empresarial</b> Estrategias para la transformación	66	<b>Reclutamiento E</b> La importancia de la Inteligencia Emocional en el ámbito laboral	138
<b>Esprezza</b> El comportamiento en las organizaciones	70	<b>Saba</b> El proceso tradicional de evaluaciones está (gravemente) dañado	142
<b>FemHom</b> Habilidades o virtudes: ¿qué entrega mejores resultados?	74	<b>Sergeeva Agile Training</b> Capacitar, la nueva era: desarrollo ágil	146
<b>Fonacot</b> Mobbing, el enemigo a vencer: prevención y erradicación	78	<b>Toka Investment</b> El desarrollo de habilidades gerenciales fortalece el sector empresarial	150
<b>Fundación Fusión</b> Fundaciones empresariales... un espacio a favor de México	82	<b>Universidad Panamericana</b> La Gestión de Recursos Humanos como parte estratégica de la empresa	154
<b>Gastronómica Contempo</b> Una buena comida eleva la productividad	86		



## COTIZAR, SINÓNIMO DE AHORRAR

¿Conoces los beneficios que obtienes en Seguridad Social al formar parte del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)? Es importante que sepas que si cuentas con trabajadores y no perteneces a este régimen, es un buen momento para que te inscribas o en caso de ya estarlo, tú y tus trabajadores logren acceder a dichos beneficios.

En México la informalidad laboral y económica de los últimos años se ha convertido en un serio problema. Más allá de no contribuir al gasto público, los patrones y los trabajadores están desprotegidos de cualquier aspecto de seguridad social. De acuerdo con cifras del SAT, el 47% del ingreso familiar se destina a gastos médicos, lo que puede traer como consecuencia un gran detrimento al patrimonio familiar tanto del patrón como del trabajador. Por lo anterior, el Gobierno Federal, ante su intención de formalizar el comercio y salvaguardar el bienestar de las familias mexicanas, ha emitido el *Decreto por el que se otorgan estímulos para promover la incorporación a la Seguridad Social* publicado el 8 de abril del 2014 en el Diario Oficial de la Federación. En él, se establece el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS), que cuenta con diversos beneficios y tiene como finalidad ampliar el acceso a la seguridad social (IMSS) y el financiamiento de vivienda (INFONAVIT). Es por ello, que abordaremos y explicaremos los principales aspectos y beneficios que se desprenden del Decreto:

### A) SUJETOS AFECTOS AL DECRETO (RISS)

Para ser acreedor de los beneficios del Decreto, es requisito *sine qua non* que las personas físicas estén incorporadas al RIF y

aquellos que cuenten con trabajadores, deben inscribirlos ante el IMSS e INFONAVIT, cumpliendo con todas las obligaciones que establecen las leyes de dichos Institutos.

A continuación, se mencionan los sujetos con posibilidad de adherirse al Decreto y los requisitos que deben cumplir:

- Las personas físicas y patrones que cotizan en el Régimen Voluntario del IMSS, con excepción de los que necesiten cédula profesional para realizar su actividad.

Requisitos:

- Que tributen en el RIF.
- Que no hayan cotizado en el IMSS o INFONAVIT durante los 24 meses previos a la solicitud del subsidio.
- Trabajadores de patrones del RIF sujetos al Régimen Obligatorio del IMSS, que presten un servicio remunerado, personal y subordinado, de forma permanente o eventual.

Requisitos:

- Que no hayan cotizado en el IMSS, ni recibido aportaciones en su subcuenta de vivienda, durante los 24 meses previos a la inscripción del trabajador.
- Patrones personas físicas que tributaron en el *Régimen de Pequeños Contribuyentes* (REPECO) y sus trabajadores, que al 1 de julio del 2014 estén registrados en el IMSS o INFONAVIT.

Requisitos:

- Que tributen en el RIF.
- Que hayan presentado a más tardar el 15 de febrero de 2014 la declaración informativa de sueldos y salarios del ejercicio 2013.

El H. Consejo Técnico del IMSS estableció como requisito adicional a los del Decreto, que los contribuyentes que cuenten con registro patronal dado de baja por encontrarse como no localizado, no podrán allegarse de los beneficios. Cabe mencionar que en caso de que alguno de sus trabajadores no cumpla con los requisitos de elegibilidad mencionados anteriormente, el Instituto aceptará la solicitud de los demás trabajadores y realizará el descuento respectivo de los acreditados, generando exclusivamente la emisión de cuotas obrero patronales de los mismos.

### B) BENEFICIOS

Las cuotas ante el IMSS se conforman con aportaciones de los patrones, de los trabajadores y del estado, mientras que la aportación del INFONAVIT es exclusivamente patronal. Sin embargo, el subsidio se otorgará en un 50% de las contribuciones que le corresponden al trabajador, al patrón (persona física) y en su caso al sujeto obligado,



**No arriesgue su patrimonio e inscriba a sus trabajadores ante el IMSS e INFONAVIT, gozando de los beneficios que conlleva cotizar en el Régimen de Incorporación a la Seguridad Social.**

el cual irá disminuyendo en 10 puntos porcentuales cada dos años.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
50%	50%	40%	40%	30%	30%	20%	20%	10%	10%

Con relación a lo anterior, el primer año de subsidio será cuando se solicite la adhesión y por la fracción de tiempo que le reste, sin importar el mes de que se trate refiriéndonos a un ejercicio irregular.

### C) TOPE DEL SUBSIDIO

El subsidio para el Régimen Obligatorio se determinará con base al salario real de los trabajadores conforme al artículo 27 de la *Ley del Seguro Social* (LSS), pero se encontrará limitado hasta tres veces el salario mínimo general vigente para el Distrito Federal (SMGVDF) y en caso de que el salario exceda de dicho monto, el patrón y sus trabajadores cubrirán el excedente sin subsidio alguno.

En el caso de la Incorporación Voluntaria al Régimen Obligatorio, no habrá inconveniente porque se cotiza con base en un SMGVDF.

### D) DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO

Con la intención de ejemplificar el ahorro que obtendrán los patrones y los trabajadores en sus cotizaciones, se muestra lo siguiente:

Ramo de seguro	Tasas		Cuotas		Total
	Patrón	Trabajador	Patrón	Trabajador	
Riesgo de trabajo	0.54355%		69.73		69.73
Enfermedad y maternidad					
En especie					
Salario menor a 3 SMDF	20.40%	0.00%	872.32	0	872.32
Salario mayor a 3 SMDF	1.10%	0.40%	-	-	-
En dinero	0.70%	0.25%	89.80	32.07	121.87
Invalidez y vida	1.75%	0.63%	224.50	80.18	304.67
Retiro*	2.00%		256.57		256.57
Cesantía y vejez*	3.15%	1.13%	404.09	144.32	548.41
Guarderías	1.00%		128.28		128.28
Pensionados	1.05%	0.38%	134.70	48.11	182.80
INFONAVIT*	5.00%		641.42		641.42
<b>Total:</b>			<b>2,821.40</b>	<b>304.67</b>	<b>3,126.07</b>
% Subsidio			50%	50%	50%
Monto de Subsidio			1,410.70	152.34	1,563.04

En el cálculo anterior se refiere al Régimen Obligatorio, un bimestre de 61 días, un salario base de cotización de \$210.30 y una prima de riesgo del 0.54355%.

