



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

10
AÑOS

**EN LAS
EMPRESAS
NUEVAS
TENDENCIAS**

PRECIO: \$59 PESOS
0.5
7 150999 710832 161



Lelo

CONTENIDO

	EXPEDIENTE ELECTRÓNICO	10		CULTURA Y COMPROMISO EN ACCIÓN	82
	RESGUARDO DE RECURSOS HUMANOS... Y NO HUMANOS	14		TEAM COACHING PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO	86
	EMPLOYER BRANDING: SER EL MEJOR, PARA TRABAJAR CON LOS MEJORES	18		DESPERTANDO AL GIGANTE INTERIOR	90
	DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE	22		PENSAR Y HACER CON SENTIDO HUMANO	94
	INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE PRESTACIONES PARA TUS COLABORADORES CON DESCUENTO VÍA NÓMINA	26		ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN EN REDES: UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE	98
	¿POR QUÉ CADA DÍA DEPENDEMOS MÁS DE LA HONESTIDAD DE LA GENTE?	30		TODO LO QUE DEBES SABER ANTES DE CONTRATAR UN OUTSOURCING O EMPRESA TERCERIZADORA	102
	CULTURA COOPERATIVA: HACIA UNA ESTRATEGIA PARA SERVIR MEJOR	34		EXPATRIADOS: RETOS CONSTANTES	106
	LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN: EL CAMINO PARA INCREMENTAR EL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES	38		EL RECLUTADOR MODERNO	110
	TRABAJAR EN SU IMAGEN: UN COMPROMISO CON SUS COLABORADORES	42		LA GAMIFICACIÓN Y LA FELICIDAD COMO IMPULSORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	114
	¿QUÉ ASPECTOS DEBEN SER CONSIDERADOS PARA TENER EMPLEADOS MOTIVADOS, PRODUCTIVOS Y ESTABLES?	46		LA PROPUESTA DE VALOR DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO EN LATAM	118
	EL PODER DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL COMPROMISO Y EL POSICIONAMIENTO COMO MARCA EMPLEADORA	50		SOLUCIONES INNOVADORAS ANTE LA FALTA DE LIQUIDEZ	122
	EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MANUFACTURA ACTUAL Y FUTURA	54		LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL DESARROLLO DE TALENTO	126
	OFREZCA CALIDAD DE VIDA A SUS EMPLEADOS	58		RH Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	130
	LA INNOVACIÓN DE PROCESOS COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO	62		TALLERES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	134
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	66		APRENDER DE LA EXPERIENCIA: EL USO DE LA SIMULACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS	138
	MAYOR PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	70		TU TRABAJO, TU PROYECTO	142
	LA MEJOR INVERSIÓN	74		EMPOWERMENT EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	146
	MÉXICO: EXPECTATIVAS ECONÓMICAS 2016 Y SU IMPACTO EN LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL	78		EL CORAZÓN DEL COACHING	150
				ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA APLICADAS EN RECURSOS HUMANOS	154

EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO

D

desde que fue instituida la CONSAR en el año de 1994, como un órgano administrativo desconcentrado de la SHCP, su labor fundamental fue la de regular el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) que está constituido por:

- Las cuentas individuales, propiedad de los trabajadores.
- Las aportaciones que realizan en dichas cuentas el trabajador, patrón y gobierno durante la vida laboral.

Estos recursos son administrados por las AFORE, sin embargo, a lo largo de los casi 18 años desde que iniciaron su operación, se han presentado una serie de debilidades entre las que podemos destacar:



- La vulnerabilidad a extravíos de las cuentas.
- Errores en su llenado que posteriormente se traduce en problemas para los ahorradores (datos personales): CURP, RFC con Homoclave, nombre, dirección, Número de Seguridad Social, etcétera.
- Son vulnerables a una falta de control en su manejo por parte de los agentes promotores incentivando una ineficiente duplicidad de documentos.
- Traspasos indebidos por parte de las administradoras sin aviso ni autorización de los trabajadores.

Situación por la cual la CONSAR creyó pertinente instituir el *Expediente Electrónico Único*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 06 de enero del 2015, para proteger la información y recursos de los trabajadores afiliados.



EL EXPEDIENTE ELECTRÓNICO ÚNICO, DESDE SU CREACIÓN, PRETENDE DAR UN CAMBIO TOTAL AL ALMACENAMIENTO Y PROTECCIÓN DE LOS DATOS DE LOS TRABAJADORES CON LO QUE TRANSFORMARÁ LA OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PENSIONES EN MÉXICO.

Cabe destacar que en este proceso será responsabilidad de las AFORE buscar al ahorrador para que, de manera personalizada, automática y transparente, le solicite los documentos que conformarán su *Expediente Electrónico Único*.

La realidad de esta situación la enfrenta el derechohabiente o sus beneficiarios, cuando realiza alguno de los procedimientos a los cuales tiene derecho como son:

- Reintegro de recursos derivado de un retiro parcial o por ayuda de desempleo.
- Solicitud de crédito Infonavit para la compra o construcción de un bien inmueble, cancelación de hipoteca, etcétera.
- Traspaso de una AFORE a otra.
- Separación o unificación de cuentas individuales.
- Elección de sociedades de inversión.
- Precaptura de pensión.
- Disposición de recursos derivados por pensión régimen 73.
- Contrato por retiro programado o por pensión garantizada.
- Disposición de recursos total derivado por muerte del trabajador.

El *Expediente Electrónico Único*, desde su creación, pretende dar un cambio total al almacenamiento y protección de los datos de los trabajadores con lo que transformará la operación del Sistema de Pensiones en México, así como la protección de los recursos de los trabajadores, favoreciendo importantes beneficios para sus más de 52 millones de ahorradores.



