

CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 1 / NÚMERO 4 / OCTUBRE, 2012



47^o Congreso Internacional de Recursos Humanos 2012

CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Será posible que los jefes tóxicos cambien?

SALUD EN LA EMPRESA

Bienvenida una nueva posición a la empresa: El Manager de Bienestar

RETORNO DE INVERSIÓN

Reitera SCJN obligación patronal para ofrecer documentación en juicios



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

**En el camino hacia
el éxito tu opinión es
lo más importante**

**Por eso, buscamos entrar en sintonía con lo que
requieres en materia de Recursos Humanos.**

**Tus necesidades son lo más importante y
buscamos satisfacerlas a través de soluciones
estratégicas a tu servicio.**

Envía tus comentarios a:

dirgeneral@amedirh.com.mx

**ESTAMOS PARA
ESCUCHARTE**

**¡Entra en contacto
con AMEDIRH!**



amedirh

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

CREANDO VALOR RH

NUEVA ÉPOCA / AÑO 1 / NÚMERO 4 / OCTUBRE, 2012

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

Pág. 04

NUEVO SOCIOS

Pág. 05

WEBCAST

Hablando de liderazgo:
Javier Fernández Aguado
Pág. 06

RESEÑA

47° Congreso Internacional de Recursos
Humanos: Liderando el cambio
Pág. 08

RH GLOBAL

¿Será posible que los jefes tóxicos cambien?
Pág. 20

RETORNO DE INVERSIÓN

Criterios recientes de la Suprema Corte de
Justicia de la Nación
Pág. 28

RH GLOBAL

Bienvenida una nueva posición a la empresa:
Manager de Bienestar
Pág. 30

HERRAMIENTAS RH

Conociendo el TIPO PSICOLÓGICO:
Catalizador del éxito en las organizaciones
Pág. 36

ACTUALIDAD AMEDIRH

Premio Georges Petitpas 2012
Pág. 39

CONSEJO DIRECTIVO 2011-2012 / PRESIDENTE: Lic. José Luis López Lepe, Director de Personal, Bachoco. **VICEPRESIDENTE:** Mtro. Uriel Márquez Carrasco, Subsecretario de la Función Pública. **SECRETARIO:** Lic. Diego Díaz de Cossío Reynaud, General Motors. **TESORERO:** Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz, Vicepresidente de Recursos Humanos, Cemex México. **DIRECTOR GENERAL:** Lic. Pedro Borda Hartmann, Amedirh. **VOCALES:** Lic. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Recursos Humanos, Banorte. Ma. Teresa Zaldívar de Meza. Dr. Mauricio Brehm Brechu, Director de Personal, IPADE. **RELACIONES INTERNACIONALES:** Lic. Jorge Jauregui Morales. **PRESIDENTE COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Miguel A. Sánchez HR Director, General Motors. **VOCAL COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA:** Lic. Antonio Reus Ascencio. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Gustavo Pérez-Ríos Carvajal, Talentwise. **VOCALES DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Leonardo Ocaña Jiménez, Subdirector de Desarrollo Organizacional, Grupo Nacional Provincial. Lic. Javier Calleja Pinedo. **DIRECTOR DE OPERACIONES:** Lic. Sonia Ramírez. **ASESOR CONTABLE EXTERNO:** C.P. Humberto Peña Manzano, Sistemas Cibernéticos de Control. **CONSEJO AMPLIADO:** Ing. Marco A. Murillo Soberanis, Subdirector Corporativo de Recursos Humanos, Pemex. Lic. Jorge Cherit Galindo, Subdirector General de Administración, Infonavit. Lic. María Luisa Pimentel Zamudio, Directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos, Universidad Panamericana. Dr. Milenko Panich, Director del Instituto de Alta Dirección, ITESM. Lic. Cristina Huerta Sobrino, Catedrático de la Universidad Iberoamericana. Lic. Gustavo A. Bolio Gómez. Lic. Jorge Mauricio Reynoso Nassar, Director de Recursos Humanos, Merck Sharp and Dohme. Lic. María de los Milagros Morales, Johnson & Johnson Servicios Corporativos. Lic. Marco Antonio Campos Lobo, Vicepresidente de Capital Intelectual, Malta Texo México. Lic. Omar Ríos Reader, Director Regional de Recursos Humanos, ECLA (Estee Lauder). Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón, VP & CPO Recursos Humanos, Pepsico Internacional México. Lic. Javier Millán Dehesa, Director de Recursos Humanos, SECORBI S.C. BIMBO. Lic. Mónica Graue Toussaint. Lic. Mauricio Uribe Morales, Director de Recursos Humanos Human Resources Director México C&CA en Becton, Dickinson and Company. Act. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso, Director de Recursos Humanos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Mtra. Elena Barrero Espinosa de los Reyes, Directora de la Escuela de Psicología, Universidad Anáhuac México Sur. Mtro. Juan Antonio Rangel Charles, Director de Profesional, Universidad Tec Milenio. Bernardo Curiel, Medical Director Latin America, Dupont. / **EQUIPO EDITORIAL AMEDIRH. GERENCIA DE MERCADOTECNIA E INFORMACIÓN:** Lic. Lía Durán Herrera. **Coordinador Editorial:** Lic. Marely Granados / **CAUIDADO EDITORIAL:** KREA IG S. de R.L. de C.V. **Editor Responsable:** Mtro. Silvano Soto Hernández. **Diseñadores:** Chrystian Armando Hernández y Mónica Soto Hernández. **Fotografía:** Ferhat Yemen. **Banco de Imágenes:** Shutterstock **Producción:** Sergio J. Sánchez Hernández y Víctor Manuel Urrutia Bravo. Teléfono: 5565-0445. E-mail: contacto@kreaig.com

CREANDO VALOR RH. Año 1. No. 4. Octubre 2012. Es una revista bimestral propiedad de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Mtro. Silvano Soto Hernández. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2012-030908583800-102. Número de certificado de licitud de título: En trámite. Número de certificado de licitud de contenido: En trámite. Domicilio de la publicación: Tabasco 332. Col. Roma Norte, C.P. 06700. Delegación Cuauhtémoc, México, Distrito Federal. Impreso en KREA IG S. de R.L. de C.V. RFC: KIG-110104-UC8 Representante legal: Nayeli Camarena Espinosa. Av. Ixtacala 15. Col. Los Reyes Ixtacala. Tlalneptlá, Estado de México, C.P. 54090. Teléfono: 5565-0445. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten.



Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General de AMEDIRH

Estimados Amig@s,

Mi agradecimiento más profundo para todos los que nos pudieron acompañar y participaron en el **47° Congreso Internacional de Recursos Humanos: Liderando el cambio**. Este año refrendamos el éxito que ha tenido la organización del evento más importante de habla hispana. Recibimos a 3,987 ejecutivos que fueron testigos de este logro extraordinario.

En este número de **Creando Valor RH** les presentamos la reseña de las conferencias, la premiación al "Mejor Ejecutivo de Recursos Humanos 2012", así como los reconocimientos que recibieron el Secretario de la Función Pública, C.P. Rafael Morgan Ríos; y las medallas que como elemento de valor simbólico fueron entregadas.

Para llevar a cabo la ceremonia de premiación de este año, se contó con la presencia del Lic. Daniel Servitje, Director General de Grupo Bimbo; y del Lic. José Luis López Lepe, Director de Personal de Bachoco y Presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH. Desde ahora los invito a que registren en su agenda la cita para los próximos días 11 y 12 de septiembre de 2013 para el **48° Congreso Internacional de Recursos Humanos: "Transforming The Workplace"**.

Les reitero nuestro agradecimiento por habernos permitido ser sus anfitriones y recibirlos como congresistas, patrocinadores y expositores. Asimismo, el reconocimiento para el equipo de AMEDIRH que una vez más lo ha hecho posible con enorme éxito.

Extendemos un reconocimiento especial para nuestros conferencistas. Alrededor de su conocimiento, generamos todo un movimiento de excelencia y visualización de los desafíos que enfrentamos como profesión y como comunidad; y, todavía más importante, avizoramos las respuestas para estos retos que plantea el cambio constante.

Compartimos con ustedes el recuento de un evento extraordinario que nos permite preservar en la memoria, los aspectos clave de toda la experiencia construida en torno al **47° Congreso Internacional de Recursos Humanos este 2012**. Muchas gracias a todos y todas por estar con nosotros nuevamente este año.

Atentamente,
Lic. Pedro Borda Hartmann
Director General



@Amedirh_



facebook.com/amedirh



Grupo AMEDIRH



Pruebe tener la
mejor atención.

COMPRUEBE POR QUÉ LAS MEJORES
EMPRESAS BUSCAN TALENTOS EN
ZONAJOBBS.

zonaj**o**bs.com

EN SU PRÓXIMA BÚSQUEDA,
PRUEBE Y COMPRUEBE.

empresas@zonajobs.com.mx

Pag. 8

47° Congreso Internacional de Recursos Humanos

Convocamos a 3,987 ejecutivos y 95 firmas patrocinadoras en el Área de Negocios —la más grande en su categoría.

Nueve conferencias magistrales y un panel de análisis y reflexión con los mejores ejecutivos de Recursos Humanos del 2011, confirman una vez más el liderazgo del Congreso Internacional de Recursos Humanos. Este éxito es principalmente gracias a todos ustedes.

Reseña de un gran éxito:

- 3,987 participantes.
- 9 conferencistas de clase mundial.
- 8 conferencias alternas.
- 1 panel con los Mejores Ejecutivos de Recursos Humanos 2011.
- 95 empresas participando en la expo Área de Negocios.

Conoce la reseña de la experiencia de negocios, aprendizaje y talento más importante en habla hispana organizada por Amedirh.

Pag. 20

RH Global

¿Será posible que los jefes tóxicos cambien?

El interés generalizado de las empresas por alcanzar mejores niveles en sus indicadores de productividad y rentabilidad las ha llevado a ser más estratégicas en sus procedimientos de evaluación.

En el camino, se distinguió que la prevalencia de los llamados “jefes tóxicos” impacta directamente en el desempeño de los colaboradores, la calidad de la comunicación y, por tanto, en el clima organizacional.

En esta edición, abordamos el tema con la colaboración extraordinaria de SHRM con este artículo dedicado a explorar una inquietante pregunta: ¿Realmente pueden llegar a modificar su conducta los jefes tóxicos?

Los invitamos a profundizar en el tema y a observar si algún fenómeno similar se presenta en su empresa que deba ser atendido por Recursos Humanos.

Pag. 28

Retorno de inversión

Criterios recientes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación

En julio de 2012, la Suprema Corte de Justicia de la Nación publicó dos jurisprudencias en las que reitera la obligación del patrón para ofrecer en juicio los siguientes documentos:

- Aquellos que prueben que el trabajador efectivamente disfrutó de sus días de descanso y que en consecuencia no se omitió ningún pago.
- Los contratos individuales de trabajo por obra o tiempo determinado.

Conocer las resoluciones en materia de justicia laboral sin duda constituye una información que te permitirá anticipar medidas, tomar acciones y garantizar resultados desde Recursos Humanos en colaboración con los responsables de Relaciones Laborales de tu empresa.

