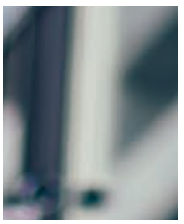
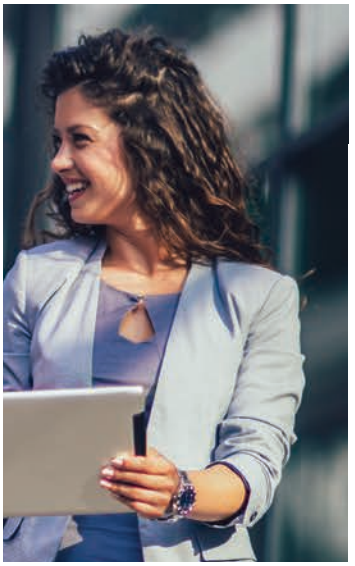
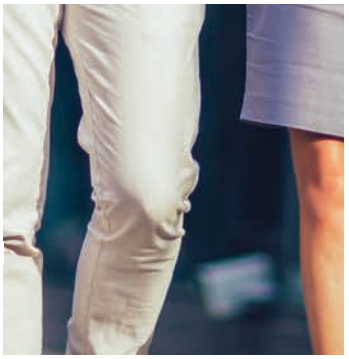
RH

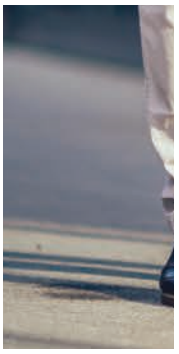
EN LAS EMPRESAS





GESTIÓN DE TALENTO





Leto®

Amedirh™

VEINTE AÑOS

Leto 20

NUESTRO HIJO
RH EN LAS EMPRESAS
PROFESIONALES: SEGUROS Y FIANZAS
LETO DEPORTES
MUJERZOTAS
DIRECTORIO DE LA CÁMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO

WWW.LETO.COM.MX

Siendo el talento humano el valor más significativo con el que cuentan todas las sociedades, también representa el principal factor de diferenciación a nivel económico. Así, a través del estímulo a la calidad de vida de las personas, su educación, inclusión digital y promoción del trabajo digno, se ha demostrado la trascendencia indiscutible que tiene la gente.

A partir de esa visión, la creación de conexiones entre las personas y las organizaciones adquiere la mayor relevancia. El talento conectado, interconectado e hiperconectado, aunado con el desarrollo tecnológico constante, impulsa los cambios que sostienen al concepto de la Revolución 4.0 y que le permiten cobrar vida.

Donde hay personas, existe un espacio para la inteligencia artificial, la robótica y la ciencia aplicada a la producción; los milagros de la tecnología no ocurren en la ausencia de la humanidad. De ahí que es indispensable fortalecer los valores esenciales que guían los pensamientos, actitudes, conductas y responsabilidades en líderes y colaboradores. En este marco, ¿qué estamos haciendo como ejecutivos de RH? ¿Cuáles son los retos y logros?

En México se invierte en el cierre de las brechas que impiden acceder a la gestión de ese talento; se destinan presupuestos cada vez mayores para incrementar los indicadores económicos y sociales hasta rangos positivos. No obstante, perviven déficits que indican cierta crisis de valores humanos. En este sentido, RH no puede ni debe escatimar esfuerzos para fomentar el clima laboral óptimo, la convivencia sana y pacífica, así como el desarrollo personal y organizacional.

La gestión de talento, en el momento actual y, por qué no, pensando en el tramo de la década que está por iniciar, tiene el compromiso de capitalizar las capacidades de cada colaborador en sus múltiples esferas: ética, cognitiva, intelectual, física y profesional.

Aprovechar estas y otras bondades demanda que seamos conscientes de que sin talento no hay empresa o institución posible. Obtener lo mejor de cada persona exige pensar y actuar, desde RH, con una perspectiva sólida de responsabilidad integral forjada con los líderes de la alta dirección, las diversas unidades de negocio y áreas, e incluso con aquéllos que están al frente de los equipos de trabajo en la operación.

Asimismo, RH debe desplegar una participación activa en la educación para el trabajo, la formación y participación en la cultura institucional y, sobre todo, en consolidar los valores humanos que facilitan la vinculación y el logro de los resultados: honestidad, sensibilidad, respeto, responsabilidad, efectividad, inclusión, gratitud, resiliencia y apertura, entre otros.

