

## VISIÓN DE FUTURO

Perspectivas para el 2012

**¿Y LA VIVIENDA QUÉ?**  
Entrevista con Víctor Borrás,  
Director General del Infonavit

**LEY DEL TRABAJO:**  
Un destino difícil



2012



**SALUD LABORAL: ¿Qué hacemos con los jefes tóxicos?**



## LA MEJOR SOLUCIÓN

para dar la ayuda de comida a sus empleados

- >>> Otorgue la ayuda de comida a sus trabajadores, adicional e independiente a la previsión social, sin cargas sociales para la empresa ni para los empleados.
- >>> Al otorgar la ayuda de comida, su empresa contribuye al bienestar de sus empleados, mejora su estado nutricional, previene enfermedades, disminuye ausentismos causados por enfermedades relacionadas con la mala alimentación y además incrementa la productividad de su empresa.
- >>> Aproveche las ventajas de la nueva **Ley de Ayuda Alimentaria para los Trabajadores**, Edenred le garantiza total cumplimiento.
- >>> Considere la ayuda de comida en los incrementos salariales de sus empleados, otórgueles mayores beneficios sin exceder los presupuestos de la empresa.

**Llámenos para recibir asesoría especializada gratuita.**

 D.F. y Área Metropolitana **5263 7839**

 [TicketRestaurante-MX@edenred.com](mailto:TicketRestaurante-MX@edenred.com)

 Descargue información completa



¡La solución ideal  
para otorgar aumentos  
salariales, ya que con  
el mismo presupuesto  
sus empleados

**reciben más!**

# CONTENIDO

## ENERO 2012

# 12 CONOCE A Eduardo de la Garza y los Recursos Humanos en PepsiCo

### EDITORIAL 5

Del escritorio de Pedro Borda Hartmann

### NUEVOS SOCIOS 6

Conoce quiénes son los nuevos miembros de Amedirh

### WEBCAST 8

¿Y la vivienda qué? Entrevista con Víctor Borrás Director General del Infonavit

### PROVEEDORES RH 10

ASTD: Una marca para el aprendizaje en la empresa

### ÁREA DE EXPERIENCIA 14

Ley Federal del Trabajo: Un destino difícil

### COLUMNA FISCAL 16

Por Ernesto Vázquez



### 22 COLUMNA LABORAL

En palabras de Tereso Medina

### 24 COLUMNA INFORMATION MANAGEMENT

Por Silvano Soto Hernández

### 26 ARTÍCULO DEL MES

Liderazgo Amedirh 2012

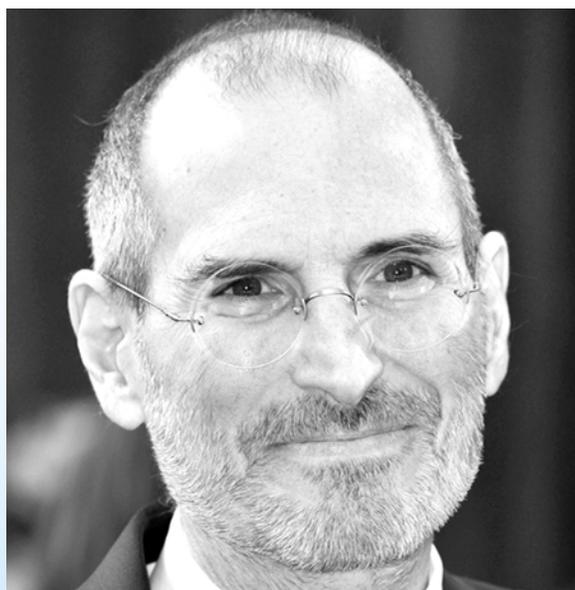
### 30 SALUD LABORAL

¿Qué hacemos con los jefes tóxicos?

### 32 POR SUS FRASES LOS CONOCERÉIS

Steve Jobs

### 34 ACTUALIDAD AMEDIRH





## ASOCIACIÓN MEXICANA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**PEDRO BORDA HARTMAN**

Director General

**SONIA RAMÍREZ**

Directora de Operaciones

**ALONSO SOTELO**

Sub Director Comercial y de Atención a Clientes

**LÍA DURÁN**

Gerente de Mercadotecnia

**MARCELA ANCONA**

Gerente de Empleo y Gente Grande

**Dirección de Recursos Humanos / Publicación electrónica bimestral**

**MARELY GRANADOS**

Coordinador Editorial

**SILVANO SOTO**

Editor de contenidos

**Mónica Soto Hernández**

Diseño y Producción

**Ferhat Yemen**

Fotografía

**Shutterstock**

Banco de imágenes

DIRECCIÓN DE  
**RECURSOS  
HUMANOS**

Queridos Amigos,

Sin talento no hay éxito. Con esta reflexión iniciamos el 2012 para que juntos construyamos, paso a paso, un año más de logros compartidos donde los propósitos se convierten en realidades palpables. Amedirh continuará desempeñando su papel como una agrupación innovadora que al mismo tiempo acompaña a todas las empresas con las que tenemos sociedad. Tenemos la convicción de que trabajando en equipo podemos alcanzar metas cada vez más grandes.

El éxito empresarial y organizacional comienzan con una visión clara y poderosa, capaz de movilizar a los colaboradores, para llevar a cabo las pequeñas tareas de la vida cotidiana que tarde o temprano se convierten en grandes proezas.

Liderar el cambio significa llevar la batuta con sensibilidad y firmeza ante todo lo que nuestro contexto nos propone a cada momento. Ante los fenómenos del mercado, la sociedad o la política, los líderes de esta segunda década del siglo XXI se caracterizan por ser ágiles lectores e intérpretes de la realidad para tomar de ella lo mejor y así, sostener a las organizaciones.

Comenzamos el año con esta mirada que también está cargada de un agradecimiento profundo para todos y cada uno de ustedes. Tenemos la convicción de que cada uno de los proyectos que tenemos en la agenda llegarán a buen puerto y que una vez más la comunidad de Recursos Humanos tendrá un desempeño sobresaliente a favor de los mexicanos.

Con los atentos saludos de  
**Pedro Borda Hartmann**



# NUEVOS SOCIOS AMEDIRH

EMPRESA	CONTACTO	PUESTO
Coahuila Motors, S. A. de C.V.	Lic. Gerardo Monjardin	Director General
FlowServe S. De R.L. de C.V.	Lic. José Noé Altamirano Islas	Gerente de Recursos Humanos
Finest Selling Solutions S. C.	Lic. Joe Amkie	Director
Mi Adelanto Corporativo SAPI de C.V.	Lic. Andres Ibarra Anaya	Director de Desarrollo de Negocios
No Sabe Fallar, S.A. de C.V.	Lic. Alberto Courtney	Director Recursos Humanos
Sturmax / Corporativo de Negocios Empresariales	Lic. Silvia Herrerías	Dirección de Operaciones y Recursos Humanos
Grupo Infinito, S. A. de C. V.	Lic. Miguel Ángel Reyes Luis	Director General
Bocar, S. A. de C. V.	Lic. Dante Fragoso	Gerente de Compensaciones
Atenea Polito Soto	Lic. Atenea Polito Soto	Directora General
Procesar S. A. de C. V.	Lic. Hilda Alejandra Gutiérrez Sandoval	Subdirector de Capital Humano
Hays México	Lic. Jean Ghislain De Sayve	Director General
Dewalt Industrial Tools S. A. de C. V.	Lic. Edgar Carrera Bautista	Director de Recursos Humanos
Ultrasist S. A. de C. V.	C.P. Efrén Sánchez Amábilis	Director de Administración y Finanzas
Revesh Servicios S. A. de C. V.	Lic. Jesús Morales Rodríguez	Director Comercial
Víctor Hugo Ramos Jiménez	Lic. Beatriz Cabrera	Gerente de Recursos Humanos
Teva Pharmaceuticals	Lic. Viridiana Rodríguez	Jefa de Recursos Humanos
Red-ring	Lic. Víctor Olvera	Director Comercial
Stanley Black & Decker (Dewalt Industrial Tools)	LIC. Edgar Carrera Bautista	HR Business Partner



Adecco

better work, better life

**K**eyworks

La clave del  
empleo



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

Sigue a Adecco México





# ¿Y la vivienda qué?

## Entrevista con: Víctor Borrás, Director General del Infonavit

**E**l Infonavit tiene en la mirada la visión de contribuir a la prosperidad de México siendo la institución que materializa el esfuerzo de los trabajadores por incrementar su patrimonio y bienestar; al financiar sus requerimientos de vivienda en un entorno sostenible, propicio para desarrollar su potencial individual y en comunidad, mejorando así su calidad de vida.