EL PAPEL DE RH

Es indispensable una nueva educación por parte de los ahorradores para contar con todos los documentos antes mencionados, así como las áreas de Recursos Humanos de las empresas para contribuir de manera activa al objetivo primordial del *Expediente Electrónico Único*.

No todos los trabajadores están conscientes de la importancia de estar involucrados en lo referente a su cuenta para el retiro: conocer los elementos que la conforman, conocer el estado de su ahorro, tomar decisiones con vista a un mejor futuro, etc. Esta información no es difícil de obtener, pero en ocasiones el derechohabiente simplemente lo relega como un pendiente más. El área de Recursos Humanos de las empresas tiene la prerrogativa de educar a sus colaboradores ofreciendo información específica de los beneficios del nuevo *Expediente Electrónico Único*, que permitirá consultas en cualquier momento y lugar. El acercamiento de Recursos Humanos a la educación financiera de su fuerza laboral puede tener repercusión directa en disminuir el nivel de estrés de los trabajadores, permitiéndoles un mejor desempeño en sus funciones.

Contará con diversos elementos de validación que permitirán la identificación de los ahorradores, sus operaciones y trámites realizados en el SAR entre los que se encuentran:

- ▶ Datos personales de contacto.
- ▶ CURP.
- ▶ RFC con Homoclave.
- ▶ Fotografía.
- ▶ Firma biométrica personal y del agente promotor.
- ▶ Historial de movimientos y servicios.
- ▶ Información y documentación que se generará derivada de los trámites, servicios o transacciones que realice ante alguna AFORE.

El *Expediente Electrónico Único* permitirá crear una nueva Base de Datos Nacional del SAR (BDNSAR) digitalizada, con los datos y documentos de los ahorradores. Además, a partir de 2016 se integrarán dos elementos biométricos adicionales del ahorrador: huella digital y voz.

Ambos permitirán reducir significativamente los costos asociados al almacenamiento y administración de expedientes en el sistema, evitando así duplicidades o inconsistencias en la información y fomentando un mayor control en el uso y administración de la misma.



GRACIELA GARCÍA PERALTA es Consultor en Pensiones de A&C, Asesoría y Consultoría en Seguridad Social. Es licenciada en Educación por la Universidad Pedagógica Nacional.

A&C, ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN SEGURIDAD SOCIAL fue fundada en 2000. Sus áreas de especialidad son consultoría, defensa jurídica, atención de auditorías, administración de nómina, capacitación e IMMS para consultores. www.aycss.com



Somos una firma que agrupa expertos altamente capacitados en el ramo de Seguridad Social. Contamos con más de 16 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



A&C
ASESORÍA Y CONSULTORÍA
EN SEGURIDAD SOCIAL

RESGUARDO DE RECURSOS HUMANOS... Y NO HUMANOS



Cuando hablamos de la seguridad de un recinto así como de sus ocupantes y su contenido, la tendencia general es pensar en cuerpos de vigilancia con todas sus connotaciones, positivas (las menos) y negativas (las más). Esto es un motivo para tomar el tema con reservas. Sin embargo, si bien es cierto que el elemento humano sigue siendo útil y a veces incluso insustituible en los sistemas de vigilancia y control, la verdad es que la presencia humana por sí sola poco puede hacer ante la creatividad de quien quiere entrar en lugares donde no debería, además de permitir la existencia del error (si no es que el de la corrupción). Por tanto, hoy en día es fundamental contar con sistemas integrales tanto de enrolamiento, como de creación de perfiles de usuarios y asignación de atributos a los mismos, con los equipos capaces de leer y, de una manera no emocional, tomar decisiones en cuanto a permisos o negaciones de acceso. La buena noticia es que los sistemas de acceso, identificación, validación, detección y eventual bloqueo varían enormemente en sofisticación, naturaleza y consiguientemente en precio; seguramente hay una alternativa adecuada para prácticamente cada proyecto. Lo que es incuestionable es su naturaleza indispensable en cualquier empresa, independientemente de su ramo y de su presupuesto.

ES FUNDAMENTAL CONTAR CON SISTEMAS AUTOMATIZADOS TANTO DE ENROLAMIENTO COMO DE CREACIÓN DE PERFILES DE USUARIOS Y ASIGNACIÓN DE ATRIBUTOS, Y CON LOS EQUIPOS CAPACES DE LEER Y TOMAR DECISIONES PARA EL ACCESO.

Sin entrar en grandes tecnicismos, basta decir que un sistema completo de acceso seguro consiste fundamentalmente de cinco componentes: identificaciones (mecanismo de portación y transferencia de información), lectoras (mecanismo de recepción de datos), controladores (mecanismo de toma de decisión), *software* (mecanismo de gestión) y barreras físicas (mecanismo de bloqueo). La naturaleza y sofisticación de estos sistemas es muy variable, por ejemplo, las tarjetas pueden ser de diferentes frecuencias y estándares. La lectura puede ser de datos o de características biométricas (huella dactilar, iris, patrón de vena, rostro, etc.). Los controladores pueden ser de diferentes capacidades y características. El *software* puede ser desde básico y sencillo hasta aquellos altamente refinados. Finalmente, los controles físicos pueden ser desde los típicos torniquetes (todavía muy socorridos y útiles) hasta carriles de enorme elegancia y eficiencia. Y con todas estas variables viene obviamente la cuestión del monto de la inversión. En este punto hay que precisar que quien crea que la inversión, por ser vinculada a tecnología, deba forzosamente ser estratosférica y por tanto cuestionable, comete un grave error. Así mismo, quien insista en llamar a esta adquisición un gasto, como si se tratara de un desembolso a fondo perdido, se equivoca en forma radical; nada es más lejano a la realidad que ver una inversión en seguridad como un gasto. El valor de la integridad de