Hoy disponemos de más metodologías, herramientas y tecnologías para que esto sea posible, pero es necesario optimizar las perspectivas, deshacerse de sesgos y prejuicios que generan discriminación y brechas sociales. Por ello, en Amedirh creemos que RH es y seguirá siendo el gran motor propulsor de los movimientos humanos y organizacionales. Más allá de muros, más allá del pensamiento convencional, se encuentra el talento ávido de hallar la conexión correcta entre su presente y el amplio universo de posibilidades llamado "futuro". Gracias por iniciar la lectura de este libro que nos encamina, también, en esa dirección.

Mauricio Reynoso

Director General
Amedirh

Amedirh
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

CONTENIDO

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) 20
CUANDO EL TALENTO ES EL MOTOR

Blackhawk Network 24
INCENTIVOS PARA EMPLEADOS, LA MEJOR FORMA DE GENERAR PRODUCTIVIDAD

Círculo Laboral 28
IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN EL CLIENTE

Citibanamex 32
¿SE ESTÁ VOLVIENDO OBSOLETO EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?

CONSOLIDÉ 36
EMPLOYEE EXPERIENCE: ¿POR QUÉ ES VITAL PARA TU EMPRESA?

Daimler Trucks 40
EL ESLABÓN NECESARIO PARA ALINEAR LOS VALORES CON EL TALENTO

Médicos Asociados Nocrala Selarom (Dictamed) 44
LA SALUD: LA ESPINA DORSAL DEL BIENESTAR DEL SER HUMANO

Espacio Empresarial 48
LIDERAZGO 5.0: LAS PERSONAS AL CENTRO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Excedo 52
LOST IN TRANSLATION

Explayrience International 56
HERRAMIENTAS LÚDICAS PARA CONSEGUIR RESULTADOS

Grupo C&H 60
¿CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA?
RETOS Y PERSPECTIVAS EN MATERIA LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL

Grupo IPS de México 64
WALK THE TALK: EL ABC DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS EN LA SEGURIDAD PATRIMONIAL

Grupo Multisistemas de Seguridad Industrial 68
EL DERECHO DE PISO SE INCREMENTA SIN CONTROL EN EL PAÍS

Grupo Prodensa 72
TRABAJADORES CON RESPONSABILIDADES FAMILIARES Y EMPRESAS QUE LOS APRECIAN

IBERO Ciudad de México · Tijuana 76
UN PUNTO DE VISTA DISRUPTIVO

Indeed 80
CONTRATACIÓN DE PERSONAL

IMC (Integral Management Consulting) 84
RECURSOS HUMANOS... ¿TRANSACCIONAL O TRANSFORMACIONAL?

MCBrokers 88
EL PAPEL DETERMINANTE DE LA SALUD EN LA FIDELIZACIÓN
DEL TALENTO EN MÉXICO

Miracle Mike Academy 92
EL *INFLUENCER* ES EL NUEVO VENDEDOR

Mobility ADO 96
IMPRIME AGILIDAD A TUS PROYECTOS Y SÉ MÁS ESTRATÉGICO

PAE 100
HABILIDADES EMPLEATIVAS DEL 2020

People 4 Business 104
LO QUE DEBES SABER SI BUSCAS UN LÍDER

RETA (Red Estratégica de Talento Aplicado) 108
LA FUNCIÓN SISTÉMICA Y SINCRÓNICA DE RECURSOS HUMANOS
ANTE EL CAMBIO NORMATIVO

Telefónica 112
EL MERCADO MÓVIL EN MÉXICO
HECHOS Y ACTORES QUE HAN INFLUIDO EN SU EVOLUCIÓN

Total Pass 116
BENEFICIO CORPORATIVO *WELLNESS*,
¿UN LUJO O UNA NECESIDAD PARA LAS EMPRESAS?