Toma nota y capitaliza la oportunidad para revisar la integridad de tus expedientes de personal, a la luz de las nuevas resoluciones de la SCJN.

Conoce nuestra
revista electrónica
WEBCAST

Recibe nuestra **edición impresa**
como **beneficio** de tu membresía
AMEDIRH.

www.amedirh.com.mx

NUEVOS SOCIOS

Human Access

América Bravo Tinoco
Directora de Recursos Humanos

VIVE+

Gustavo Alonso Loreto Sierra
Director General

Claudia Zulema Jureidini

Claudia Zulema Jureidini
Dir. de Cuentas Estratégicas
y Nuevos Negocios

EMPREGO

Magali Melgar Romero
Directora

Administradora Mexicana de Hipódromo

Margarita Farías González
Directora de Recursos Humanos AMH

Elevadores Schindler

Andrés Vilchis Rodríguez
Gerente de Recursos Humanos

Grupo Corporativo CEVER

Roberto Ruiz Becerra
Director de Recursos Humanos

Freeway Insurance Inc.

Ana Negrete
HR Manager

ICAMI

Martha Patricia Sepúlveda Boone
Directora de Vinculación

Comtelsat

Tanya Dagnino Ibáñez
Director de Recursos Humanos

Madame Chantal

Israel Reyes Negrete
Jefe de Recursos Humanos

AGENTIA

María Eugenia Barrón Limón
Dirección Comercial

Capstone Gold

Saúl Ríosvelasco Carrasco
Gerente de Recursos Humanos

Secretaría de Gobernación

Gustavo Manríquez Flores
Director de Recursos Humanos

Murguía Consultores Agentes de Seguros y Fianzas

Nayelli López Monroy
Gerente de Desarrollo Humano

Success Insights México

Fermín Garduño Ambrossi
Director General

Porvenir Servicios Financieros

Mónica Teresa Trujano Madariaga
Director de Talento Humano

Smart Sourcing

Mariana Villegas Rivera
Gerente de Reclutamiento
y Desarrollo de Negocios

FFT México

Blanca Evelia Torres Nieva
Gerente de Recursos Humanos

Contactame.com

Tania Morales Estrella
Comercial

Revista "Mejores Empleos"

Gabriela Breña Huerta
Directora Editorial



Conversando sobre Liderazgo



Javier Fernández Aguado es presidente de *Grupo MindValue* y de la *Asociación Internacional de Estudios sobre Management*. Es asesor de grandes firmas como Hyatt, Hertz, Mapfre, Banesto, la Caixa, BBVA, Coca-Cola, Viajes el Corte Inglés, Merck, GlaxoWellcomeSmithKline; entre otras. Como autor de libros sobre la especialidad de management y liderazgo, es reconocido por los 30 títulos que conforman su acervo. Ha vendido más de 150 mil ejemplares en Europa y América Latina.

Con **AMEDIRH**, Javier Fernández Aguado es expositor e instructor internacional en conferencias y talleres de alto nivel. En el año 2008, recibió el premio "Peter Drucker" a la innovación en management y ahora conversa con nosotros sobre liderazgo y su visión desde el paradigma antropomórfico.



A portrait of Javier Fernández Aguado, a man with glasses and a light-colored sweater over a collared shirt and tie. He is smiling slightly. The background is a white banner with green and red accents. The banner features the logo of PEME (Programa de Educación y Medio Ambiente) and text including 'PROGRAMA FORMACIÓN DE' and 'CONFERENCIA MA... Sustentabilidad'.

Javier Fernández Aguado
Consultor y conferencista internacional


amedirh
Asociación Mexicana de Directores
de Recursos Humanos A.C.

47° Congreso Internacional de Recursos Humanos:

Liderando el cambio



Reseña de un gran éxito gracias a todos ustedes

- **3,987** participantes
- **9** conferencistas de clase mundial
- **1** panel con los **Mejores Ejecutivos de Recursos Humanos 2011**
- **8** conferencias alternas
- **95** empresas participando en la expo Área de Negocios

La experiencia de **negocios, aprendizaje y talento** más **importante** en habla hispana organizada por **Amedirh**.

Ampliar la visión del liderazgo, fortalecerlo y hacerlo más ágil son los tres desafíos que enfrentan las empresas mexicanas y sus directivos para gestionar el cambio, tal y como se presentan los escenarios económicos, políticos y sociales del siglo XXI. Estos son los principales aprendizajes y conclusiones que nos deja el 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

“La vida en las organizaciones no puede abstraerse de esta realidad. El cambio emerge en cada espacio y en cada rincón de la sociedad.” José Luis López Lepe, Presidente del Consejo Amedirh.



Convocamos a 3,987 ejecutivos y 95 firmas patrocinadoras en el Área de Negocios —la más grande en su categoría. Nueve conferencias magistrales y un panel de análisis y reflexión con los mejores ejecutivos de Recursos Humanos del 2011, confirman una vez más el **liderazgo del Congreso Internacional de Recursos Humanos**. Este éxito es principalmente gracias a todos ustedes.

Inauguración del Congreso

Una vez que se entonaron las estrofas del Himno Nacional Mexicano, con la participación de la soprano Anibia Mendoza, el Lic. Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh y el Lic. José Luis López Lepe, Presidente del Consejo Consultivo, dieron por inauguradas las actividades del 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos. En su mensaje a la comunidad de ejecutivos asistentes, López Lepe apuntó: “La vida en las organizaciones no puede abstraerse de esta realidad. El cambio se manifiesta en la diversidad de generaciones que vemos en las empresas. El cambio emerge en cada espacio y en cada rincón de la sociedad”.

“El objetivo central del Congreso Internacional de Recursos Humanos consiste en hacer una revisión sobre el liderazgo para el cambio. La figura del líder ha sido ampliamente estudiada las décadas recientes pues tiene un papel protagónico en el logro de resultados efectivos de las empresas”.
Lic. Pedro Borda, Director General de Amedirh.

Inauguración del Área de Negocios

El Secretario de la Función Pública, C.P. Rafael Morgan Ríos, y el cuerpo directivo de Amedirh, cortaron el listón inaugural del Área de Negocios del Congreso en la que este 2012 participaron 95 empresas con una amplia oferta de productos y servicios especializados en diferentes categorías de la industria del management.



El C.P. Rafael Morgan Ríos, Secretario de la Función Pública corta el listón de la Expo Área de Negocios. Le acompañan el Mtro. Uriel Márquez Carrasco, Subsecretario de la Función Pública; José Luis López Lepe, Pedro Borda Hartmann y Alberto Luis de Armas de AMEDIRH.

Conferencias Magistrales

Nuestros oradores, todos de talla internacional, abordaron las diferentes facetas del liderazgo y de qué manera, a través del conocimiento de las mejores prácticas, tenemos acceso a más y mejores posibilidades para arribar al destino que cada organización tiene propuesto.

Nuestros conferencistas

5 Septiembre

Brian Bacon, Fundador y Presidente de Oxford Leadership Academy (Reino Unido).

Gabriela Hernández, CEO y Presidente de GE México (México).

Tony Bingham, Presidente y CEO de ASTD (Estados Unidos).

Mónica Flores, Directora General de Manpower-Group México y CA (México).

Kevin Colleran, Fundador estratega de la marca de Facebook (Estados Unidos).

6 Septiembre

Panel Mejores Ejecutivos 2011: Claudia Maya (American Express), Héctor Hernández (Famsa), Miguel Ángel Sánchez (General Motors México).
Moderador: Juan Pablo Ventosa (EPISE)

Jacques Stern, CEO de Edenred (Francia).

Carlos Labarthe, Presidente Ejecutivo y Cofundador de Compartamos Banco (México).

Jeff Taylor, Fundador de Monster.com y Eons.com (Estados Unidos).

Roy Campos, Presidente de Consulta Mitofsky (México).

Brian Bacon: Liderando el cambio en tiempos turbulentos

Son pocas las empresas que tienen éxito para cambiar la cultura de sus organizaciones. ¿Qué es lo que se requiere para tener un cambio fundamental? Sobre esto conversó Brian Bacon, Fundador y Presidente de la Oxford Leadership Academy. El conferencista señaló que son tres los ejes fundamentales que pueden seguir los líderes para dar impulso a sus organizaciones en armonía con lo que ocurre en el entorno:

- a) *Comprender el contexto y las opciones que ofrece.*
- b) *Desarrollar una ejecución altamente efectiva.*
- c) *Desarrollar una visión de largo plazo con estrategia y carácter.*

Los grandes líderes saben cómo capturar la oportunidad en medio del caos. No obstante, precisó que: "Sin importar qué tan brillante sea la estrategia, si está basada en supuestos erróneos o mal informados, probablemente va a fallar. Sólo sabrás lo que realmente está pasando cuando estés en comunicación con tus colegas".



Brian Bacon, Fundador y Presidente de Oxford Leadership Academy.

**Gabriela Hernández:
General Electric, 116 años
innovando en México**

Con una afirmación contundente, Gabriela Hernández, CEO y Presidente de General Electric, señaló: "Si las áreas de recursos humanos no funcionan, las empresas no funcionan".

"De esa dimensión es la importancia de quienes gestionan al talento en estos momentos". En la conferencia, compartió las mejores prácticas de GE, en materia de gestión del talento para la innovación:

- Desarrollo de una cultura organizacional que invierte en la gente y que desarrolla líderes globales en un ambiente de integridad en todos los niveles.
- Entregamos resultados con excelencia, enfocándonos en crecimiento orgánico, productividad y administración de riesgos.
- Ser globales, innovadores, construyendo relaciones y compartiendo fortalezas.
- Flexibilidad laboral, conformación de red de mujeres (Women's Network), diversidad e inclusión, multigeneracionalidad; identificación temprana de talento, foro de talento y retroalimentación.



Gabriela Hernández, CEO y Presidente de GE México.

**Tony Bingham:
Aprendiendo desde la dirección**

Los líderes, presidentes y CEO's enfrentan el reto de construir puentes entre los colaboradores, el aprendizaje y el éxito de la organización, explicó Tony Bingham, Presidente y CEO de la American Society for Training & Development (ASTD).

Lograrlo requiere del desarrollo de competencias nuevas para trabajar con una Inteligencia Colaborativa. ¿Cómo hacerlo y no desfallecer en el intento?

El aprendizaje social es el vehículo que potencia la Inteligencia Colaborativa en las organizaciones.

"Los líderes están procediendo de manera tal que están construyendo culturas y personas con inteligencia colaborativa. Así, están alentando a los empleados a conectarse y aprender unos de otros", señala Tony Bingham.



Tony Bingham, Presidente y CEO de ASTD.

**Mónica Flores:
Talento (R)evolucionando el mundo**

Human Age y el Talentismo son los dos modelos que ManpowerGroup propone como enfoques para comprender cómo y por qué la gente hoy se emplea de múltiples formas y con facetas cada vez más complejas.

La mayor dificultad para cubrir puestos de trabajo se debe a la falta de candidatos disponibles.