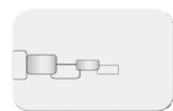
E

l Siglo XXI ha traído cambios sin precedentes en la vida del ser humano. El desarrollo tecnológico ha permitido automatizar prácticamente todos los procesos que realiza una persona en su día a día, haciéndolos más eficientes. En la actualidad los directores de grandes corporaciones dedican la mayor parte de su tiempo a la toma de decisiones críticas y a desarrollar estrategias para el crecimiento de sus negocios. Establecer procesos manuales para mantener el control sobre las personas que ingresan a nuestras instalaciones o llevar un registro de los proveedores o contratistas que laboran en sitio durante periodos determinados, por ejemplo, representa tiempo que las empresas y sus directivos no pueden desperdiciar. Para eso existen sistemas que facultan la automatización de procesos como el control de acceso. Estos sistemas permiten llevar un control eficaz del flujo de personas en nuestras instalaciones, además de incrementar la seguridad de nuestros activos, lo cual representa una preocupación real para directores de Recursos Humanos y directores de Seguridad en México.



SISTEMA INTEGRAL DE ACCESO SEGURO

1. Identificaciones



2. Lectores



3. Controladores



4. Software



5. Barreras físicas



nuestro personal, nuestras instalaciones y el conocimiento e información contenido en su interior, es infinitamente superior al costo mensual (por demás deducible) reflejado en nuestro estado de resultados. Es como el seguro de nuestro vehículo.

Lo primero que tienen que hacer las empresas es tener en su radar la concepción misma de un proyecto de instalaciones, la necesidad de controlar los flujos (enrolar y dar de baja atributos de nuestro personal) en forma confiable, inmediata y dinámica. Lo mismo si se trata de 20 que de 2,000 empleados. Al mismo tiempo, contar con los espacios para montar las barreras físicas que permitan el eventual bloqueo del paso es de gran relevancia. Nada más dramático que empresas de primerísimo nivel con un edificio de última generación que se ven forzadas a sacrificar la calidad del control de accesos por falta de espacio. El sistema de identificación y control de accesos debe ser visto como prioridad, similar a la de sistemas básicos como el suministro de agua, drenaje, corriente, elevadores, detección de incendios, etcétera.

Cualquier equipo de Recursos Humanos debe forzosamente estar involucrado junto con el área de Seguridad Corporativa de la empresa, en todas las discusiones con arquitectos e ingenieros a cargo de un proyecto de construcción o renovación de instalaciones. Junto con ellos, el profesional —quizá pocas veces escuchado— necesario para la determinación y dimensionamiento del sistema adecuado en cada caso, es el integrador de soluciones. Esta persona o equipo de profesionales conocen las diferentes alternativas y serán capaces de recomendar y ejecutar el sistema adecuado a sus necesidades y presupuesto, y en la operación diaria nos dará el dorado objetivo de la tranquilidad.



RICARDO MÉNDEZ PASTRANA es Director General de Acceso e Identificación. Es licenciado en Ingeniería Electromecánica por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

ACCESO E IDENTIFICACIÓN fue fundada en 2003. Se especializa en la distribución mayorista de equipo y tecnología para el control de acceso físico y la identificación.
www.amasi.com

Tecnología para el resguardo de recursos humanos... y no humanos

Somos el líder en distribución mayorista de valor agregado

Visite nuestro Showroom único en Latinoamérica, y conozca nuestra oferta de equipo y tecnología para el control de acceso, la identificación y la seguridad en corporativos.

- › Barreras trípode
- › Torniquetes
- › Puertas de cortesía
- › Carriles
- › Puertas giratorias
- › Barreras vehiculares
- › Bolardos
- › Poncha llantas
- › Lectores y terminales biométricas
- › Lectores y terminales sin contacto
- › Lectores de escritorio
- › Antenas para acceso vehicular



una paradoja: millones de personas con dificultades para encontrar un empleo remunerado conviven con empresas que se tienen que esforzar cada vez más para atraer y retener al talento de mayor valor.

Con una tasa de desempleo en México, cuesta creer que las empresas necesiten perder el tiempo intentando atraer al talento, pero todos los días se enfrentan a dos grandes problemas: por un lado, el impacto tecnológico hace que se necesiten perfiles con mayores capacidades técnicas y/o experiencia; esto obliga a las empresas a buscar personas que se hayan desarrollado principalmente con los competidores directos, a la vez que se defienden de las presiones de su competencia para conseguir retener a sus personas clave, generando preocupación, pues le proporcionan a su personal valioso entrenamiento y cuando menos lo esperan esos trabajadores renuncian para irse a la competencia. Y por otro lado, la inexorable fuerza de la demografía nos trae una nueva generación de más de dos millones, de entre 19 y 32 años, la de los *millennials*, con valores y criterios distintos a los de las anteriores, quienes eligen empleos que les provean, ante todo, balance para disfrutar su trabajo y su vida. Ahora el

MILLONES DE PERSONAS CON DIFICULTADES PARA ENCONTRAR UN EMPLEO REMUNERADO CONVIVEN CON EMPRESAS QUE SE TIENEN QUE ESFORZAR CADA VEZ MÁS PARA ATRAER Y RETENER AL TALENTO DE MAYOR VALOR.

reto es adecuarse a lo que las nuevas generaciones demandan, y los *millennials* tendrán que prepararse lo suficiente para lo que las corporaciones requieren.

¿QUIÉNES LO ESTÁN LOGRANDO?

Al ser una empresa dedicada 100% a la atracción de talento, en Adya vemos todos los días a candidatos que llegan a una entrevista con el sueño de trabajar en una empresa en la que puedan sentirse identificados, confortables y bien remunerados. Por lo general, es el aspirante quien necesita vender sus capacidades para demostrar a nuestros reclutadores que es el candidato ideal. Pero ¿y las empresas? ¿Cuáles son las mejores para ellos?