Universidad Anáhuac 118
LIDERAZGO EN UN MUNDO DE AGUAS TURBULENTAS

UP TALENT 120
TU EMPRESA ESTÁ LISTA PARA LA NOM-035-STPS-2018

Vitae Beneficios 124
LA NUEVA TENDENCIA PARA FIDELIZAR EL TALENTO: SALARIO EMOCIONAL

Willis Towers Watson 128
LA RUTA CRÍTICA HACIA LA (NECESARIA) TRANSFORMACIÓN
EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

CUANDO EL TALENTO ES EL MOTOR

LLEGÓ EL MOMENTO DE RECONOCER, CON ABSOLUTA CERTEZA, POR QUÉ ES INDISPENSABLE COLOCAR EL TALENTO AL CENTRO DE TODAS LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES. LA CENTRICIDAD NO ES UNA MODA, SINO UN ENFOQUE, UN *MINDSET* QUE NOS PERMITE IMPULSAR UN AUTÉNTICO CAMBIO HACIA LA PRODUCTIVIDAD. PERO, ¿CÓMO LO HACEMOS POSIBLE?

En el presente artículo, Amedirh propone una serie de reflexiones acerca de la creación de valor teniendo como puntos de partida y destino al talento humano. Lejos de representar postulados, son un breve compendio de ideas que pueden resultar de utilidad a los ejecutivos de RH para enriquecer los entornos de sus organizaciones.

CAMBIAR DE PERSPECTIVA

Los ejecutivos de Recursos Humanos se encuentran en medio de la tradición y la disrupción; en parte, esta especial circunstancia justifica el hecho de que haya tomado más tiempo del necesario dar el paso hacia la centricidad y orientar a los negocios en función del talento.

Por un lado, el peso de la tradición se observa fuertemente en la presencia insoslayable de las operaciones transaccionales propias de la administración de personal. No es menor el número de empresas donde la función de RH se dedica en gran medida a estas labores, incluso más allá de la frontera de las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, se encuentran las organizaciones inspiradas e impulsadas por la innovación. Han encontrado, a través de la exploración creativa, soluciones nuevas a problemas que parecían viejos e inamovibles. Esto ha traído consigo la posibilidad de, por ejemplo, automatizar el cotidiano vivir de la operación, dejando un tiempo valioso para que, por principio de cuentas, RH se dé la oportunidad de cambiar de estilo de pensamiento.

Virar la perspectiva, aunque sea unos cuantos grados, del enfoque tradicional al innovador permite que la función de Recursos Humanos pueda establecer la renovación de su compromiso con la organización: generar valor de forma estratégica.

Amedirh™
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

CENTRICITY: EL ENFOQUE

Human Centricity (el término en inglés) supone comprender que el ser humano es el punto de partida para el éxito en los negocios y que, en todo momento, las compañías habrán de orientarse hacia aspirar y buscar el equilibrio entre los individuos y el logro de los resultados.

En consecuencia, colocar al ser humano en el centro de todas las decisiones devuelve a la sociedad la posibilidad de transformarse, reconstruirse y evolucionar de forma trascendente.

En este marco, la gestión del talento y el capital humano tienen un rol estratégico al facilitar el análisis y la construcción de culturas organizacionales donde las personas y su talento se encuentran ubicadas en el centro.

Colaboradores, proveedores, clientes y todo tipo de contactos forman parte de esta red de talento humano. Pensar en ellos de forma integral y holística permite abordar los nuevos desafíos que enfrentan las economías.

UX: LA EXPERIENCIA DEL USUARIO

En principio, el concepto de experiencia del usuario proviene del campo de las tecnologías de información y comunicación; eventualmente, fue adoptado por las áreas de mercadotecnia y ventas, para mayor satisfacción de los clientes. En tiempos recientes, su aplicación ha cobrado importancia en las áreas de desarrollo organizacional y Recursos Humanos.

Este hecho revela la necesidad de pensar en estrategias, planes, programas y acciones orientadas a mantener altos niveles de satisfacción del colaborador con sus actividades, el clima organizacional y el propósito mismo del negocio. De acuerdo con analistas e investigadores afiliados a Amedirh, la aplicación del diseño de experiencias del usuario en el lugar de trabajo representa desafíos y ventajas. El principal reto reside en el cambio de estilo de pensamiento que debe efectuar RH para dejar atrás la lealtad a las operaciones transaccionales. Habiendo superado esta cuestión, los esfuerzos del equipo de gestión de talento pueden ser reorientados.

Con respecto a las experiencias del usuario clave para los colaboradores, aun cuando éstas pueden variar según la geografía e incluso el estilo de vida de las personas, giran alrededor de aquello que puede resultar algo significativo.