#### E) PAGO DE CUOTAS

En seguida se enlistan los aspectos más relevantes para el pago de cuotas según la modalidad de afiliación:

##### Régimen Obligatorio

Los trabajadores serán inscritos con el salario que reciban al momento de su inscripción. El Instituto emitirá la propuesta de cédula de determinación por bimestre vencido y su pago se deberá realizar antes de los días 17 del mes posterior al vencimiento.

Los ajustes a los datos contenidos en las propuestas de cédula de determinación entregada al patrón, deberán realizarse posteriormente al pago del monto total en ella señalado, por lo que el patrón deberá acudir a la Subdelegación que controle su registro patronal para solicitar los ajustes y en su caso, la devolución que corresponda.

##### Aseguramiento Voluntario al Régimen Obligatorio

El cálculo de la cuota a pagar es anual y la periodicidad de pago será por bimestre adelantado. El Instituto proporcionará al momento de la contratación inicial, una línea de captura para realizar el primer pago en las instituciones bancarias autorizadas, la cual tendrá una vigencia al día 25 del mes en que se efectúe la solicitud de adhesión al bene-

ficio o hasta el día 25 del mes siguiente al que se presente la solicitud, si el sujeto acude a solicitar la aplicación del subsidio del día 25 al día final del mes de que se trate.

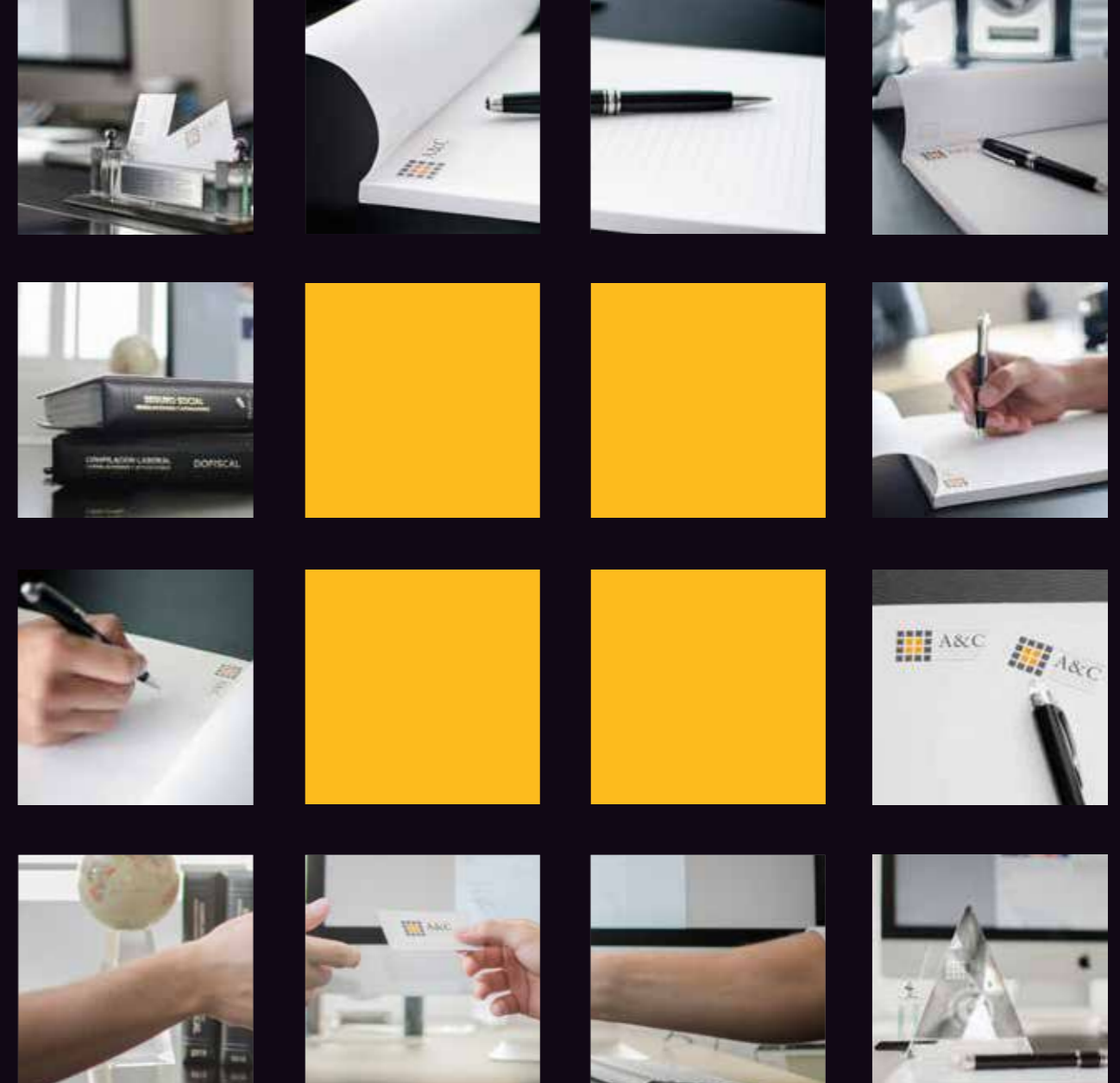
#### F) CAUSAS QUE ORIGINAN LA TERMINACIÓN DEL SUBSIDIO

El estímulo fiscal terminará inmediatamente cuando no se cumplan los supuestos establecidos en el Decreto y en las siguientes disposiciones:

- En caso de que el sujeto no hubiera solicitado su renovación dentro de los primeros 25 días naturales del último mes del sexto bimestre del año para el aseguramiento voluntario al Régimen Obligatorio.
- Por omisión en el pago oportuno de las cuotas a su cargo, de conformidad con los plazos establecidos en las presentes disposiciones.
- Si se comprueba que el contratante y/o sus beneficiarios legales hicieron uso indebido del documento que acredita la calidad de asegurado.

#### G) PRÓRROGA DEL SUBSIDIO

Por último, no podemos dejar de mencionar que los patrones que ya cotizan en el RISS desde el año 2014 con el beneficio del 50%, contarán con el mismo porcentaje hasta el 2016 de acuerdo con un nuevo Decreto emitido por el Poder Ejecutivo Federal el día 11 de marzo del 2015 por el cual se amplían los beneficios fiscales a los contribuyentes RISS, entendiendo como primer año de tributación el 2015.



