Luis Antonio Merino
AIG

Héctor Ornelas
BAYER

Fernando Méndez
CEMEX

P. Arturo Campos
FIBRA UNO

José Manuel Bas
GNP

Gustavo A. Bolio
GRUPO BRISAS

Jorge Andrés Jáuregui
GRUPO MÉXICO

Judith Vila
IBM

Javier Sosa
IPS MÉXICO

RH
EN LAS EMPRESAS

Claudio Alcayaga
MABE

20 EXPERTOS HABLAN DE APRENDIZAJE

Carlos Chapman
METLIFE

Mónica Magaña
MOBILITY ADO

Salvador Reyes
MONDELĒZ

Salvador Ortega
NEWELL BRANDS

Gabriela García
PEPSICO

Julio Enrique Hirschfeld
PM STEELE

Rosalinda Ballesteros
TECMILENIO

Alex Olhovich
TELEVISA

Enrique J. Beltranena
VOLARIS

Eduardo de la Garza
WALMART

Leto®

PM STEELE®

Amedirh™ 75 años
Humanismo, liderazgo e innovación en RH

CONTENIDO

14
Luis Antonio Merino
AIG
LA GARANTÍA DEL ÉXITO ES LA ADAPTABILIDAD

20
Héctor Ornelas
BAYER
LOS NUEVOS RETOS DEL LIDERAZGO

28
Fernando Méndez
CEMEX
HABLANDO DE APRENDIZAJE: CEMEX UNIVERSITY

34
P. Arturo Campos
FIBRA UNO
¿CÓMO VALIDAR QUE MAPEAMOS ADECUADAMENTE AL TALENTO? UN CASO DE ÉXITO DE THOMAS INTERNATIONAL

42
José Manuel Bas
GNP
MODELO DE EDUCACIÓN DUAL: INTERCONEXIÓN ENTRE EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN BENEFICIO DE LOS JÓVENES

48
Gustavo A. Bolio
GRUPO BRISAS
DE QUÉ SE TRATÓ REALMENTE LA PANDEMIA PARA RECURSOS HUMANOS

52
Jorge Andrés Jáuregui
GRUPO MÉXICO
DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y NO DISCRIMINACIÓN

58
Judith Vila
IBM
NUESTRO VIAJE A UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: IA CONFIABLE PARA LA FUERZA LABORAL

66
Javier Sosa
IPS MÉXICO
UNA ESTRATEGIA PARA SOLUCIONAR LA ESCASEZ DE PERSONAL EN EL SECTOR SEGURIDAD

72
Claudio Alcayaga
MABE
COMUNICACIÓN, CONFIANZA Y COLABORACIÓN ANTE LOS RETOS

78
Carlos Chapman
METLIFE
LA FLEXIBILIDAD COMO AGENTE DE CAMBIO

86
Mónica Magaña
MOBILITY ADO
APRENDIZAJES POSTPANDEMIA: UNA MIRADA HUMANA DESDE ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

92
Salvador Reyes
MONDELĒZ
CONSTRUYENDO EL LUGAR DE TRABAJO DEL FUTURO CON LIBERTAD Y CONFIANZA

98
Salvador Ortega
NEWELL BRANDS
LA LLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN ESTÁ EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

106
Gabriela García
PEPSICO
LIDERAZGO VULNERABLE, MOTIVACIÓN Y CARRERA

112
Julio Enrique Hirschfeld
PM STEELE
LÍDERES DE ACERO. RESILIENCIA DESPUÉS DEL COVID

118
Rosalinda Ballesteros
TECMILENIO
FACTOR WELLBEING, MEDIDA DEL BIENESTAR

126
Alex Olhovich
TELEVISA
COMITÉ DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: VALE LA PENA SU APARENTE INACTIVIDAD

132
Enrique J. Beltranena
VOLARIS
CÓMO CONVERTIMOS UNA CRISIS EN PLATAFORMA DE DESPEGUE

140
Eduardo de la Garza
WALMART
LA TRANSFORMACIÓN COMO FORMA DE VIDA: WALMART DE MÉXICO, UNA EMPRESA QUE PERMITE SER, CRECER Y PERTENECER

EDITORIAL LETO
Director General: STEPHAN PORIAS; Director Comercial: JAVIER LÓPEZ DE LLERGO; Ventas: RICARDO SOLORIO, CELIA ORTIZ; Diseño Gráfico: PAUL RODRÍGUEZ; Contenidos: LAURA GARCILAZO, PALOMA CABO; Asistente de Dirección: CRISTINA SÁNCHEZ; Logística: OSCAR MORENO; Imprenta: SPI.