Los portales de empleo están llenos de publicaciones con el típico discurso de reclutamiento: “empresa líder en el sector”, “únete al mejor equipo”, “te ofrecemos el mejor desarrollo personal y profesional”. Este tipo de afirmaciones no pueden validarse por nadie más que por sus propios colaboradores, es por eso que diversas organizaciones se han especializado en recolectar esta información, demostrando a través de mediciones que los mejores lugares para trabajar se construyen día a día por la relación entre colaboradores y líderes, no a través de un *check list* de políticas y prácticas.



EMPLOYER BRANDING: SER EL MEJOR, PARA TRABAJAR CON LOS MEJORES

E

l concepto de *employer branding* es más que un término de moda; surgió por primera vez a mediados de los años 60 en Reino Unido y Estados Unidos, aunque logró su consolidación como disciplina organizacional en los noventas.

Desde entonces se ha extendido rápidamente en el panorama empresarial. Su definición puede variar entre unas compañías y otras, pero podemos resumirlo en: construir una marca a partir de estrategias de Recursos Humanos y *Marketing* a largo plazo, dirigidas a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados –actuales y potenciales– acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004).

Desde entonces las condiciones del mercado laboral han evolucionado de forma sustancial, sobre todo en los últimos 10 años; a pesar de la crisis económica y el aumento del desempleo, el talento se está volviendo escaso, y ha creado



Algunos ejemplos de estos rankings son:

- Great Place to Work®, quien en su publicación *Las Mejores Empresas para Trabajar® en México: más de 5,000 colaboradores 2016*, ubica en los primeros cinco lugares a: Gentera, Infonavit, Liverpool, Supermercados S-Mart, Scotiabank.
- *Las Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo® 2015*: Google, SAS Institute, W. L. Gore & Associates, NetApp, Telefónica.
- La consultora de empleo Glassdoor®, en *Employees' Choice Awards 2016®* agrupa las mejores empresas para trabajar en América del Norte y partes de Europa: Airbnb, Bain & Company, Guidewire, Hupspot, Facebook.

Pareciera que Google, Gentera y Airbnb no tienen nada en común, sin embargo, se trata de tres firmas exitosas que hoy lideran a sus sectores gracias a las prácticas que han venido impulsando como sus estándares, desde su creación. Estas organizaciones han trabajado más en su interior que en su exterior, más allá de su constante empuje en cuestión de tecnología o innovación, utilizan la confianza como eje fundamental a través de la credibilidad de los líderes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados y la justicia con la que esperan ser tratados. Todo esto genera un alto grado de orgullo respecto a la organización y una conexión auténtica con los colaboradores.

¿QUÉ TIPO DE ELEMENTOS PODRÍAN GENERAR ESA CONEXIÓN EMOTIVA ENTRE EL EMPLEADO Y LA EMPRESA?

Las compañías que ingresaron a estas listas y que son reconocidas como las mejores marcas empleadoras saben que el grado de éxito externo de la marca es 100% proporcional al grado en el que se alcanza un éxito interno.

1. Valoran a sus empleados.

Existe una figura que muy pocas compañías han logrado verdaderamente desarrollar y que es sumamente exitosa: el empleado embajador. Él debe comprender la organización y estar satisfecho con cada una de las actividades que realiza, así cuando tenga un momento de verdad con algún consumidor, prospecto u otro stakeholder, logrará mejores resultados sobre experiencias positivas.

2. Poseen una cultura única que se alinea con la misión de la compañía.

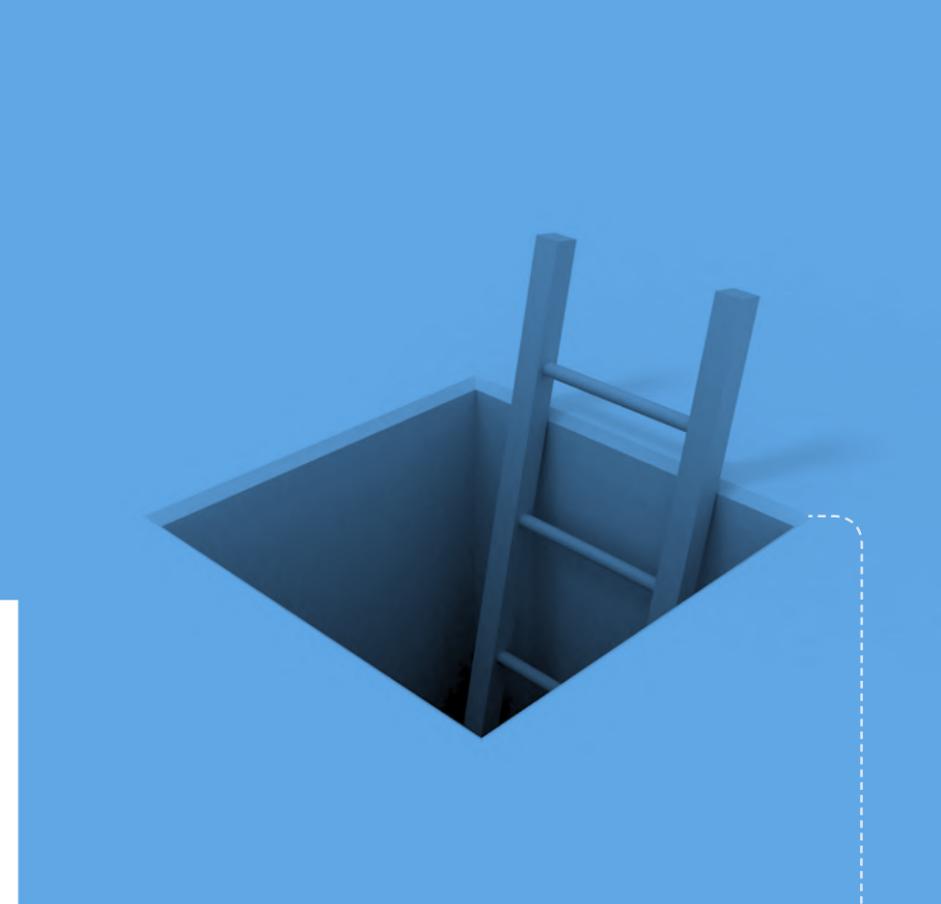
Es importante para todos los colaboradores saber hacia dónde se dirige la empresa, conocer y entender su misión y visión, pero es mucho más relevante vivirlas en sus actividades diarias. “Todos... están altamente motivados, impulsados y apasionados por lo que están haciendo. No importa cuál es la posición que tengas... todos llegan con una actitud ambiciosa y traen su mejor juego”, dijo un diseñador senior de Loveland, Colorado.