Somos una firma que agrupa expertos altamente capacitados en el ramo de Seguridad Social. Contamos con más de 15 años de experiencia asesorando empresas de diversos ramos y actividades para el adecuado cumplimiento de sus obligaciones vinculadas ante el IMSS e Infonavit.

- ¿Qué hacemos?
- Atención de auditorías
  - Área jurídica
  - Tercerización de servicios
  - Prima de riesgo de trabajo
  - Construcción
  - Capacitación
  - Consultoría
  - Pensiones



Insurgentes Sur 1647, piso 15. Col. San José Insurgentes. Del. Benito Juárez. México, D.F. 03900.

Tel. 1253-5200  
www.aycss.com



**Adecco**

better work, better life

Adecco México fue fundada en 1991. Sus áreas de especialidad son la tercerización de personal, reclutamiento y selección, payroll process outsourcing, entre otras. [www.adecco.com.mx](http://www.adecco.com.mx)

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

## COLABORADORES SATISFECHOS Y FELICES: EL VALOR AGREGADO PARA PYMES

Con frecuencia los pequeños empresarios se preguntan cómo tener una pyme más valiosa y por lo tanto mejor posicionada. La respuesta está más cerca de lo que pensamos, no se trata de fórmulas secretas ni de grandes inversiones. Como revisaremos, el valor agregado para las empresas pequeñas y medianas está en la satisfacción y felicidad de su capital humano.

En plena guerra por el talento, las empresas ya no sólo buscan al personal adecuado para su organización, ahora el reto es retenerlo. De esta manera estamos tratando de dar una respuesta al mercado cada vez más exigente que es una constante en el mundo de los negocios. Según datos de ProMéxico, en el país existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del producto interno bruto además del 72% del empleo en México. Es evidente que las pymes no pueden permanecer ajenas a esta tendencia. Al contrario, se trata de un reto para que la corporación se posicione y compita mejor. Por ello, conviene identificar e implementar estrategias para que los colaboradores encuentren en la pequeña y mediana empresa un buen lugar para laborar y permanezcan haciendo carrera en la misma.

### MÁS ALLÁ DE LAS REMUNERACIONES

Como apuntó el filósofo Confucio, una de las claves para la plenitud humana está en desempeñar un trabajo que nos guste: elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida. Pero no es el único, ni tampoco el factor más importante. Disfrutar y divertirse, disponer de un ambiente

laboral agradable o establecer relaciones sanas entre compañeros también ayuda a sentirse bien en el trabajo. La satisfacción laboral es fundamental tanto para empresas como para empleados. Para las empresas, como apunta Margarita Álvarez, Directora de Marketing y Comunicación de Adecco: se ha demostrado que los empleados motivados y felices en su trabajo son más productivos, creativos, trabajan mejor en equipo, se adaptan con mayor facilidad a los cambios y desarrollan una mayor tolerancia al estrés. Para los trabajadores, hacerles sentir bien en su entorno laboral y capacitarlos a ser mejores profesionales se refleja en su vida personal. En este contexto, Adecco España ha constatado que el 40% de los colaboradores alcanza la satisfacción laboral en el momento en que es capaz de disfrutar y divertirse cuando realiza su trabajo. Además, el 88% muestra interés por generar un buen ambiente laboral en su empresa siendo buen compañero, asegurándose de hacer bien su trabajo y siendo positivo.

### LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Adecco lleva años analizando la felicidad en el entorno laboral e investigando las claves para conseguirla. Después de múltiples estudios y encuestas, ha detectado una relación directa entre disfrutar y divertirse en el trabajo con la

satisfacción laboral del capital humano.

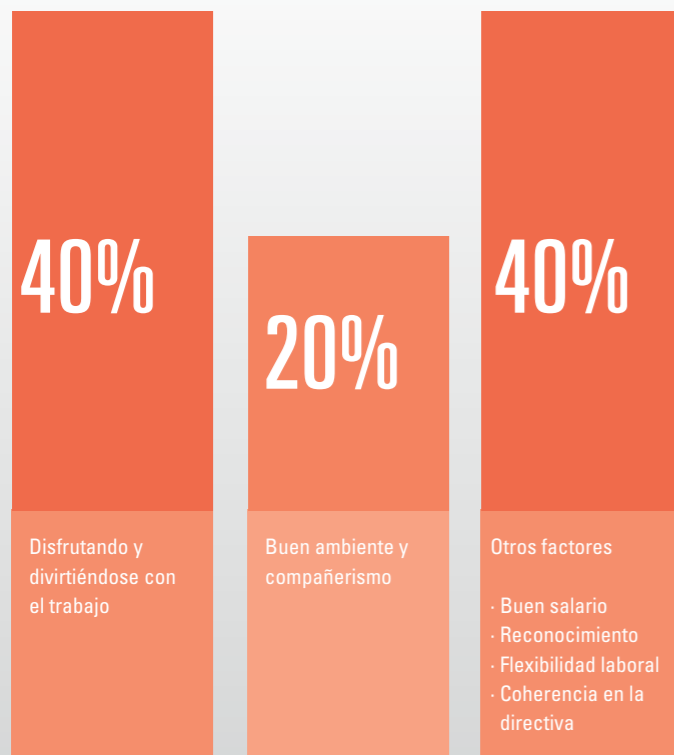
De acuerdo con una de estas encuestas, la satisfacción laboral se alcanza en un 40%, mientras que en el 20% de los casos, el personal apunta a un buen ambiente laboral y al compañerismo como elementos fundamentales para alcanzar la tan ansiada felicidad en el trabajo. En menor medida, les resultan primordiales el salario, el reconocimiento de los jefes y compañeros, la flexibilidad laboral, la coherencia de la dirección de la empresa y la disposición de recursos necesarios para poder desempeñar de forma adecuada el trabajo. Otro aspecto que se deduce de las encuestas realizadas hasta el momento es que hombres y mujeres necesitan cubrir diferentes necesidades para llegar a ser felices en su trabajo. Así pues, los hombres (15%) otorgan mayor importancia al salario que las mujeres (11%). En cambio, la estabilidad es más relevante para el sexo femenino (9%) que para el sexo masculino (6%). Lo mismo ocurre con la flexibilidad laboral, que sigue siendo menos demandada por hombres (1%) que por mujeres (7%).