Propuesta de Valor al Empleado (EVP por sus siglas en inglés): es mucho más que una carta propuesta con el sueldo y las prestaciones establecidas por contrato. Por el contrario, en ella deben incluirse los beneficios tangibles e intangibles adicionales que correspondan al puesto. Además, la comunicación sobre la EVP debe

Virar la perspectiva, aunque sea unos cuantos grados, del enfoque tradicional al innovador permite que la función de Recursos Humanos pueda establecer la renovación de su compromiso con la organización: generar valor de forma estratégica.

La **Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh)** fue fundada en 1947. Tiene como objetivo fomentar el desarrollo de los responsables de promover la función humana de las organizaciones para propiciar que éstas y las personas que las conforman, alcancen sus objetivos integrales dentro de la sociedad, siendo la asociación más representativa de su especialidad en México.

www.amedirh.com.mx

MAURICIO REYNOSO
Director General
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh)

ser constante para que el colaborador esté siempre consciente de lo que recibe en contraprestación.

***Minijobs* y jornadas compartidas:** cada vez es más frecuente que las personas busquen formas de contratación acordes con sus objetivos y necesidades particulares. Es más, hay empresas que ya están adoptando modalidades como posiciones compartidas entre dos o más personas, así como empleos de medio tiempo o con jornadas de tres días. En resumen: están surgiendo alternativas para los planes de vida y carrera convencionales; éstas son impulsadas por el propio talento.

Clima y cultura: el clima organizacional es fundamental para contribuir a la experiencia del colaborador y tiene un vínculo muy fuerte con la cultura de la empresa. En este sentido, deberá procurarse el mantener una sólida promoción de valores y conductas deseables, tanto en líderes como en la generalidad de los asociados, para que la vivencia en la empresa sea inmejorable.

Bienestar y salud: se ha revisado de forma exhaustiva el impacto que tienen los temas de salud, higiene y seguridad en las empresas. Sin embargo, con más frecuencia los empleados esperan que haya un esfuerzo más significativo en función de la alimentación, la prevención de enfermedades infecto-contagiosas y metabólicas, así como las asociadas a aspectos psicoemocionales. Hay que comenzar por iniciativas sencillas y prácticas, pero el talento probablemente espera más.

Experiencias de aprendizaje: más allá de la capacitación y el entrenamiento convencional, las personas esperan tener acceso a experiencias de aprendizaje que aceleren su desarrollo de carrera y mejoren las condiciones contractuales en términos de salario, prestaciones y beneficios. Un gran número de empresas han apostado a soluciones informáticas para fomentar el *e-learning*, dentro y fuera del lugar

de trabajo; sin embargo, estas medidas han demostrado poca penetración en los empleados de líneas de producción (por el poco contacto con una computadora o dispositivo móvil inteligente con Internet). RH debe construir propuestas innovadoras que atiendan apropiadamente a todos sus usuarios.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Ya que la organización se ha decantado por colocar al talento humano en el centro de sus estrategias, también debiera considerar que la comunicación efectiva es un componente que contribuye, definitivamente, a la construcción de conexiones entre las personas y la empresa.

A partir de sus funciones esenciales, la comunicación organizacional favorece aspectos cruciales como:

Informar acerca de todo lo relevante para la vida de la empresa, la seguridad, la calidad, la productividad, la innovación, el desarrollo y la estabilidad en el mercado.

Conectar a las personas entre sí, con sus equipos y líderes, para asegurar que exista acuerdo y compromiso para el logro de los resultados, la convivencia saludable, un clima organizacional armónico y el enriquecimiento de la cultura de empresa.

Contextualizar a través de narrativas, mensajes y contenidos que hagan que el talento reconozca el valor de la empresa, de las experiencias que le ofrece, de su compromiso y rol para el logro de objetivos y, finalmente, contribución social.

Integrar a las personas con el propósito y visión de la compañía, a fin de asegurar que en cada individuo haya un involucramiento con la sustentabilidad del negocio; desde el cumplimiento de las normas más sencillas, hasta la presencia del más alto compromiso con la productividad y rentabilidad.

TALENTO MÁS HUMANO

En Amedirh estamos plenamente convencidos de que el talento humano debe estar al centro de todas las estrategias de negocio. En el momento actual y, sobre todo, con miras a la Agenda 2030 para la sustentabilidad impulsada a nivel global, son las personas las que tienen un lugar protagónico en todos los momentos sociales. Sea pues una invitación a que en las organizaciones no sólo se replique este emprendimiento, sino que sirva para construir una sociedad más justa y equitativa.