La claridad de esta misión, así como la gestión estratégica para lograrlo son uno de los grandes mé-

ritos del C.P. Víctor Borrás Setién, Director General del Infonavit. En esta edición tenemos la oportunidad de compartir con ustedes cómo es que ha consolidado el modelo organizacional de esta noble institución a favor de los trabajadores.

### ¿Y la vivienda qué?

Es la pregunta con la que iniciamos esta conversación con Víctor Borrás y que ahora compartimos con ustedes, lectores de "Dirección de Recursos Humanos". ▲▲



## ¿Quién?

**Víctor Manuel Borrás Setién**  
Nació el 3 de febrero de 1951  
en la Ciudad de México.

## Cargo

**Director General del Infonavit**

## Logros

**Bajo su dirección, el INFONAVIT ha consolidado su posición como el principal proveedor de créditos hipotecarios en México.**

## Formación

**Contaduría Pública por la Universidad Iberoamericana  
Maestría en Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Ciudad de México y el ITESM.**

VIDEO  
VÍCTOR BORRÁS

# ASTD: American Society for Training & Development

## Nuestra misión:

Fortalecer a los profesionales para desarrollar su conocimiento y sus habilidades con éxito.

Con información de Íñigo Sánchez-Cabezudo - *International Relations Manager* y a Juana N. Llorens- *Community of Practice Manager, Learning and Development, ASTD.*



ASTD es la mayor asociación profesional del mundo dedicada a la capacitación y el desarrollo en el puesto de trabajo. Está presente en más de 100 países, los miembros de ASTD trabajan en organizaciones de todo tipo de tamaños, en el sector privado y en el público; como consultores independientes, como proveedores, etc. Los miembros conectan entre sí a través de los más de 125 capítulos en EE.UU. o a través de los más de 20 socios a nivel internacional.

ASTD se fundó en el 1943 y en los últimos años amplió el foco de la profesión para alinear el aprendizaje y el desarrollo a los resultados y objetivos empresariales; además de tener cada vez mayor influencia con su opinión en los temas claves sobre las políticas públicas.

ASTD dota de recursos a los profesionales de la capacitación y el desarrollo en el puesto de trabajo en temas de investigación, análisis, benchmarking, información online, libros y demás publicaciones: Informe de indicadores de la industria-SOIR, la revista T+D, ASTD prensa, el blog oficial de ASTD, la biblioteca online, Infoline, y la guía de compradores de ASTD.

ASTD reúne a los profesionales de la industria en sus conferencias: la conferencia y exposición internacional ASTD, la ASTD TechKnowledge®, "Contárselo no es Enseñárselo", y "Aprenda Ahora"; talleres y material online.



## American Society for Training & Development

[www.astd.org](http://www.astd.org)  
1640 King Street, Box 1443.  
Alexandria, VA 22313-1443, USA.  
Teléfono: 1.800.628.2783 / 1.703.683.8100  
Email: [customercare@astd.org](mailto:customercare@astd.org)

ASTD ofrece recursos para los profesionales de la formación y el aprendizaje a través del ASTD Job Bank y de los servicios de empleo online. ASTD desarrolló hace unos años su propia certificación llamada CPLP (Profesional Certificado en Aprendizaje y Desarrollo™), credencial para los profesionales del aprendizaje y el desarrollo en la profesión.

Además se cuenta con más de 40 programas certificados alineados con los expertos en las materias desarrollados acorde con nuestro modelo de competencias (ASTD Competency Model).

ASTD es la voz de la profesión en materia de políticas públicas en EE.UU, además de proveer a los medios de comunicación con las últimas tendencias en la profesión de aprendizaje y desarrollo en el trabajo; y de colaborar con asociaciones, organizaciones e instituciones educativas de todo el mundo.

Asimismo, reconoce las mejores prácticas de excelencia en la profesión, que son las que establecen los estándares de mejores prácticas a través de nuestros premios a la Excelencia en Mejores Prácticas y los premios ASTD BEST. ▲▲

# Eduardo De La Garza

## Vicepresidente de Recursos Humanos y *Chief Personnel Officer* PepsiCo Alimentos México

**M**iembro del Consejo Consultivo de Amedirh, Eduardo de la Garza es en la actualidad "Vicepresidente del área de Recursos Humanos y *Chief Personnel Officer (CPO)*" para PepsiCo Alimentos México, teniendo operaciones en ocho países y con más de 44,000 empleados bajo su liderazgo.

Comenzó desarrollando su carrera profesional hace más de 30 años en el área de Recursos Humanos de diversas compañías, entre las cuales destaca CEMEX.

La trayectoria de Eduardo de la Garza lo distingue como una figura de gran importancia en el ámbito de los Recursos Humanos. Hace 24 años se incorporó a PepsiCo y entre sus principales logros podemos destacar los siguientes:

- Es considerado socio estratégico para las iniciativas de talento, creando así una ventaja competitiva para el negocio.
- Es líder de los procesos de Administración de Talento para la operación total de PepsiCo en el Continente Americano.
- Es creador de la Universidad PepsiCo (PepsiCo University) como plataforma de capacitación para fortalecer el desarrollo de futuros líderes de la organización; alcanzado a más de 9,000 empleados.
- Es fundador y responsable del despliegue de la "Fundación Gamesa-Quaker". En sólo un año logró incrementar la participación de los empleados en un 88%, cerrando el año con más del 90% de participación voluntaria.
- Es el arquitecto de la estructura organizacional para la creación de banca para posiciones clave a través de la compañía a nivel global.

- Es responsable de la Transformación Cultural y del diseño de la Estrategia de Sustentabilidad de Talento para la "Región de América Latina" y ahora para la nueva integración de Gamesa-Quaker y Sabritas que se han convertido en el nuevo "PepsiCo Alimentos México".

- Eduardo, logró que PepsiCo obtuviera el reconocimiento del Instituto de Best Place to Work como "Las Mejores Empresas Para Trabajar" en el 2009 y 2010, y ahora con el número UNO como "La Mejor Empresa Para Lanzar tu Carrera en 2011" según CNN/Expansión. Adicionalmente ha recibido por 6 años consecutivos la presea de "Empresa Socialmente Responsable".

### Trayectoria de Eduardo de la Garza en PepsiCo

- Director de Procesos de Calidad Total y Director de Capital Humano para Ventas y Operaciones de la división de alimentos en México Gamesa-Quaker.
- Director de Capital Humano-Ventas para la División Salty Snacks México Sabritas.
- Vicepresidente de Recursos Humanos *PepsiCo Foods* Región Latinoamérica, basado en Dallas, Texas.
- Vicepresidente de Capital Humano del negocio de Gamesa Quaker.
- Del año 2003 al 2008, Eduardo de la Garza ocupó la posición de *CPO Chief Personnel Officer & Vicepresidente de Recursos Humanos de la División de Alimentos y Bebidas de PepsiCo Internacional* en Latinoamérica liderando a 32,000 empleados en más de 20 países.

Eduardo de la Garza es Ingeniero Industrial por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) con estudios de Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos y Productividad en la Escuela de Graduados en la EGAIU-UANL. En su búsqueda constante de desarrollo y aprendizaje, Eduardo ha participado en diversos programas en Instituciones como *Northwestern University, Stanford* y *Harvard*, así como en el *International Institute for Management Development IMD* en Suiza. ▲▲



# PEPSICO



# Ley Federal del Trabajo: Un destino difícil

**H**an sido 14 años los que se han invertido en análisis, revisiones y foros de discusión con especialistas en torno a la aprobación final de la de la iniciativa de reforma a la Ley Federal del Trabajo, esto con la finalidad de garantizar la certidumbre jurídica, el crecimiento económico y la generación de empleo.

Un año se terminó y aún no se ha logrado un avance próspero al respecto. “En 2011 se ha incrementado el empleo formal, sin embargo, la carrera la van ganando la desocupación y el empleo informal. Urge generar las condiciones adecuadas para crear más fuentes de trabajo formal”, expresó Fernando Yllanes, Director del Bufete Yllanes Ramos S.C. durante el encuentro “Perspectivas 2012” organizado por Amedirh.

