

# DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Año 3

Número 6

Noviembre 2011

46<sup>o</sup>  
2011

Congreso Internacional  
de Recursos Humanos  
Creating People Advantage

LA RESEÑA DE UN EVENTO EXTRAORDINARIO Y EXITOSO

Sustentabilidad y  
Recursos Humanos

Conoce el modelo del Infonavit

Cae el compromiso  
en las empresas

¿Cómo puede llegar a impactar en los resultados?

# Índice

2

Editorial	3
Nuevos Socios	4
Webcast	10
Conoce a	12
Columna Fiscal	14
46° Congreso Internacional de Recursos Humanos	20
Information Management	67
Columna Laboral	70
Directorio	72

# Editorial

Del escritorio  
de Pedro Borda



Ustedes fueron los actores más importantes para el éxito alcanzado en nuestro reciente **Congreso Internacional de Recursos Humanos Creating People Advantage**.

Muchas gracias, sí muchas gracias por la confianza que patrocinadores, expositores, conferencistas y socios depositan cada año en los eventos que organiza **AMEDIRH** con mucho gusto y compromiso de ofrecer una calidad de excelencia.

Las calificaciones que ustedes otorgaron a los conferencistas fueron de 8.9 a 9.9.

Para recordar lo realizado, en este número de noviembre compartimos con ustedes algunos aspectos. Ofrecimos tocar corazones y creo que si lo logramos. Ya hoy estamos entregados a preparar para ustedes el Congreso 2012: RH Liderando el cambio, que se celebrará los días 5 y 6 de Septiembre en el WTC, Ciudad de México.

Es importante que ya reserven en sus organizaciones las fechas, porque tendremos muchas ideas nuevas.

Les envío un gran abrazo y nuestro agradecimiento.

Síguenos en :

Twitter: Amedirh\_

Facebook: [www.facebook.com/amedirh](http://www.facebook.com/amedirh)

LinkedIN: Grupo AMEDIRH

Lic. Pedro Borda  
Hartmann  
Director General  
Amedirh

# Nuevos Socios

4

5w México S.A. de C.V.	Lic. Josefina Morrison Rosillo
GELCAPS	Lic. Ricardo Ortíz
Capsugel de México. S de R.L de C.V.	Lic. Benito Rivas Minero
Homex	Lic. Ana Cristina Herrera Lasso Espinosa
Security Finance	Lic. José Barragán Tellez
Coahuila Motors S.A. de C.V.	Lic. Gerardo de Jesús Monjardin Montiel
Premium Outsourcing de México	Lic. Víctor Joaquín Abogado Jiménez
Global Novations - FBC México	Lic. Joe Amkie
Data Iq S.A.	Lic. Elsa Rocha Andrade
Edisa Latinoamérica	Lic. Alfonso Amorín
Libertad Servicios Financieros S.A. de C.V.	Lic. Rubén Gómez Ramírez
Administración Corporativa Yri S. de .R.L	Lic. Antonio Bello
Dimension Data S. de R.L.	Lic. Myriam de La Cruz
Garlock De México S.A. de C.V.	Lic. Andrés Martínez García
Schneider National	Lic. María Teresa Velasco
Spextec S.A. de C.V.	Ing. Jezuz Hernán Escudero Melo
The British Council A.C.	Lic. Chris Rawllings
Dicipa S.A. de C.V.	Lic. Ana María Estévez
Nissan Mexicana S.A de C.V.	Lic. José Araiza Díaz

Gerente de Ventas Corporativas RH

Director de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

Dir. Corporativa de Desarrollo Humano y Responsabilidad Social

Gerente de Recursos Humanos

Director

Director General

Director Asociado

Administradora General

Dirección General

Director de Desarrollo Humano

Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

Director de Recursos Humanos

Gerente de Recursos Humanos

Director General

Director

Gerente de Recursos Humanos


Subdirector de Recursos Humanos

# Nuevos Socios

6

Jugos del Valle	Lic. Jorge Hernández Martínez
Aptum Global	Lic. Jonathan Miranda
Q MAX México	Lic. Sergio Delgado López
Grupo RH Maq	Lic. Eduardo Chávez Tellez Girón
Ryder	Lic. Laura López
Key Telent Recursos Humanos S.A. de C.V.	Lic. Jesús Maldonado Corona
Wintell S.A. de C.V. INTELL S.A DE C.V.	Lic. Maylet Simancas Coronado
Julio	Lic. Omar Manzur Ruíz
Consultores Profesionales Corporativos	Lic. Claudia Irina Hernández Martínez
Excelencia en Contratación Industrial, S.C.	Lic. Vicente Ortíz Soto
Netafim Manufacturing México, S de R.L. de C.V.	Lic. Nancy Edith Salinas Alanís
Grupo Star Médica	Lic. Valeire Fernández González Aragón

Director de Recursos Humanos  
Gerente de Reclutamiento y Selección  
Gerente de Recursos Humanos  
Recursos Humanos  
Gerente de Recursos Humanos  
Director Mexico y Centroamérica  
Gerente de Recursos Humanos  
Director de Recursos Humanos  
Gerente de Reclutamiento y Desarrollo  
Director de Recursos Humanos  
Gerente de Recursos Humanos  
Gerente de Capital Humano



Adecco México cuenta con más de 80 sucursales en toda la República Mexicana y forma parte de una red global presente en más de 60 países. Gracias a ésta amplia cobertura todos los días buscamos por el mundo entero el talento que nuestros socios de negocios necesitan.

Yuracy  
Colaboradora de Adecco

**Adecco**

better work, better life



**EMPRESA  
SOCIALMENTE  
RESPONSABLE**





STPS-ACT-ESP-000002

Síguenos:



**20** Años

AL SERVICIO DE LOS  
RECURSOS HUMANOS  
EN MÉXICO

# Webcast

## RUMBO AL 2012

Estamos por cerrar el año y en Amedirh continuamos desarrollando herramientas innovadoras y diferenciadas para las empresas afiliadas y los ejecutivos de Recursos Humanos que conforman parte de nuestra comunidad.

**10** El Lic. **Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh**, comparte con todos nuestros lectores un balance sobre los resultados de este año que está a punto de concluir y sobre los proyectos que están por llegar en el 2012.

Cada vez cobra mayor importancia el mirar con detenimiento hacia el desarrollo del talento, gestionándolo a través de modelos que nos permiten generar contribuciones a la economía y la sociedad en el país.

# Honestidad y Transparencia: Un tema de Recursos Humanos

# Conoce a

## EL LADO VERDE DEL INFONAVIT:

visitando un sorprendente jardín en medio de la urbe mexicana

12

Con una vista impresionante del sur de la Ciudad de México y 5 mil 300 metros cuadrados de superficie, la Azotea Verde del Infonavit es la más grande de América Latina. Fue en junio de este año cuando se inauguró este recinto con la presencia del Presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa. En esta ocasión también se llevó a cabo una carrera en la que participaron colaboradores de la institución.

“Todo comenzó como una idea del Director General, Víctor Manuel Borrás Setién. Primero nos encargó la creación de un huerto y de ahí, comenzó a crecer el proyecto como un objetivo relacionado con la sustentabilidad que promueve el propio Instituto”, comenta en entrevista Miguel Ángel Hernández Pastrana, Gerente de Desarrollo Inmobiliario del Infonavit.

“Es la primera y la más grande en América Latina. Estamos utilizando eco-tecnologías

en este desarrollo verde, basándonos en el concepto de sustentabilidad que el Instituto está imprimiendo desde el proyecto de hipotecas verdes que se otorgan a los derechohabientes”, señala Hernández Pastrana.

Este proyecto, contribuyó para que el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores pudiera recibir la Certificación del Edificio Sustentable con Grado de Excelencia por parte del Gobierno del Distrito Federal. “Hemos utilizado tecnología suiza y nos aseguramos de que no haya filtraciones que repercutan en la operación



del Instituto. La iluminación procede de fotoceldas que se alimentan de energía solar. El riego proviene de agua tratada y la captación pluvial. Además, contamos con una pista para correr con las mismas propiedades que tiene el tartán, pero que no se encharca; usamos madera reciclada y toda la azotea funciona con base en la sustentabilidad”.

Miguel Ángel Hernández Pastrana comenta que el proyecto tiene numerosos beneficios sociales como son el rescate de las áreas verdes urbanas, generación de oxígeno, reducir la producción de calor que genera el edificio, bajar la temperatura del inmueble en 15 por ciento, entre otros.

En cuanto a los beneficios desde la óptica de Recursos Humanos, “ha generado orgullo entre nuestros colaboradores que presumen la azotea a los visitantes y externos”, señala el líder de este proyecto. “Tenemos un promedio de 40 personas que suben a caminar todos los días y gente que viene a correr, a hacer yoga o trabajar incluso en la zona de estar que también cuenta con Internet”. Ingeniero civil de profesión, Miguel Ángel Hernández

Pastrana ha dejado una huella personal en el diseño de la azotea verde del Infonavit. “Tenemos una vertiente en el diseño con una rama temática con representación de tres ecosistemas como son el bosque alto de la Ciudad de México; el desierto mexicano y el trópico.

Adicionalmente, contamos con el huerto y en conjunto reunimos a 70 especies vegetales cultivadas originalmente en los invernaderos de Chapingo e invernaderos UMA que incluyen Dos especies de cactus en peligro de extinción”.

Por el momento no hay acceso al público, pero el Infonavit dará a conocer próximamente de qué manera se podrán realizar visitas guiadas a su azotea verde.

13



# Columna Fiscal

## PROGRAMA DE PRIMER EMPLEO

Por: Ernesto Vázquez Landero

La desaceleración económica incrementará el problema de desempleo, por lo que se necesita crear nuevos modelos para que los jóvenes ingresen al mercado laboral.

La posibilidad de una nueva recesión económica, ha inquietado a diversos sectores de la sociedad.

La desaceleración de la actividad económica mundial podría generar en 2012 un fuerte desempleo entre los miembros del G20, advierte la **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** en un estudio realizado conjuntamente con la **OCDE** con motivo de la reunión ministerial del **G20** que se celebró en París, el 26 y 27 de septiembre.

### El estudio revela lo siguiente:

- El empleo debería crecer a una tasa anual de al menos 1.3% para llegar al 2015 con una tasa de empleo igual a la que existía antes de la crisis. Una tasa de crecimiento de tal grado permitiría crear unos 21 millones de empleos adicionales por año, recuperar los puestos de trabajo que se han perdido desde 2008 y absorber el incremento de la población en edad laboral.
- En 2010, la disminución en la tasa de desempleo en la mayoría de los países del G20 fue moderada, por lo que el número total de desempleados se sitúa aún en 200 millones a nivel mundial.
- Los mercados laborales de cada país se han comportado de manera muy diversa. Mientras que algunos países (Alemania, Brasil e Indonesia) han registrado un fuerte crecimiento en la tasa de

empleo y una disminución importante en la tasa de desempleo, otros, como Argentina, han mostrado poco o ningún crecimiento en la tasa de empleo, y muchos otros han experimentado un alto desempleo persistente (Unión Europea, Sudáfrica, España, Reino Unido, Estados Unidos).