"Así lo indica el 33 por ciento de los empleadores entrevistados por ManpowerGroup en todo el mundo, a través de la Encuesta sobre Escasez de Talento 2012."

El instrumento fue dado a conocer por Mónica Flores Barragán, directora general de esta firma para México y Centroamérica, en el marco del 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos.

No sólo se trata de cómo está confluendo el impacto de la escasez de talento, sino que ahora las posiciones laborales tienden a customizarse y cada candidato tiene necesidades especiales.



Mónica Flores, Directora General de ManpowerGroup México y CA.



Centro de Desarrollo de Talento



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Presentación

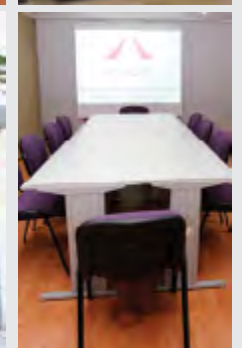
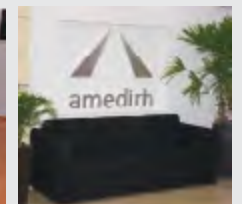
Amedirh ha creado un espacio indiscutiblemente innovador: **El Centro de Desarrollo de Talento**, donde confluyen el conocimiento y la experiencia de AMEDIRH para generar más y mejores oportunidades de crecimiento para el recurso más valioso que tenemos en el país: las personas.

Nuestra propuesta

El **Centro de Desarrollo de Talento** es un lugar ideal para la educación continua y la capacitación, donde se pueden lograr mejores resultados en procesos formativos, generando un impacto positivo en los indicadores clave de Recursos Humanos.

Para ello disponemos de:

- 5 Salas de capacitación totalmente equipadas.
- 1 Cámara de Gesell.
- 2 Salas de Juntas.
- 1 Oficina para procesos de reclutamiento.



Servicio especializado y experto

La renta de las salas incluye equipo audiovisual (sonido, cañón y pantalla) y servicio de café continuo. Adicionalmente ofrecemos diversos menús para desayuno, comida y coffee break. En caso de requerirlo, Amedirh cuenta con la asesoría especializada para sus eventos de capacitación.

Contacto

Lic. Anaid Meza / Tel: (55) 5140 2204 / rentaulas@amedirh.com.mx / Oaxaca No. 88, Col. Roma, C.P. 06700, México, D.F.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Con el patrocinio de:



PERSPECTIVAS 2013

Si para ti es importante contar con los elementos suficientes para delinear la estrategia que deberá establecer la organización para la cual colaboras, desde Recursos Humanos, este es un evento que no debe quedar fuera de tu agenda.

Nuestro evento, **PERSPECTIVAS 2013**, incluye en su agenda los temas más importantes que deberán tomarse en cuenta para la realización de propuestas y presupuestos para el logro de los objetivos planteados para el área de Recursos Humanos.

AGENDA DE TRABAJO

- 7:45 a 8:00 Registro de asistentes.
- 8:00 a 8:30 Desayuno & Networking.
- 8:30 a 9:10 **Perspectivas Económicas.**
Delia Paredes, Directora Ejecutiva de Análisis
y Estrategia.
BANORTE-IXE.
- 9:10 a 9:40 **Problemática y Perspectivas en Jubilaciones y Salud.**
Marcela Flores, Directora General.
LOCKTON Consultores Actuariales.
- 9:40 a 10:30 **Perspectivas Laborales** con representantes patronales y
abogados laborales.
- 10:30 a 11:00 **Perspectiva Social: El uso y abuso de las redes sociales.**
Jaime Neftalí Martínez Hernández
Director General de **TKpacita**
Autor del libro: Creer, Crear y Croar.



Información General

Fecha: Noviembre 22, 2012.
Lugar: Hotel Hyatt Polanco (antes hotel Nikko de la Ciudad de México).
Dirección: Campos Elíseos No. 204, Polanco, Ciudad de México, C.P. 11560.
Horario: 7:45 a 11:00 horas.
Salón: Constelaciones C.
Costo Socios \$1,600 + IVA.
No Socios \$2,000 + IVA.

Proceso de Reservación

1. Llama al (55) 5140-2214 o envía un correo a eventos@amedirh.com.mx
2. Proporciona tu nombre, puesto y datos fiscales de la empresa a quien se facturará.
3. Recibe confirmación de inscripción; el pago deberá de ser realizado antes del evento.
4. Una vez realizado el pago recibirás la factura electrónica correspondiente y los puntos AMEDIRH serán abonados a tu cuenta.

**Kevin Colleran:
La cultura Facebook**

México es el país número cinco en la lista de naciones con el mayor número de usuarios en Facebook. Con una actividad que incluye en su última medición 1 millón de videos subidos a esta red social, 281 millones de fotografías y 3 billones de "Likes", podemos dimensionar el poderoso impacto que está teniendo en la vida de los seres humanos. De acuerdo con Kevin Colleran, fundador estratega de la marca Facebook, además de potenciar los diferenciadores que tiene esta empresa multibillonaria, hay una manera especial en la que estas empresas .com están tratando a las personas. Estas son las mejores prácticas que compartió con los congresistas durante su charla:

- Fomentar la innovación.
- Utilizar Facebook y otras redes sociales para encontrar talento y nuevos candidatos para posiciones.
- Las marcas más inteligentes buscan fans o seguidores con contenido atractivo y útil. Esto ayuda para generar amantes de sus empresas.
- Uso de dispositivos móviles y aplicaciones para reclutar personal.
- Establecer políticas sobre el contenido que se difunde a través de las redes sociales.



Kevin Colleran, Fundador estratega de la marca de Facebook.

**Jacques Stern:
Customer Inside**

Cambiando el chip para maximizar el crecimiento y mantener el liderazgo 50 años de experiencia y trabajo respaldan el impacto que Edenred ha logrado en uno de los mercados más amplios y activos del mundo: el de las compensaciones.

¿Cuál es la nueva mirada que está imprimiéndose a partir de la comprensión de lo que los usuarios requieren? Jacques Stern asegura que, si bien el tema de la elección de una vida sana, libertad del trabajador:

“Hoy tenemos que hacer todo lo que esté a nuestro alcance para facilitar una nutrición mejorada respecto a los hábitos alimenticios que tenemos; esto repercutirá positivamente en productividad y rentabilidad de las empresas, siendo las personas el recurso más valioso”.



Jacques Stern, CEO de Edenred.

**Panel con ganadores del premio
“Mejores Ejecutivos en Recursos Humanos 2011”**

Claudia Maya (American Express), Miguel Ángel Sánchez (General Motors México) y Héctor Hernández (Famsa) analizaron y reflexionaron en torno al liderazgo de cara a los procesos de cambio. Juan Pablo Ventosa (EPISE) moderó esta charla rica en tópicos sobre el panorama actual de los Recursos Humanos.

Mentalidad global, capacidad para aprender rápidamente y comprender el negocio desde sus entrañas son las tres competencias clave para los ejecutivos de Recursos Humanos en estos momentos y de cara a los desafíos que impone el nuevo milenio. Así lo concluyeron los participantes en el panel sobre liderazgo que se llevó a cabo al iniciar el segundo día de actividades del 47º Congreso Internacional de Recursos Humanos.

- Agilidad para aprender e incorporar rápidamente el conocimiento.
- Analizar y buscar fórmulas para que los empleados estemos orgullosos de trabajar en la empresa.
- Impulsar a los jefes para que también vivan lo que se hace en Recursos Humanos.
- Conciencia personal de que se han hecho las cosas con resultados altamente efectivos.
- Conocer a los colaboradores a fondo y cuál es su función.
- Comprender lo que necesitan los clientes.



Panel de los Mejores Ejecutivos de RH 2011. Derecha a izquierda: Miguel Ángel Sánchez, Héctor Hernández, Claudia Maya, acompañados por Pedro Borda, Alberto de Armas y Juan Pablo Ventosa.

**Carlos Labarthe:
Servicio y liderazgo, la fuerza de
Compartamos Banco**

Con una visión profundamente humanista, Carlos Labarthe presentó el modelo de Recursos Humanos de Compartamos Banco, una institución que facilita el que las personas se conecten con las oportunidades para crecer y desarrollarse.

La propuesta de Compartamos Banco se resume en “una invitación a una vida integral para todos los colaboradores”. Para lograrlo, en palabras de Carlos Labarthe, también se requiere de un liderazgo inspirador.

Finalmente, el líder de esta institución bancaria concluyó su conferencia recordando que:

“Las empresas tenemos la gran responsabilidad de la generación de contextos en valores, para que cada quien llegue a ser la mejor versión de sí mismo, para el crecimiento y, lo más trascendente, hacer el mayor bien posible a los demás”.



Carlos Labarthe, Presidente Ejecutivo y Cofundador de Compartamos Banco.

**Jeff Taylor: El Futuro de los
Recursos Humanos**

El creador de Monster.com explicó que en el mundo del empleo, las bolsas de trabajo continúan siendo los puntos ancla con los que se conectan los candidatos con las vacantes, pero igualmente, hay que utilizar todas las herramientas posibles. “Hay que echar mano de todo lo disponible, sobre todo porque el mercado del trabajo cada vez está más complejo y Recursos Humanos no siempre tiene dinero suficiente para pagar varios servicios”. Desafíos y conclusiones propuestos por Jeff Taylor:

- Enfrentamos el desafío de la mercadotecnia aplicada a los recursos humanos.
- Desarrollar nuestras organizaciones con independencia de lo que sucede en la economía. Ha habido once crisis recientes y sobrevivimos a once crisis.
- Desde Recursos Humanos tenemos que proponer ideas para hacer que las empresas crezcan.
- Enfocarse en el motor del cambio, la innovación y el crecimiento.
- Tomar en las manos el cambio constante y los ejecutivos de Recursos Humanos tienen que abrazar la transformación.



Jeff Taylor, Fundador de Monster.com y Eons.com.

**Roy Campos:
Lo que nos deja el 2012**

Las elecciones del 2012 en México dejaron una estela de comentarios entintados por la impugnación de los resultados y el papel desempeñado por las encuestas preelectorales, aseguró Roy Campos, presidente de Consulta Mitofsky.

Los mexicanos ya aprendimos a votar por quien consideramos la mejor opción, explica Roy Campos.

“El mexicano tiene ganas de cambiar de país, de trabajo, cambiar de carro y cambiar de pareja. Esto provocó la participación en las elecciones que aumentó al 63 por ciento. Basta revisar cómo se modificó el mapa político de la nación.”

En 1994 Ernesto Zedillo ganó en los 32 estados. En el 2000, el PAN ganó 20 estados trayendo la alternancia. Para el 2006, PAN y PRD ganan 16 estados cada uno y en el 2012, el país se pinta de nuevo con los colores priistas con 20 estados”, concluyó.



Roy Campos, Presidente de Consulta Mitofsky.