De ser aprobada en el 2012, la propuesta de Reforma Laboral sería un primer paso del marco necesario para generar los empleos y la inversión que México requiere para crecer y ser un país más competitivo. Para Fernando Yllanes “la Reforma a la Ley Federal del Trabajo podría detonar un mecanismo para generar más y mejores empleos, lo cual puede abatir una serie de



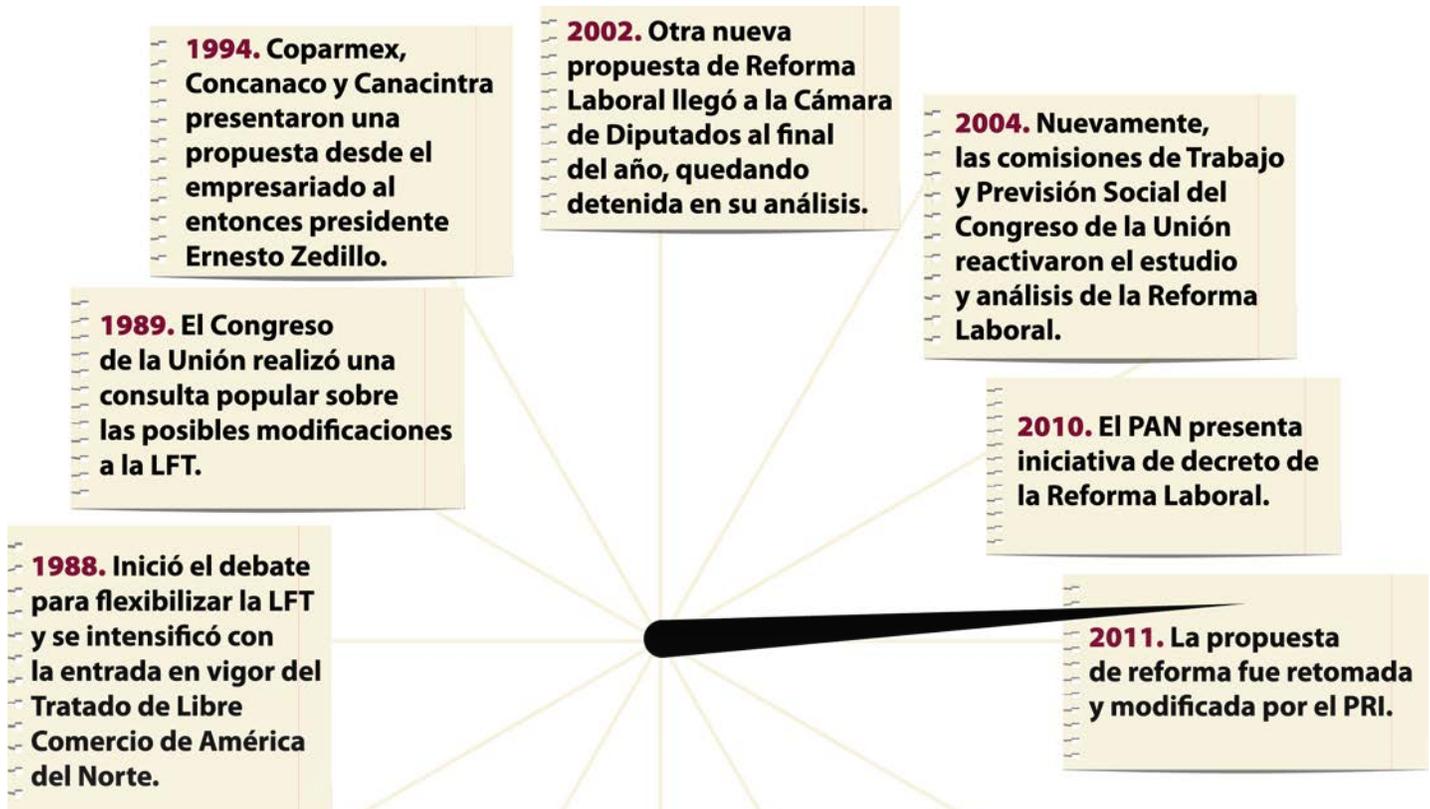
**“Es necesario demostrar que en México somos capaces de ponernos de acuerdo”:  
Fernando Yllanes**

problemas entre ellos el aumento de adicciones entre los jóvenes, la interrupción obligatoria de la educación y la formación para el trabajo”.

Entre los puntos principales de esta propuesta de Reforma Laboral se encuentran la generación de empleo y estabilidad laboral, los derechos laborales, la igualdad de género, inspección de centros de trabajo, justicia laboral, reglamentación del outsourcing, competitividad, entre otros. “Los temas que urgen a tomarse en cuenta para la Reforma Laboral son: los sistemas de contratación, el cambio en los procedimientos de justicia laboral, la seguridad social, el tema más relevante, la limitación del monto de los salarios caídos”, explicó Yllanes quien también afirma que el riesgo principal de no llevar a cabo la reforma es la imagen que proyecta el país a nivel mundial, “es necesario demostrar que en México somos capaces de ponernos de acuerdo”.

# Una cronología básica

Son más de 300 las iniciativas que los diferentes partidos políticos han presentado para reformar de manera parcial o integral la Ley Federal del Trabajo. Esta es una cronología básica –no exhaustiva– con algunos de los momentos clave.



De acuerdo con el Reglamento de la Cámara de Diputados, una vez entregada la minuta de la iniciativa aprobada por el Senado de la República, la Cámara Baja tenía 45 días para su revisión o modificación. Transcurrido este tiempo se solicitó una prórroga similar. Luego, a petición de la Junta de Coordinación Política, se alargó 150 días más. El último plazo se venció el 6 de agosto de 2011.

De llevarse a cabo, la Reforma Laboral tendría un gran impacto en el escenario actual de México ya que contribuiría a impulsar la productividad en los diferentes sectores productivos y podría alentar a la creación de un puente para las personas que quieren pasar de la economía informal a la formal. Además, generaría una imagen de seguridad para los inversionistas extranjeros y mejoraría considerablemente las condiciones laborales. ▲▲





# Nuevo tratamiento del tiempo extra

Por: Ernesto Vázquez

**T**radicionalmente, cuando las empresas pagan el tiempo extra a sus trabajadores, han considerado que las primeras nueve horas se pagan al doble y que a partir de la décima hora extra se pagan al triple, [independientemente del número de horas por día y número de días en que se hubieran trabajado horas extras].

Sin embargo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación emitió recientemente la siguiente jurisprudencia, la cual cambia radicalmente la forma en que ha de cubrirse la jornada extraordinaria.

**TIEMPO EXTRAORDINARIO. MECANISMO DE CÁLCULO PARA SU PAGO CONFORME A LOS ARTÍCULOS 66 A 68 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.** El artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo establece que el tiempo extraordinario no podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana.

Por otra parte, los numerales 67 y 68 de la citada ley señalan, en cuanto a su pago, que las horas extras que no rebasen ese límite se cubrirán con un 100% más del sala-

# 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

**RH: Liderando** *el cambio*



**Adora Svitak**

Niña Prodigio

**Brian Bacon**

Presidente  
Oxford Leadership Academy

**Carlos Labarthe**

Presidente Ejecutivo  
Compartamos Banco

**Gloria Muñoz**

Oficial Mayor de la Secretaria  
de la Función Pública

**Jacques Stern**

Presidente Edenred

**Kevin Colleran**

Facebook

**Mónica Flores**

Directora General Manpower

**Roy Campos**

Presidente Consulta-Mitofsky

**Tony Bingham**

ASTD

**5 y 6** Septiembre 2012  
WTC, México D.F.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



Expo

RH2012

# COLUMNA FISCAL / Nuevo tratamiento del tiempo extra

rio que corresponda a las horas de la jornada, mientras que las horas que excedan de nueve a la semana deberán pagarse con un 200% más del salario respectivo.

Ahora bien, de dichos dispositivos se advierte un mecanismo para el cálculo de su pago basado no sólo en el máximo de nueve horas generadas en una semana, sino también por día, razón por la cual deberá atenderse a las horas realmente laboradas por cada día.

En ese sentido, si un trabajador prestó sus servicios toda una semana generando dos horas extras diarias, es claro que las primeras seis horas extras originadas en los primeros tres días serán pagadas con un 100% más del salario, mientras que las restantes seis horas de los siguientes tres días con un 200% más. **TERCER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL PRIMER CIRCUITO.**

Amparo directo 75/2008. Gilberto Ramírez García. 9 de abril de 2008. Unanimidad de votos. Ponente Tarsicio Aguilera Troncoso. Secretario Francisco Javier Munguía Padilla.

Amparo directo 596/2008. Víctor Correa Ramírez. 14 de agosto de 2008. Unanimidad de votos. Ponente Alicia Rodríguez Cruz. Secretario Juan Martín Vera Barajas.

Amparo directo 932/2008. Ángel Juan de la Rosa Estrada. 9 de octubre de 2008. Unanimidad de votos. Ponente Alicia Rodríguez Cruz. Secretario Juan Martín Vera Barajas.