- La “crisis persistente del empleo” también está exacerbando problemas estructurales, que se traducen en un alto y, por lo general, creciente desempleo juvenil, y en una creciente incidencia del desempleo a largo plazo.

Al mismo tiempo, la crisis del empleo está afectando la demanda de los consumidores y, por lo tanto, ejerciendo más presión sobre una recuperación que de por sí ya es débil.

- Existe una creciente dualidad entre aquellos trabajadores que tienen trabajo decente y aquellos que no. Por ejemplo, en muchas economías desarrolladas del G20, un porcentaje importante de trabajadores está empleado en la economía informal con contratos temporales.



En la reunión de los ministros de Trabajo de los países del G20 se discutieron los siguientes temas:

- Promoción del empleo pleno
- Trabajo de calidad
- Respeto de los derechos y principios fundamentales en el trabajo
- Fortalecimiento de la coherencia política a nivel multilateral

En su participación, el Secretario del Trabajo, Javier Lozano Alarcón, afirmó que “el Empleo debe estar en el centro de toda política económica humanista”. Durante su intervención en la sesión **“Los retos del mercado laboral”** habló de la trascendencia de generar empleos y proteger a grupos vulnerables. Agregó que “el empleo para los jóvenes debe ser el objetivo fundamental de nuestras políticas públicas”.





En ese sentido expuso la necesidad de emprender en México reformas estructurales, “como la Reforma Laboral largamente diferida en México, que facilite el acceso al mercado formal de trabajo a jóvenes, mujeres y adultos excluidos en la crisis, con nuevas modalidades de contratación acordes con el mundo real; que aumente la productividad laboral para crear riqueza y mejorar el salario de los trabajadores; que la inclusión laboral de grupos vulnerables; agilizar y transparentar la justicia laboral, y mejorar los mecanismos para supervisar y sancionar violaciones a la ley”.



Fuente: <http://www.ilo.org> y  
[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

# 47<sup>o</sup> Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

Liderando *el cambio*



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



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

# Eventos RH 2011

Noviembre-Diciembre



amedirh

## Taller: Optimización de la Revisión de Contratos Colectivos

9 y 10 noviembre 2011

## Foro: Perspectivas 2012

17 noviembre 2011

## Curso: Inteligencia Emocional

7 y 8 diciembre 2011

Informes

Lic. Mariana Morales / Tel. (55) 5140 2214 / [eventos@amedirh.com.mx](mailto:eventos@amedirh.com.mx)

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

# PRESENTACION

Gracias a ti,

El **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage** ha sido un éxito indiscutible.

Impacto, trascendencia y valor son las tres palabras clave que describen el resultado de este gran evento organizado por **Amedirh**, teniendo como mirada central a la creación de ventajas a partir de la gente para beneficio de los negocios, empresas, instituciones y organizaciones.

20

Con una vocación clara de servicio y la demanda de mejores condiciones para sostener la economía mexicana, basada en un mayor número de empleos y candidatos con competencias mejor desarrolladas, logramos convocar a 4,020 ejecutivos.

Este año, coordinamos once conferencias magistrales en el salón principal y la participación de 106 empresas en el **Área de**

**Negocios** —la más grande en su categoría—, confirman una vez más el liderazgo del

**Congreso Internacional de Recursos Humanos de Amedirh.**

Estamos orgullosos de organizar un evento exitoso y extraordinario que está al servicio de México, de sus empresas, sus ejecutivos y, finalmente, cada uno de los colaboradores que reciben los beneficios finales de esta dinámica estratégica para el aprendizaje y el networking.

Las voces de los especialistas mexicanos y de otras nacionalidades que nos acompañaron siguen teniendo eco en la mente de todos los asistentes al Congreso.

Siempre tenemos en mente que hay un lugar para cada uno en este encuentro para la socialización del conocimiento sobre lo que nos atañe en torno



a la gestión del talento. Desarrollar personas es una tarea de educación que comienza en la familia, continúa en las instituciones escolares y culmina en los entornos laborales. De ahí la importancia de pensar en contenidos de alta calidad e impacto para que repercutan positivamente y en grande en todos los interesados en la conformación de un sector empresarial e industrial más sólido y fuerte de cara a nuestra sociedad y al mundo entero.

Ponemos en tus manos esta reseña detallada del Congreso, en este dossier especial de la revista electrónica de Amedirh Dirección de Recursos Humanos.

Nuevamente, quedamos agradecidos y satisfechos, pero además, seguros de contar desde ahora con tu presencia en el **47° Congreso Internacional de Recursos Humanos** el año próximo, los días **5 y 6 de septiembre**, en el **WTC Ciudad de México**.



21

*46*<sup>o</sup>  
2011  
Congreso Internacional  
de Recursos Humanos  
Creating People Advantage

# INAUGURACION

La comunidad de negocios de México, representada por los 4,020 participantes de las diversas áreas estratégicas de las empresas convocadas, asistió a la inauguración del **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage.**

22

“Hemos ampliado nuestros límites y horizontes para influir positivamente en un número mayor de ejecutivos de diferentes áreas”, indicó Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh.

“Tenemos una responsabilidad social que nos remite a satisfacer las necesidades de conocimiento y generación de redes de colaboración entre la alta dirección, los financieros, los líderes de producción y operaciones, ventas y mercadotecnia; y desde luego, con Recursos Humanos”.

El Lic. Pedro Borda Hartmann, destacó la presencia de los integrantes del **Consejo de la North American Human Resource Management** —Canadá, Estados Unidos y México —, que adicionalmente, se reunieron



en junta de Consejo en el marco del congreso.

Asimismo, agradeció la presencia de Henry Jackson, Presidente de NARHMA, instancia que reúne a 240 mil personas en el mundo relacionadas con el desarrollo del talento.

## EL DISCURSO INAUGURAL

El Lic. José Luis López Lepe, Presidente del Consejo Directivo de Amedirh, se dirigió a la comunidad participante en el congreso, señalando que en 2011, el tema central del evento consiste en revisar las oportunidades de crecimiento a través de la creación de ventajas competitivas a través de las personas.

El también ejecutivo principal de Recursos Humanos en Bachoco, se refirió a la trascendencia del liderazgo en los tiempos de cambio vertiginoso que enmarcan nuestra época.

“La verdadera fuerza de los líderes radica justo en la riqueza de los paradigmas que utilizan para identificar y desarrollar al talento como la base de las organizaciones. Con este espíritu iniciamos los trabajos del **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos** que ha sido un éxito desde el momento en que ustedes, hace un año, justo en este mismo lugar, decidieron seguir en el camino emprendido por **Amedirh**”.

Horacio Quirós, Presidente de la Federación Mundial de Recursos Humanos con sede en Inglaterra, asistió como invitado de honor a la inauguración. Junto con él, estuvo presente William Greenhalgh, Presidente Ejecutivo de la Asociación de Recursos Humanos de Canadá.



# “INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA”

John Farrell: CEO Google México

Google es una de las empresas más poderosas del mundo contemporáneo.

Ofrece intangibles a través de una amplia variedad de aplicaciones de internet que van desde el correo electrónico, el almacenamiento y difusión de video, hasta la inserción de publicidad en diversas modalidades.

24

Es una marca que la gente adora y su producto líder continúa siendo su poderoso buscador de información en la red de redes.

“Uno de los pilares de Google consiste en tener una visión clara. Todos los colaboradores de Google saben que la misión de Google es organizar toda la información del mundo y hacerla accesible para un fin útil. Esta visión nos alinea, nos impulsa y nos lleva a mantener el perfil de empresa que queremos.

Tenemos una misión inspiradora que transforme al mundo.

Los reto a que pregunten en sus empresas quién conoce y puede repetir rápidamente la misión de la compañía”.

John Farrell fue nombrado CEO de Google México en abril de 2008. Anteriormente fungía como Director de Desarrollo de Negocios de Asia y Latinoamérica.

Su principal responsabilidad consiste en fortalecer la presencia de México a través de la implementación de estrategias dirigidas para cada uno de los productos, herramientas y servicios que ofrece la compañía.

Google ha logrado mantener un mismo espíritu de innovación en una masa enorme de empleados que ronda los 28 mil en más de 60 oficinas repartidas en el mundo.

La empresa, tiene un valor de mercado 180 millones de dólares. ¿Cómo lo han hecho posible? “Teniendo un enfoque de largo plazo, realizando inversiones potentes en negocios que sabemos de inicio que los veremos prosperar con el paso del tiempo, tal como sucedió con la adquisición de YouTube”, explica Farrell.

Un hecho contundente es que Google destina importantes recursos para la innovación





*“Tenemos una visión clara y poderosa que alinea a toda la gente que colabora en Google y que la pone al servicio del mundo entero”, comentó John Farrell, CEO de la empresa en México al presentarse como conferencista en el 46°*

**Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage.**

(cerca de un 70 por ciento de sus remanentes tienen este destino). Asimismo, su estrategia se basa en la contratación de los mejores candidatos para cada puesto.

“Esto es diferente a lo que ocurre en la mayoría de las empresas donde el CEO y los directores tienen que ser los más competentes, pero de ahí en fuera, se contrata a los recursos más económicos para que desempeñen los puestos que se necesitan”, destaca John Farrell.

En Google, “buscamos a los mejores porque siempre van detrás de la mejor manera de agregar valor. Hacen muy bien lo que les toca y nos dan más. La selección de colaboradores se realiza colegiada, no es una decisión unilateral. Cuando se llega a un consenso, por ejemplo, en México, el candidato seleccionado es escalado a nivel internacional para que sea evaluado y validado”.

Google sale de los esquemas tradicionales de gestión de talento debido al crecimiento exponencial que tienen como empresa y que deben mantener bajo control.

“Somos 28 mil personas y trabajamos en grupos pequeños.

Además, nuestra evolución al interior de la compañía es como una selección natural.

Entre nosotros, lo relevante consiste en ser el próximo que tenga una gran idea para los consumidores y saber qué va a requerir el mercado”.

26

Lo que impera en Google es un ambiente de colaboración completamente distinto a lo que la mayoría de las empresas suelen visualizar.

“Hemos descubierto y comprobado el impacto que tiene el ambiente de trabajo relajado, libre de tensiones y supervisiones innecesarias para que la gente desarrolle aportaciones realmente importantes.

Pensamos desde la dinámica del salario emocional.

Sobre todo, cuando tenemos contratada a una diversidad de perfiles de edad con necesidades completamente distintas a las de las ¿Cómo se



traduce este impacto? En la fortaleza que representan 3 millones de búsquedas en Google Search; 2 millones de consultas en YouTube, el hecho de que Google Chrome esté desbancando al explorador Firefox en el mercado y que Android se haya convertido en el sistema operativo para dispositivos móviles de mayor penetración. Google crea ventajas enormes a través de su gente.