Sodexo ofrece Soluciones de Motivación a través de Vales y Tarjetas que ayudan a mejorar la Calidad de Vida Diaria

Despensa • Gasolina • Alimentación • Incentivos



CONTÁCTANOS

Del D.F. 5262.2978 • Del Interior. 01800.110.1999
contactanos.motivation.mx@sodexo.com
www.sodexo.com.mx

 Síguenos en Twitter @SodexoMx

Segunda entrega del premio a los Mejores Ejecutivos de Recursos Humanos en México



Ganadores del reconocimiento a los Mejores Ejecutivos de Recursos Humanos 2012. Marco Murillo (Pemex), Gerardo Valdés (Banorte-IXE), Jorge Cherit (INFONAVIT), Alberto Luis de Armas (Cemex), Alejandro Mora (Liverpool) y José Antonio Ramírez (Ternium).

Al cierre del primer día de actividades del 47° Congreso Internacional de Recursos Humanos, se llevó a cabo la Ceremonia de la Segunda Entrega del Premio a los "Mejores Ejecutivos de Recursos Humanos". La decisión estuvo a cargo del Jurado calificador integrado por: Dr. Mauricio Brehm del IPADE, Lic. Jorge Jáuregui, VP de Relaciones Internacionales de Amedirh, C.P. Héctor Macías de PwC, Lic. Mauricio Uribe Morales de BDF y Lic. Mauricio Reynoso de Merck, Sharpe & Dome. Estuvieron presentes altos directivos de las empresas en las que se desempeñan los ejecutivos premiados: Agustín Castro, Director Corporativo de Administración de Pemex; Víctor Borrás, Director General del INFONAVIT; y Juan Romero, Presidente de Cemex México. Los galardonados fueron:

Empresas de hasta 5,000 empleados:

Jorge Cherit de INFONAVIT.

Empresas de 10,001 a 15,000 empleados:

Alberto Luis de Armas Ortiz de Cemex.

Empresas de más de 50,000 empleados:

Alejandro Mora Gaytán de Servicios Liverpool.

Empresas de 5,001 a 10,000 empleados

José Antonio Ramírez Moneda de Ternium.

Empresas de 15,001 a 25,000 empleados:

Luis Gerardo Valdés Manzano de Banorte-Ixe.

Empresas de más de 100,000 empleados:

Marco Antonio Murillo Soberanis de Pemex.

Menciones honoríficas:

Laura Perea de General Electric.
Héctor Cerviño Iglesias de Compartamos Banco.

Para llevar a cabo la ceremonia de premiación, se contó con la presencia de Daniel Servitje, Director General de Grupo Bimbo; y José Luis López Lepe, Director de Personal de Bachoco y Presidente del Consejo Directivo de Amedirh. Daniel Aceves, Medalla de Plata en Lucha grecorromana en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles, completó el grupo de personalidades que entregaron los premios y medallas.



Participantes recorren la Expo Área de Negocios del Congreso AMEDIRH.

La mejor Área de Negocios

Con mayor tiempo para la circulación de participantes y más espacio para el montaje y visibilidad de los stands, este año, la respuesta de los participantes fue extraordinaria con la presencia de 3,987 asistentes que además, recorrieron el Área de Negocios con 10 mil metros cuadrados y proveedores prestigiados de la industria de Recursos Humanos, tecnología, comunicación, salud y finanzas entre otras.



C.P. Rafael Morgan Ríos, recibe reconocimiento. Lo acompañan Alberto Luis de Armas y José Luis López Lepe de Amedirh.

Reconocimiento a la contribución

El C.P. Rafael Morgan Ríos recibió un reconocimiento especial otorgado por Amedirh, luego del impulso que ha brindando a los diferentes proyectos que desarrolla la asociación, pero especialmente, por su contribución a la consolidación de las áreas de Recursos Humanos en las diferentes instancias de la Administración Pública Federal. La placa de reconocimiento fue entregada por el Lic. José Luis López Lepe, Presidente del Consejo Directivo de Amedirh, y por Alberto Luis de Armas, VP de Recursos Humanos de Cemex y tesorero de la asociación.

CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2013

Transforming the workplace



Será los días 11 y 12 de septiembre del año próximo cuando se realizará la edición número 48 del Congreso Internacional de Recursos Humanos.

¡Te esperamos!

**Liderazgo, Visión, Estrategia, Ejecución y Resultados:
México en la era del empleo con sentido humano
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos**



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



No te pierdas la oportunidad de participar en la FERIA DE EMPLEO ONLINE con mayor audiencia y cobertura a nivel nacional. Del 22 al 28 de octubre del 2012

AMEDIRH y Zonajobs reúnen a las mejores empresas de este país para crear una feria virtual de empleo cuyo objetivo y ventajas son:

- Reforzar su imagen ante el mercado laboral.
- Darse a conocer ante miles de candidatos.
- Cobertura a nivel nacional durante 1 semana las 24 hrs.
- Generar cartera - Base de datos CVS digitales.
- Buscar talentos calificados.
- Reducción de costos frente a ferias presenciales.

Cifras Promedio de la edición 2011 y 1era de 2012
Más de 300,000 visitas por edición
Más de 60 empresas participantes
Más de 20 universidades
Se recibieron entre 2,000 y 20,000 CV'S por stand

Tabla de precios Stands Virtuales:
Silver \$15,000
Gold: \$25,000
Platinum: \$35,000

Patrocinios especiales Feria Virtual	
Platinum	\$120,000
Gold	\$90,000

Beneficios para Patrocinios							
	Presencia plus en entrada	Presencia en entrada	Footer	Presencia en mapa	Conferencia	Stand	Logo en publicidad
Sponsor Platinum	*	*	*	*	*	*	*
Sponsor Gold		*	*		*	*	*

Beneficios para Stands										
	Video	Banner	Quiénes somos	Chat	Encuestas	Buzón de mensajes	Testimonios	Tips de empleo	Descargas	Redes sociales
Stand Platinum	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Stand Gold	*	*	*	*	*	*				*
Stand Silver			*	*		*				*



Para mayores informes:
Tel: (55) 5140 2200 E-mail: mancona@amedirh.com.mx
Tel: (55) 5340 8261 E-mail: ventas@zonajobs.com.mx

10% de descuento a socios de AMEDIRH
Respetamos los precios del 2011 y 1era edición 2012 a expositores
www.expozonajobs.com.mx

¿Será posible que los **jefes tóxicos** cambien?

Por: Bill Leonard, colaborador senior de la revista HR de SHRM.



La verdadera naturaleza de la relación entre jefes y colaboradores surge cuando comienzan a aplicarse procesos de evaluación más profundos en las organizaciones. Ahí emergen las grandes diferencias entre los líderes que desarrollan al talento a su cargo y aquellos que son considerados tóxicos. ¿Podemos llegar a transformarlos?

Translated with permission from the Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2012. Society for Human Resource Management).
Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2012. Society for Human Resource Management).
Fecha de publicación: Agosto, 2012.

Cada vez son más llamativas las historias sobre los llamados jefes negativos o tóxicos. Simplemente, si hiciéramos ahora mismo una búsqueda en Internet utilizando estos conceptos, aparecería una lista de millones de sitios web donde están incluidos. Hay algunos muy reconocidos como

www.reallybadboss.com
www.badbossology.com.

Estos sitios publican artículos y datos para lectores de habla inglesa. Incluso, hay organizaciones como la Working America que realiza un concurso anual sobre los jefes tóxicos, sus prácticas y que difunde quienes son los ganadores, generando sin fin de comentarios por demás controvertidos y apasionados.

Tristemente, los buenos jefes no reciben toda esta publicidad. En cambio, hay una especie de obsesión alrededor de los jefes tóxicos, y refleja también parte de lo que experimentan los colaboradores en su psicología interna. Para los especialistas en el comportamiento, se trata de una evocación constante de emociones negativas que se construyeron en el pasado.

“En realidad, las personas no renuncian a sus empleos porque no les guste una empresa. Más bien, deciden irse porque hay un jefe con el que simplemente no pueden o no están dispuestos a seguir en condiciones tóxicas”, explica David Grossman, fundador y CEO de la firma The Grossman Group.

Para este especialista, un número cada vez mayor de líderes de empresa están percatándose de que los jefes tóxicos están causando estragos en sus organizaciones; sobre todo, por el costo que implica remplazar la fuga de talento, la rotación, el ausentismo y el aumento de estrés en los emplea-

dos. Todos son indicadores que preocupan especialmente a Recursos Humanos.

En este contexto es que hoy día se considera que los jefes tóxicos son un factor que influye negativamente en las empresas.

Esta idea ha trascendido a tal grado que, en las discusiones sobre la crisis económica global, se reflexiona sobre la forma en que se puede producir una transformación profunda de estos ejecutivos para ponerlos realmente al servicio del negocio.

De hecho, los grandes líderes empresariales están “enfocándose en cómo desarrollar a los jefes que estimulan positivamente a su gente.

Desde luego, hay quienes no tienen madera para dirigir personas; sin embargo, se puede trabajar más con sus habilidades y competencias para que puedan lograrlo”, explica Grossman.

Y los jefes positivos, ¿nacen o se hacen?

Esta es una pregunta retórica en el mundo del liderazgo que se pone nuevamente sobre la mesa. “Hay elementos en la personalidad de los jefes positivos que se están estudiando y que se basan en el conocimiento, al experiencia y el aprendizaje”, señala Jim Finkelstein, Presidente y CEO de FutureSense Inc.

El experto agrega que los jefes positivos aprenden a ser mejores personas a través de medios como el trabajo, la capacitación, el mentoring y el coaching. Finkelstein expone el caso de los líderes de Hoar Construction Co.

Nos cuenta que: “Ellos se enfocan en proporcionar lo mejor de sí mismos para generar una transformación en las personas que los rodean”.

“En realidad, las personas no renuncian a sus empleos porque no les guste una empresa. Más bien, deciden irse porque hay un jefe con el que simplemente no pueden o no están dispuestos a seguir en condiciones tóxicas”, explica David Grossman, fundador y CEO de la firma The Grossman Group.

Esta firma es una de las muchas que requieren que sus jefes de área o departamento participen en un entrenamiento de dos años, equivalente a un MBA, para llegar a ser jefes realmente positivos. “Lo que se necesita para ser un jefe así se puede enseñar y aprender. Es una calle de doble sentido.

Por un lado, estos jefes tienen que estar dispuestos a aprender y por otro, a hacer el esfuerzo para lograrlo”. Así lo precisa Rob Burton, presidente de Hoar Construction Co., empresa con 565 colaboradores.

El coaching y el mentoring son estrategias de aprendizaje vitales en la formación de los llamados jefes positivos. Para Finkelstein, “es incalculable el impacto del hecho de contar con un líder capaz de guiarte y de enseñarte cuál es la dirección correcta en el trabajo”.

Por eso, apunta, una gran parte de las habilidades que se espera en estos conductores de equipo es que cuenten con competencia para comunicarse de forma altamente efectiva.

© 2011 ManpowerGroup. Todos los Derechos Reservados.

NO SÓLO ES UNA PSICÓLOGA.
VE MÁS ALLÁ.



Manpower®

¿El secreto del éxito?

Encontrar personas inteligentes, apasionadas, de confianza para cada nivel de la organización.