Amparo directo 869/2009. Mario Timoteo Martínez Bernal. 27 de octubre de 2009. Unanimidad de votos. Ponente Alicia Rodríguez Cruz. Secretaria Enriqueta Soto Hernández.

Amparo directo 169/2011. Martín Rey Viramontes Velázquez. 28 de abril de 2011. Unanimidad de votos. Ponente Héctor Arturo Mercado López. Secretaria Juana Fuentes Velázquez.

Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo XXXIV, agosto de 2011, pág. 1221. Tesis: I.3o.T. J/27. Jurisprudencia.

A fin de ejemplificar el efecto de este criterio jurisprudencial, podemos ver el caso de un trabajador cuyo salario diario es de \$200.00 por lo que la cuota correspondiente a cada hora es de \$25.00

Dicho trabajador, laboró las siguientes horas extras:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
2	2	2	2	2	2	12



Con el criterio tradicional, el tiempo extra pagado sería el siguiente:

	Número de horas	Cuota por hora extra	Monto a pagar
<b>Horas dobles</b>	9	50.00	450.00
<b>Horas triples</b>	3	75.00	225.00
<b>Suma</b>	12		675.00

En **AMEDIRH** manejamos **5 grupos de intercambio** en donde participan nuestras empresas socias de diferentes giros, contando con un gran apoyo de escuelas y bolsas de trabajo del sector privado y de gobierno.

**Manejamos vacantes de todas las áreas y a todos los niveles.**

## FECHAS Y GRUPOS

	VENTAS	SUR	CENTRO	NORTE	SANTA FE
ENERO, 2012	3	4	20	25	26
FEBRERO, 2012	7	1	17	22	23



## INFORMES



Patricia Sánchez



Tel. 5140 222



psanchez@amedirh.com.mx

## COLUMNA FISCAL / Nuevo tratamiento del tiempo extra



Sin embargo, con el nuevo criterio el monto a pagar es:

	Número de horas	Cuota por hora extra	Monto a pagar
<b>Horas dobles</b>	<b>6</b>	<b>50.00</b>	<b>300.00</b>
<b>Horas triples</b>	<b>6</b>	<b>75.00</b>	<b>450.00</b>
<b>Suma</b>	<b>12</b>		<b>750.00</b>

Adicionalmente, deberá considerarse que también habrá un incremento en la base gravable del ISR del trabajador, debido a que las horas extras pagadas al:

- **Doble, tienen derecho a una exención del 50% de las horas pagada sin exceder del equivalente a cinco días de salario mínimo, lo cual en la zona geográfica "A" equivale a \$299.10.**
- **Triple, no tienen ninguna exención.**

Por lo anterior, en el caso del trabajador que nos ocupa el ISR a retener se calcularía sobre las siguientes cantidades:

	<b>Criterio tradicional</b>	<b>Nuevo criterio de la Corte</b>
<b>Salario semanal</b>	<b>1,400.00</b>	<b>1,400.00</b>
<b>(+) Horas extras dobles</b>	<b>450.00</b>	<b>300.00</b>
<b>(+) Horas extras triples</b>	<b>225.00</b>	<b>450.00</b>
<b>(=) Total de ingresos</b>	<b>2,075.00</b>	<b>2,150.00</b>
<b>(-) Ingresos exentos</b>	<b>225.00</b>	<b>150.00</b>
<b>(=) Ingresos gravados</b>	<b>1,850.00</b>	<b>2,000.00</b>



# Consenso para una reforma estructural en materia de trabajo

Diputado Tereso Medina Ramírez,  
Presidente de la Comisión del Trabajo

La reforma a la Ley Federal del Trabajo despertó un acalorado debate durante 2011. Sin embargo, el año concluyó y no así la aprobación de las modificaciones propuestas. ¿Está muerta la posibilidad o simplemente está congelada? Hay que conocer los puntos de vista de los expertos y los implicados en este delicado proceso.

**Dirección de Recursos Humanos** conversó con el Diputado Tereso Medina Ramírez, Presidente de la Comisión del Trabajo y Previsión Social de la Cámara de Diputados, acerca del panorama con el que habrá de proseguir el camino hacia la Reforma Laboral en el 2012.

“Hoy no podemos congelar ninguna iniciativa como se le llamaba antes. Ahora tenemos que emitir un dictamen”, explica el Presidente de la Comisión del Trabajo de la LXI Legislatura. “Hemos clasificado las tres iniciativas que se diseñaron y presentaron. Se analizaron las coincidencias y sobre ellas han trabajado todos los partidos políticos. Asimismo, hay tres o cuatro diferencias en las que tenemos que profundizar si aspiramos a tener un nuevo marco jurídico para nuestro país”.

Aun no tenemos la certeza de cuánto tiempo tomará que la reflexión continúe y llegue a buen puerto. Lo que es un hecho, de acuerdo con el Diputado Tereso Medina, es que es indispensable lograr esta reforma estructural.

“Tenemos el reto de lograr el consenso de todos los partidos políticos para que el resultado sea producto de la pluralidad. El punto de partida sería que la Reforma Laboral no sea un instrumento en el que se



juegue a las vencidas entre partidos porque eso no le conviene al país”.

Así nos comparte uno de los principales ángulos que ha sido necesario cuidar desde la Comisión del Trabajo de la Cámara de Diputados. También este es uno de los asuntos que requieren de la mayor sensibilidad y firmeza, pues en el 2012 las condiciones electorales enrarecen el clima de discusión en el campo legislativo.

“El debate y la discusión tiene que ser a través del consenso en cuatro temas como el **outsourcing**, la **liquidación con topes para los salarios caídos**, el **contrato a prueba**, la **medición de la productividad**.”



**“La Reforma Laboral que se logre respetará absolutamente al artículo 123 constitucional, es decir, no será trastocado ninguno de los derechos laborales derivados de éste: contratación colectiva, huelga, autonomía sindical entre otros grandes derechos”.**

Son los temas en los que hay que trabajar todavía para concretar el dictamen y que sea turnado al pleno de la Cámara de Diputados”.

Hace cuatro décadas que en México no se cuenta con una reforma o actualización a la Ley Federal del Trabajo. El propio Tereso Medina explica que el empleo no puede tener partido, tal como sucede en temas como la educación.

“Necesitamos crear estrategias inteligentes que ayuden a generar los más de 5 millones de empleos que requiere el país y que darán oportunidades a los 7 millones de jóvenes estudiantes que están a la espera de insertarse en el mercado laboral. Además, está pendiente dar entrada al tema de trabajadores agrícolas –los más pobres en nuestro país-, equidad de género, trabajadores a distancia y trabajadores domésticos”.

No obstante, lograr el consenso sí que requiere de la voluntad política para que los partidos queden satisfechos con el resultado final. La espera continúa. ▲



# ¿Siguen vigentes los mapas mentales?

Por: **Silvano Soto**

**R**ecientemente tuve la oportunidad de asistir a un taller para ejecutivos de alto impacto en una empresa mexicana de gran importancia para la economía. Me sorprendió encontrarme de nuevo con la metodología de los mapas mentales y todavía más el observar el éxito que tuvieron entre los participantes. Me pregunté de inmediato si todavía tienen vigencia en el diseño de proyectos y procesos.

Los mapas mentales son una representación gráfica de un concepto o un tema. Surge regularmente de una tormenta de ideas en la que rápidamente se vierten palabras clave que se organizan en diferentes campos y se interconectan con líneas y se clasifican con la ayuda de formas, colores y otros símbolos como las flechas.

Hasta hace no mucho tiempo se utilizaba una hoja de papel para trazar los mapas mentales. Hoy usamos nuestras tablets y sus sofisticadas APP's para hacer lo mismo. En el fondo el procedimiento de fondo se mantiene intacto.

Al centro, colocamos el asunto principal sobre el que se está trabajando y toda la información construida se va colocando en lo que muchos llaman ramas de árbol, o mejor aún, los diferentes territorios del mapa mental.

Tony Buzan, científico de origen inglés, es el creador del método de los mapas mentales. Hasta donde el mismo lo ha declarado, se basó en ideas originales de Leonardo Da Vinci. En su libro, ya clásico por cierto, dice que "el Mapa Mental es la expresión del pensamiento

irradiante y, por tanto, una función natural de la mente. Es una técnica gráfica que nos ofrece una llave maestra para acceder al potencial de nuestro cerebro. Se puede aplicar a todos los aspectos de la vida, de modo que una mejoría en el aprendizaje y una mayor claridad de pensamiento pueden reforzar el trabajo del hombre”.

Al preguntarme si los mapas mentales continúan vigentes, de inmediato realicé la búsqueda de referentes en Google. Por increíble que parezca, el buscador más importante de la web arroja la existencia de 13 millones 300 mil páginas con el término ‘mind maps’ en inglés y 917 mil para el término ‘mapas mentales’ en español.