# MENTALIDAD GANADORA:

## 8 ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO Y EL TRIUNFO

Jeff Brown: Jefe de psicólogos del Maratón de Boston

¿Hay una psicología para el éxito?

Esta es una interrogante que buscan responder los responsables de la gestión de talento en la mayoría de las empresas del mundo. Jeff Brown, jefe de psicólogos del Maratón de Boston, competencia de renombre mundial, ha encontrado la respuesta a través de un minucioso proceso de investigación cuyos resultados fueron compartidos con los asistentes al **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos**.

“Crear ventaja a través de la gente, tal como lo propone este Congreso Internacional, requiere que logremos fomentar una serie de estrategias en los líderes de las empresas, así como en los diferentes colaboradores que inciden en todos los procesos que hacen posible su oferta al público”, señaló Jeff Brown durante su conferencia magistral.

Destacado miembro de la comunidad de psicólogos del deporte en la Unión Americana, Jeff Brown ha desarrollado un modelo reconocido por ofrecer 8 estrategias clave para el fortalecimiento de las mentes de campeonato como las ha llamado.

A lo largo de varios años, junto con su equipo, se ha dedicado a escuchar y estudiar a fondo las historias personales y estrategias de los corredores del Maratón de Boston, uno de los más desafiantes del mundo, observando cómo la mente y el cuerpo son puestos al límite para alcanzar el éxito.



“Las personas que tienen éxito en la vida presentan un elemento en común. Ellos hacen algo diferente y especial a nivel cerebral que les permite maximizar su potencial y alcanzar sus objetivos.

Digamos que tienen un cerebro ganador”.

El planteamiento de Jeff Brown y su colega Mark Fenske, autores del libro “El cerebro del ganador”, propone que “el sistema neurológico en una persona triunfadora tiene gran capacidad para sintonizarse en lo correcto, haciendo a un lado las distracciones, para seleccionar la mejor manera de concentrarse en una tarea con el fin de obtener el mejor resultado posible”, explicó Brown durante su conferencia.

Una de los principios claves es la capacidad que tiene el cerebro humano para adaptarse. “A esto le llamamos neuroplasticidad y consiste en aplicar una serie de estrategias que permitan alinear al cuerpo y al cerebro en una colaboración armoniosa, centrada en un objetivo de rendimiento específico. Hemos hallado ocho factores que explican cómo se puede mejorar el desempeño personal hasta llegar a estándares considerados como éxito”.

Jeff Brown explicó que al identificar los factores que permiten desarrollar una mente de campeonato, han logrado aplicar el modelo con diferentes corredores en el Maratón de Boston y, eventualmente, su enfoque ha trascendido a otros medios como son los centros escolares y las empresas.

#### **Factor 1:**

Autoconciencia para construir el auto concepto de persona ganadora; quien logra generar esta percepción de sí mismo, comienza a desarrollar los ajustes en su cerebro para visualizar la vida y colocarse en ella de esta manera.

#### **Factor 2:**

Motivación que consiste fundamentalmente en cultivar el motor o los estímulos para ganar o alcanzar el éxito.

#### **Factor 3:**

Focalización, es decir, mirar hacia lo que es verdaderamente importante en cada caso y evitar todas las distracciones posibles.

#### **Factor 4:**

Balance emocional; hacer que las emociones trabajen a favor de uno, y no en contra de la persona.

**Factor 5:**

Memoria para recordar permanentemente que se es un ganador y los procesos o tareas que tiene que desarrollar nuestro cerebro para lograrlo.

**Factor 6:**

Resiliencia para aprender y dominar los vaivenes del éxito en un movimiento que suele ser como el de un péndulo. El éxito no suele ser un estado rígido o estático, sino dinámico.

**Factor 7:**

Adaptabilidad, es decir, tener la capacidad de reorganizar al cerebro según lo requiera la diversidad de desafíos que se nos presenten.

**Factor 8:**

Cuidar el cerebro dándole mantenimiento, protegiéndolo y mejorándolo, pues se trata de la herramienta más poderosa que tenemos los seres humanos.



“Una amplia investigación sugiere que el cerebro humano es esencial en las carreras de altísimo desempeño como un maratón. De hecho, organiza sus pasos, regula la temperatura, monitorea el corazón y se encarga de cada parte del proceso de manera integral. Ahora, imaginen los resultados si lo aplicamos a la formación de Recursos Humanos”. Jeff Brown, ha estudiado de qué manera las técnicas de trabajo mental utilizadas por los corredores derivan de la Psicología Cognitivo-Conductual (PCC), que puede conducir realmente a la remodelación del funcionamiento operativo del cerebro. “Piénselo bien, quizá sea el momento de volver la mirada a lo que podemos lograr en las organizaciones estimulando el desarrollo de la máquina más poderosa en el mundo”.

# CONSOLIDACIÓN DE BANORTE BASADA EN LA GESTIÓN DE SU TALENTO HUMANO

Dr. Alejandro Valenzuela, Director General Grupo Financiero Banorte, México

Fue en noviembre de 2010 cuando Grupo Financiero Banorte hizo público el proceso de fusión que realizaría con IXE, institución del mismo sector económico del país. El proceso de integración comenzó hasta abril de 2011. Uno de los principales desafíos ha consistido en gestionar al capital humano con una mirada amplia que permita observar y considerar la retención del personal idóneo para la organización.

30

“En Banorte somos más o menos 25 mil empleados. Lo que descubrimos es que había una redundancia positiva y que teníamos que tomar una decisión sobre esta”, señala el Dr. Alejandro Valenzuela refiriéndose a que no sólo existían colaboradores en funciones duplicadas, sino que en muchos casos estaban ocupadas por personas talentosas que valía la pena retener.

“No fue sencillo porque estamos hablando de alrededor de mil 300 personas en todo el banco ubicadas en esta categoría de redundantes. A la fecha, se ha rescindido a cerca de 1000 colaboradores y en todos los casos se ha realizado un proceso

de outplacement que ha facilitado que no sólo se vayan de la institución con su liquidación completa, sino que también hayan sido contratados por otras organizaciones, un de la competencia”.



El Director General de la tercera institución bancaria en México compartió con los participantes del **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos**, de qué manera han logrado establecer un equilibrio con este movimiento organizacional que no sólo ha sido exitoso, sino que ha permitido consolidar a Banorte.

“Lo que hemos hecho es ser transparentes”, explica el Dr. Alejandro Valenzuela. “Eliminamos la incertidumbre de la manera más rápida posible. Si les damos la noticia de que continúan, lo hacemos rápido y si la noticia es que tendrán que cambiar de rumbo, también. La toma de decisiones ha sido difícil porque hay que elegir entre dos personas igualmente estupendas para cada puesto. En este sentido, nos esforzamos por tener un proceso claro, justo y rápido”.

A lo largo de su conferencia, el Dr. Alejandro Valenzuela ofreció una aproximación ágil del panorama financiero mundial y su impacto en México. “Estamos en una industria que requiere entender al cliente, ver sus necesidades en lugar de arrojarle productos. El desafío para nosotros es contar con colaboradores que sean capaces de hacer la diferencia por su colaboración y orientación hacia el servicio”.

Asimismo, el Director General de Grupo Financiero Banorte, precisó que “quizá el mayor desafío sea lograr la fusión de dos compañías sin perder el enfoque en el negocio. De nada sirve realizar

todo este esfuerzo para asimilar dos culturas, como en este caso, si dejamos de mirar lo que hay de fondo y que es lo que sostiene a la empresa ahora y en el largo plazo”.

Banorte era el banco número 17 en 1982, el año de la nacionalización de la banca. Ahora, es el tercer banco de México y se debate en un sector económico donde la competencia es intensa y feroz. ¿Cuál es la clave? El Dr. Alejandro Valenzuela lo señaló en una frase breve y paradigmática que también es una conclusión:

“En Banorte sabemos ser un equipo y trabajar en equipo. Así como he recibido el banco, en estas condiciones, igualmente quisiera transmitirlo a mi sucesor o a la próxima generación. Banorte es ejemplo de algo que de pronto se nos olvida a todos: que los mexicanos sabemos hacer muy bien las cosas”.



# SINTONIZANDO DESTINOS: DESARROLLO DEL TALENTO EN LA EMPRESA DEL SIGLO XXI

Richard Belluzzo, Former COO Microsoft Corporation

El cambio y la disrupción son dos ejes que están dominando el panorama actual de los negocios. Las empresas han reconocido que “el cambio es una constante”, pero de pronto no alcanzan a observar el valor que tiene la disrupción y cómo sintonizar el destino de la organización con este movimiento.

Richard Belluzzo inició de esta manera su conferencia acerca de la importancia que tiene el incluir a estos dos procesos en la gestión de negocios en la era contemporánea. “Hay que enfocarse en desarrollar una cultura donde el cambio y la disrupción se consideren oportunidades para mejorar y crecer”, señala el experto.

Los efectos de los cambios estructurales que hay en todo el planeta, cada vez ocurren con mayor velocidad, tienen un impacto igualmente grande, son significativos y dramáticos.

“Pero, ¿realmente estamos atendiendo a las causas que los motivan y tomamos ventaja para nuestras organizaciones”, pregunta Richard Belluzzo.



“Cada compañía pequeña o grande lidia con el proceso de transformar su negocio, buscar nuevas oportunidades, moverse a través del cambio, construir nuevas habilidades”, explica el conferencista. “Para lograrlo, es importante recordar que estos cambios crean oportunidades para construir nuevos negocios o mejorarlos”.



# Microsoft®

Sin embargo, una mayoría significativa de empresas presenta altos índices de aversión al cambio. “En general, la gente está conforme y se siente bien tal y como hace las cosas, de ahí que sea tan complicado hacer que las personas piensen y actúen de forma distinta”, explica Belluzzo.

De acuerdo con su experiencia en diferentes corporaciones como son Microsoft y Hewlett Packard, Richard Belluzzo considera que “una empresa realmente exitosa va detrás de valores que todo el tiempo la distinguen y diferencian de las demás”. Es decir, de manera proactiva planifica, empuja y construye el cambio y la transformación. “De ahí la necesidad de generar una cultura abierta que aproveche los momentos turbulentos del mercado en vez de huir de ellos”.

Alcanzar una transformación de esta naturaleza requiere de la conformación de un equipo altamente comprometido con gente capaz de comprender la dirección de la empresa y que encuentre oportunidades en cada situación para contribuir con nuevas habilidades y talentos que se incorporan porque comparten y disfrutan la propia dinámica del cambio.



“Tiene que surgir un nuevo enfoque del liderazgo donde se compromete al equipo, donde se les hace que sean parte de la visión, de la dirección para estar abierto y crear el vínculo y las condiciones que les permitan moverse rápidamente en las tomas de decisiones y tener éxito con el tiempo”, comentó Richard Belluzzo durante su conferencia magistral.