La edad es otro factor que influye en las necesidades de los colaboradores para sentirse satisfechos con su trabajo. Mientras los mayores de 55 años valoran en mayor medida la estabilidad, los de 35 a 44 años apuestan por la flexibilidad horaria y los jóvenes menores de 24 años necesitan realizar-



**Las pymes generan 52% del producto interno bruto y 72% del empleo en el país, por lo tanto, es evidente que no pueden permanecer ajenas a esta tendencia. Al contrario, se trata de un reto para que la corporación se posicione y compita mejor.**

**FACTORES QUE PERMITEN ALCANZAR LA SATISFACCIÓN LABORAL**  
ACORDE CON LA ENCUESTA ELABORADA POR ADECCO



se profesionalmente para poder ser felices con su empleo. No obstante, todos ellos coinciden al señalar la diversión y el disfrute en el trabajo como una pieza imprescindible para alcanzar la felicidad en el trabajo. Por otra parte, la mayoría de los encuestados (88%) afirma colaborar en la consecución del bienestar laboral en la empresa. Así, el 17.7% dice fomentar el compañerismo, el 14.8% asegura cumplir y hacer bien su trabajo para mantener un buen ambiente, y el 13.6% prefiere mantener una actitud positiva con el fin de extenderla en su entorno. Sólo un 12% de los participantes en los estudios de Adecco reconoce no hacer nada por contribuir al bienestar laboral de su compañía. Según el sexo y el nivel formativo, los colaboradores tienen formas distintas de ayudar a generar un ambiente de trabajo adecuado. Las mujeres son más partidarias de adoptar una actitud positiva para mejorar el bienestar laboral, mientras que quienes tienen estudios superiores apuestan por crear un buen ambiente y ayudar a quien lo necesita.

**SATISFACCIÓN LABORAL, CLAVE PARA COLABORADORES Y EMPRESAS**

La satisfacción laboral es deseable y necesaria tanto para empresas como para el personal. Estos últimos coinciden al señalar que el bienestar laboral influye en su rendimiento aumentando su productividad en el puesto de trabajo. Así lo cree el 95.6% de ellos. Además, el 67.9% afirma que el bienestar laboral incide directamente en su bienestar personal y familiar, de tal forma que estar bien y contentos con el trabajo influye de forma directa en su vida personal. A un 27.3% de los entrevistados les impacta de manera negativa el trabajo en su vida personal y un ligero porcentaje consigue aislarse del ambiente laboral y no permitir que éste les influya de forma positiva ni negativa. También hay estudios que indican que las emociones positivas, como la risa o la alegría, pueden llegar a multiplicar la creatividad de los empleados por cinco. El 63.5% de los trabajadores considera que son precisamente los factores

emocionales los más importantes para alcanzar la satisfacción laboral, siendo aspectos como la conciliación familiar y laboral, el reconocimiento por parte de los superiores o los planes de desarrollo altamente valorados; aunque el 31.7% de los colaboradores considera más relevantes los factores físicos como la prevención de riesgos laborales o los medios e instalaciones necesarias para desarrollar la actividad. Por último, los factores sociológicos son los primordiales para el 4.8% de las personas que tienen empleo y engloban variables como las actividades en grupo o la contribución a causas sociales.

**¿CÓMO EMPEZAR? MEDIDAS PRÁCTICAS PARA PYMES**

Es un hecho que conseguir la satisfacción del personal no implica necesariamente grandes inversiones económicas. De hecho, existen algunas estrategias que pueden alimentar positivamente a la organización en este aspecto, tales como:

- Tener canales de comunicación abiertos y bien definidos, a través de los cuales el colaborador entienda la importancia de su labor y su trascendencia en la consecución de los objetivos corporativos.

- Reconocer los logros de la gente con pequeños detalles como un correo, un mensaje público o alguna prerrogativa como darle una tarde libre, harán que el colaborador se sienta agradecido e identificado con la pyme.
- Fomentar que el colaborador equilibre su vida personal y profesional mediante estrategias prácticas, por ejemplo: trabajo desde casa, horarios escalonados y permisos especiales.
- Derribar las barreras físicas en el lugar de trabajo para permitir que la comunicación fluya mejor. En otras palabras, hacer la política de puertas abiertas una realidad.
- Invertir en los colaboradores con capacitación es una excelente inversión. Muchas veces los mentores pueden estar dentro de la pyme y sólo hace falta ponerlos en contacto con el personal a capacitar.

En definitiva, una pyme debe competir por conseguir y mantener el mejor talento dentro de sus filas. Es un reto que debe enfrentarse con inteligencia y oportunidad, pensando que el fin último es que su gente se mantenga satisfecha y feliz dentro de la empresa, lo que no conseguirá fácilmente en otra organización.



**Adecco ha constatado que el 40% de los colaboradores alcanza la satisfacción laboral en el momento en que es capaz de disfrutar y divertirse cuando realiza su trabajo. Además, el 88% muestra interés por generar un buen ambiente laboral en su empresa siendo buen compañero, asegurándose de hacer bien su trabajo y siendo positivo.**



Adya fue fundada en México, en 2006. Sus áreas de especialidad son administración de personal, *payroll*, reclutamiento y selección especializados.  
[www.adya.biz](http://www.adya.biz)

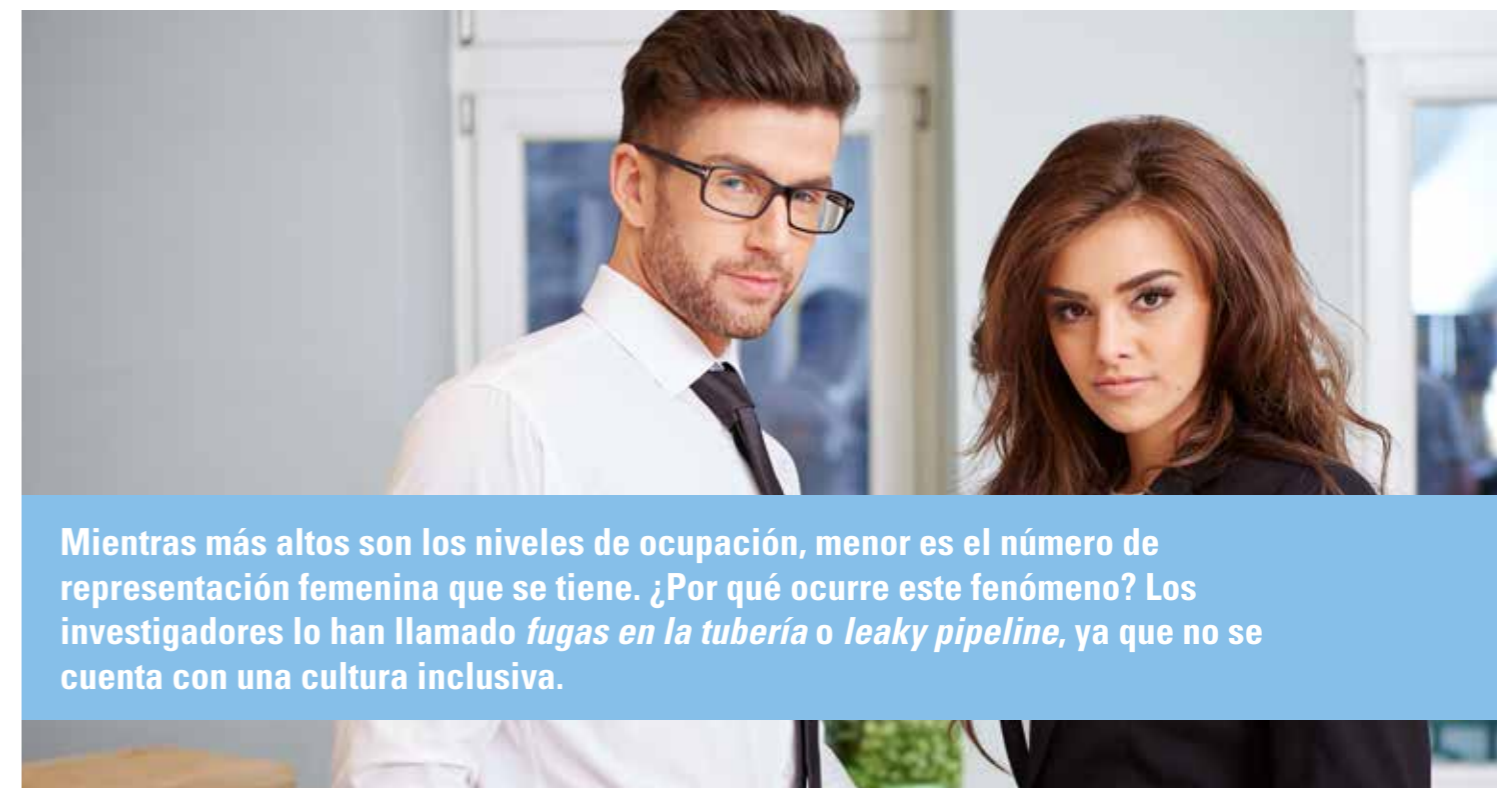
Argleen Sánchez Ponce es Gerente de Calidad y MEG de Adya. Es Licenciada en Administración con Especialidad en Sistemas de Gestión de la Calidad por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

## EQUIDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL: ¿MITO O REALIDAD?

Mucho se habla hoy en día de la equidad de género, sobre todo en aquellas organizaciones laborales de primer nivel, sin embargo es una práctica que puede aplicarse en empresas de todos tamaños. ¿Sabes cuál es el beneficio real que trae a la organización? ¿Cuál es el costo de aplicar o no una política de equidad?



A pesar de que desde hace más de 50 años las mujeres han incursionado de forma prevaeciente en el ámbito profesional y a pesar de la existencia aún marcada de la desigualdad laboral; existe hoy en día un empoderamiento laboral femenino principalmente en las industrias de construcción, manufactura, transporte y comercio. De acuerdo con las estadísticas generadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen en México 18,675,866 mujeres que representan el 40% de la población económicamente activa, de ellas el 55% recibe ingresos inferiores a dos salarios mínimos. En la industria de la construcción la participación es de 75,791 mujeres trabajando, de las cuales el 51.1% lo realiza de forma eventual y 48.9% cuenta con una planta. En manufactura, una de cada tres plazas es ocupada por una mujer representado con un 34.5% en la encuesta. En transporte, se encuentran cinco de cada 100 mujeres trabajando en este rubro que equivale a 15.3%. Finalmente, en la industria del comercio el 45% corresponde a las mujeres, divididos en el comercio formal con un 37% y en el informal con un 8%. Aún es importante considerar que el 77.7% de las actividades domésticas las siguen realizando mujeres. El equilibrio dentro de las organizaciones es fundamental, sin embargo observamos que en la generalidad de las empresas



Mientras más altos son los niveles de ocupación, menor es el número de representación femenina que se tiene. ¿Por qué ocurre este fenómeno? Los investigadores lo han llamado *fugas en la tubería* o *leaky pipeline*, ya que no se cuenta con una cultura inclusiva.

mientras más altos son los niveles de ocupación, menor es el número de representación femenina que se tiene. ¿Por qué ocurre este fenómeno? Los investigadores lo han llamado *fugas en la tubería* o *leaky pipeline*, ya que no se cuenta con una cultura inclusiva y libre de prejuicios que permita el posicionamiento de las mujeres en este tipo de puestos, impidiendo así el desarrollo total del potencial de ambos sexos dentro de las empresas.

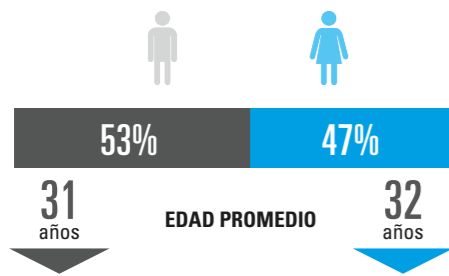
### ¿CUÁL ES LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, COMERCIALES Y OPERATIVOS?

Por ejemplo, nuestra plantilla de personal administrado se encuentra distribuida con el 47% correspondiente a mujeres y el 53% a hombres. Con estos porcentajes, se puede identificar un ligero desequilibrio favoreciendo al género masculino, debido en su mayoría a la cultura de las organizaciones quienes fungen como nuestros clientes. Considerando una segmentación de cuatro tipos de puestos (directivos, administrativos, comerciales y operativos) la plantilla general se distribuye de la siguiente manera: 45% administrativos, 44% operativos, 10% comerciales y 1% para puestos directivos. Tomando en cuenta exclusivamente la participación de las mujeres dentro de este esquema,

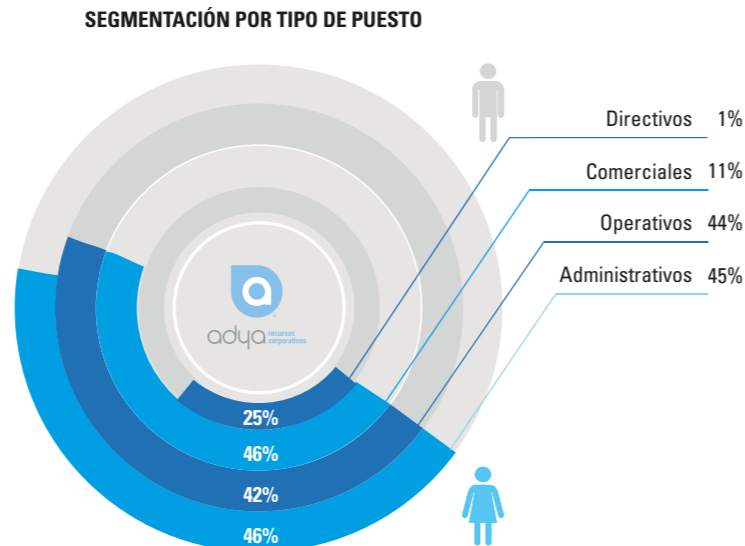
podemos observar que los porcentajes se establecen de la siguiente manera: 42% administrativos, 46% operativos, 46% comerciales y sólo un 25% para puestos directivos. El promedio de edad que se tiene registrado del personal es de 32 años en las mujeres y 31 años en los hombres, lo que indica que ambos se encuentran en su etapa de vida laboral activa. Lo anterior generalmente debido a la necesidad de altos niveles de productividad en las organizaciones, sin embargo cabe mencionar que hoy en día las empresas de determinados giros o vacantes buscan también contratar a personas mayores de 40 años en promedio, con el fin de implementar estabilidad en el personal; desafortunadamente los salarios no resultan tan atractivos como lo son para otro tipo de posiciones. (ver gráfico) En gran medida lo anterior se ha generado por una cultura en la cual los estereotipos se tienen muy definidos (aunque cada vez menos), es decir, se han catalogado a lo largo del tiempo ciertos condicionamientos para diferentes tipos de vacantes. Por ejemplo, por ser consideradas más honestas que los hombres se pueden etiquetar para puestos como cajeras de bancos o de supermercados; por otro lado se concibe a las mujeres como más aguantadoras con respecto del sexo opuesto, por lo tanto son ubicadas en trabajos en maquiladoras o talleres de costura; otro referente de estos