Es un hecho que no han pasado de moda. El equipo de Tony Buzan ha desarrollado un sitio web donde se puede seguir de cerca lo último acerca de los mapas mentales. Por simple que parezca, esta herramienta continúa ayudando a la maduración de estudiantes y a la mejora continua en cientos o miles de organizaciones en el mundo.

## ¿Dónde puedo leer más sobre mapas mentales?

**Buzan Tony & Buzan Barry; “El Libro de los Mapas Mentales”; Ediciones Urano, Barcelona, 1996.**



## ¿Cómo aplicarlos en Recursos Humanos?

Pensemos en un ejercicio rápido sobre el significado de la función de Recursos Humanos en tu área, departamento o equipo de trabajo. Sigue estos pasos:

- 1. Coloca al centro del mapa el término “Recursos Humanos” y comienza a trazar las ramas que representarán a cada ámbito del área.**
- 2. Tan rápido como puedas y con el apoyo del resto de tu equipo, comienza a anotar las palabras clave relacionadas con cada una de las ramas o campos de Recursos Humanos.**
- 3. De inmediato descubrirás que hay diferencias con lo que los demás piensan sobre los Recursos Humanos y cómo está organizado el departamento. No importa, este ejercicio te dejará ver más de cerca lo importante que es conocer a fondo lo que los demás entienden por un mismo campo de actividad.**
- 4. Observa el resultado y pide a todos los participantes que compartan su visión sobre el mapa que se obtuvo.**
- 5. ¿Qué encontraron en equipo? ¿Pueden realizar ajustes o modificaciones? ¿Qué tanto se parece el mapa al territorio? ¿Hay diferencias profundas en lo que significa para cada colaborador la función de Recursos Humanos?**

---

Los mapas mentales han demostrado su eficacia al ser aplicados en terrenos como la innovación y la productividad. Al combinar el uso del cerebro izquierdo, más racional, con el derecho, más emocional, los mapas mentales sirven para gestionar el flujo de información que diariamente utilizamos facilitándonos la organización del pensamiento en un esquema sencillo, permitiendo obtener una visión clara y global de las cosas.

Los mapas mentales son simples, sencillos y elegantes, es decir, que con pocos elementos nos ayudan a organizar rápidamente casi cualquier cosa que tenemos que hacer: desde las actividades de la semana, hasta la creación de una gran empresa. ▲▲

# AMEDIRH: LIDERANDO EL CAMBIO EN EL SIGLO XXI



**A**medirh es una asociación que lidera el cambio. ¿Cuál es la clave de su permanencia? Sin lugar a dudas, la capacidad extraordinaria de sus directivos y equipo de trabajo para observar el contexto e identificar en él cuáles serán las principales demandas de los diferentes sectores que confluyen en el campo del empleo, el desarrollo del talento y la gestión de los Recursos Humanos.

El liderazgo de Amedirh es tan sólido como su historia. Proviene de una visión que tira hacia el futuro, pero que actúa en el hoy. A cada paso, a cada minuto, las necesidades del en-



torno se convierten en una oportunidad para generar un nuevo proyecto que se consolida en la asociación para contribuir a la vida nacional.

No en vano, **Amedirh es la organizadora del evento más importante y reconocido mundialmente por su fortaleza e impacto en el mundo del talento de habla hispana:** el Congreso Internacional de Recursos Humanos que en este 2012 llegará a su edición número 47.

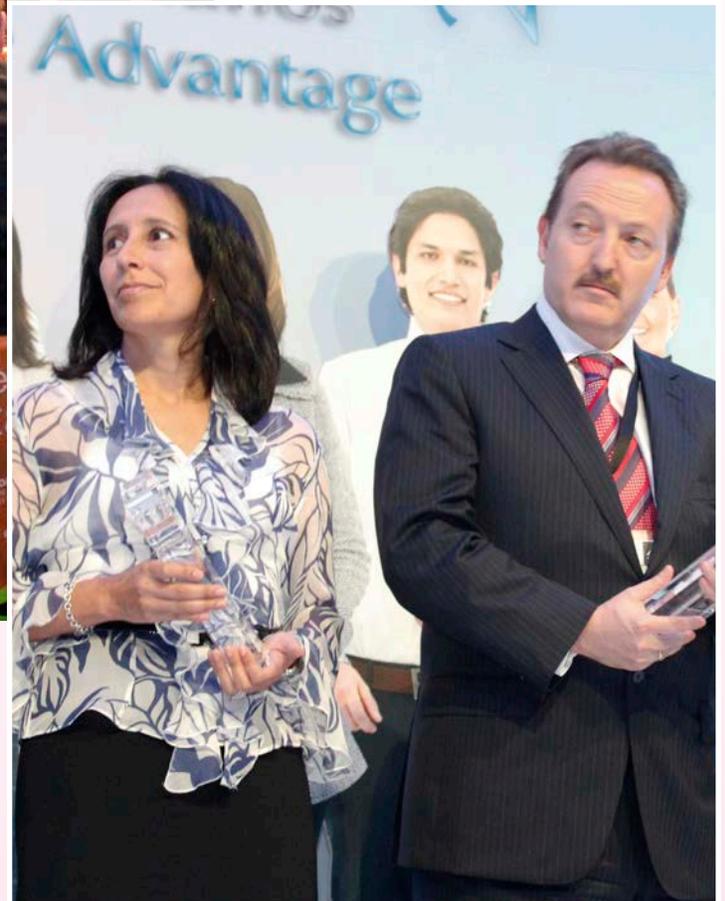
“El liderazgo de Amedirh se fundamenta en la confianza y la credibilidad que tenemos con las más de 900 empresas que forman parte de la asociación”, explica Pedro Borda Hartmann, Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos.

**“AMEDIRH organiza desde hace 47 años el Congreso Internacional de Recursos Humanos con mayor impacto y audiencia en América Latina”.**



Amedirh es también una institución que dialoga con los principales sectores involucrados en el tema laboral de México. A través de los diferentes canales de comunicación con los que cuenta, mantiene un intercambio trascendente con el poder ejecutivo y el poder legislativo para influir en los procesos de cabildeo en materia del trabajo.

Asimismo, Amedirh está involucrada en procesos de amplia relevancia en el sector obrero-patronal, así como en lo que concierne a las principales cúpulas empresariales. De esta interacción surgen precisamente las ideas que se han conver-



“La consistencia y la congruencia nos han servido para fundamentar el Congreso Internacional de Recursos Humanos y llevarlo a una dimensión que desde el principio pensamos que debía alcanzar para estar al servicio de México, sus empresas y ejecutivos”, añade Pedro Borda.



Horacio Quirós (Grupo Clarín), José Luis López Lepe (Bachoco), Jorge Jaurégui (Bristol Myers Squibb), Salvador Vega Casillas (Secretario de la Función Pública) y Marco Antonio Flores (Primer Presidente de la Federación Mundial de Recursos Humanos).

tido en grandes proyectos como son la Barra de Consultoría, los Comités de Trabajo, Grupos de Intercambio, Bolsa de Trabajo, Edición de Libros, la división Gente Grande, Becarios en Desarrollo.