La comunicación efectiva es un componente que contribuye, definitivamente, a la construcción de conexiones entre las personas y la empresa.

INCENTIVOS PARA EMPLEADOS, LA MEJOR FORMA DE GENERAR PRODUCTIVIDAD

NO IMPORTA LA INDUSTRIA O EL TAMAÑO DE TU NEGOCIO, LOS EMPLEADOS FELICES Y COMPROMETIDOS SE PUEDEN CONVERTIR EN EL MEJOR DE TUS ACTIVOS. ES BIEN SABIDO QUE PERDER A UN BUEN EMPLEADO LE CUESTA DINERO A LA EMPRESA, ASÍ COMO TIEMPO PARA RECONTRATAR Y CAPACITAR A LA NUEVA PERSONA, Y EN GENERAL, AFECTA LA CULTURA Y LA MORAL DE LA COMPAÑÍA GENERANDO MENOR PRODUCTIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Para asegurar el compromiso de los empleados, es importante que comprendan los objetivos de la corporación y cómo su rol y su trabajo impactan en el resultado de los mismos. Para que esto suceda, los empleados necesitan sentirse valorados y reconocidos por su trabajo; en caso de no sentirse así, muy probablemente buscarán otras alternativas de empleo.

Una pieza fundamental en este rompecabezas son los incentivos. Las nuevas generaciones han recibido este tipo de estímulos desde el día uno; sólo basta recordar cuando eras niño, si sacabas buenas calificaciones, seguro tus papás te premiaban con algo y eso era una motivación para que el siguiente mes te esforzaras para obtener una calificación igual o mejor. Conforme te has convertido en adulto, has seguido recibiendo recompensas por tus logros, la diferencia es que ahora ya no te los dan tus papás, sino tu jefe o empleador.

En esta época, los programas de incentivos que son diseñados y administrados de la manera correcta son verdaderos diferenciadores y generan una ventaja competitiva. Está comprobado que la mayoría de los empleados están a favor de los incentivos corporativos, porque los hace sentir satisfechos, productivos y comprometidos con la organización.

Algo que es importante mencionar es que cada empleado tiene sus propios motivadores, gustos y preferencias, por eso las organizaciones están obligadas a buscar opciones para balancear el tipo de incentivos que deben darles a sus empleados. Lo que hoy busca la fuerza de trabajo es recibir premios de forma individual, no grupal. Por lo anterior, el departamento de RH debe enfocarse en garantizar la experiencia de cada empleado de forma individual. Pero el reto no es sencillo; conocer a detalle a cada empleado en organizaciones que se rigen por resultados no es tarea fácil. Una buena forma de conseguir la información es a través de encuestas de perfiles que muestren preferencias y actitudes. Esto, en definitiva, ayudará a

los tomadores de decisiones a entender de una mejor manera los motivadores individuales, especialmente en organizaciones grandes.

Hay que comprender esa delgada línea entre las buenas y las malas recompensas, de acuerdo a la percepción de los empleados. Para evitar ese tipo de situaciones en donde algo que va dirigido con la intención de motivar genere disgusto, es importante tomar nota de los siguientes puntos:

Alinear el valor percibido del incentivo al logro que se está reconociendo y comunicarlo: algunas veces, por el tamaño de la organización o por temas de tiempo, las empresas utilizan medios digitales y tecnológicos para premiar a sus empleados. Sin embargo, la interacción en persona es algo que la fuerza de trabajo valora mucho. El cómo es entregado o comunicado el premio, es tan importante como la recompensa en sí; en algunos casos, hasta más relevante. Si el jefe no interactúa con sus subordinados en el día a día, hay que idear formas para que conozcan a sus empleados de manera personal, con la finalidad de conocer sus gustos y preferencias en cuanto a reconocimientos e incentivos.