3. Ofrecen directrices claras.

Éste es uno de los mayores retos para el área de Recursos Humanos, y es básico para construir una marca empleadora. Todo el personal debe conocer las responsabilidades y alcances de su cargo, es decir, una descripción de puesto con objetivos evidentes, posibles de medir y sobre todo, de alcanzar. Un alto porcentaje de buenos colaboradores abandonan su trabajo por no tener claros sus objetivos.

4. Proporcionan grandes ventajas y beneficios.

Es importante desarrollar un plan de beneficios integral. Algunas empresas ofrecen seguros de gastos médicos mayores, seguros de vida, convenios con gimnasios, tiendas, etc., pero no hay que dejar de lado los pequeños detalles del día a día. “Personas asombrosas, un lugar de trabajo vibrante y una cultura insuperable que es real... Además, el pago, el seguro, los beneficios, la comida, las fiestas y las oportunidades de crecimiento son de primera”, informó un empleado que trabajó en las oficinas de Airbnb en San Francisco durante la encuesta efectuada por Glassdoor.



5. Contratan personas inteligentes.

No se trata únicamente de contratar a las personas con las notas escolares más altas, estas empresas utilizan en sus procesos de selección preguntas que les den un buen panorama de la forma de pensar y de la personalidad del candidato, a diferencia de una lista de logros y lecciones aprendidas; de esta manera obligan a los postulantes a pensar fuera de la caja, y mostrar de qué son capaces al enfrentarse a diversas situaciones de manera creativa.

6. Aprovechan la tecnología.

En una era controlada por la tecnología, utilizar las redes sociales como un canal directo con clientes, candidatos y empleados es una de las mejores estrategias, y si son gestionadas de forma adecuada generan valor e influencia.

Lo más importante es que las estrategias impliquen importantes resultados para el colaborador y la empresa, y que le indiquen al empleado que sus expectativas se verán cumplidas en ese lugar. Antes de esperar que tus colaboradores presten un excelente servicio para atender y fidelizar a los clientes, crea empleados leales valorándolos como seres humanos capaces, inteligentes y laboriosos.



MARICARMEN LÓPEZ RAMÍREZ es Coordinadora de Imagen y Comunicación Organizacional de Adya. Es licenciada en Relaciones Comerciales por el Instituto Politécnico Nacional, con especialidad en Administración de Recursos Humanos.

ADYA fue fundada en 2006. Sus áreas de especialidad son Staffing, Payroll y Atracción de Talento. www.adya.biz

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN: UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SUSTENTABLE

Los temas de diversidad e inclusión no son nuevos en las organizaciones. Por más de medio siglo estos conceptos han circulado dentro de las culturas internas de las empresas, sin embargo, sólo algunas compañías han sido realmente exitosas en construir un ambiente de trabajo en el que las diferencias se valoren y todos los empleados sean tratados de forma equitativa, contando con el apoyo necesario para tomar riesgos, aprender, colaborar y desarrollarse. De acuerdo con expertos en la materia, la diversidad puede ser definida como las diferencias y similitudes reales o percibidas entre personas, en cuanto a las características propias de su identidad que afectan las interacciones y relaciones (National Education Association, 2015). Estos aspectos pueden incluir raza, etnia/origen, género, orientación sexual, idioma, cultura, religión, capacidad intelectual o física, clase social y estatus migratorio, entre otros. La aceptación completa de la diversidad es un principio fundamental de la justicia social (Organización Internacional del Trabajo, 2010). En sí misma no es



un término cargado de valor, sino que la forma en que la gente reacciona ante ella será lo que otorgue significado al concepto. Por ello tendrán aristas diferentes en cada país, considerando que su cultura, historia y composición demográfica influyen en la definición de sus áreas de oportunidad. De esta manera es importante definir los conceptos, así como cuáles son los factores que tienen mayor impacto en el país, grupo social y negocio.

En un sinnúmero de estudios de instituciones y empresas de consultoría se ha encontrado que el sentirse incluido tiene un impacto positivo para los empleados, de cara a los clientes, y en los resultados de la corporación. Esta percepción incentiva la innovación, la atracción y retención del talento, e incrementa el compromiso de los colaboradores hacia la compañía. Además, el impacto cobra gran relevancia cuando se ve reflejado hacia los clientes en el desarrollo de productos y servicios valiosos para ellos. Con el tiempo, estos factores influyen en los resultados financieros de la empresa.

LAS POLÍTICAS POR SÍ SOLAS NO TIENEN LA RELEVANCIA NI LOS RESULTADOS ESPERADOS SI NO SE REFLEJAN CON EL EJEMPLO.