## EQUIDAD DE GÉNERO



### BENEFICIOS DEL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO



estereotipos define a las mujeres con refranes como *pele largo, ideas cortas*, ubicándolas en puestos en donde la toma de decisiones no resulta tan importante o bien en puestos de poca creatividad. Para los hombres este último es el que les permite obtener puestos directivos o gerenciales con mayor facilidad.

Pocas organizaciones identifican la ocupación equitativa de su personal en cuanto a género se refiere, dejando de largo la posibilidad de que a través de la diversidad en cualquier tipo de puestos se logre una combinación de habilidades y competencias que aporten a la productividad de las mismas, limitándose a sí mismos en la obtención y cumplimiento de sus metas y objetivos.

### BENEFICIOS DEL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO

Promover entre clientes y proveedores buenas prácticas que generen una cultura de equidad mediante un Modelo de Equidad de Género. Con dicho modelo se pueden establecer condiciones laborales sanas para ambos sexos, evitando la discriminación desde su selección, contratación y dentro

de la empresa. Mediante esta implementación se pretende apoyar al equilibrio en cuanto a la inclusión femenina con la finalidad de buscar tratos equitativos.

Como parte de los beneficios que se tienen por la implementación de un Modelo de Equidad de Género enfocado en la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral, se encuentra la optimización de los recursos humanos con la finalidad de incrementar la eficiencia y la competitividad al promover relaciones interpersonales de calidad en el ambiente laboral, donde hombres y mujeres participen en el cumplimiento de los objetivos y metas buscando mayor compromiso y lealtad por parte del personal.

Los empleados obtienen beneficios que coadyuvan al equilibrio entre la vida laboral y personal. Algunos de estos son recibir capacitación, regulación de las condiciones del empleo, mejoras salariales, prestaciones, oportunidades de ascenso y un ambiente sano que será libre de hostigamiento sexual, discriminación, *mobbing*, entre otros. Así mismo, permite definir criterios claros de promoción y evaluación del desempeño, establece políticas y beneficios de aplicación general y promueve la implementación de buenas prácticas



Como parte de los beneficios que se tienen por la implementación de un *Modelo de Equidad de Género* enfocado en la incorporación de las mujeres en el ámbito laboral, se encuentra la optimización de los Recursos Humanos con la finalidad de incrementar la eficiencia y la competitividad.

dentro de las organizaciones, para que el personal pueda compaginar el ámbito laboral con la vida familiar.

### BUENAS PRÁCTICAS: FOMENTANDO LA PARTICIPACIÓN EQUITATIVA ENTRE HOMBRES Y MUJERES

Las pequeñas prácticas hacen la diferencia. Las organizaciones pueden fomentar la participación de mujeres principalmente a través de ejercicios que permitan combinar el trabajo con las labores familiares. Así mismo, es importante considerarlos para los hombres que hoy en día han adquirido mayor responsabilidad y obligación dentro del núcleo familiar.

#### 1. Horarios flexibles

Otorgar confianza a tus colaboradores(as) a través del tiempo y el horario es vital, ya que muchas veces necesitan momentos libres para asuntos personales (sin abusar) o incluso cuando causas ajenas como el tráfico impiden cumplir cabalmente con horarios estrictamente establecidos. Este es un paso importante para establecer una relación madura y sobre todo de responsabilidad y compromiso.

#### 2. Home office

En ciertos momentos es muy sano compensar el esfuerzo

después de una fuerte jornada laboral a través de días de trabajo desde casa, esta acción reitera la compensación al esfuerzo previo y disminuye el estrés laboral. También mejora notablemente el ánimo y compromiso con la empresa y las responsabilidades a desarrollar.

#### 3. Días libres

Similar al punto anterior, otorgar días libres entre el personal resulta el mejor premio sin invertir dinero ni esfuerzos extras por parte de la empresa. Cuando se hayan cumplido los objetivos planteados, el regalo más preciado siempre será tener días libres. Además, con este método se evitan las mentiras o excusas de ausentismo y los empleados sentirán libertad entre su vida personal y laboral.

#### 4. Ayuda económica por maternidad y paternidad

Sabemos que con la llegada de un nuevo integrante los gastos aumentan, por lo que incluir un apoyo económico al momento de este suceso contribuirá a la estabilidad en los hogares y al compromiso hacia la empresa.

Así, mediante estas y muchas más prácticas se fomenta la posibilidad de que más personas del género femenino se incorporen dentro de las organizaciones.



American Express fue fundada en Nueva York, Estados Unidos, en 1850. Sus áreas de especialidad son tarjetas personales de servicio o cargo y crédito, Programa *Membership Rewards* con *Payback*, servicios de viaje, entre otras.  
[www.americanexpress.com.mx](http://www.americanexpress.com.mx)

**Cecilia García Shinkel** es Directora de Salud y Bienestar para América Latina y Canadá de American Express. Es Licenciada en Nutrición y Ciencia de Alimentos por la Universidad Iberoamericana, con especialidad en Alimentación Saludable por el CESSA Universidad.