Manpower Recluta y Selecciona a personal temporal y/o permanente, ofrecemos Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos, Tercerización de Personal (Promociones, Industrial, Agroindustria, Pharma, Salud, Gobierno, Energía) así como Cursos de Capacitación en línea (TDC).

Conoce lo que es humanamente posible en
manpower.com.mx



Visita nuestra nueva oficina de empleo Manpower, para niños, en KidZania Cuicuilco.



1. Observar y obtener información organizacional del contexto inmediato. Asegúrese de que su equipo comprenda claramente cómo operan sobre la empresa las prioridades y metas particulares que cada uno tiene. Es en lo primero que hay que pensar cuando surge un error y preguntarse: ¿Qué nos faltó tomar en cuenta?”.

2. Traducir apropiadamente la información para el equipo. Sea claro y explique de manera transparente cómo encaja cada colaborador en el sistema de trabajo. Explique de qué forma su contribución es significativa para el equipo y para la empresa.

3. Proporcionar oportunamente la información esencial para el trabajo del equipo. Esto repercute directamente en los indicadores de eficacia. El jefe es la fuente preferida para obtener la información que se requiere para superar los desafíos. Aprovechélo.

4. Brindar información y retroalimentación sobre el desempeño individual de cada colaborador. Por ejemplo, haga uso del reconocimiento sobre las contribuciones de cada persona del equipo. Son un vehículo extraordinario para motivar y mejorar la percepción sobre el jefe.

5. Proporcionar la información con un sentido de empatía. Tenga en cuenta el punto de vista de los colaboradores acerca de los objetivos de negocio; conozca lo que piensan y muestre interés genuino en ello.

6. Comprender cómo se llevan a cabo los procesos de la organización desde la percepción de los colaboradores. Usted podría comprender las operaciones de una forma que nada tiene que ver con la del equipo. Identifique las diferencias y haga una alineación poderosa. Si es necesario, obtenga

información a través de encuestas y sesiones de grupo realizadas por terceros.

7. Establecer una línea de comunicación que permita que los empleados conozcan que hay oportunidades establecidas, confiables y consistentes para obtener información de parte de los líderes y supervisores. Genere condiciones de confianza y apertura.

Líderes y gerentes

Sebastian Bailey, presidente de The Mind Gym, empresa de consultoría en management ubicada en Nueva York anota que: “Los mejores jefes son empáticos y totalmente conscientes del impacto que tiene su toma de decisiones en la fuerza de trabajo”. El especialista señala que los buenos líderes suelen desarrollar una visión estratégica y guiar a la organización hacia el logro de los objetivos clave de negocio.

Sin embargo, en la gestión cotidiana, la gente nunca presenta el mismo nivel de desarrollo de habilidades; por ejemplo, entre líderes y gerentes. De hecho, Bailey identifica que hay una tendencia a invertir más en el fortalecimiento de los primeros y menos en el de los segundos. Este fenómeno se observa rápidamente cuando vemos a líderes que generan estrategias extraordinarias para la empresa y a administradores que las llevan a cabo con defectos de ejecución.

En uno de los casos que Sebastian Bailey ha asesorado, por ejemplo, los líderes de la corporación nombraron a un nuevo gerente senior. A los seis meses, este nuevo jefe había logrado transformar el desempeño de su división completa. Aprendió el nombre de los 400 colaboradores a su cargo; desarrolló y comunicó objetivos claros y se aseguró de que todo mundo los comprendiera. Explicó de qué manera impacta en el éxito

“Debemos ver los errores como oportunidades para aprender y mejorar.”

empresarial la participación de cada empleado y los condujo para concentrarse en dar el mejor servicio al cliente. Además, desafió a todos sus ejecutivos clave para que aplicaran las mismas medidas con sus subordinados.

De acuerdo con Bailey, este gerente “estableció una conexión fuerte con todos los empleados en su división y los estimuló para que reconocieran el valor que cada uno posee”. Hizo a un lado la indiferencia –que para el experto es el peor defecto de los líderes–, y les infundió pasión, destacándose como un jefe de alto poder.

La indiferencia del jefe tóxico

Una de las características más graves que se observan en los jefes tóxicos es la indiferencia; especialmente, cuando esta se resiente en el bienestar de los empleados y en el interés general hacia ellos. Para algunos especialistas, incluso llegan a ser estimados como indicadores de psicosis o tendencias psicopáticas.

Hay estudios que así lo reportan, como el realizado por el Dr. Robert Hare, profesor emérito de Psicología de la Universidad de Columbia Británica. En esta investigación se encontró que el cuatro por ciento de los gerentes de nivel senior, presentaron algún rasgo psicopático, en comparación con el uno por ciento hallado regularmente en la generalidad de la población.

Por su parte, el Dr. Clive R. Boddy, profesor de administración en la Escuela de Negocios de Nottingham en el Reino Unido, retomó los hallazgos de Hare y los llevó más

adelante, afirmando que la crisis financiera del 2007-2008, fue causada por jefes tóxicos, asumiendo la presencia de rasgos de psicopatía en la manera en que exigieron algún tipo de resultado a sus subordinados de Wall Street. Así se publicó en 2011 en el "Journal of Business Ethics".

No obstante, Bailey y Grossman están de acuerdo en que la aplicación del término psicópata en Recursos Humanos sin lugar a dudas resulta exagerada y extrema. De hecho, Bailey, cuya cartera de clientes incluye a 500 empresas, asegura que hasta ahora no ha encontrado a un ejecutivo al que clasificaría como psicópata por más indiferente que sea.

Una posible cura para la indiferencia

Indiferentes y con severas dificultades para comunicarse y relacionarse de forma asertiva y positiva con sus

colaboradores, los jefes tóxicos suelen rodearse de otros colaboradores parecidos a ellos; incluso de gente que puede ser activamente no comprometida.

Esto puede ser terrible para una empresa que lucha para sobrevivir en la economía incierta que experimentamos. De ahí que Dick Grote, consultor en gestión del desempeño, señala que "la indiferencia ante el desarrollo del talento es un signo seguro de la presencia de un jefe tóxico y que se requiere de la mayor atención porque fácilmente puede generarse una alerta roja".

Grote colaboró con General Electric y PepsiCo en proyectos de mejora de Recursos Humanos. Asegura que, para abatir el mal de los jefes tóxicos y la indiferencia, empresas como estas han incorporado una visión sobre el desarrollo del talento como parte de

las responsabilidades de sus directivos y también se ha reflejado en las evaluaciones del desempeño, a todos los niveles. En este sentido, el especialista recomienda imprimir políticas como esta para mitigar el efecto negativo y, así, emprender un camino hacia la transformación.

Otros expertos señalan que con frecuencia, los jefes tóxicos llegaron a sus puestos incluso cuando no tenían los atributos de personalidad y las facultades suficientes para manejar a la gente y desarrollar el talento. "A veces, sucede que alguien tiene un gran desempeño y se le promueve, sin embargo, no significa que sea idóneo para liderar personas", dice Finkelstein.

"Esto sucede a menudo cuando una persona tiene gran maestría técnica, pero simplemente no ha tenido ninguna experiencia de gestión real

Fortalecemos el corazón de tu empresa



Payrolling

Reclutamiento y Selección de Personal

DCH know who

Tercerización de Personal

Consultoría en Recursos Humanos y Relaciones Laborales

www.dch.mx

CIUDAD DE MÉXICO MONTERREY GUADALAJARA QUERÉTARO TLAXCALA PUEBLA SALTILLO CIUDAD JUÁREZ LEÓN SAN LUIS POTOSÍ AGUASCALIENTES

Oficinas Corporativas 5393 1490 ☎ Guadalajara 01 333 8342687 ☎ Monterrey 01 811 5222 190



de personas". En esta perspectiva, la recomendación del especialista Finkelstein consiste en modificar este tipo de comportamientos pues una administración deficiente puede traducirse en baja productividad, aumento en las tasas de rotación de personal, mayor número de solicitudes de transferencia de empleados, mayor volumen de quejas por comportamiento inapropiado, entre otros.

Rob Burton explica que, cuando se le presentan estos casos, "se pregunta al jefe y al empleado acerca de qué errores cometieron que pudieron motivar el conflicto y cómo se podría evitar que suceda en el futuro. Lo que esperamos es una respuesta honesta y sincera; así como el compromiso de ambas partes para contener la situación".

Los especialistas como Burton y Grote coinciden en que la decisión final sobre si un jefe tóxico debe permanecer o no en la empresa, corresponde a la alta dirección. En todo caso, los ejecutivos de Recursos Humanos asesoran y pueden reportar oportunamente las dificultades, así

como arbitrar los casos de conflicto. "Podemos recoger información sobre lo que ocurre entre líderes y equipos a través de encuestas de actitud, de salida, entrevistas y escuchando las quejas".

Al final del día, estas iniciativas son útiles para mantener el equilibrio en el clima organizacional. Para lograrlo, es indispensable generar una mirada objetiva para dirimir las controversias que surgen cuando los jefes son especialmente demandantes y sus acciones llegan a ser percibidas como abusos de autoridad.

"Hacer una evaluación honesta de las habilidades y desempeño de los administradores puede ser difícil. La política y la cultura organizacional pueden ser grandes obstáculos. Pero es sin duda en el mejor interés de la organización, que hace falta dejar esto de lado y mirar cómo está funcionando un jefe y si se adapta a la organización", dice Finkelstein.

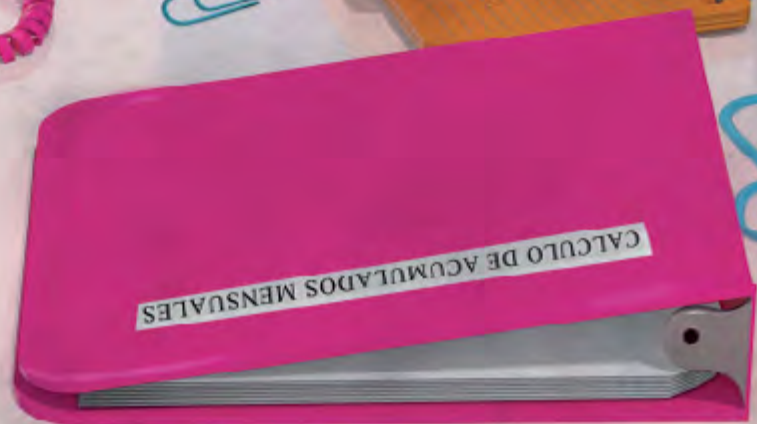
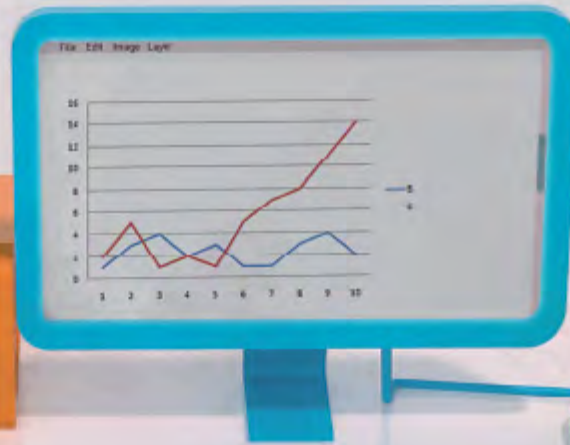
Retomando el ejemplo de la firma Hoar Construction, Rob Burton comenta que en esa empresa "dos

veces al año, se reúnen los directores para discutir sobre el desarrollo del liderazgo y del talento; de hecho, lo recomendable es pensar en ello a diario; proporcionar oportunidades para el crecimiento profesional, motivar a los colaboradores y retener a los mejores y más brillantes".