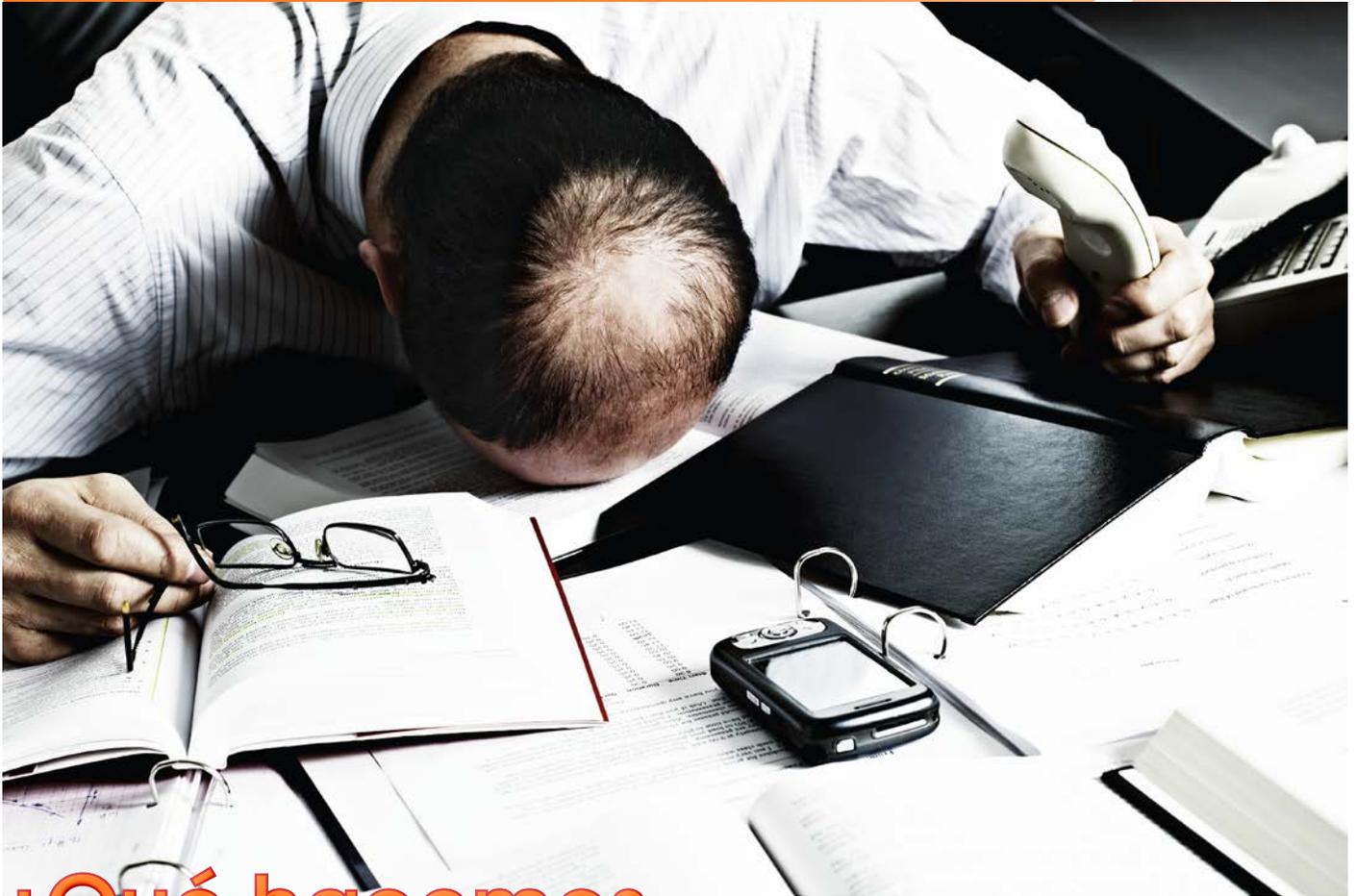
“La creatividad y la innovación no surgen de la noche a la mañana de la mente de algún genio. En todo caso, esa sería la excepción a la regla”, expresa Pedro Borda. “En realidad, este proceso es de todos los días, a todas horas. Se trata de un comportamiento habitual que cultivamos en Amedirh y que nos ha hecho diseñar grandes retos que llegan a buen logro gracias al equipo que conformamos”.

En 2012, Amedirh emprende la consolidación de un Instituto de Capacitación en Recursos Humanos, la realización del 47º Congreso Internacional de Recursos Humanos y la implementación de nuevos programas para mejorar la calidad de vida de los mexicanos en las diferentes empresas que dan vida al país. ▲▲



Josefina Vázquez Mota visita AMEDIRH.





# ¿Qué hacemos con los jefes tóxicos?

**E**l acoso laboral es un fenómeno real en las organizaciones. ¿Hay víctimas? ¿Hay victimarios? ¿Qué dimensiones alcanza la problemática? En este campo, España nos lleva una amplia delantera. Desde hace varios años ya se realizan estudios con la aplicación de un instrumento de medición conocido como **Escala Cisneros**.

Esta herramienta de investigación, diseñada por Iñaki Piñuel de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá, consta de 43 reactivos que recogen información sobre conductas de acoso psicológico. El cuestionario forma parte del **Barómetro Cisneros®**, integrado por una serie de escalas que sondan de forma periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral.

Los datos revelados por el **Informe Cisneros** sobre acoso laboral en España, concluyen que “el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing* no es un mero problema del individuo que lo padece o del acosador que lo desencadena, sino que significa todo un síntoma de que las cosas no funcionan correctamente en la forma de organizar el trabajo, de asignarlo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en los valores, la cultura y el estilo de management de la organización, todos ellos factores organizativos vitales en la prevención del fenómeno”, señalan Iñaki Piñuel y Araceli Oñate, autores del artículo “La evaluación y diagnóstico del *mobbing* o acoso psicológico en la organización: el Barómetro Cisneros”.



### MÁS SOBRE EL TEMA EN MÉXICO EN EL LIBRO:

**“Cuando el trabajo nos castiga / Debates sobre el mobbing en México”.**  
Coordinadores: Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz.  
Ediciones Eón y UAM-Azcapotzalco, México, y Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing, Barcelona, 2007.

---

### ¿SON LOS JEFES UN AGENTE TÓXICO?

Iñaki Piñuel ha definido tres perfiles psicológicos de jefes psicosocialmente tóxicos.

- El directivo narcisista: busca en sus subordinados un auditorio, monopoliza todos los méritos y, nunca apoya, sino que destruye, especialmente a quienes cree que pueden mermar su proyección.
- El directivo psicópata: es encantador, calculador y malévolo, sobre todo con los trabajadores más frágiles.
- El directivo paranoide: desconfía de todo el mundo, fiscaliza el trabajo de sus subordinados e interpreta de forma negativa las iniciativas sean o no innovadoras.

### ¿HAY TRABAJADORES TÓXICOS?

También hay trabajadores tóxicos, aunque es difícil distinguir si su toxicidad es una causa o una consecuencia de un jefe igualmente tóxico. Piñuel alude a cuatro tipos de esta categoría:

- Trabajadores compulsivos: trabajan más allá de lo necesario, insolidarios e incluso experimentan síntomas de angustia o vacío cuando están fuera del trabajo.
- Trabajadores controladores: personalidad obsesiva, controlan su trabajo y también el de quienes los rodean.

- Trabajadores abrumados por la necesidad de éxito: para ellos, el trabajo es una vía para alcanzar un reconocimiento que refuerce su autoestima.
- Trabajadores buscadores de afecto, que reclaman en el trabajo un apoyo emocional desmesurado, son complacientes e idolatran con gran facilidad. ▲▼



---

**POR SUS FRASES LOS CONOCERÉIS**

**STEVE JOBS  
(1955-2011),**  
cofundador y  
ex-presidente ejecutivo  
de Apple, un hombre  
que cambió  
la manera de  
comunicarnos y  
acceder al  
entretenimiento.

**“La innovación es  
lo que distingue a un  
líder de los demás”.**



# Talleres Gente Grande

Enero - Febrero

## TALLER

“MANEJO DE EMOCIONES  
Y PENSAMIENTO POSITIVO”

19 de Enero

## CURSO

“REAPRENDIENDO A VIVIR:  
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA”

28 y 29 de Febrero

## INFORMES

 Patricia Sánchez

 Tel. 5140 2222

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





# Ocupación y empleo: los resultados oficiales al tercer trimestre 2011



**E**l INEGI presenta los resultados trimestrales de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) correspondientes al periodo julio-septiembre de 2011.

Para el tercer trimestre de este año, la Población Económicamente Activa (PEA) del país se ubicó en 49.6 millones de personas, que significan el 59% de la población de 14 años y más. En este periodo, un total de 46.8 millones de personas se encontraban ocupadas, cifra superior en 854 mil personas a la del trimestre comparable de 2010.

En el trimestre de referencia la población desocupada se situó en 2.8 millones de personas y la tasa de desocupación correspondiente fue de 5.6% de la PEA; mismo porcentaje que el registrado en el periodo julio-septiembre del año anterior.

La población subocupada alcanzó 4.2 millones de personas en el tercer trimestre de 2011, para una tasa de 8.9% respecto a la población ocupada, proporción mayor a la de igual trimestre de 2010, de 8.6 por ciento.

# Eventos RH 2012

Enero - Febrero



**Conferencia Internacional: The Sponsor Effect**  
**23 Enero 2012**

**Taller: Optimización de la Revisión  
de Contratos Colectivos**  
**25 y 26 Enero 2012**

**Curso: Entrevista por Competencias**  
**9 y 10 Febrero 2012**

**Taller: Compensaciones I "Equidad Interna"**  
**16 y 17 Febrero 2012**

**Conferencia Internacional: Medición  
en la Función de Recursos Humanos**  
**22 Febrero 2012**

## INFORMES



Lic. Mariana Morales



Tel. (55) 5140 2214



eventos@amedirh.com.mx

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

## Población no económicamente activa

La población no económicamente activa (PNEA) agrupa a las personas que no participan en la actividad económica ni como ocupados ni como desocupados.