## CAPITAL HUMANO... EL PRESENTE Y FUTURO DE TU ORGANIZACIÓN

Para lograr un crecimiento constante y efectivo en una organización, es fundamental conocer las funciones y necesidades de cada uno de los integrantes de la empresa. Ante estas circunstancias es importante reconocer que "las personas no representan únicamente el recurso organizacional sino más bien, simbolizan al socio principal de la compañía". (Chiavenato, 2001)



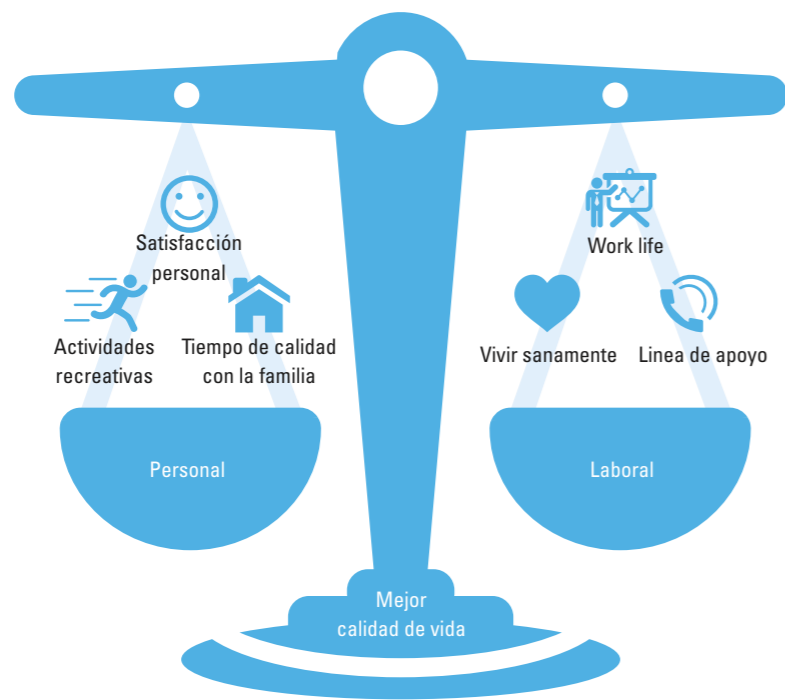
Actualmente, se empieza a buscar un verdadero equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores. Diversas empresas han empezado a incorporar estrategias enfocadas al desarrollo e implementación de programas para beneficio de sus empleados, entre ellas, American Express, quien reconoce el esfuerzo y desempeño de cada uno de sus colaboradores, lo realiza mediante programas y políticas corporativas que le permiten a su comunidad desarrollar exitosas carreras profesionales mientras mantienen tiempo de calidad con sus familias. El objetivo de implementar este tipo de medidas en las empresas es lograr equilibrar la actividad profesional y personal para mejorar la calidad de vida del Talento Humano. En este sentido, se recomienda a las compañías integrar actividades de esparcimiento, actualizar los programas y equipos continuamente, contar con horarios flexibles y valorar la salud de cada miembro de su empresa. Este tipo de estrategias pueden llegar a mejorar de manera considerable el ambiente laboral y, por consiguiente, los resultados financieros de la empresa que los aplica. American Express cuenta con un firme compromiso con su comunidad de empleados, ya que a través de planes de desarrollo creados a la medida de cada empleado, fomentan promo-



**En American Express tenemos muy claro que la excelencia empieza en casa, por lo que estamos comprometidos en apoyar a cada uno de nuestros colaboradores, con el fin de que cumplan sus objetivos personales a través de una visión conjunta, procurando generar sentido de unión y pertenencia entre nuestros empleados y la empresa.**



## EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL



ciones internas, formación continua, flexibilidad de horarios de trabajo, programas de salud como *Vivir sanamente*, en el cual se busca crear conciencia del auto cuidado y prevención de la salud de sus trabajadores, además de actividades de relacionamiento laboral. A largo plazo, las compañías más exitosas y competitivas son aquellas que muestran los mejores registros de salud, seguridad y satisfacción entre todos los integrantes del negocio.

Entre las actividades que American Express pone a disposición de sus colaboradores se encuentran: centros de salud y bienestar, clases de yoga, pausas de salud, masajes en el lugar de trabajo, línea de apoyo emocional y tres cafeterías con comedores saludables; todo dentro de las instalaciones de trabajo.

Gracias a estos programas y políticas laborales, se le considera como: *Empresa Saludablemente Responsable*, reconocimiento otorgado por el Consejo Empresarial de Salud y Bienestar.

Tenemos muy claro que la excelencia empieza en casa, por lo que estamos comprometidos en apoyar a cada uno de nuestros colaboradores con el fin de que cumplan sus objetivos personales a través de una visión conjunta, procu-

rando generar sentido de unión y pertenencia entre nuestros empleados y la empresa.

En el mundo de hoy, las compañías requieren de trabajadores para lograr su éxito, por lo que el área de Recursos Humanos debe de ser considerada como el principal motor para las corporaciones, es decir, un socio estratégico. Según M. J. Grawitch (2009), la tasa de crecimiento y desempeño de eficiencia de los colaboradores son algunos de los indicadores que pueden ser considerados como estándares de medición en esta área.

De acuerdo con el *Psychologically Healthy Workplace Program* (Programa Psicológico de un Lugar de Trabajo Saludable), en 2009, existen diferentes acciones para lograr el mejor funcionamiento de una empresa, la realidad es que la selección de la estrategia dependerá de diversos factores como la cultura organizacional, ambiente laboral, procesos, objetivos y visión de la empresa, entre otros, siendo el área de Capital Humano, la clave y ventaja competitiva de las organizaciones.

American Express es un claro ejemplo de lo que una compañía puede hacer internamente para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores de forma efectiva y medible y, así, poder dar un servicio extraordinario a sus clientes.



Libera el potencial



## ¿Ves algo extraño?

Si hay algo inusual en tu patrón de compras, nuestros sistemas de seguridad lo detectarán deteniendo un posible fraude cuando esté sucediendo. Es un ejemplo del Servicio "compras seguras" que ofrecemos todos los días.

01 800 000 4262

**AMERICAN EXPRESS**  
americanexpress.com.mx/insolito



AMITAI fue fundada en México, en 2000. Sus áreas de especialidad son Soluciones de Integridad y cursos de Ética y Compliance.  
[www.amitai.com](http://www.amitai.com)

Fernando Senties Palacio es CEO de AMITAI. Es MBA por la Universidad de Phoenix.

## ¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES LA ÉTICA EN LA EMPRESA?

Mucho hemos escuchado hablar, cada vez con más frecuencia, acerca de Ética y Compliance o Ética y Cumplimiento, seguramente todos podemos intuir a qué se refieren estos términos, pero ¿qué tan importante es elevar la ética en las empresas, en la actualidad, en términos prácticos y reales?

Si vemos lo que ha pasado en los últimos 13 años, desde la quiebra de Enron, se ha despertado y desencadenado la atención tanto de gobiernos como de empresarios al tema de la Ética. Desde entonces, infinidad de empresas a nivel global se han encontrado bajo investigación por casos de violación a diferentes leyes; por ejemplo, Walmart por corrupción, HSBC por lavado de dinero, etc. Esto les ha costado multas multimillonarias, ser sometidas a tortuosos procesos de escrutinio y litigio y un tremendo daño a su patrimonio, imagen y reputación. “Te lleva 20 años construir tu reputación y cinco minutos para arruinarla, si piensas en eso, harías las cosas diferente.” (Warren Buffet)

Ahora la pregunta es, si estos dos conceptos de Ética y Compliance se refieren a lo mismo, ¿deben de ir juntos o se trata de cosas diferentes? Veamos, ¿qué es primero, la ética o el cumplimiento? Las raíces del capitalismo están basadas en los principios morales del mutuo interés de las partes a largo plazo, planteados por el que se considera padre del capitalismo, Adam Smith. Sin embargo, la historia desde la Revolución Industrial a la fecha, ha estado plagada de casos en donde las empresas han fallado en cumplir en auto-regularse por esos principios éticos, obligando a las autoridades a establecer lineamientos y leyes que las obligan a hacerlo, *so pena* de multarlas y afectarlas de

muchas maneras si no lo hacen.