Una condición necesaria es la de reducir los apegos hacia los modelos más tradicionales de gestión. “Si no pensamos de forma diferente, realmente estamos atorados”. De ahí que cada vez resulta más necesario cambiar incluso la manera en la que se valoran las ideas e iniciativas de los colaboradores. “Tenemos que arriesgarnos y darles espacio para que emprendan y echen andar proyectos; de otra manera, no será factible que surjan innovaciones trascendentales para la compañía”.

34

Para Richard Belluzzo, el desarrollo de un estilo de liderazgo capaz de sintonizar el destino y el compromiso de los colaboradores está íntimamente relacionado con la continuidad en el aprendizaje organizacional.

“Es necesario generar una cultura de aprendizaje para contar con un proceso donde nuevas ideas, habilidades y principios sean parte importante de la empresa, de otra manera simplemente nos quedamos atrás. El conocimiento debe pasar por todos los niveles de la empresa. Tenemos que ser capaces de aprender nuevas habilidades”.



Richard Belluzzo coincide con la idea de que los equipos de trabajo tienen que configurarse de otra manera para crear resultados diferentes. Para ello, considera indispensable “restablecer la cultura organizacional, dotándola de agresividad y competitividad, de capacidad para la diferenciación, con la fortaleza para llevar al talento a su máximo desempeño y hasta las últimas consecuencias”, concluyó el experto.

## DESAFÍO DEL LIDERAZGO:

## INSPIRANDO TALENTO HACIA NUEVOS RETOS

Pedro Padierna / Presidente PepsiCo México

PepsiCo ha alcanzado 60 mil millones de dólares en ventas. La firma tiene presencia en más de 200 países, 19 marcas principales son las que la gente adora, 285 mil empleados distribuidos por todo el mundo y solamente en México reúne a 55 mil colaboradores directos.

Cada semana, sus productos se distribuyen en toda la República Mexicana realizando alrededor de 2 millones de visitas a sus puntos de venta. En resumen: su fuerza de trabajo es una red poderosa que trabaja con un mismo significado, Desempeño con Sentido.

En el marco del 46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage, Pedro Padierna, Presidente de PepsiCo México, conversó sobre el desafío de liderazgo que ha implicado inspirar al talento de las diferentes organizaciones que conforman esta compañía una vez que llegó a sus manos el proyecto de fusionar a Sabritas y Gamesa-Quaker en una sola institución.

“Algo que me llena el corazón es el desarrollo del talento. Hacía tiempo que anhelaba llevar a cabo la fusión de estas empresas. Significaba muchas cosas. Por un lado, seguir la inspiración de Indra Nooyi, líder mundial de la compañía, quien tiene una visión clara: convertir a PepsiCo en la empresa más icónica del siglo XXI”, expresó Pedro Padierna al iniciar su conferencia magistral.



“El éxito de la compañía debe estar ligado intrínsecamente al éxito y bienestar de las comunidades donde operamos. Desempeño con Sentido es la misión que nos mueve para alcanzar esta visión de la compañía”.



# PEPSICO



36

Pedro Padierna expuso los diferentes indicadores que muestran la complejidad de la fusión de Sabritas y Gamesa-Quaker.

Como uno de los pilares para lograr la meta, identificó la sustentabilidad del talento. “Hay que invertir en el talento. Hacer que se desarrolle en las habilidades que necesita la compañía.

Para ello tenemos por supuesto una plataforma de capacitación y todos los mecanismos adecuados para esta tarea. ¿Qué hicimos? Comenzar a desarrollar tres competencias clave: apertura y honestidad; comunicación efectiva; y trabajo en equipo”.

El proceso de fusión, que incluye el desarrollo de la visión estratégica del proyecto, así como modelos de operación y gestión, fue integrado con un modelo de transformación. “Nos propusimos hacer la integración en 100 días con el apoyo de un grupo de trabajo interno”, explicó el Presidente de PepsiCo México.





Esta tarea titánica se logró en un tiempo breve gracias, en parte, como lo señaló Pedro Padierna, a la mirada inspiradora de su liderazgo. “Un líder inspiracional sueña y transmite, conecta con las emociones y es capaz de motivar a la gente a la acción. Es un líder de la colaboración, congruente y que lidera con el ejemplo, transforma y desarrolla”.

Base indiscutible para sostener este movimiento de cambio en PepsiCo México ha sido la gestión de Recursos Humanos. “Tenemos sistemas que son muy eficientes y nos proporcionan información detallada para aclararnos cuáles eran las decisiones que debíamos tomar respecto a quién debía quedar en cada posición. Hemos tenido que dejar ir a gente muy buena como parte de la reestructuración; pero estamos construyendo una cultura nueva”. Pedro Padierna comprende a profundidad su organización, está orientado por el liderazgo internacional de la empresa, reconoce lo aprendido de sus antecesores y se conecta rápidamente con las personas, con cada ejecutivo y cada empleado de la línea. No es casual que sea PepsiCo México la responsable de exportar talento directivo a los mercados principales de la firma global. “Estamos claros que buscamos ser la opción número uno en alimentos que apoyen el bienestar de nuestros consumidores.

Lo estamos logrando gracias al valor de nuestra gente”.

# ¿ESTÁS LISTO PARA UNA (R)EVOLUCIÓN DE LIDERAZGO?

Richard Wellins, Vicepresidente Senior de DDI

Punto de quiebre, la formación y desarrollo de líderes de alta competencia y desempeño, capaces de obtener resultados poderosos a través de las personas, es uno de los principales desafíos del siglo XXI. Richard Wellins, Vicepresidente Senior de la firma consultora internacional DDI abordó este tema en la conferencia magistral que impartió en el 46° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

38

Como experto conocedor a profundidad de lo que se requiere para impulsar a líderes capaces de satisfacer las demandas actuales del mercado, Richard Wellins reconoció que “los procesos empresariales evolucionan a un ritmo más rápido que las propias empresas o que sus líderes.

Aquí cito a Gary Hamel, pues ‘en la actualidad, las compañías tiene procesos de negocio del siglo XXI habilitados por Internet, y procesos administrativos de mediados del siglo XX, todo ello construido sobre la base de los principios de administración del siglo XIX”.

De acuerdo con Richard Wellins, lo que ahora se requiere es una revolución del liderazgo.



Su aseveración toma como punto de partida los resultados del Pronóstico Global de Liderazgo 2011 realizado por DDI (Development Dimensions International), empresa dedicada a la gestión de talento y especializada en cerrar brechas organizacionales.



“La principal pregunta que queríamos responder en el Pronóstico de Liderazgo Global 2011 es la de si los líderes de hoy están preparados para la rápida velocidad de los negocios, es decir, son mantener o progresar?” El estudio realizado por DDI revela que los líderes de hoy están equipados deficientemente para manejar los desafíos que enfrentan las organizaciones en el nuevo entorno empresarial.

“Sólo el 38 por ciento de la muestra global informó que la calidad del liderazgo en su organización es muy buena o excelente”, señaló Wellins. “En comparación, solo 32 por ciento de los líderes mexicanos y un 23 por ciento de los ejecutivos de Recursos Humanos se ubicaron en los rangos altos de la escala”. Es decir, lo que funciona hoy, podría no hacerlo mañana y eso afecta el desarrollo de competencias requeridas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Habilidades críticas para el pasado**

- Impulsar y manejar el cambio.
- Ejecutar la estrategia organizacional.
- Desarrollar y dar coaching a los demás.
- Tomar decisiones difíciles.
- Mejorar el engagement del personal.

**Habilidades críticas para el futuro**

- Identificar/desarrollar futuro talento.
- Impulsar y manejar el cambio.
- Desarrollar y dar coaching a los demás.
- Fomentar la creatividad e innovación.
- Perspicacia empresarial/financiera.

La conferencia de Richard Wellins, presentó datos que sin duda son importantes de reflexionar; por ejemplo; una de cada tres organizaciones en México tiene una cultura efectiva, por ello, es importante concentrarse en mejorar la toma de decisiones y construir un nuevo conjunto de valores compartidos y con sentido tanto para los líderes como para los colaboradores.

“Hablando de competencias, entre las que resultan críticas para los próximos tres años, los líderes mexicanos y los ejecutivos de Recursos Humanos distinguen identificar y desarrollar talento para el futuro, (43%); conducir y administrar el cambio, (39%); fomentar la creatividad y la innovación, (35%); y, desarrollar y formar a los colaboradores (35%)”, expuso Wellins.

Otro hallazgo relevante presentado por Wellins está relacionado con el aprovechamiento y la efectividad de los métodos de desarrollo del liderazgo.

Los ejecutivos mexicanos atribuyen apenas un 66% de efectividad al entrenamiento formal en aula, siendo este el de mayor calificación, seguido por los proyectos y asignaciones especiales, (63%); y el coaching del jefe, (59%). Curiosamente, uno de los métodos menos valorados es el aprendizaje en aulas virtuales (36%).



40

Para concluir, Richard Wellins compartió los ejes del modelo que permitirá a muchas empresas el llegar a construir lo que denominó Cultura de Administración Revolucionada:

- Procesos administrativos como ventaja competitiva.
- Valores compartidos y significativos.
- Influencia basada en méritos.
- Oportunidades de innovación para todos.
- Decisiones estratégicas abiertas a la discusión.
- Estructura flexible y ágil.
- Poder en manos de quienes valoran la innovación.
- Metas de crecimiento, sustentabilidad y significado social.

El “Pronóstico Global de Liderazgo 2011” recogió información de enorme valor a través de una encuesta aplicada a más de mil 800 profesionales de Recursos Humanos y más de 12 mil 400 líderes empresariales de 74 países.



# LA FUSIÓN DE DIVERSAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Horacio Quirós, Vicepresidente Recursos Humanos Grupo Clarín

Presidente de la Federación Mundial de Recursos Humanos, además de ejecutivo de uno de los grupos de medios más sobresalientes en América Latina, Horacio Quirós se presentó en el **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos** para conversar acerca del grado de dificultad en los procesos de fusión de culturas organizacionales.

“Es difícil manejar una fusión porque la diversidad agrega demasiada complejidad a todo el proceso”, señaló Quirós mientras ofreció un contexto sobre la variedad de plataformas de comunicación con las que cuenta Grupo Clarín, empresa en la que colabora como Vicepresidente de Recursos Humanos y que sirvió como ejemplo de base para su exposición.

El avance tecnológico y el hecho de que hoy los usuarios producen sus propios contenidos audiovisuales han generado una transformación profunda en la industria de los medios de comunicación. En gran medida, esta es la razón para que algunos negocios se vayan atomizando o aglutinando, siendo atraídos por la fuerza de gravedad de los grandes.



“Casi nunca resulta sencillo. Por ejemplo, en Grupo Clarín tenemos una cultura de éxito y cuando uno vive de esta manera cuesta cambiar, arriesgar, pensar en algo nuevo”, señala Horacio Quirós. “Cuando comenzó a constituirse como grupo de medios, ni siquiera se sabía bien el significado de ese término”.