Ante los jefes tóxicos, hay que evitar la inercia

Guardar silencio y negar las situaciones de abuso de los jefes tóxicos son el error número uno que cometen los empleados. Para que los líderes corporativos puedan hacer cambios y tomar cartas en el asunto, tienen que estar al tanto de estas situaciones que pueden llegar a niveles críticos.

En la medida que la política de la empresa facilite las condiciones para contribuir a que la inercia sea mayor, también aumentarán las dificultades para controlar el efecto de los jefes tóxicos. **¿Puede su empresa asumir el reto de transformar a los jefes tóxicos en líderes positivos?**



“Complejo” es una palabra que no debería existir en los negocios.

PAE es la solución al complejo mundo de la gestión laboral. Tenemos un plan adecuado a tu negocio, y si no, lo creamos.



ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA

MAQUILA DE NÓMINA

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS

MONTERREY; PLAZA ALFONSO REYES. Padre Mier #249 Pte., piso 2, Int. 200, Col. Centro, C.P. 64000. Monterrey, Nuevo León.
Tels. (81) 5980 1360 al 64. SUCURSALES: Estado de México, Guadalajara, Acapulco, Villahermosa, Veracruz, Cd. Juárez, Tijuana, Mérida, Cancún, Puebla, Puerto Interior, Cuernavaca, Coatzacoalcos, Poza Rica, Chihuahua, Hermosillo y Reynosa.
INTERNACIONAL: PAE-PERÚ, PAE-USA

Retorno de Inversión



Crterios recientes de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

En julio de 2012, la Suprema Corte de Justicia de la Nación publicó dos jurisprudencias en las que reitera la obligación del patrón para ofrecer en juicio los siguientes documentos de acuerdo con el ordenamiento correspondiente.:

Aquellos que prueben que el trabajador efectivamente disfrutó de sus días de descanso y que en consecuencia no se omitió ningún pago. Los contratos individuales de trabajo por obra o tiempo determinado, los cuales deberán ser exhibidos en juicio cuando le sean solicitados, durante un año a partir de que concluyó la relación laboral y no de la terminación de su vigencia; pues de celebrarse diversos contratos sucesivos por periodos determinados, la relación no concluye, sino que subsiste hasta convertirse en una de carácter indefinido.

El texto íntegro de las citadas resoluciones es el siguiente:

SÉPTIMOS DÍAS Y DE DESCANSO OBLIGATORIO. SI SE SUSCITA CONTROVERSIA RESPECTO DE LOS HECHOS

RELACIONADOS CON EL PAGO DE DICHAS PRESTACIONES, LA CARGA DE LA PRUEBA CUANDO EL TRABAJADOR AFIRMA QUE LOS LABORÓ CORRESPONDE AL PATRÓN.

De la interpretación correlacionada, literal y sistemática de los artículos 784 y 804 de la Ley Federal del Trabajo se colige que la carga de la prueba de los hechos relacionados con el desempeño de la jornada de trabajo, cuando existe controversia respecto de éstos, incumbe al patrón, toda vez que el primero de dichos numerales lo obliga a probar la asistencia del trabajador, el contrato de trabajo, la duración de la jornada, el pago de días de descanso y obligatorios, entre otros extremos; en tanto que el segundo obliga a la patronal a conservar y exhibir en juicio los documentos concernientes a contratos de trabajo, listas de raya o nómina del personal, recibos de pago de salarios, controles de asistencia, comprobantes de pago, entre otros.

Con lo anterior, se exenta al trabajador de la carga de demostrar los extremos relacionados con la jornada de trabajo y, por tanto, de las labores en domingos y días de

descanso obligatorio, al quedar comprendidos dentro del tópicico relativo a la jornada de trabajo; lo que a su vez permite establecer que cuando se suscita controversia en torno de tales prestaciones, la carga de la prueba corresponde a la patronal, cuenta habida que es la apreciación conjunta de tales extremos y documentos la idónea para justificar que el trabajador disfrutó de los séptimos días y descansos obligatorios durante el tiempo que duró la relación de trabajo, o bien, que le fueron retribuidos en términos de ley por haberlos laborado.

Además, los hechos que fundan la acción cuando se demanda el pago de séptimos días y de descanso obligatorio implican una negación como es la concerniente a que el trabajador no disfrutó de esos días, de modo que arrojar a éste la carga de la prueba en torno de tales eventos implicaría un contrasentido, en virtud de que constituye un principio procesal el atinente a que el que afirma está obligado a probar, como también el concerniente a que el que niega, debe probar cuando su negativa envuelve la afirmación expresa de un hecho. Hipótesis esta última que no se

actualiza cuando se demanda el pago de séptimos días y de descanso obligatorio, en virtud de que dicho reclamo encuentra sustento en el hecho de que no se disfrutó de esos días. *Fuente: [J]; 10a. Época; T.C.C.; S.J.F. y su Gaceta; Libro X, Julio de 2012, Tomo 3; Pág. 1725. Registro 160 019.*

LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL CUANDO ÉSTA CONTINÚE POR TIEMPO INDEFINIDO.

De la interpretación literal de la fracción I, así como del último párrafo del artículo 804 de la Ley Federal del Trabajo, se colige que tratándose de contratos individuales de trabajo por obra o tiempo determinado, el patrón tiene la obligación de conservarlos y, en su caso, exhibirlos en juicio cuando le sean solicitados, durante un año a partir de que concluyó la relación laboral y no de la terminación de su vigencia; ello como consecuencia de que al celebrarse diversos contratos sucesivos por periodos determinados, dicha relación no concluye, sino que subsiste hasta convertirse en una de carácter indefinido. *Fuente: [J]; 10a. Época; T.C.C.; S.J.F. y su Gaceta; Libro X, Julio de 2012, Tomo 3; Pág. 1558. Registro: 160 045*



Conociendo mejor a DDI

En DDI hemos ayudado a compañías de todo el mundo por más de 40 años, a cerrar la brecha entre la dirección que sus negocios deben tomar y el talento que deben tener para poder llevarlos ahí.

Nuestras áreas de experiencia abarcan todos los niveles, desde contribuidores individuales hasta directores de primer nivel:

Administración del Perfil de Éxito

Identificamos con exactitud, como debe articularse el éxito para todos sus roles críticos.

Selección y Assessment

Incrementamos la precisión y la eficiencia de su sistema de contratación con la más completa oferta de assessments, inventarios, tests, procesos y herramientas de entrevista basada en competencias.

Desarrollo del Liderazgo y Fuerza Laboral

Proporcionamos experiencia de aprendizaje con impacto para todos los niveles: desde contribuidores individuales, líderes en diferentes niveles, supervisores, mandos medios y posiciones ejecutivas.

Administración de la Sucesión

Identificamos y evaluamos eficientemente al talento con alto potencial, y aceleramos su desarrollo para que asuman roles de liderazgo superiores o más amplios.

Administración del Desempeño

Transformamos su sistema de evaluación del desempeño en un proceso crítico de negocios, promoviendo la responsabilidad individual y la ejecución impecable de sus prioridades estratégicas.

Para mayor información contacte a un ejecutivo al (55) 1253-9000. Visite www.ddiworld.com

Expertos en Talent Management



Bienvenida

una nueva posición a la empresa:

Manager de Bienestar

Por: Susan J. Wells, editor colaborador de HR Magazine, periodista de negocios con base en Washington, D.C.



El aumento en el énfasis en el **bienestar de los empleados** ciertamente está creando una nueva llamada para los ejecutivos de **Recursos Humanos**.

Los empleadores están formalizando y aumentando sus prácticas sobre salud y bienestar. Esto ha provocado el surgimiento de nuevas posiciones, carreras complementarias y oportunidades de crecimiento para los ejecutivos de Recursos Humanos calificados para que se hagan cargo del tema. A estos profesionistas se les llama educadores en bienestar, según la denominación publicada en la edición 2010-2011 del informe sobre Perspectivas Ocupacionales de los Estados Unidos. Con este concepto, se está describiendo a los expertos que promueven el desarrollo de estilos de vida saludables en las empresas.

El perfil está proliferando en las organizaciones. De hecho, se espera que las posiciones aumenten un 18.2 por ciento para el 2018; diez por ciento más rápido que el resto de las actividades productivas en la Unión Americana. El mercado así lo confirma. Por ejemplo, el sitio en línea CareerBuilder, presenta un 17 por ciento de aumento en las posiciones relacionadas con el bienestar. Esto ocurre desde abril de 2012, señaló Jennifer Grasz, vocera de la firma. Una sola búsqueda de Internet de las palabras clave "manager de bienestar", arrojó 2,245 vacantes publicadas en el plazo de los 30 días anteriores. Este creci-

Translated with permission from the Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2011. Society for Human Resource Management).

Traducido con el permiso de la Society for Human Resource Management.
(Copyright © 2011. Society for Human Resource Management).

Fecha de publicación: Febrero, 2011.

miento se atribuye al incremento en el costo de los servicios de salud y la búsqueda de los empleadores para frenar sus efectos; es decir, hace falta que los trabajadores tengan hábitos saludables.

Una nueva llamada a los profesionales

Bob Merberg, fundador del "Employee Wellness Network" y del programa para gerentes de bienestar en Rochester, señala que "el aumento en el interés hacia los programas de salud para los empleados, está creando una nueva tipología de ejecutivos de Recursos Humanos".

En el 2010, Merberger, autor del "The Health Seeker's Handbook" (Well Lit Books, 2003), creó una red social en Internet dedicada a los profesionales de la salud empresarial. En este sitio, mantiene una tabla de puestos de trabajo que agrega vacantes publicadas en la web. El objetivo de esta herramienta consiste en conectar a los ejecutivos dedicados al bienestar, promoviendo el intercambio de mejores prácticas.

La red todavía no recoge datos suficientes sobre el número de puestos dedicados al bienestar. No obstante, Merberg asegura que hay un aumento en el número de puestos directivos en el campo de la salud empresarial.

Perfil del Manager de Bienestar

Los gerentes de bienestar comienzan a multiplicarse. El objetivo de estas posiciones consiste en dirigir los esfuerzos de la compañía en torno a la calidad de vida de los colaboradores, como factor de impacto en los resultados del negocio.

Desde esta perspectiva, están cada vez más vinculados e integrados con lo que los empleados esperan de las

empresas. Asimismo, según la organización, a estos especialistas de Recursos Humanos se les llama con diferentes denominaciones, pero al final del día, todas se refieren principalmente al desarrollo físico, humano e integral.

El impacto ha sido tal, que la categoría de empleos relacionados con el bienestar encabeza las listas de salarios en áreas específicas como la salud.