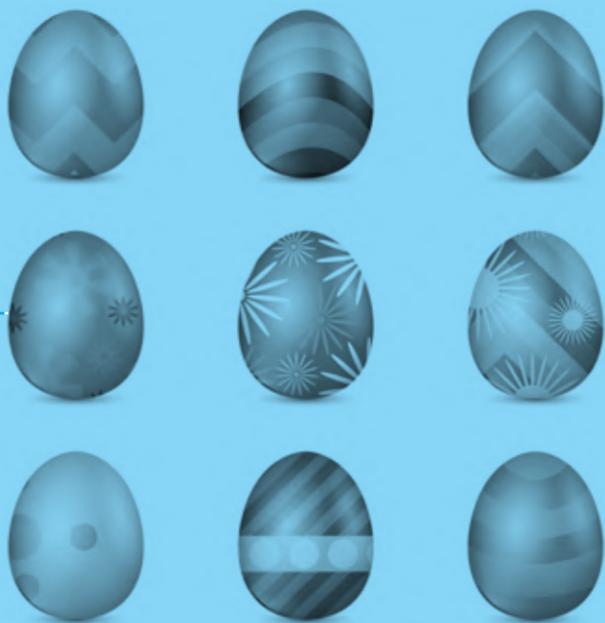
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Para que las acciones de diversidad e inclusión sean adoptadas de forma natural, es necesario impulsar una transformación cultural en la organización. Esto sólo puede lograrse con el compromiso consciente y genuino de los líderes y, en especial, de la cabeza de la compañía. Así, esta filosofía se vuelve una prioridad para el negocio, se predica con el ejemplo y se permea hacia todos los colaboradores. Las políticas por sí solas no tienen la relevancia ni los resultados esperados si no se reflejan con el ejemplo.

En este sentido, los CEOs y el resto de los directivos involucrados en el comité ejecutivo son los primeros que deben comprometerse e impulsar una organización diversa e incluyente. En el estudio *7 Pasos para una Inclusión Consciente* (Manpower, 2015) se sugieren algunos consejos para que los líderes de niveles altos promuevan este cambio de manera exitosa. Aun cuando este artículo se centra en la inclusión de género, las recomendaciones pueden trasladarse a cualquier tipo de ésta:

1. El cambio inicia en uno mismo: creer realmente en el cambio y sus beneficios, ser auténtico con esto.
2. Hacer propio el compromiso, no delegarlo: que cada líder haga suyo el tema para que esté alineado a la estrategia del negocio.
3. Empezar a cuestionar “¿por qué no?”: desafiar los supuestos y pensar que es posible, preguntar qué se requiere para que sí suceda.
4. Contratar personas que valoren a las personas: integrar esta filosofía en la selección de líderes que puedan optimizar todo el potencial humano.
5. Promover una cultura de inclusión consciente: integrar las prácticas como un objetivo de negocio para los líderes y que sean medibles, no sólo como programas aislados.





6. Ser explícito: definir qué es diversidad para la empresa e inmediatamente decidir dónde y cuándo. Los líderes tienen que saber dónde exactamente deben estar las personas ya que éstas necesitan ser capacitadas y patrocinadas para tener éxito, así como ganar experiencia y exposición para avanzar.
7. Ser responsable: establecer objetivos medibles y alcanzables, articular una visión de talento (cómo cambiarán las cosas, cómo se verán con fechas). Planear como si fuera una inversión o prioridad de negocio estratégica.

EL RETO DE CREAR UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSA

Aun cuando los líderes de más alto nivel propondrán y desarrollarán la estrategia de inclusión, las organizaciones exitosas logran que sus líderes traduzcan esta visión más allá de las iniciativas de diversidad y se conviertan en comportamientos accionables en el día a día con sus equipos.

Al iniciar estos esfuerzos de transformación en los líderes de toda la organización, es importante establecer las expectativas sobre los comportamientos de un líder inclusivo y apalancarse de figuras que puedan servir de modelos a seguir, que tengan habilidades de liderazgo excepcionales, sin descuidar los resultados de su equipo. Finalmente, los líderes de una organización inclusiva serán aquellos que:

- Aseguren que su equipo de trabajo, con perfiles diversos, encausen sus esfuerzos hacia los objetivos encomendados, estableciendo una visión compartida que incluya el sentido de propósito y una estrategia clara. De esta manera realmente se puede crear a partir de un marco de referencia, dejando a las diferencias trabajar de forma positiva hacia los resultados de la organización.
- Creen ambientes donde los equipos de trabajo generen tal confianza que tomen riesgos interpersonales, permitiendo a los colaboradores retar comentarios o información, hacer preguntas, sugerir ideas diferentes; ya que son estas mismas las que llevan a evolucionar en ambientes diversos e inclusivos.

► Es importante que permanezcan abiertos a escuchar las diferentes voces, experiencias y maneras de ser exitoso. Esto ayudará al líder a no tener sesgos

personales al esperar respuestas de acuerdo con sus valores y creencias, sino a ser receptivo a opiniones diferentes, lo cual ayuda a tener una visión más amplia y por consecuencia mucho más rica para la toma de decisiones.

En el estudio *Eve of Change: Women Redefining Corporate America*, se menciona que otra herramienta de suma importancia para liderar un equipo diverso es la humildad, que combinada con la seguridad, cobra una fuerza extraordinaria. Permite a los líderes ser colaborativos y ayuda a que el equipo se comprometa con ellos, lo cual es importante cuando se está dirigiendo en un momento de transformación.

CONCLUSIONES

Reconocer el valor y potencial que la diversidad e inclusión pueden tener es un gran paso. Sin embargo, solamente se puede volver una realidad cuando se tiene el compromiso verdadero de la dirección general, y desde ese nivel guiar y modelar conductas con el ejemplo y patrocinar las iniciativas relacionadas.