Contar con una amplia gama de opciones de incentivos que pueda adaptarse a los diferentes tipos de empleados, especialmente pensando en la variedad de generaciones que puede haber en la empresa: comúnmente hay tres o más generaciones en las organizaciones; por ello, una sola opción de incentivos no funciona. Es necesario entender las diferencias que puede haber en experiencias, preferencias y creencias asociadas a la generación de los empleados para garantizar el éxito de los reconocimientos otorgados. Si es necesario, se puede ejecutar una encuesta con preguntas muy específicas: ¿cómo te sientes con el programa de incentivos actual? ¿Te gustan las recompensas? ¿Empatan con tus gustos, preferencias y necesidades? ¿Hay algunas recompensas que no estén en las opciones y quisieras tener?

Los empleados valoran la equidad: un detalle en el que los empleados ponen mucha atención es la equidad, ya que dependiendo de las formas de recompensarlos se pueden generar malas interpretaciones. Para combatir este tipo de problemas, la organización puede hacer uso de herramientas como nominaciones de diferentes empleados por su rendimiento y así, de manera justa, recompensar a quien más lo merezca; de esa forma se puede aminorar el efecto de posibles favoritismos.

El departamento de RH debe enfocarse en garantizar la experiencia de cada empleado de forma individual.

También hay un factor emocional ligado directamente con los incentivos. Hace muchos años, la gente estaba feliz con la posibilidad de pasar más tiempo con sus familias o haciendo lo que más les gusta. Pero con el paso del tiempo, han habido cambios y hoy ya no es suficiente un balance entre vida personal y trabajo. El compromiso de los empleados no fluye de la mente, sino de sus emociones, por eso la importancia de sistemas de reconocimiento bien diseñados y personalizados es la clave para direccionar los niveles de compromiso en la fuerza laboral.

El cómo se siente un empleado en su trabajo tiene un impacto muy fuerte en su desarrollo dentro de la empresa. Como profesionales de RH, se debe tener siempre en mente la frase: "cuida de tu personal". En febrero de 2015, en el artículo de *FastCompany.com*, la profesora de la Universidad de Carolina del Norte, Barbara Fredrickson, lo explica de la siguiente forma: "Cuando se logra que las personas se sientan cuidadas, retroalimentadas y en búsqueda de su crecimiento profesional, es muy útil para la organización, ya que esos sentimientos impulsan el compromiso y lealtad, como sucedería en cualquier relación. Si como empleado te sientes visto, entendido, valorado y apreciado, eso automáticamente te enganchará a comprometerte con el equipo. Así es como funcionan las emociones positivas".

Comprender la demografía de los empleados y alinear el dato al programa de incentivos es muy importante: los programas deben ser diseñados reflejando el perfil sociodemográfico de la compañía. Por ejemplo, si eres una planta manufacturera, los empleados tienen mayor interés en productos y cosas básicas, como comida, ropa, sustento y vida familiar; los premios aspiracionales, como una máquina de café sofisticada, no sería una opción para ellos porque tienen necesidades más inmediatas que atender.

También es fundamental considerar la edad para la elección de incentivos. La generación *millennial* (21-34 años) valora mucho los incentivos porque han crecido con este tipo de elementos, están acostumbrados a socializar con sus compañeros, a recibir gratificaciones de forma instantánea y a recibir recompensas y reconocimientos cada vez que se complete algún objetivo. Como consecuencia, los *millennials* obtienen una fuerte satisfacción por reconocimiento y eso, a su vez, aumenta sus niveles de compromiso y productividad, comparado con otros grupos de edad.

Es imposible complacer a todas las personas al mismo tiempo; sin embargo, cuando haces uso de mejores prácticas basadas en la retroalimentación de los empleados y en estudios de la industria en la que participas —considerando datos demográficos, comunicación, recompensas significativas—, alineadas a los objetivos de la empresa, seguro tienes una mayor oportunidad de encajar con los gustos y preferencias de tu fuerza de trabajo y, como consecuencia, de incentivarlos de la forma más conveniente para lograr mayor productividad y compromiso en tu empresa. RH

Blackhawk Network fue fundada en Estados Unidos en 2001 e inicia operaciones en México en 2009. Se especializa en la venta y distribución de tarjetas de regalo de marcas reconocidas para incentivar a empleados, clientes, socios, etcétera. Ofrece una atractiva plataforma para lograr la interacción y reconocimiento de empleados, dependiendo de la necesidad de la empresa.

www.hawkincentives.mx
www.hawkincentivesmexico.com.mx

KRYSTAL SALINAS
Gerente de Marketing
Blackhawk Network México