Así lo reportan los datos de la Encuesta 2010/2011 en Recursos Humanos sobre compensaciones realizada por Towers Watson Data Services, en conjunto con SHRM.

De hecho, los gerentes de bienestar están ocupando los lugares más altos en las listas de las 20 posiciones mejor pagadas en Recursos Humanos en la Unión Americana. El mayor aumento se presentó entre 2009 y 2010, según la encuesta referida.

Los entrevistados obtuvieron una compensación media total en efectivo de \$71,100 USD, en 2009 y \$79,400 USD en 2010, registrándose un incremento anual del 12 por ciento, incluso en un clima de negocios difícil, justo en los tiempos en que los presupuestos salariales se redujeron dramáticamente.

"Muchas veces, la responsabilidad del bienestar recae de manera natural en Recursos Humanos y en el área de beneficios. Las organizaciones pequeñas y medianas son menos propensas a crear puestos de trabajo especiales para el bienestar, mientras que las empresas grandes pueden tener más probabilidades de hacerlo", señaló Gary Kushner, presidente de Kushner & Co.; es decir, cada empresa lo resuelve de la mejor forma que tiene a su alcance.

"La falta de oportunidades adecuadas para el networking no es el único obstáculo para impulsar el crecimiento de las carreras de los profesionales en bienestar, también es un freno para la expansión de nuestro conocimiento sobre cómo se comporta esta tendencia de Recursos Humanos".

Incorpora una dosis de bienestar a la empresa

En algunas organizaciones, se cuenta con equipos que tienen experiencia tanto en Recursos Humanos, como en salud y bienestar empresarial. Incluso, como ocurre en los laboratorios, hay personal del campo clínico o académico, con trayectoria en medicina, enfermería, acondicionamiento y nutrición. Hacen grandes aportaciones al desempeño de la empresa porque se reducen los niveles de siniestralidad y los costos por enfermedad incapacitante.

Sin embargo, este esquema no está generalizado. Antes bien, la mayoría de los ejecutivos que se hacen cargo de los programas de bienestar, tienen amplia experiencia en planificación y administración de estrategias de compensación y beneficios. De ahí que haya una tendencia a considerar que ellos son idóneos para ocuparse del tema.

Por ejemplo, Lisa Reimer, gerente de bienestar y beneficios de Foremost Farms USA, cuenta con una licenciatura en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos. Ella comenzó a trabajar en la firma de 1,100 empleados en el año 2000 desempeñándose como generalista.

Desde que ingresó, se hizo cargo de la planificación y coordinación de las

“Muchas veces, la responsabilidad del bienestar recae de manera natural en Recursos Humanos y en el área de beneficios”, señaló Gary Kushner, presidente de Kushner & Co.

“Las organizaciones pequeñas y medianas son menos propensas a crear puestos de trabajo especiales para el bienestar, mientras que las empresas grandes pueden tener más probabilidades de hacerlo”



prestaciones de los colaboradores. Reimer desarrolló una serie de evaluaciones sobre riesgos, amplió el servicio de diagnóstico con exámenes biométricos hacia toda la fuerza de trabajo de empleados de manufactura contratados por hora, dispersos en 13 ubicaciones en la Unión Americana.

“Nuestro programa de bienestar comenzó a operar lentamente pero su crecimiento ha sido intenso”, asegura Reimer. Como resultado, ella fue nombrada gerente de bienestar, reportando al director corporativo de Recursos Humanos. Sus responsabilidades incluyen la planeación, administración y comunicación de los beneficios. “De hecho, mi interés creció a la par que aumentaron todas las nuevas prestaciones”.

En el caso de Reimer hay que tomar en cuenta que contó con el patrocinio de la organización. El compromiso de la alta dirección con el bienestar de los empleados facilitó que se asignaran recursos económicos y materiales, así como tiempo para imprimir mayor fuerza al nuevo enfoque. La ejecutiva se capacitó ampliamente y trabajó de

la mano con consultores para emparearse de las últimas tendencias.

Los esfuerzos de Reimer por promover y ampliar el programa de salud y bienestar para los empleados le valió el premio “Well Workplace Gold Award 2010”, otorgado por el Wellness Council of America, organización sin fines de lucro con 3,200 miembros. Ésta bien podría ser la perspectiva para muchos ejecutivos interesados en el tema.

Necesidad de competencias duras

Los ejecutivos de bienestar y salud empresarial requieren contar con un excelente soporte basado en conocimiento, experiencia y competencias gerenciales orientadas a resultados. Para Kushner, “esto es fundamental, porque estos programas tienen un lado altruista, pero también debe cuidarse el aspecto financiero”.

De acuerdo con el especialista, es crucial mantener en la mirada la reducción de los riesgos por enfermedad, la medición de los indicadores relacionados con el tema y la verificación constante del retorno de inversión. Todo esto se suma al incremento

de productividad y reducción del ausentismo y el presentismo.

Por su parte, Merberg –quien tiene amplia experiencia en coaching de salud en la empresa– comparte su punto de vista sobre el tema. “Mi preocupación radica en que el bienestar de los empleados sea percibido como un rasgo demasiado simple del trabajo o que llegue a ser solo un entretenimiento. De ahí la importancia de contar con ejecutivos realmente capaces”, comenta.

Importancia de las habilidades

Los profesionales de Recursos Humanos que desean asumir el papel de director de bienestar –o que proyectan contratar a alguien para el puesto– deberán establecer cuáles son los estándares que respaldarán la credibilidad y habilidades de quienes conformen el nuevo equipo. De hecho, cada vez son más las compañías que requieren o prefieren que los profesionistas en programas de bienestar cuenten con certificados de nivel nacional que los respalden, asegura Beth Taylor, consultora certificada y gerente del Intercare Insurance Solutions in San Diego.

“Las certificaciones son herramientas que permiten que el empresario pueda identificar, con mayor certeza, cuál es el grado en que un ejecutivo es experto en la materia”, señala Taylor. “No todas las certificaciones respaldan lo mismo. La variedad disponible todavía es estrecha y cuando buscas a alguien muy especializado, se requiere de mayor tiempo y atención para encontrarlo”. Por ejemplo, algunos programas de certificación están centrados en los aspectos clínicos del bienestar; otros en los servicios de intervención como el coaching de salud, nutrición y práctica deportiva. El tipo de certificación que ofrece mejor soporte para los objetivos estratégicos de una compañía es aquel que “tiene un enfoque de gestión global”. Este debiera incluir:

- Información sobre los tipos de programas de bienestar disponibles en el entorno o mercado local.

- Información sobre metodologías para identificar los niveles de riesgo, tales como evaluaciones y estimaciones.
- Instructivos para la implementación.
- Técnicas para evaluar resultados.
- Propuestas de campaña de comunicación de estrategias e incentivos.
- Comunicación de estrategias e incentivos.

A continuación, compartimos con ustedes algunas de las certificaciones mejor valoradas por los profesionales de Recursos Humanos especializados en bienestar empresarial, quienes fueron entrevistados para este artículo. Éstas incluyen atributos como a) preparación académica requerida, b) amplitud de experiencias de liderazgo profesional; y, c) la

formación continua que se demanda del ejecutivo.

Certified Health Education Specialist. Otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación de Educación para la Salud en Whitehall, Pensilvania. Exige que los candidatos aprueben un examen sobre la responsabilidad de los educadores de salud y está dirigido a profesionales que cuentan con título de licenciatura. Los solicitantes deben completar 75 horas de cursos regulares aprobados durante un período de cinco años para mantener la certificación.

Certified Wellness Practitioner. Ofrecida por el Instituto Nacional de Bienestar en Stevens Point, Wisconsin. Esta certificación está dirigida a profesionales de la salud que han demostrado excelencia en su práctica. Se basa en un sistema de puntos que avalan los conocimientos y el

“Mientras mis empleados mejoran su poder adquisitivo, mi empresa obtiene atractivos beneficios fiscales.”

Director Capital Humano
Empresa de Servicios de Alimentación



Ticket Restaurante® es una herramienta de trabajo, adicional e independiente a la despesa, que no genera cargas sociales para la empresa ni para los trabajadores, permitiendo a pequeñas, medianas y grandes empresas que hoy no disponen de un comedor, otorgar a sus empleados la ayuda de comida diaria.



Contáctenos:

5263 7839

01800 012 2267

mexico@edenred.com

E Edenred
edenred.com.mx

yo Ticket
Restaurante®

Síguenos en /EdenredMx

@EdenredMexico

Búsquenos en como Edenred México



liderazgo del ejecutivo en materia de bienestar empresarial.

Certified Worksite Wellness Professional. Es ofrecida por el Instituto Nacional de Salud de Estados Unidos. Esta certificación utiliza las mejores prácticas para desarrollar las habilidades e información que los ejecutivos necesitan para diseñar, implementar y evaluar programas de bienestar. Se ofrece en colaboración con WebMD, sitio web de información médica. La certificación multinivel requiere dos días de entrenamiento, cuatro proyectos de grupos pequeños y un examen.

Well Workplace Practitioner. Otorgada por el Consejo de Bienestar de los Estados Unidos. Esta certificación multinivel se centra en las habilidades y puntos de referencia necesarios para ofrecer un programa de bienestar orientado a los resultados. Hasta la fecha, más de 1,200 ejecutivos han completado el curso Workplace Bienestar Universitario.

Health Promotion Director. Otorgada por el Instituto Cooper en Dallas. Evalúa a través de pruebas de conocimiento y experiencia, basadas en el currículo de los profesionales para establecer o mejorar habilidades aplicadas a programas de bienestar. Los temas incluyen la planificación, la evaluación de necesidades, estrategias de medición, las tácticas de marketing, y fomento al apoyo y la dirección. Demanda completar el curso y aprobar los exámenes escritos y prácticos.

La revolución del bienestar

En tanto se consolida la promoción de la salud y el bienestar empresarial, los ejecutivos de Recursos Humanos deberán tener presente que se trata de una visión en evolución dentro de las organizaciones. La especialización en este tema aún continúa navegando por "aguas desconocidas", asegura Merberg. "Los objetivos y los

métodos todavía no son una herramienta convencional en las compañías. Antes bien, resulta un híbrido interesante cuyo futuro aún está pendiente de discernir. Esa es precisamente una de las razones por las que se considera una tarea excitante y desafiante", concluye.

"Las certificaciones en bienestar empresarial son herramientas que permiten que el empresario pueda identificar el grado en que un ejecutivo es experto en la materia", señala Beth Taylor. "Pero no todas las certificaciones respaldan lo mismo. La variedad de certificados disponible todavía es estrecha y cuando buscas a alguien muy especializado, se requiere de mayor tiempo y atención para conseguirlo".

Atención local, experiencia global

*Relaciones
que crean valor*



pwc

Consulta nuestro blog: pwc-blog-mx

Síguenos en facebook, twitter y YouTube:
facebook.com/PwCMexico
[@PwC Mexico](https://twitter.com/PwCMexico)
[PwCMx](https://www.youtube.com/PwCMexico)

Si quieres saber más sobre nosotros,
descarga el lector en
<http://www.dte.com.mx/descarga.php>

Mi relación con PwC comenzó hace muchos años. La experiencia a través del tiempo ha sido de buen servicio y excelentes resultados, siempre han sabido evolucionar y adaptarse a los cambios. Hoy, además de ideas frescas, hay mucha más cercanía e interés por mis necesidades. En PwC me siento como en casa.