Grupo Clarín, como ha sucedido en México con empresas como Televisa o TV Azteca, comenzó a incorporar negocios que resultaban atractivos para integrar una plataforma más amplia y con mayores ofertas para sus diferentes públicos. Pero, ¿qué pasaba a nivel de gestión de los recursos humanos? “Los problemas los



## Grupo Clarín

teníamos adentro”, señala el ejecutivo. “Unos se sentían conquistadores y dueños, mientras los otros se percibían como la nueva generación que venía a remplazar a los viejos”.

Luego, invertimos en capacitación para la transformación cultural de toda la estructura gerencial, trabajando a fondo la inteligencia emocional y las capacidades para el razonamiento”.

42

También se creó un modelo basado en competencias, “con una sistema de evaluación del desempeño renovado donde las personas realizan el ejercicio de auto medición con el monitoreo y coaching de su jefe”.

Asimismo, se actualizó el sistema de compensaciones acorde con los nuevos desafíos.

En materia de decisiones, se estableció que estas serían tomadas por cada negocio de acuerdo con la estrategia que diseñaran de manera individual; pero en lo general, todas se discutían en el grupo para motivar la reflexión y la elección del mejor camino de manera colegiada.



Ante una fusión, se requiere generar estrategias que permitan unificar el significado, el sentido y la dirección de los tópicos cruciales en todos los integrantes de la organización. “Lo que hicimos en Grupo Clarín fue sacar ventaja de lo que nuestra gente sabe hacer mejor: la comunicación”, asegura Horacio Quirós.

“Creamos y definimos una identidad corporativa inuyente que cautivara a la gente joven que se incorporaba.

“¿Qué hicimos? Unir lo que estaba separado”, explica Horacio Quirós. “Edificamos una cultura con gerentes de perfil completamente nuevo, dando a conocer qué era lo que esperábamos de cada colaborador.

Para ello, también fue necesaria la incorporación de nuevos líderes preparados para gestionar todo el proceso de cambio y transformación”.

Pero el verdadero desafío en la fusión de los diferentes negocios que hoy conforman al Grupo Clarín fue que tuvieron que hacerlo con el talento que ya tenían en la plantilla. “Hubiera sido más fácil definir los nuevos perfiles y salir a la calle a buscarlos, pero no fue así. Resultó indispensable realizar todo el trabajo de transición, convencimiento, fomento de la comprensión de personas que llevaban años en la empresa, o bien, de jóvenes que no estaban dispuestos a cambiar de rol”.

De esa manera, tal como relata Quirós, crearon toda una estructura para el cambio, con la dificultad y la oportunidad de que tenían que aprender a hacerlo todo.



43

“El gran aprendizaje que tuvimos es que hay que hacer las cosas simples y comprensibles para todos”, concluye el Vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Clarín.

# TALENTO DINÁMICO PARA UN MUNDO CAMBIANTE

Ralph Jacobson, Top Consultant in Leadership Affairs

Vivimos en un mundo lleno de paradojas y Ralph Jacobson se ha dedicado a realizar un estudio profundo sobre ellas y el impacto que tienen en la organización. Así lo expuso ante los participantes del 46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage.

44

“¿Cómo puedo usar la paradoja para construir relaciones estratégicas?”, cuestionó el experto a su audiencia. “¿Es posible que podamos competir y cooperar al mismo tiempo?”, continuó con las interrogantes.

Para Ralph Jacobson, el entorno laboral (como muchos otros de la vida de los seres humanos) es “un campo minado sembrado de paradojas”. Por ejemplo, dilemas como actuar a largo plazo con el corto plazo de los resultados encima de cualquier otra prioridad; o ser innovadores en un ambiente totalmente tradicionalista.

Jacobson retomó diferentes estudios realizados en las escuelas organizacionales de Harvard que enuncian que existen de 3 a 4 paradojas críticas en las empresas y que una vez que llegan a ser



15 de ellos no comprendían cabalmente el significado del término “paradoja” y tampoco lo ubicaban en sus empresas. “Ver la paradoja y reconocerla permite utilizarla con el equipo y sacar ventaja de la tensión que genera. Por ejemplo, si se tienen dos funciones que trabajan de manera coordinada, se puede estirar la cuerda hasta que se obtenga un equilibrio”.

resueltas, impulsan el éxito de estas agrupaciones. “Incluso, el poder de las paradojas radica en que al balancearlas, conducen al empresario a niveles de triunfo por encima de los resultados financieros”.

Pero, ¿cómo puede ser de este modo? Jacobson entrevistó a 20 directores generales de diferentes empresas.

¿Qué significa esto y cómo puede llegar a identificarse? La paradoja está presente, por ejemplo, en el terreno de la negociación de presupuestos.

“Al área de mercadotecnia y ventas se le exigen mayores volúmenes de productividad y rentabilidad; sin embargo, la misión del área de finanzas consiste en reducir, bajar y acortar todos los presupuestos”, dice Jacobson.

“La solución llega cuando logra consensuarse una negociación de tipo distributivo, es decir, aquella donde las dos partes que están en medio de la paradoja quedan igualmente satisfechas”, señala el experto.

Y, ¿realmente podemos llegar a aprovechar la existencia de las paradojas? Ralph Jacobson asegura que sí es posible y que debiera entrenarse a los líderes organizacionales en una especie de competencia para el manejo de estas situaciones que evidentemente afectan a todo tipo de organizaciones.

Así, las áreas de Recursos Humanos se enfrentan a un nuevo desafío pues las personas en general lidiamos todo el tiempo con la paradoja y, aunque no necesariamente estamos entrenados para resolverlas cabalmente, “tomamos muchas acciones para llegar a un punto de equilibrio”, estima Jacobson.



Por ejemplo, “en las empresas buscamos ser transparentes, pero nos comportamos con todo tipo de secretos y reservas acerca de toda clase de asuntos que atañen a la organización”.

Para Ralph Jacobson, la tarea a desarrollar por los responsables de la gestión de talento consiste en observar cuidadosamente cuáles son “las tensiones que se producen al interior de la organización y mirarlas como algo que puede significar una contribución, o bien, como oportunidades”.

El especialista insiste en que “las áreas de Recursos Humanos no son las encargadas de resolver las paradojas; eso no les corresponde. Antes bien, tienen que hacerse cargo de averiguar cuáles son las tensiones más importantes en su grupo de trabajo para facilitar que los demás puedan alcanzar un balance”.

Jacobson señala que es en el seno de estas paradojas donde se produce lo que él mismo denomina “tensión estratégica”. Algunos de los contextos donde emerge son el trabajo de equipo que implica diversidad de personalidades,



muchas veces antagónicas. Otro ejemplo es el de la toma de decisiones que nos reta siempre a llegar a una negociación entre lo deseable y lo que auténticamente es posible.

Finalmente, tras su presentación, Jacobson explicó que existen siempre al menos dos lados en cada situación que se nos presenta. “Podemos verla como un problema o como una paradoja. Si trato al problema como paradoja, nunca se arregla. Hay que mirar a cada cosa en su proporción correcta. Los problemas tienen solución, en cambio, las paradojas son dilemas en los que hay que mediar y buscar el equilibrio”.

# ¿CÓMO COMPROMETER A TUS EMPLEADOS EN ÉPOCA DE TRANSFORMACIÓN?

Ernesto Hernández, Presidente y Director General de General Motors México

La transformación es el mayor reto de las empresas en el momento presente, resultado de arrastrar varias décadas de crisis cíclicas que afectan al mercado, el consumo, los productos y servicios, y por supuesto, a la fuerza de trabajo. General Motors no solo no fue la excepción, sino que debió atenerse al Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de los Estados Unidos.

“Las condiciones hicieron que de pronto nos viéramos ante un recorte del 20 por ciento de la fuerza laboral”, expresó Ernesto Hernández, Presidente y Director General de General Motors México, ante los asistentes al **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos**. “Imaginen la moral que había en General Motors. Tuvimos que aceptar que en el camino había que dejar ir a talento que incluso no hemos logrado reponer en la compañía”.

Las condiciones eran graves. General Motors estaba, en general, sobrepasada en su capacidad de producción respecto a la demanda del mercado.



47

Creamos una nueva visión. En la nueva General Motors buscamos diseñar, construir y vender los mejores vehículos del mundo, explicó Ernesto Hernández “Es una visión sencilla, fácil de entender y, por sencilla, capaz de inspirar a la gente a unirse a la visión”.

La mayor desaceleración se produjo entre 2008 y 2009.

Había que emprender un proceso de transformación profunda que lograra también hacerse del compromiso definitivo de todos los colaboradores.

Pero, ¿cuál es la lección de fondo en el caso de General Motors? Es cierto, de manera excepcionalmente rápida lograron recuperar su lugar en el mercado.

48

Para lograrlo, no sólo se deshicieron de las tres marcas de su portafolio que poco o nada estaban aportando.

Emprendieron un programa que involucró a la gente con profundidad.

“Dentro de nuestro juego de prioridades, ahora buscamos lograr que nuestros colaboradores se enganchen y se comprometan y que, eventualmente, digan General Motors es el lugar que yo elijo para trabajar”, enfatizó el Director General de la empresa.



“Lo que hoy vemos en el producto General Motors obviamente no es obra de la casualidad.

Tenemos un compromiso renovado de lograr cualquier resultado financiero sólo si podemos alcanzar la satisfacción de nuestros clientes”. ¿Cómo lo han hecho? La nueva General Motors, como la llama su director general en México, tiene un enfoque diferente de liderazgo, desarrollo y retención de talento.



Asimismo, estrenaron un código de conducta que permite fomentar la toma de riesgos estratégicos y decisiones efectivas con toda rapidez.

El proceso de transformación cultural ha sido clave y punta de lanza en General Motors.

"Redactamos el plan de negocio de manera sencilla, con roles claros para la gente, para que sepan con claridad de qué manera contribuyen a la empresa, haciendo un trabajo perfecto, entregándolo en tiempo y forma, generando nuevas ideas y aportando valor", precisa Ernesto Hernández.

General Motors México es una organización que logró recuperarse en pleno proceso de turbulencia gracias a la gestión del compromiso, motor indiscutible para la transformación y que nos coloca como colaboradores dispuestos a fortalecer el lugar en el que trabajamos.



# EL IMPACTO DEL MERCADO DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES Y CÓMO LAS REDES SOCIALES PUEDEN AYUDARNOS

Tig Gilliam, CEO de Adecco Group Norteamérica

En el marco del **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage**, se contó con la presencia de Tig Gilliam, CEO de Adecco Group Norteamérica.

La conferencia magistral que compartió con los asistentes al evento dejó clara una vez más por qué esta firma es una de las más visionarias en la industria de servicios para los negocios.