Durante julio-septiembre del presente año 34.5 millones de personas, equivalente al 41% del total de la población de 14 años y más, integraba este sector, del cual 28.3 millones declararon no estar disponibles para trabajar debido a que tienen que atender otras obligaciones, o tenían interés pero se encuentran en un contexto que les impide poder hacerlo (tiene impedimentos físicos, obligaciones familiares o están en otras condiciones).

Por su parte, 6.2 millones se declararon disponibles para trabajar, pero no llevaron a cabo acciones al respecto, por lo que se constituyen en el sector que eventualmente puede contribuir en el mercado como desocupado u ocupado.

**Gráfica 1**  
POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN SU POSICIÓN EN LA OCUPACIÓN DURANTE EL TERCER TRIMESTRE DE 2011  
(Millones de personas)



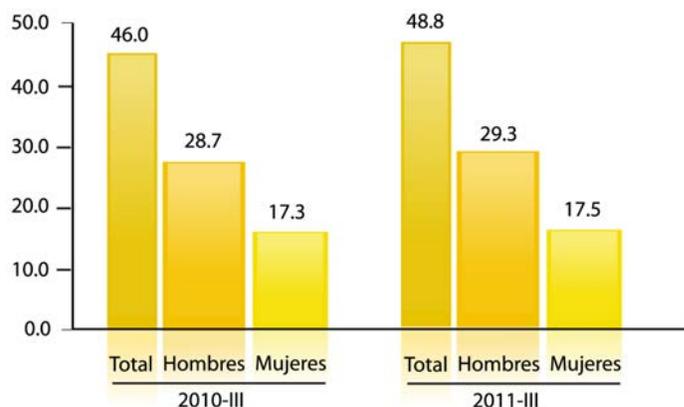
Fuente: INEGI.

## Población ocupada en el sector informal

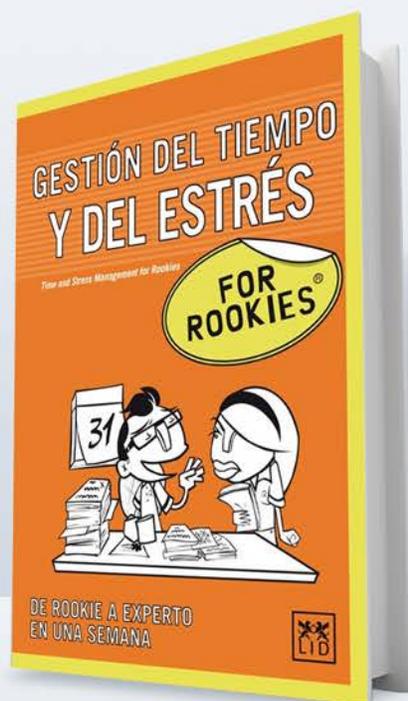
La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo permite identificar, de acuerdo con las recomendaciones internacionales, a la población que labora dentro del Sector Informal de la economía. Es así que un total de 13.4 millones de personas, que representan al 28.7% de la población ocupada (proporción que superó a la de igual trimestre de 2010), se encuentran en esta circunstancia, habiendo aumentado en 534 mil personas respecto al dato de un año antes.

En su comparación trimestral, la cifra desestacionalizada de la tasa de ocupación en el sector informal avanzó 0.14 puntos porcentuales con relación a la del trimestre abril-junio de 2011.

**Gráfica 2**  
POBLACIÓN OCUPADA DURANTE EL TERCER TRIMESTRE  
(Millones de personas)



Fuente: INEGI.

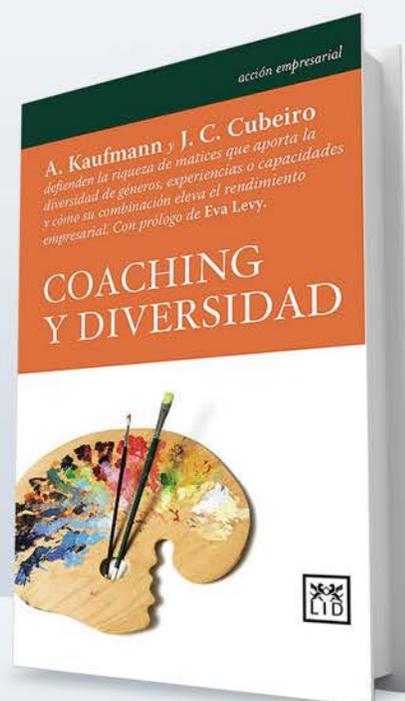


## GESTIÓN DEL TIEMPO Y DEL ESTRÉS

Autor: Frances Kay

Presenta una serie de herramientas y técnicas para abordar la presión del trabajo de una forma más saludable y lograr que las horas laborales rindan al máximo.

\$200  
+ENVIO



## COACHING Y DIVERSIDAD

Autores: Juan Carlos Cubeiro  
Alicia Kaufmann

Esta obra aborda el tema del coaching y trata la diversidad cultural y emocional, así como la diversidad de género.

\$277  
+ENVIO

INFORMES Y VENTAS



Gloria Huerta



Tel. 5140 2245



ghuerta@amedirh.com.mx

# Realiza Amedirh Foro de Perspectivas 2012

Con vocación clara de servicio y la demanda de mejores condiciones para la fuerza laboral mexicana, Amedirh celebró su ya tradicional evento "Perspectivas 2012", el foro de preparación más importante para la comunidad de Recursos Humanos en temas políticos, económicos y laborales.

Delia Paredes, Directora Ejecutiva de Análisis y Estrategia de Banorte-IXE, abrió el programa de conferencias magistrales con una presentación sobre "Perspectivas económicas y globales de México en 2012".

En su ponencia, Delia Paredes señaló que "a finales del tercer trimestre del año vemos que las tendencias económicas cambian y estamos ante tres grandes riesgos en la economía global: las decisiones que han tomado los países europeos no han sido las correctas para devolver la confianza en su economía; Estados Unidos se está "ahogando en un vaso de agua" ya que su crisis es más bien un tema político y el deterioro que ha generado la crisis económica de los países avanzados en los países emergentes".

México no ha estado exento a la volatilidad global. "La actividad



Delia Paredes, Directora Ejecutiva de Análisis y Estrategia de Banorte-IXE.



económica ya se empezó a desacelerar, no obstante, esta debilidad externa se ha compensado con que hemos ganado terreno en Estados Unidos y la demanda interna ha tomado gran fuerza”, afirmó Paredes.

El siguiente tema en la agenda de trabajo de “Perspectivas 2012” estuvo a cargo de Fernando Yllanes, Director del Bufete Yllanes Ramos y Oscar de la Vega, Socio de la firma Basham, Ringe y Correa, ambos con la conferencia “Aspectos controversiales de la Ley Federal del Trabajo”.



José Luis López Lepe, Presidente del Consejo de Amedirh con Óscar de la Vega, de Basham, Ringe y Correa.



Óscar de la Vega, socio de Basham, Ringe y Correa.

**“Cada año, AMEDIRH organiza el foro de perspectivas con la mirada de expertos en tendencias que muestran los cambios que llegarán con mayor fuerza”.**



La última voz experta de esta jornada fue la de Roy Campos, Presidente de Consulta Mitofsky, quien presentó el comportamiento político del país rumbo a la contienda electoral del 2012 por la presidencia de México.

“Mapa político y su influencia en las elecciones presidenciales en el 2012” fue el nombre de la ponencia magistral en la que Campos expresó que “para poder definir el rumbo que está tomando el país, es necesario tomar muy en cuenta el contexto actual”.

“Los temas que urge a tomar en cuenta para la Reforma Laboral son: los sistemas de contratación, el cambio en los procedimientos de justicia laboral, la seguridad social, el tema más relevante, la limitación del monto de los salarios caídos”, explicó Fernando Yllanes.

El Director también afirmó que el riesgo principal de no llevar a cabo una Reforma a la Ley Federal del Trabajo es la imagen que proyecta el país a nivel mundial, “es necesario demostrar que en México somos capaces de ponernos de acuerdo”.

“Creo que tenemos que trabajar de manera diferente, obviamente se requiere una Reforma a la Ley y vamos a seguir trabajando en esta carrera pero recordando el tema político y el marco global. Debemos trabajar, con las herramientas que tenemos en cada empresa, en la identificación de líderes y en su capacitación”, concluyó de la Vega.



Roy Campos, Presidente de Consulta Mitofsky.