En American Express nuestro compromiso desde hace cerca de 30 años, es crear una base de colaboradores tan diversa como lo son nuestros clientes y las comunidades a las que servimos. Tomando ventaja de sus ideas, percepciones y experiencias, podemos continuar fomentando un ambiente donde los individuos más innovadores e inteligentes desean trabajar y construir una carrera profesional.



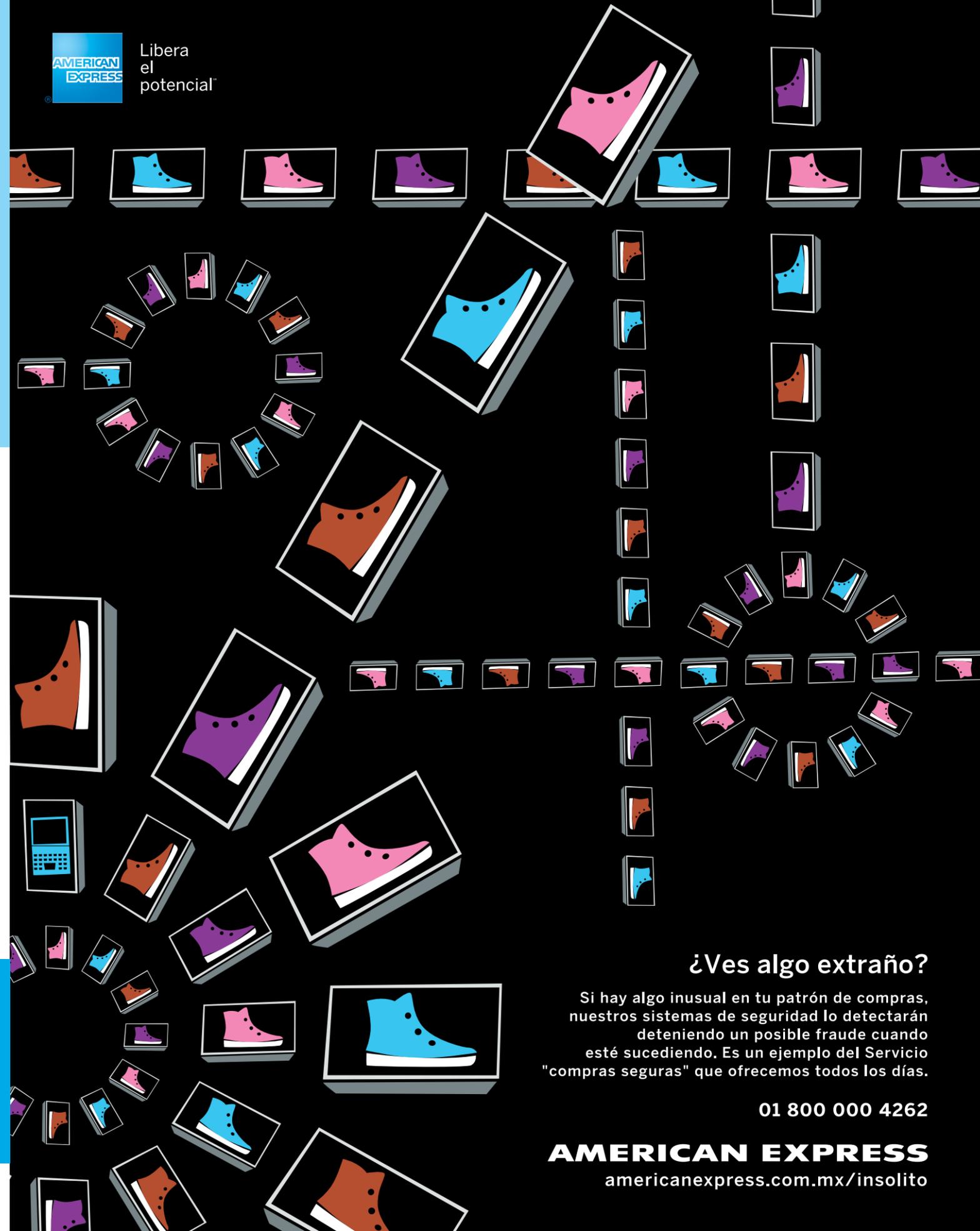
MARÍA FERNANDA DE LA TORRE REPETTO es Market Human Resources Manager de American Express México. Es licenciada en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

ALMA CECILIA BECERRA RAMÍREZ es Market Human Resources Coordinator de American Express México. Es licenciada en Pedagogía por la Universidad Panamericana.

AMERICAN EXPRESS fue fundada en 1850. Se especializa en tarjetas personales de servicio o cargo y crédito, servicios integrados de viajes y estilo de vida, Programa Membership Rewards® con Payback, entre otros.
www.americanexpress.com.mx



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

INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE PRESTACIONES PARA TUS COLABORADORES CON DESCUENTO VÍA NÓMINA

La nómina es un documento imprescindible dentro de las relaciones laborales. El alcance y transcendencia que tiene hace necesario que el propio trabajador conozca sus elementos, lo que paga por cada concepto y lo que recibe. Las opciones de financiamiento con descuento por nómina pueden ser una valiosa aportación a las prestaciones de los empleados.

SOLUCIONES FINANCIERAS POR DESCUENTO VÍA NÓMINA

Una característica particular del sector no bancarizado y usuarios en buró de crédito es que su educación financiera es insuficiente y en ocasiones nula, a esto se suma el limitado acceso a la información que existe en el país y el poco interés de los usuarios por hacer un análisis detallado de la información. Esto resulta en una gran responsabilidad para las instituciones que otorgan crédito, pues para ellas debe ser casi una obligación brindar a los usuarios información clara y detallada de las características de los servicios que ofrecen.