50

Para Tig Gilliam, la huella profunda que han dejado las crisis financieras mundiales ha causado una transformación del entorno de Recursos Humanos y cómo se gestiona el ciclo de vida del talento en las organizaciones.

“En prácticamente todos los escenarios económicos, las organizaciones no pueden darse el lujo de perder a sus colaboradores más talentosos”, señaló con énfasis Tig Gilliam. “Hoy y siempre tenemos que estar pendientes del desarrollo y expectativas del personal de alto potencial para asegurar la continuidad de su crecimiento, capacidad de innovación y eficiencia”.



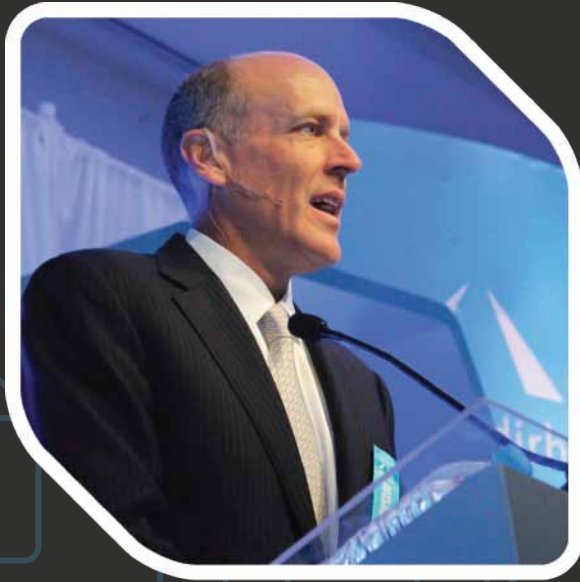
De acuerdo con el CEO de Adecco Group Norteamérica, en el ambiente de negocios actual y el mercado laboral, una de las vías más rápidas para conectar con el talento de alto potencial es a través de los medios y redes sociales.

“Solamente en México, 70 por ciento de los buscadores de empleo están llevando a cabo sus estrategias a través de Internet.

Ante esto, los profesionales de Recursos Humanos tienen que identificar rápidamente dónde están estas personas para encontrarlas y evaluar si están o no en condiciones de agregarse a su organización”.

Adecco

better work, better life



Las herramientas que ofrecen los medios y redes sociales aumentan su número y capacidad. “Tenemos por ejemplo las APP en los dispositivos móviles para buscar empleo y aplicar a procesos de selección. Facebook y Twitter son espacios donde proactivamente las empresas están publicando sus vacantes.

Existen además nuevas alternativas de contacto y difusión de contenidos en forma de artículos, reportes, recomendaciones, videos instruccionales y seminarios web”, explicó Tig Gilliam.

A estas opciones se suma LinkedIn.

Los números muestran la evolución.

Entre 2007 y 2011, Adecco Norteamérica pasó del cero por ciento al 14% de reclutamiento vía medios y redes sociales.

Particularmente en Facebook, “puede hablarse de toda una cultura que supera la mera publicación de vacantes y perfiles de puesto”, dice Gilliam.

“Hay que aprovechar la Cultura Facebook que está teniendo especial impacto y desarrollo en la generación de la nueva generación de trabajadores o millenials”.

Por otro lado, para colaboradores de las generaciones precedentes como la X y la Y, mayores de 30 años, LinkedIn está resultando una mejor alternativa de exposición. “Con esta herramienta puedes observar con mayor claridad la trayectoria del futuro candidato a un proceso de selección. Ahí está la información sobre su experiencia y cuáles han sido sus logros, así como las relaciones con las que cuenta y por supuesto, recomendaciones sobre su desempeño que son de enorme utilidad para Recursos Humanos”.

Como líder de una empresa clave en el panorama mundial del reclutamiento y los servicios de colocación de empleados, Tig Gilliam resalta especialmente el valor que tienen los medios y redes sociales en la alineación estratégica de la comunicación y la creación de identidad y sentido en las organizaciones.

52

“Esta alineación, o social alignment representa al compromiso que surge en las organizaciones para lograr que efectivamente se produzca una transformación en la forma que tienen para colaborar”, expresa Gilliam. “Tenemos que facilitar los procesos de contribución, engagement y creación de relaciones poderosas a favor de las empresas a través de interacciones al servicio del modelo de negocio, pero que también resulten satisfactorias para la gente”.

Para concluir, el CEO de Adecco Norteamérica subrayó la importancia que tiene el hecho de que las organizaciones con altos niveles de compromiso y relaciones humanas fuertes permite desarrollar a colaboradores más satisfechos y con ello, sumarse a la tendencia



de generación de talento con mayores competencias para gestionar la motivación, la voluntad, las emociones y con ello, la resolución de problemas que suelen ser considerados solamente un “asunto de trabajo”.

Tig Gilliam es CEO de Adecco Group Norteamérica, es miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Adecco, encabezado por los 6 líderes más importantes de la organización mundial. Asimismo, dirige una amplia gama de negocios en América del Norte con más de 1,200 sucursales que conectan diariamente a 120,000 personas con trabajos significativos.

# PEOPLE FIRST: EL PODER DE LAS ACTITUDES Y LAS COMPETENCIAS

## Howard Putnam, Former CEO Southwest Airlines

Considerado como uno de los hombres que han logrado lo extraordinario en la industria aeronáutica de los Estados Unidos y también a nivel mundial, Howard Putnam es el CEO fundador de Southwest Airlines en donde implementó la cultura basada en el concepto “la gente primero”.

Presente como conferencista principal en el **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Creating People Advantage**, Putnam sostiene que las culturas del negocio que ponen a la gente como prioridad y en la determinación de su futuro, encuentran impacto y éxito de largo plazo.

“Cuando llegué a la compañía solamente tenían 12 aviones y nada más volaban trayectos en el estado de Texas”, comentó Howard Putnam para presentar el contexto de sus logros.

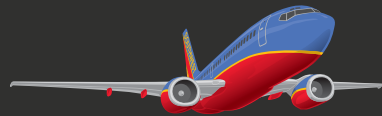
“Treinta años después, la Southwest es la aerolínea más grande de los Estados Unidos en términos de movilización de pasajeros. El año pasado cerramos con 88 millones de personas viajando y ahora, se han logrado utilidades que no han



sido alcanzadas en ninguna otra línea aérea”.

Para Putnam, el desarrollo de una visión poderosa es crucial.

“Teníamos daridad de que no éramos una transportadora masiva, sino más bien como un metro, como un autobús, cargando miles de personas y nuestra idea era expandir el mercado y hacer que la gente saliera de sus salas y tuviera una forma de viajar que fuera adecuada para ellos y que pudieran hacerlo a precios muy bajos, tal como cuando se maneja el propio automóvil”, señala Howard Putnam.



**SOUTHWEST®**

“Nos dimos cuenta que ahí estaba la oportunidad para hacer un mercado más grande en el que no había que competir con cualquiera de las grandes aerolíneas”. La estrategia de Howard Putnam fue llevada a la gestión de talento, anteponiendo a cada proceso la idea de que la gente es primero (tanto empleados como clientes), hasta convertirla en un paradigma que hoy atiende a miles y miles de personas altamente satisfechas.

54

Howard Putnam ha pasado a la historia por ser el primer CEO que reestructuró con éxito una aerolínea de primer nivel, Braniff Airlines, a través del Chapter 11 de la Ley de Bancarrota, de acuerdo con la legislación estadounidense para empresas en riesgo financiero.

“La recesión, la guerra de precios y el fuerte aumento de los costos del combustible hirieron de gravedad a la industria de las aerolíneas durante los últimos años de la década de 1970. Braniff International, era la novena aerolínea más grande de Estados Unidos y se declaró en bancarrota en 1982.



Fue el primer fracaso de una aerolínea “importante”, explicó Howard Putnam.

“Yo había renunciado a la Southwest porque se me había presentado esta otra oportunidad y no imaginaba lo que estaba por suceder. Quise regresar a mi empleo anterior, pero en ese momento ya no fue posible”.

En cuestión de horas, Braniff, encerró sus 75 aviones, canceló todas las operaciones, despidió a cerca de 9.000 empleados y lanzó una guardia policial en torno a su construcción lujosa sede de \$70 millones en el Aeropuerto Dallas-Fort Worth.



“El fracaso de la aerolínea realmente sorprendió a todos los 39 bancos, compañías de seguros y otras instituciones a las que Braniff debía \$ 733 millones de dólares”, precisó Putnam en entrevista luego de ofrecer su conferencia. “Los rumores de la desaparición de Braniff habían circulado durante meses.

Los empleados habían renunciado al medio sueldo durante una semana”.

“Logramos que Braniff iniciara una acción legal basada en el Capítulo 11.

Eso significó que los aviones de la aerolínea y otros activos no pudieran ser embargados por los acreedores y que se le destinara a la compañía un tiempo razonable para presentar un plan de reorganización y pagos de la deuda”.

Howard Putnam logró lo que parecía imposible. Pero el destino lo devolvió finalmente a la compañía que lo vio surgir como ejecutivo: la Southwest Airlines donde volvió a re-procesar con su equipo de líderes el esquema de negocio de la aerolínea.

# LA FUERZA DEL ESPÍRITU

## Las lecciones de un sobreviviente de los Andes: Carlitos Páez

Cuando salió de su casa en Uruguay para abordar el avión que lo llevaría a Santiago de Chile para un partido de rugby, Carlitos Páez nunca imaginó que sería uno de los protagonistas de un evento con doble rostro: el de la tragedia y el del milagro.

El accidente del vuelo 571 de la Fuerza Aérea Uruguaya, ocurrió el 13 de octubre de 1972. Era un avión militar con 40 pasajeros y cinco tripulantes que conducía al equipo de rugby Old Christians, integrado por alumnos del colegio uruguayo Stella Maris, se estrelló en la cordillera de los Andes de Mendoza, Argentina, a 3,500 metros sobre el nivel del mar.

“Nuestra historia es una historia curiosa. Nosotros no estábamos preparados para vivir lo que vivimos”, explicó serenamente Carlitos Páez al iniciar su conferencia en el **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos**. “La nuestra, la mía, es una historia de gente común a la que le tocó vivir una experiencia extraordinaria”.

La tragedia de los Andes se produjo a causa de un error de navegación. El piloto informó a los controladores de Santiago de Chile

que se encontraba en una posición incorrecta. La diferencia de 100 kilómetros dificultó las tareas de rescate al grado de que los dieron por muertos.

El avión se estrelló en el Glaciar de las Lágrimas en la cordillera andina. Ahí quedaron atrapados durante 72 días. De los 45 pasajeros y tripulantes, 13 murieron durante el accidente. Al final, solamente lograron sobrevivir 16 personas, entre ellas Carlitos Páez.