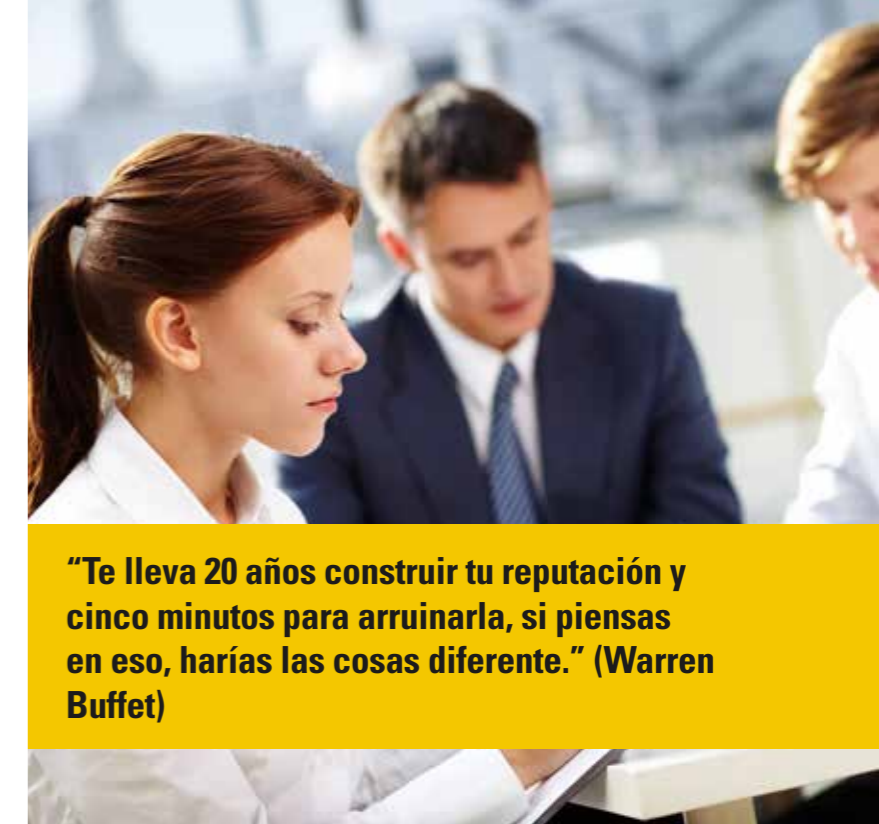
Estos escándalos que han costado miles de millones de dólares a las empresas, en la mayoría de los casos están relacionados con violaciones de ejecutivos para lograr un beneficio personal, resultados o una combinación de ambas; motivados por ambición o por fuerte presión para el logro de objetivos impuestos por la empresa, pero sea por la causa que sea, han violado leyes que en muchos casos los han llevado a la cárcel y a las empresas a perder financieramente. Como vemos, nadie gana, ¿por qué entonces sigue sucediendo?

Otro factor a reconocer es el de las redes sociales, afortunada o desgraciadamente las empresas están sujetas a los efectos virales que producen; éstas pueden catapultar los efectos positivos o negativos de la reputación de la empresa, por eso es importante que lo que se difunda en las redes sea positivo.

### LA SITUACIÓN ACTUAL

La cantidad de leyes con las que las empresas tienen que cumplir, hace casi imposible el poder asegurar que sus empleados las cumplan, aún cuando tengan la mejor voluntad de hacerlo. En un intento por aminorar ese riesgo, surgen de diversas fuentes lineamientos para implementar programas de Ética y Compliance, aparecen las figuras *Compliance Officer* (CO) o *Chief Executive Compliance Officer* (CECO) como una profesión, su función es básicamente la de asegurar que la empresa cuenta con un programa efectivo de Ética y Compliance. (Darcy, 2013) Adam Smith, a quien ya referimos como *El Padre del Capitalismo*, conocido igualmente como el *Enemigo de la Regulación Gubernamental*, es decir, que una es alternativa de la otra. En AMITAI, siempre hemos dicho que hay una relación inversamente proporcional entre los niveles de ética de la empresa y los sistemas de control que requiere. A mayor ética, menor la necesidad de control y viceversa. Efectivamente, como lo plantea Adam Smith, si las empresas no se auto-regulan, entonces el Estado tiene la obligación de imponer sistemas de control; la falta de auto-regulación de las corporaciones manifestada por todos estos escándalos, ha derivado en una consecuente proliferación de leyes, lineamientos, acuerdos internacionales, y mejores prácticas que ahora tienen que conocer y seguir; a manera de ejemplo: *USSC Guidelines*, *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, *OIG Compliance Guide*, *Sarbanes Oxley*, *COSO Framework*, *UK Bribery Act*, *FCPA*, *GAAP*, *IFRS*, entre otras.

Si algún(os) empleado(s) se ven involucrados en un acto de violación a una ley, tal como soborno y corrupción, prácticas comerciales deshonestas, lavado de dinero, etc., la empresa



**“Te lleva 20 años construir tu reputación y cinco minutos para arruinarla, si piensas en eso, harías las cosas diferente.” (Warren Buffet)**

automáticamente se vuelve objeto de una investigación por diferentes autoridades, dependiendo de su origen, naturaleza de negocio, presencia en diversos países (sujeta al cumplimiento de diversas leyes), etc. Piense por ejemplo en una empresa productora de insumos mexicana, de la cual uno de los socios es una empresa inglesa que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York con oficina regional en Inglaterra, China y Brasil. Esta empresa está sujeta, cuando menos, a las leyes de México, Estados Unidos, Inglaterra, China y Brasil; si compra insumos en otras partes del mundo también está sujeta a las leyes de esos otros países. Como podrá observar se vuelve muy complejo. La única defensa que tienen las empresas, no es el evitar que las violaciones se den, sino demostrar que tienen un programa efectivo de Ética y Cumplimiento, pues es lo único que las puede salvar de una posible sanción; tal es el caso de *Morgan Stanley / Peterson FCPA 2012*. Su programa de Ética y Compliance no sólo evitó una pena multimillonaria, sino también logró el reconocimiento de su programa.

### ¿QUÉ HACER AHORA?

Un común denominador de la mayoría de los lineamientos sugeridos por diversas organizaciones y leyes, es la voluntad de la empresa de elevar los niveles de Ética y asegurar en la manera de lo posible que sus empleados sepan lo que pueden y lo que no pueden hacer. De lo anterior se desprende la necesidad de elevar la Ética de los empleados, pues la complejidad que hemos menciona-