Con **axedes**
¡ya puedes!

La falta de información de los usuarios resulta en mal uso de los préstamos; ejemplo de esto es la cifra reportada por la CONDUSEF que considera que 51.1% de los usuarios de tarjetas de crédito utilizan el plástico en condiciones altamente costosas, con prácticas como realizar pagos mínimos de las tarjetas, situación que puede alargar el tiempo de pago de una deuda hasta por cinco años ocho meses. Estos datos reflejan la exigencia que tiene el mercado mexicano de créditos finitos y fáciles de comprender como los que se otorgan con descuento vía nómina.

¿Qué es el crédito de nómina? Es el crédito simple para personas físicas con pago mediante descuento por nómina y garantizado con el salario del trabajador.

Con el objetivo de autorregular éstos créditos nace AMDEN (Asociación Mexicana de Empresas de Nómina), la cual busca expedir reglas y operar con transparencia con los préstamos otorgados bajo dicho esquema.

LA CENTRALIZACIÓN DE BENEFICIOS AUNADA A UNA SOLUCIÓN FINANCIERA, OTORGA A LOS DEPARTAMENTOS DE RH LA POSIBILIDAD DE INCREMENTAR EL VALOR PERCIBIDO POR LOS EMPLEADOS, FACILITANDO EL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR.

Entre las medidas propuestas por AMDEN para proteger a los clientes del sobreendeudamiento, se ha decretado que los préstamos de nómina no deben exceder el 30% de los ingresos. Esto representa una gran ventaja para mejorar las finanzas de los usuarios, ya que a diferencia de las tarjetas bancarias y préstamos personales otorgados por los bancos, existe un criterio directamente relacionado con el ingreso fijo de las personas para otorgar los financiamientos.

EL VALOR AGREGADO: UNA ÚNICA PRESTACIÓN, BENEFICIOS INTEGRALES

Con la finalidad de mejorar la salud financiera de los acreedores a un préstamo con descuento por nómina, Axedes ha realizado alianzas estratégicas con empresas líderes en su ramo, que ofrecen productos y servicios que cubren necesidades básicas de los usuarios como línea blanca, computo, electrónica, viajes, lentes, laboratorios médicos, cursos de inglés, seguros de gastos médicos, servicios funerarios, juguetes, bicicletas, clubes deportivos, etc. Estas empresas otorgan a los clientes de la financiera precios preferenciales y distintas promociones. Esto resulta, además, en un beneficio para los departamentos de Recursos Humanos (RH), ya que firmando un único convenio se hacen acreedores a una gama de beneficios adicionales con marcas de prestigio,



SOMOS LA ÚNICA SOLUCIÓN FINANCIERA QUE OFRECE ALIANZAS COMERCIALES CON BIENES Y SERVICIOS A PRECIOS PREFERENCIALES.



**Nos respalda Crédito Real
y sus más de 20 años de
experiencia.**

SÍGUENOS EN: AXEDES



www.axedes.com.mx



cumpliendo así una de las funciones más importantes del departamento: el desarrollo de incentivos para incrementar la retención del talento y la productividad. Las prestaciones laborales tienen como objetivo complementar el salario del empleado y sirven como motivación profesional —hacer que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo—. Los profesionales de Recursos Humanos constantemente se cuestionan si cuentan con la **combinación correcta de compensaciones y beneficios para optimizar su fuerza de trabajo** y, en muchas ocasiones, la incansable búsqueda de incentivos puede convertirse en un proceso tedioso. La centralización de éstos, aunada a una solución financiera, otorga a los departamentos de RH la posibilidad de incrementar el valor percibido por los empleados, facilitando el proceso de generación de valor.

CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DEL PRÉSTAMO

Los préstamos Axedes cuentan con líneas de crédito a partir de dos mil y hasta 120 mil pesos otorgando plazos de pago de 12, 18 y 24 meses de acuerdo a la antigüedad del empleado dentro de la empresa. Nuestra respuesta

máxima de autorización es de 72 horas y la tasa fija es calculada sobre el precio descontado ofrecido por la alianza comercial.

Dentro de los principales beneficios adquiridos por el empleado al utilizar nuestro crédito está acceder a las promociones y/o precios preferenciales de nuestras alianzas comerciales, tanto para él como para sus familiares, además de poder acceder al préstamo sin consulta de buró de crédito y contar con asesoría personalizada de expertos que le explicarán a detalle el funcionamiento y la naturaleza finita del mismo (no permite que la deuda se alargue).

Los créditos con descuento vía nómina se han convertido en una herramienta que permite a los colaboradores contar con el respaldo de su sueldo, facilitando el pago del crédito mediante descuentos automáticos y generando, al mismo tiempo, un historial positivo en el buró de crédito; permite también ordenar de manera precisa las finanzas personales, asegurando que no se excederá la capacidad de endeudamiento. Nuestra meta es llevar este beneficio al mayor número de instituciones y colaboradores afiliados, ofreciendo una mejor opción y amplia variedad de productos y servicios de la mano de nuestra red de empresas aliadas.

En Axedes sabemos que un empleado económicamente estable, mejora el rendimiento laboral al mismo tiempo que ofrece a su familia una mejor calidad de vida.



JULIO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ es Diseñador Gráfico de Axedes. Es licenciado en Diseño y Comunicación Gráfica por la Universidad de Londres.

AXEDES fue fundada en 2011. Sus áreas de especialidad son préstamos personales con descuentos por nómina para instituciones privadas.
www.axedes.com.mx

Ciudad de México

(55) 1102 5430

Lada sin costo

01 800 841 3030

Escríbenos

contacto@axedes.com.mx