“Se han escrito 18 libros, filmado 3 películas y realizado 9 documentales sobre nuestra historia”, explicó Carlitos Páez. “Es una de las vivencias más ejemplares de trabajo en equipo, de toma de decisión, de liderazgo, de tolerancia a la frustración, pero, por sobre todo, una de las historias más increíbles de adaptación al cambio”. A través de sus vivencias, descarnadas sin duda, Carlitos Páez logró poner a los participantes del **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos** en una sintonía donde resulta más evidente la comprensión de conceptos como el papel del líder, la construcción de la unidad, el compromiso y la orientación hacia los resultados.





“Claro está. Si no lo hacíamos de esa manera la alternativa era morir”, precisa Páez. “Había un líder, que en medio del camino se desmoronó. Y nunca imaginamos que serían Nando Parrado y Roberto Canessa quienes tendrían la fuerza suficiente para caminar por la cordillera hasta encontrar ayuda y que pudiéramos ser rescatados”.

A través del relato de este sobreviviente de los Andes, se mostró a los ejecutivos de negocios reunidos que cada quién vive el ascenso y descenso de su propia cordillera.

“Hace 37 años, un avión se estrelló en Los Andes permitiéndonos Dios a un grupo de uruguayos, sobrevivir para —parafraseando al gran poeta austríaco Rilke—, demostrar que ‘el amor de un ser humano por otro es tal vez para cada uno de nosotros la prueba más difícil, el más elevado testimonio de nosotros mismos; la obra suprema de la que todas las demás sólo son preparativos’”, concluyó Carlitos Páez.



# PREMIO AL EJECUTIVO DEL AÑO

## Un reconocimiento a las grandes contribuciones

Por primera ocasión, Amedirh entregó el Premio al Ejecutivo del Año en materia de Recursos Humanos. Tras un proceso de análisis y reflexión, fueron seleccionadas las personalidades de la comunidad de especialistas en gestión de talento que reunieron las condiciones y cumplieron con los criterios establecidos para este proceso.

El premio se otorgó en cuatro categorías representativas del tamaño de las organizaciones, el número de empleados y los desafíos que implica la gestión del capital humano en ellas, tanto en el aspecto técnico, como en lo que refiere a valores y compromiso de los colaboradores con la misión y visión de cada empresa.

Claudia Maya de American Express fue la primera en recibir el galardón, en este caso, en la categoría de empresas con hasta cinco mil colaboradores. Ella recibió el reconocimiento de manos del C.P. Hector Macías, Asesor de Negocios de la firma PricewaterHouseCoopers.

El premio en la categoría de empresas de hasta 10 mil colaboradores fue para Miguel Ángel Sánchez de Kraft.





amedirh

Notoriamente emocionado, recibió el premio de manos del Lic. Mauricio Uribe Morales, consultor en Recursos Humanos, figura siempre cercana a Amedirh.

Héctor Hernández de Grupo Famsa recibió el premio en la categoría de empresas de hasta 20 mil colaboradores. Le fue entregado por el Lic. Jorge Cherit Galindo, Subdirector General de Administración del Infonavit.

Javier Millán, Director de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo, fue galardonado como Ejecutivo del Año en la categoría de empresas de más de 108,000 colaboradores.

Al recibir el premio, comentó:

“Me prometí, cuando era estudiante, no entrar a trabajar en una empresa grande. Rompí la promesa porque en Bimbo, descubrí que al valor persona me lo enseñaron mis padres y en el seminario, pero el verdadero sentido lo encontré con la familia Servitje”.

El premio para Javier Millán fue entregado con la grata sorpresa de la presencia de Daniel Servitje Montull, Director General de Grupo Bimbo.



59



# TOCANDO CORAZONES

## Honrando a los grandes de los Recursos Humanos en México

A los pioneros de los **Recursos Humanos** En el marco de nuestro **46° Congreso Internacional de Recursos Humanos**, el Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh anunció la entrega de un reconocimiento especial para Marco Antonio Flores, primer presidente de la Federación Mundial de Recursos Humanos.

La distinción fue entregada por el C.P. Salvador Vega Casillas, Secretario de la Función Pública, con la presencia de José Luis López Lepe, Presidente del Consejo Consultivo de Amedirh, Jorge Jáuregui, miembro de la misma instancia y Horacio Quirós, Presidente actual de la Federación Mundial de Recursos Humanos.

Al maestro... Con cariño Amedirh realizó un homenaje al Ing. Alberto Valdés Chavre, pionero del desarrollo de la comunidad mexicana de Recursos Humanos. Acompañado por su familia, recibió la ovación y reconocimiento de los ejecutivos reunidos en el recinto principal de conferencias. La familia del Ing. Alberto Valdés Chavre recibió el galardón junto con él ante el cálido aplauso de todos los asistentes.



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

### “Corría el año de 1947.

En aquellos días, surgió un grupo de mexicanos llenos de visión que emprendieron la creación y constitución de la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales. Con el tiempo, esta agrupación llegaría a convertirse en la AMERI y eventualmente, en la AMEDIRH”, explicó Pedro Borda.

Fue por el año de 1966 cuando hombres de una altísima estatura moral y profesional, hicieron todo lo posible para generar un proyecto con objetivos muy similares en el norte de la República Mexicana. Lo lograron y la memoria de la comunidad de Recursos Humanos también les debe una distinción.

“Hoy hacemos homenaje a quien fue maestro y guía de muchos, fue mi mentor en los años sesenta cuando me incorporé al mundo de los Recursos Humanos”.

Un honor por contribución mundial El Consejo Directivo y Consultivo de Amedirh entregó un reconocimiento muy especial al Sr. Roberto Servitje Sendra, Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo, como un gesto para

refrendar el premio Business for Peace, que le fue entregado a fines del 2010 en Oslo (Noruega), considerado equivalente del Premio Nobel otorgado en el mundo empresarial.

“Me encuentro sorprendido porque vine invitado por otros motivos. En Bimbo, las personas son el reflejo de lo que son sus jefes y estos son reflejo de lo que es su empresa”, comentó emocionado el Sr. Roberto Servitje.



# LA MEJOR ÁREA DE NEGOCIOS

Espacio para generar relaciones poderosas y productivas

Con mayor tiempo para la circulación de participantes y mayor espacio para el montaje y visibilidad de los stands, este año, la respuesta de los visitantes ha sido extraordinaria con la presencia de 4,020 asistentes que además, han recorrido el Área de Negocios con 10 mil metros cuadrados y stands con proveedores prestigiados de la industria de recursos humanos, tecnología, comunicación, salud y finanzas entre otras.

62

“Al final lo que se pretende es que se hagan nuevos contactos los cuales puedan cerrarse en el menor tiempo posible y aquí pues la gente está muy contenta porque nuestra gente tiene muchas tarjetas, ya tienen programadas varias citas entonces es una experiencia”, expresó en entrevista Héctor Márquez, Director Comercial de Manpower México.

En el Área de Negocios del **Congreso Internacional de Recursos Humanos** logramos generar conexiones altamente efectivas entre las empresas de bienes y servicios con más de 4,500 clientes potenciales.



“El nivel de la gente ha subido muchísimo. Nosotros no nos hemos dado abasto desde ayer desde las siete y media de la mañana hasta ahorita, hemos estado verdaderamente ocupados con mucha gente interesada”, señaló Javier Gómez, Director General de DDI México.

Creamos para ti un espacio que multiplica el éxito en tu comunicación de marca, captación de prospectos, establecimiento de relaciones, inicio de proyectos y el inicio de historias de crecimiento para tu empresa o negocio.

“Mira es un momento donde podemos establecer una relación un poco distinta con los clientes, son clientes que vemos a lo largo del año pero a la vez, los vimos aquí en el stand, también los recibimos como amigos y nos da muchísimo gusto poder estar con ellos”, dijo Thierry Gonet, Director General de Adecco México.

El Área de Negocios del **Congreso Internacional de Recursos Humanos** es un espacio de proyección. Ofrece un ambiente cálido para contactar con nuevos clientes. Fomenta la integración en la industria

de negocios y recursos humanos. En definitiva, es un foro para la exposición de nuevas perspectivas e ideas innovadoras.

“Llevamos participando desde el 2009, Pedro Borda y su equipo han sido unos facilitadores importantes para poder estar aquí”, expresó Roberto Esparza, Director General de DCH Know Who. “Nosotros hemos establecido una estrategia muy interesante para poder comentar lo que hacemos, con nuestra gente y con nuestros colaboradores; esto nos ha permitido en este evento tener mucho más foco en saber qué tipo de clientes son con los que queremos trabajar, con los que seguramente están interesados en nosotros”.

Pensamos en la gente, el talento, el empleo y el éxito. Brindamos un marco de experiencia para que tu negocio o empresa exponga sus valores, capacidad de progreso y trascendencia.

Este 2011, PepsiCo y Edenred patrocinaron el refrigerio que se ofreció a los asistentes al Congreso y al Área de Negocios.

# CIERRE DE UN CONGRESO QUE TRASCIENDE

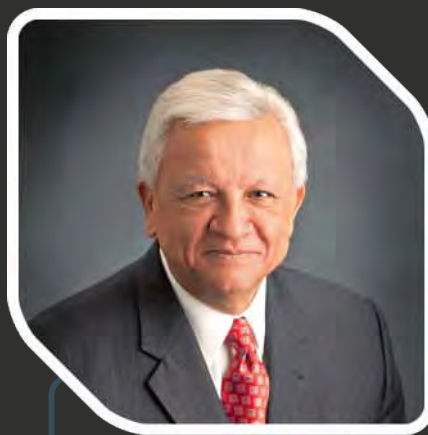
## Presencia de José Berrios, Chairman de la SHRM

En su mensaje, José Berrios hizo un especial reconocimiento a la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos por ser la instancia más importante en su categoría en habla hispana. El presidente de la Society For Human Resource Management señaló:

“Los Recursos Humanos son los héroes anónimos de la cultura global. Cada reto actual es un reto de recursos humanos. No solamente ayudan a sus empresas, sino que forjan más talento”.

Asimismo, agregó: “También mejoran la calidad de vida de las personas. Y como profesionales de Recursos Humanos, ¿cómo lo hacen? Considerando que hoy día nada es más importante que el desarrollo de la fuerza de trabajo para el presente y la vida futura. No sólo estamos al servicio de las empresas. Estamos construyendo naciones”.

Mensaje del Director General  
Al realizar la clausura del 46° Congreso Internacional de Recursos Humanos, el Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh, se dirigió a los asistentes



**José Berrios**  
Chairman de la SHRM



**Brian Bacon**  
Presidente de la Oxford  
Leadership Academy



para establecer un compromiso acerca de los objetivos y metas que se buscará alcanzar en el 2012.

“Mi compromiso personal, así como el de nuestro equipo de colaboradores, consiste en trabajar con el máximo esfuerzo posible para garantizar el servicio integral a nuestros afiliados a través de la membresía Amedirh; elaborar contenidos de alto valor profesional; desarrollar el área de consultoría con una oferta diferenciada de lo que actualmente se ofrece en el mercado”.