Bárbara Berenice Verona (Grupo Lala) y Miriam Aguilar (Farmacéuticos Maypo) ganadoras del concurso de fotografía de nuestro Congreso 2011.

Además de presentar los datos más representativos de la encuesta "Elección 2012 en México. Variables fundamentales para seguir el proceso electoral", el Presidente de Consulta Mitofsky invitó a los partidos a tener conciencia en los pasos que dan para mover y cambiar la realidad y a los ciudadanos a realizar un voto consciente e ideológico.

El evento concluyó con la premiación a los ganadores del concurso de fotografía "Una mirada hacia los Recursos Humanos de nuestras empresas", concurso que logró compaginar la creatividad artística fotográfica en el marco de la visión de los Recursos Humanos en las empresas mexicanas.

Felicitemos a las ganadoras: con el primer lugar, Bárbara Berenice Verona de Grupo Lala y, con el segundo lugar, Miriam Aguilar de Farmacéuticos Maypo. ▲▲



Fernando Yllanes, Director del Bufete Yllanes Ramos.



# Rumbo al Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

## Brian Bacon: Lo que hacen los líderes es generar confianza para la colaboración y el logro de resultados

Famoso en todo el mundo por ser el creador del Self Managing Leadership® (SML), Brian Bacon es pionero y líder de pensamiento acerca del papel que juegan los negocios en el contexto social. Este 2012, impartirá la conferencia magistral principal del 47º Congreso Internacional de Recursos Humanos de Amedirh.

Su trayectoria, además de orador influyente, incluye ser uno de los ex Presidentes de la WORLD BUSINESS ACADEMY con sede en Washington, profesor visitante en la INTERNATIONAL INSTITUT OF LABOUR STUDIES en Ginebra y miembro del think tank internacional de la Unión Europea sobre Cohesión Social.

“Tenemos que ver a la organización como un sistema completo, no sólo como una combinación de partes diferentes”, explica Brian Bacon en entrevista con “Dirección de Recursos Humanos”, durante su visita más reciente a la Ciudad de México. Desde lo alto del rascacielos Torre Mayor, Bacon reflexiona acerca de la misión del profesional de Recursos Humanos.

“El papel de Recursos Humanos y de los individuos que son respon-



sables de gestionar y alinear la cultura del negocio con la estructura de la empresa, es algo crítico en esta época”, comenta en entrevista para **Dirección de Recursos Humanos**.

Bacon explica que el desafío para todos los negocios, particularmente en México, consiste en reconocer que las compañías se han manejado únicamente por el móvil de la rentabilidad y la intención de cuidar sólo a sí mismas, perdiendo el foco en las personas.

“Eso es un egosistema”, dice el especialista. “Y lo que el profesional de Recursos Humanos debe perseguir como logro es que haya un cambio hacia un ecosistema organizacional que mira a las personas en sus múltiples facetas y dimensiones”.

La visión sistémica de Bacon hacia la empresa indica que para aumentar las fortalezas de las organizaciones “se requiere que la gente sienta



**Brian Bacon, creador del Self Managing Leadership:  
Figura protagonista del 47º Congreso Internacional  
de Recursos Humanos de Amedirh.**

**“Me parece que lo que vimos en la crisis económica fue la manifestación de problemas fundamentales del sistema mundial que siguen vigentes. Es cuestión de tiempo para que las fuerzas negativas profundas salgan a la luz de nuevo”.**

confianza en su líder, sólo así es posible la colaboración y la cooperación. El problema que existe en la mayor parte de las compañías, es que no confiamos unos en otros”. De esta manera resumen Brian Bacon sus tres lecciones para los líderes.

- a) La persona tiene un fuerte sentido de propósito o razón de ser.
- b) La persona desarrolla pertenencia y lealtad.
- c) La persona requiere de un medio seguro para su desarrollo.

Brian Bacon participa como asesor especial de Primeros Ministros, Presidentes y Jefes de Estado y como consultor líder para CEO's y equipos directivos de numerosas corporaciones multinacionales. Sin duda, la suya es una visión de amplio alcance tratándose de observar los fenómenos sociales, financieros, económicos y relacionados con el empleo a escala mundial. ▲▲



## **“Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos” de Robbins y Finley.**

### **EN ESENCIA EL LIBRO ABORDA...**

Los equipos de trabajo son una herramienta de enorme valor, pero heredan prácticamente todas las características negativas y positivas de quienes los integran. Este libro nos ayuda a descubrir cómo gestionar estas fuerzas a favor de nuestros proyectos.

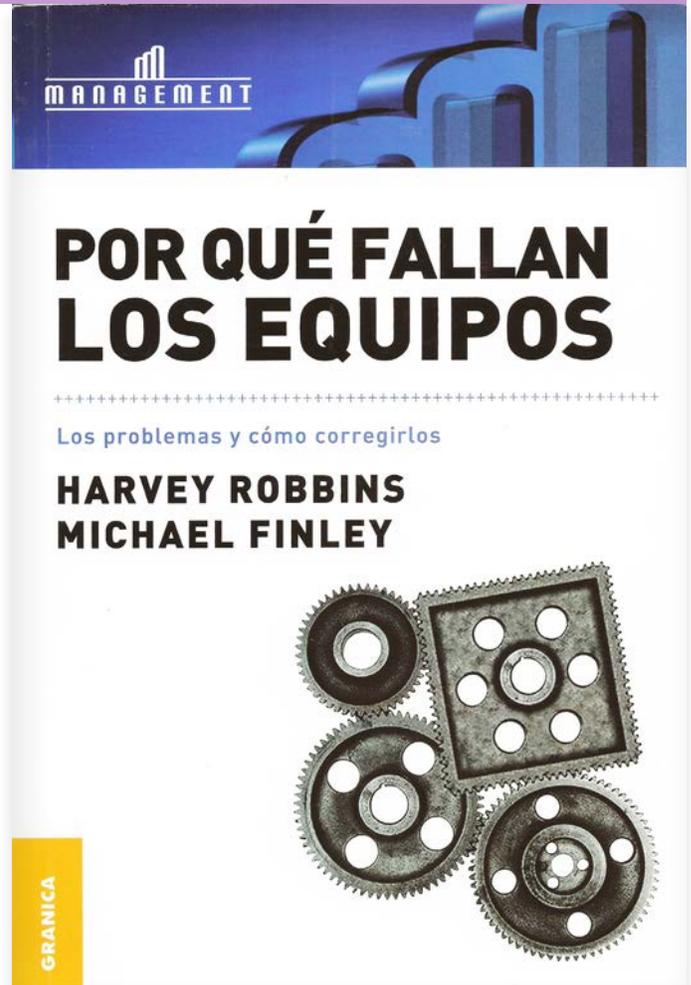
### **EL LIBRO MUESTRA QUE...**

Los equipos son una creación sorprendente y que genera gran valor a las empresas sin embargo, necesitan gran cantidad de atención y cuidado. Tienen que ser mimados, alimentados, acariciados e higienizados de vez en cuando. Los dos especialistas nos ofrecen una mirada que reconoce el fenómeno del trabajo en equipo con sus problemáticas, todas las que transmitimos los integrantes de dichos grupos.

### **ACERCA DE LOS AUTORES...**

Harvey Robbins es un especialista en creación y eficacia de equipos y grupos laborales. Es licenciado en Psicología Clínica y desde ese lugar nos explica por qué fallamos. Michael Finley es escritor y su narrativa se ha aplicado al management contribuyendo a que la lectura sea reveladora y nos deje gratas experiencias. ▲\

**Tenemos disponible esta obra  
en la Librería de Amedirh...  
Contacta a Gloria Huerta /  
ghuerta@amedirh.com.mx  
Teléfono: 5140-2245**



## **5 aspectos que no puedes dejar de leer...**

- Necesidades individuales versus necesidades del equipo – motivos ocultos (p. 37).
- El problema personal: “No pienso trabajar para ese idiota” (p. 75).
- Un ambiente tóxico en el equipo (p. 143).
- El mito de que a las personas les gusta trabajar juntas (p. 231).
- Equipos y tecnología: el equipo transnacional de las 24 horas (p.257).

DIRECCIÓN DE  
**RECURSOS  
HUMANOS**



Año IV, No. 1, Enero 2012.

**VISIÓN DE FUTURO**  
Perspectivas para el 2012

**¿Y LA VIVIENDA QUÉ?**  
Entrevista con Víctor Borrás,  
Director General del Infonavit

**LEY DEL TRABAJO:**  
Un destino difícil

2012



**SALUD LABORAL: ¿Qué hacemos con los jefes tóxicos?**

**¿Te interesa anunciarte  
en la Revista?  
¡Contáctanos!**

**editor@amedirh.com.mx**  
**5140 2210**