Nuestros servicios:

Auditoría, Consultoría e Impuestos y Servicios Legales

Mariano Escobedo 573 • Col. Rincón del Bosque • México, D. F. • 5263 6000



Conociendo el TIPO PSICOLÓGICO: **Catalizador del éxito** en las Organizaciones

Autora: Alejandra Martínez Castillo, Asesora de Human Development Solutions



Encontramos nuevas formas para dar coaching y entregar planes de desarrollo de carrera basados en diagnósticos asertivos como el MBTI®. NOKIA.*

Cada vez hay más herramientas en el mercado para la evaluación de la personalidad, la inteligencia, el comportamiento, entre otras; de ahí que resulte complejo para las organizaciones el decidir cuáles aplicar y por qué.

Inserción pagada.

Una primera complicación que se presenta al elegir una prueba, consiste en explicar los beneficios y alcances para Recursos Humanos, sobretodo si nos topamos con la resistencia para implementar cualquier proceso de medición o de desarrollo, ya sea individual o grupal.

Los Juegos Olímpicos de Londres 2012 son un ejemplo claro que hace sentido para entender la importancia de contar con diagnósticos asertivos. Piensen en los atletas y en cómo son seleccionados y desarrollados. Podemos ubicar a los jugadores con mayores posibilidades para obtener un triunfo, si conocemos cuáles son sus mejores características y dónde se encuentran sus áreas de mejora.

Si hablamos de un atleta individual podemos definir a qué deporte se dedicará y cómo mantenerlo motivado. En un equipo de futbol soccer, además, asignaremos de una manera más asertiva qué posición jugará quien. También, gracias a la evaluación, si cada uno sabe por qué es bueno y en qué, puede mejorar su juego y, si conoce las habilidades de sus compañeros y cómo usarlas a favor de la victoria, lo que se **potencia es el resultado del equipo.**

En el caso de las organizaciones sucede algo similar. Podemos utilizar la metodología de observación, pruebas empíricas, cambio en las posiciones y estrategias. Observar de nuevo y evaluar si fue un acierto o un error, pero esto toma tiempo y puede ser riesgoso. Tomar decisiones de talento sin partir de un diagnóstico preciso y de planes de acción claros, llega a ser dañino al derivar en curvas de

aprendizaje prolongadas que desgastan a los individuos y las relaciones.

Una herramienta con gran impacto para el conocimiento personal, de los equipos y de sus interacciones es el MBTI®. Este es un indicador que distingue estilos y preferencias de trabajo, comunicación e interacción entre una persona y las de su contexto. Está inspirado en la teoría de Carl Jung sobre los TIPOS psicológicos y desarrollado por Isabel Myers y Katherine Briggs. En esta herramienta se distinguen cuatro dimensiones o dicotomías que se refieren a:

Reforzamos nuestro liderazgo usando el MBTI®. Ernst & Young International.*

E - Extroversión: Atención en el mundo exterior y en las cosas.	I - Introversión: Atención en el mundo interior, en las ideas y en las impresiones.
S - Sensación: Enfoque en el presente y en la información obtenida con los sentidos.	N - Intuición: Enfoque en el futuro, los patrones y las posibilidades.
T - Pensamiento: Decisiones basadas en la lógica y en el análisis objetivo de causa y efecto.	F - Sentimiento: Decisiones basadas en los valores y en la evaluación subjetiva de las preocupaciones centradas en las personas.
J - Juicio: Abordajes planeados y organizados con respecto a la vida y a las situaciones definidas.	P - Percepción: Abordajes flexibles y espontáneos, eligiendo opciones amplias y desestructuradas.

El TIPO psicológico se integra con una letra de cada dicotomía, dando como resultado por ejemplo: ESTJ, ISFP, ENTJ, y así hasta incluir las 16 posibilidades. Al descubrir qué TIPO tenemos, nos conocemos mejor, comprendemos cómo es nuestro relacionamiento con los demás, cómo nos comunicamos y qué es lo que requerimos. Al entender esto, tenemos mayores posibilidades de volvernos extraordinarios en el trabajo y podemos dejar al margen las áreas de oportunidad, promoviendo nuestro propio desarrollo. Además, si tenemos este conocimiento de nuestro equipo o de las personas con las que interactuamos, podemos despersonalizar las situaciones de conflicto, reducirlas y seleccionar más fácilmente a los integrantes de un proyecto, disminuyendo la curva de aprendizaje y facilitando el proceso de comunicación.

Usando el MBTI® desarrollamos un lenguaje común para el Auto conocimiento. Sony Corporation.*

Promovemos la productividad del equipo y el entendimiento intercultural a través del instrumento MBTI®. SHELL.*

Un diagnóstico sin planes de acción enfocados hacia una meta, es simplemente información interesante. Aquí el MBTI® vuelve a mostrar su poder, pues a partir de los resultados se pueden desarrollar planes específicos para mejorar el desempeño y la comunicación individuales, de equipo y organizacionales. Todo lo anterior sin etiquetar como bueno o malo ningún comportamiento o estilo, simplemente sirviendo como un espejo de lo que existe actualmente, distinguir y evaluar si esta realidad y conductas están sumando o restando a la meta que se desea llegar. En resumen, el MBTI® hoy es una solución versátil con diferentes usos (desarrollo, comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, formación de equipos, coaching, entre otros), permite valorar de mejor manera el tener varias perspectivas y soluciones para un mismo problema, empodera a los individuos y a las organizaciones a través del conocimiento del TIPO psicológico y sus implicaciones. Simplifica la complejidad humana a través del establecimiento de un lenguaje común que construye la cultura de la organización; permite construir equipos equilibrados y descubrir necesidades que requieren atención inmediata.

HDS es distribuidor para empresas y consultores certificados.

El MBTI® utilizado en su máximo potencial se vuelve el catalizador del poder individual y organizacional, transformando la comunicación y la colaboración.

¿Cuál es tu TIPO y el de tu equipo? Averígualo:
www.humandevelopmentsolutions.com



Inserción pagada.

Eventos Recursos Humanos 2012 Octubre-Noviembre



EVENTOS RECURSOS HUMANOS OCTUBRE

Curso: Desempeño: ¿Evaluar o acompañar? 11 Octubre

Curso: Habilidades de Negociación y
Manejo de Conflictos 24 y 25 Octubre

NOVIEMBRE

Taller de Desarrollo Organizacional 15 Noviembre

Perspectivas 2013 22 Noviembre

INFORMES

👤 Lic. Mariana Morales 📞 Tel. (55) 5140 2214 ✉️ eventos@amedirh.com.mx

EVENTOS GENTE GRANDE OCTUBRE

Taller: Vivir sin Estrés: ¿Cómo controlarlo? 30 Octubre

Feria Virtual de Empleo: Expo ZonaJobs Amedirh 22 al 28 Octubre

INFORMES

👤 Alejandra Ortiz 📞 Tel. (55) 5140 2222 ✉️ aortiz@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx

Recibe Pedro Borda Hartmann el “Georges Petitpas Memorial Award”



Pedro Borda Hartmann.
Director General de AMEDIRH.

En el marco del 14° Congreso Mundial de Recursos Humanos organizado por la World Federation of People Management (WFPMA), Pedro Borda Hartmann, Director General de Amedirh, recibió el “Georges Petitpas Memorial Award”, considerado el más alto honor en el campo de los Recursos Humanos. La ceremonia se llevó a cabo en Melbourne, Australia, el día 25 de septiembre pasado.

Este reconocimiento fue establecido en los años ochenta en memoria de Georges Petitpas, quien contribuyera de manera significativa al desarrollo de las actividades de la WFPMA y quien muriera poco después de su nominación como presidente de esta federación.

“Recibir esta distinción por parte de nuestros pares, me guía a imprimir un mayor compromiso con los Recursos Humanos; de manera significativa de cara a los desafíos que nos impone el panorama turbulento y cambiante que influye en todos los centros de trabajo del mundo”

D'CHÁVEZ



Para las mejores
empresas,
los mejores
uniformes.

(55) 2652 2855
info@dchavez.com.mx



El Director General de Amedirh hizo una distinción acerca de cómo en la actualidad se requiere de líderes con visión y formación humanista capaces para responder a las demandas de las diferentes sociedades del mundo.

El premio se otorga a quienes encarnan el espíritu y dedicación entregados a la profesión de Recursos Humanos personificada por Georges Petitpas. En particular, se reconoce a quienes de manera ejemplar han realizado una contribución internacional.

En el discurso de agradecimiento pronunciado por el Lic. Pedro Borda Hartmann, precisó que “recibir esta distinción por parte de nuestros pares, me guía a imprimir un mayor compromiso con los Recursos Humanos; de manera significativa de cara a los desafíos que nos impone el panorama turbulento y cambiante que influye en todos los centros de trabajo del mundo”.

El Director General de Amedirh hizo una distinción acerca de cómo en la actualidad se requiere de líderes con visión y formación humanista capaces para responder a las demandas de las diferentes sociedades del mundo. Concluyó que el “Georges Petitpas Memorial Award” representa para nosotros los mexicanos, la seguridad de que estamos emprendiendo iniciativas que tienen eco en otras latitudes; son mejores prácticas que facilitan el desarrollo del activo más valioso que tenemos: Nuestra Gente”.

El “Georges Petitpas Memorial Award” ha sido otorgado a figuras del ámbito mundial de los Recursos Humanos como Dave Ulrich y Mike Losey (Estados Unidos Nancy Adler (Canadá), Juan Somavia (Chile) y Chris Brewster (Reino Unido), entre otras personalidades.

Centro de Desarrollo de Talento



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



El Centro de Desarrollo de Talento es un lugar ideal para la educación continua y la capacitación, donde te ofrecemos:

- 5 Salas de capacitación totalmente equipadas.
- 1 Cámara de Gesell.
- 2 Salas de Juntas.
- 1 Oficina para procesos de reclutamiento.

La renta de las salas incluye equipo audiovisual (sonido, cañon y pantalla) y servicio de café continuo. Adicionalmente ofrecemos diversos menús para desayuno, comida y coffee break. En caso de requerirlo, **Amedirh** cuenta con la asesoría especializada para sus eventos de capacitación.



Estamos cerca de tí:

Lic. Anaid Meza / Tel: (55) 5140 2204
rentaaulas@amedirh.com.mx

Visítanos en:

Oaxaca No. 88, Col. Roma
C.P. 06700, México, D.F.



better work, better life

Estás a un **click**
de conseguir **empleo**

Keyworks by Adecco
la **base de talentos** más grande de México

Entra a **keywords.com.mx**

- La manera más rápida de crear y publicar tu **CV**
- Fácil de usar
- Oportunidades laborales
- Ahorro de tiempo
- Confiable y sin costo

Síguenos en:



Adecco Mexico



@AdeccoMexico



STPS-ACT-ESP-0900002