Asimismo, el Lic. Pedro Borda Hartmann, asumió el desafío de crear el Instituto de Capacitación en Recursos Humanos de Amedirh en una instalación con una superficie de alrededor de 800 metros cuadrados, con sede en la Ciudad de México. “En resumen, los miembros de Amedirh son nuestra prioridad sobre cualquier otra y cumpliendo con esto, todo lo damos por vendrá por añadidura”.

Miramos con firmeza hacia el 2012 Será los días 5 y 6 de septiembre del año próximo cuando se realizará la edición número 47 del Congreso Internacional de Recursos Humanos. Compartimos contigo quiénes serán algunos de nuestros conferencistas clave.

Pasión, conocimiento, innovación y éxito en el desarrollo del talento de México



**Kevin Colleran**

Conferencista y el hombre más importante en las ventas de Facebook a nivel global.



**Jacques Stern**

CEO de Edenred.



**Carlos Labarthe**

Presidente Ejecutivo de Compartamos Banco.

# ¿TE URGE CUBRIR UNA VACANTE Y NO ENCUENTRAS LOS CANDIDATOS ADECUADOS?

Te invitamos a participar en las **5 Juntas de Intercambio** presenciales que organiza AMEDIRH mensualmente.

Contamos con **4 grupos divididas por diferentes Zonas Geográficas** (Centro, Sur, Norte y Santa Fe) y otro grupo especializado en el área de Ventas. Intercambia candidatos con varias empresas de giros diferentes, de todas las áreas y todos los niveles.

***¡No esperes más y aprovecha esta gran oportunidad que te da ser socio de AMEDIRH!***



**Informes e inscripción gratuita:**

Patricia Sánchez Nava

Tel. 5140-2222

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



# Information Management

## ¿QUÉ ES LA NUBE INFORMÁTICA Y CÓMO ESTÁ TRANSFORMANDO A LAS EMPRESAS?

Por: : **Silvano Soto Hernández**

Nadie pone en duda la efectividad de Internet y cómo nos conecta a las personas, empresas, organizaciones y gobiernos.

A pesar de las brechas y la dificultad para el acceso en una lista larga de países del mundo, la realidad en el contexto empresarial y en el mercado de negocios nos muestra que el impacto de la red de redes en la vida social de la humanidad es indiscutible.

Pero ya no hablemos de las capacidades de Internet, sino de las nuevas ventajas que nos propone. Centremos la atención en la nube informática, también conocida como cloud computing. Este concepto establece una nueva forma de utilizar servicios informáticos, refiriéndose al uso compartido de un conjunto de herramientas, aplicaciones, información e infraestructura, para ofrecer un entorno informático adecuado y ajustado a los requerimientos del cliente, sin necesidad de realizar costosas inversiones.

De acuerdo con la opinión de los directores de escala mundial de la firma KPMG, 35% estima que la nube informática es la transformación más grande que enfrentan sus organizaciones debido a que representa el marco para la dinamización de los servicios

compartidos que habitualmente se llevaban a cabo de manera tradicional, directa y prácticamente en una ventanilla.

¿Cómo podemos aplicar este concepto en el campo de los Recursos Humanos y la gestión del talento? Todavía es prácticamente una norma utilizar los sistemas de información sobre recursos humanos de manera local para obtener todos los datos relacionados con nuestros colaboradores.

El control de la información y los estándares de seguridad han encerrado prácticamente estos instrumentos en las empresas. Sin embargo, la tendencia apunta hacia llevarlos a la nube informática. ¿Para qué? En primer lugar, para responder a los nuevos esquemas de ejecución del trabajo donde los responsables de la gestión requieren mayor movilidad.

Por ejemplo, cada vez aumenta más el número de ejecutivos y operarios de Recursos Humanos que desarrollan proyectos del área fuera de sus ubicaciones de base. Esta nueva dinámica requiere que los servicios compartidos de manera física, también se puedan gestionar desde cualquier lugar, a cualquier hora y con las mayores facilidades de acceso.

Desde luego, Recursos Humanos no es la única área que puede sacar ventajas de la nube de cómputo en la que comenzamos a vivir. Son los equipos de finanzas los que especialmente están dedicando mayores esfuerzos para sacarle partido a este movimiento.

Una vez más, los ejecutivos de Recursos Humanos estamos ante la oportunidad de sumarnos a proyectos colaborativos donde la información tiene un papel estratégico y desarrollar las competencias para gestionarlos en este nuevo entorno, pueden llegar a hacer la diferencia en la consolidación de nuestro papel como asesores estratégicos de la Alta Dirección. Algunos ejemplos concretos de servicios de la nube de cómputo para Recursos Humanos:

- Utilización de APP para gestión de trámites de empleados a través de dispositivos móviles.
- Acceso remoto a la información sobre todos los colaboradores, a través de motores de búsqueda desde cualquier dispositivo con acceso a internet.
- Diferenciación de permisos de acceso a la información por parte de los colaboradores desde cualquier terminal con acceso web.
- Respaldo de información privilegiada de los colaboradores en repositorios con seguridad lógica y física integral.
- Evitar que se caigan los sistemas de Recursos Humanos por inestabilidad en los servicios de la red local de cómputo de la empresa.

68

## ASSESSMENT CENTER



dpecorp@prodigy.net.mx

Tel. 5604 1301

www.dpecorp.com.mx



➤ Nuestro proceso evalúa las conductas y competencias del puesto y la Organización.

➤ Posibilita la verificación de los aprendizajes de la persona durante el proceso.

➤ Garantiza la objetividad y precisión de los resultados.

# Eventos Gente Grande y RH

Noviembre



**TALLER: "INTERPRETACIÓN DE  
RESULTADOS PARA PRUEBAS  
PSICOMÉTRICAS DE  
BATERÍA BÁSICA"**

**22 y 23 de Noviembre**

**TALLER "ACTIVA MENTE"**

**Miércoles 30 de Noviembre**

## **INFORMES**

Patricia Sánchez / Tel. (55) 5140 2222  
[psanchez@amedirh.com.mx](mailto:psanchez@amedirh.com.mx)

# Columna Laboral

## El compromiso laboral continúa bajando: Armando Herrera de Aon Hewitt

Una de las variables que influyen poderosamente en los resultados, la productividad y rentabilidad de los negocios es el compromiso de los empleados. Para Armando Herrera, Director de Consultoría en Desarrollo de Negocios de la firma Aon Hewitt, el engagement ha registrado una caída que está teniendo repercusión en el ámbito empresarial mexicano.

70

“El compromiso de los trabajadores con su empresa se encuentra en picada, pues derivado de la crisis económica de 2008 registró una caída de 35.16%, y la amenaza de una nueva recesión debe ser una alerta para las organizaciones”, expresó Armando Herrera en



entrevista con Dirección de Recursos Humanos.

El ejecutivo de Aon Hewitt, especialista también en consultoría de capital humano con una amplia trayectoria en el tema, señaló que podría ser lamentable que las empresas lleguen a sostener como un elemento determinante al recorte de personal, pues como experto considera que está lejos de ser la salida más adecuada antes las desventajas que muestra el clima económico turbulento de la década.

Armando Herrera precisó que “las empresas con altos índices de compromiso son 78% más productivas y 40% más rentables”, de ahí la importancia de trabajar para incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores.

“En esta crisis económica, que de alguna manera se observa y se presume de magnitudes

importantes, hay dos variables importantes: por un lado observas una crisis y por otro una actitud empresarial poco innovadora, que de verdad no ha hecho un esfuerzo por renovarse y se toman acciones reactivas como para salir del paso. Cada vez es más urgente cambiar el modelo de gestión que tenemos”.

En la crisis económica más reciente, las organizaciones acudieron a opciones para sortear los efectos como son los recortes de personal, revisión de procesos, sin que hayan obtenido los mejores resultados; de ahí que “no pueden repetir el modelo de dar de baja más gente”.

Herrera sostuvo que las empresas deben trabajar por el compromiso de sus empleados, pues las personas altamente comprometidas ejercen un 57% más esfuerzo y son 87% menos propensas a la rotación. Asimismo, el clima laboral de tensión que se vivió en la crisis de 2008-2009 disminuyó en un 35.16% el número de empleados activamente

comprometidos, y se incrementó en un 19.23% los empleados activamente no comprometidos con sus labores cotidianas.

Los despidos además tienen implicaciones severas en la economía de las empresas. Hay repercusiones que se traducen en largos procesos tanto para los laboradores como para los empresarios. “Al final del día, habría que luchar para elevar el nivel de compromiso al menos en unos 15 puntos, pues con ello se obtienen incrementos en los ingresos de operación de un 10%; satisfacción 13%; salidas de personal en menos 3%, y la rotación disminuye 22 por ciento”, concluyó Armando Herrera de Aon Hewitt.



# Directorio



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

**Pedro Borda Hartmann**  
Director General

**Sonia Ramírez**  
Directora de Operaciones

**Alonso Sotelo**  
Subdirector de Operaciones

**Lía Durán**  
Gerente de Mercadotecnia

**Lic. Marcela Ancona**  
Gerente de Empleo y Gente Grande

**Marely Granados**  
Coordinador editorial

**Silvano Soto**  
Editor

**ONE TO ONE®**

**Hylse Domínguez**  
**Moisés Vargas Hernández**  
Diseño y producción



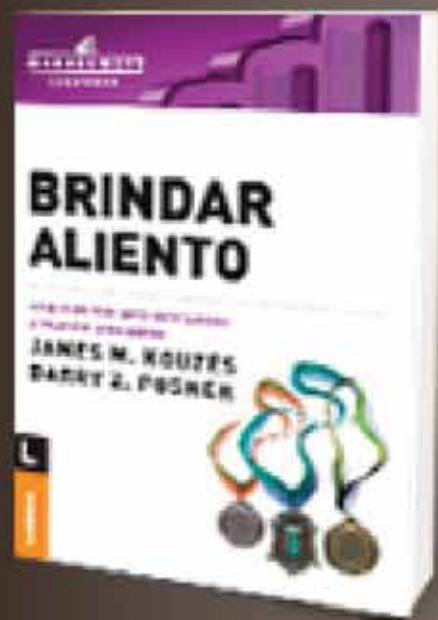


## CÓMO HACER MARKETING SIN RECURSOS

Autor: Craig S. Rice

Explica las maneras en las que una empresa puede conseguir clientes sin aumentar sus gastos, ni complicar sus planes.

**\$325**



## BRINDAR ALIENTO

Autores: James Kouzes  
Barry Posner

A través de varios ejemplos, los autores muestran cómo se puede transmitir energía a los colaboradores de todos los niveles.

**\$340**

INFORMES Y VENTAS

Gloria Huerta / Tel. 5140 2245 / [ghuerta@amedirh.com.mx](mailto:ghuerta@amedirh.com.mx)

ROMANUS

¿Te interesa  
anunciarte en la Revista?

¡Contáctanos!  
[editor@amedirh.com.mx](mailto:editor@amedirh.com.mx)  
51402210