RH EN LAS EMPRESAS, PUBLICACIÓN ANUAL
Editorial Leto, S.A. DE C.V., Av. Juan Salvador Agraz 97, Planta Baja, Despacho 33, Col. Santa Fe, alcaldía Cuajimalpa, Ciudad de México, México, C.P. 05300, Tel. 55 5813 9032.
IMPRESO EN MÉXICO. SEPTIEMBRE DE 2022.

Distribuidores: Editorial Leto, S.A. de C.V., Av. Juan Salvador Agraz 97, Planta Baja, Despacho 33, Col. Santa Fe, alcaldía Cuajimalpa, Ciudad de México, México, C.P. 05300, Tel. 55 5813 9032 y Distribuidora Intermex S.A. de C.V., Lucio Blanco 435, Col. San Juan Tlihuaca, Alcaldía Azcapotzalco, Ciudad de México, México, C.P. 02400, Tel. 55 5230 9500.

El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Los contenidos, promociones y materiales de los mismos, son responsabilidad de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto se deslinda de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en esta publicación. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc., registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. Las personas que colaboran en este número son asesores independientes de Editorial Leto, S.A. de C.V. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en este libro son propiedad exclusiva de stock.adobe.com y depositphotos.com, quedando prohibida su reproducción parcial o total. La reproducción parcial o total, modificación, distribución, transmisión, re-publicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto, S.A. de C.V., queda totalmente prohibida. Editor Responsable: Stephan Porias Noriega. Esta publicación se terminó de imprimir en septiembre 2022 en las oficinas de Servicios Profesionales de Impresión, S.A. de C.V., Mimosas 31, Col. Santa María Insurgentes, Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México, México, C.P. 06430, Tel. 55 5117 0108.

Amedirh 75 años
Humanismo, liderazgo e innovación en RH

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos

AMEDIRH: EVOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE RH

HACIA UN MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Agilidad, capacidad de adaptación, flexibilidad y resiliencia son cuatro de los factores que las organizaciones han aprendido a valorar tanto en las personas, como en los equipos donde participan y, por supuesto, en sus líderes. En buena medida, esta reconfiguración en las habilidades y competencias ha traído consigo mayor capacidad para responder de forma proactiva ante la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad crecientes en el entorno.

El presente artículo tiene como propósito exponer la perspectiva de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) acerca de la gestión del cambio hacia modelos innovadores, que permiten poner en marcha procesos de transformación más veloces, efectivos y productivos.

LA GENTE AL CENTRO

Las personas son fundamentales para llevar a cabo todo proceso productivo. En este sentido, las organizaciones son mucho más que el planteamiento que proponen su objetivo, estructura y recursos materiales, precisamente gracias a que la gente participa de manera sistemática en un conjunto establecido de procedimientos. Conocimiento y horas de vuelo, en combinación, generan la pericia que permite la operación cotidiana de los colaboradores. A estos componentes se suman otros dos que resultan esenciales: la creatividad y la innovación. La primera, como una habilidad cognitiva para pensar diferente ante situaciones que el cerebro codifica como típicas y, la segunda, como una competencia para transformar ese pensamiento divergente en ideas con potencial para convertirse en soluciones. En este sentido, conocimiento, pericia, creatividad e innovación son elementos constitutivos de cada ser humano que

la organización capitaliza. En suma, se les denomina habitualmente como talento y, en general, a este se le reconoce como el gran valor que impulsa la maquinaria de las empresas desde su grupo de liderazgo hasta las operaciones más sencillas, pasando por supuesto por los equipos de planificación, producción, control de calidad, logística, ventas, servicio y atención a clientes. ¿Por qué, sin embargo, la inercia nos lleva de pronto a dejar en segundo plano a las personas en esta ecuación de la vida organizacional y empresarial? En buena medida, porque la atención de la demanda requiere de una gran cantidad de capacidad intelectual y física, misma que nos distrae de lo primordialmente humano y nos coloca en primer plano los objetivos, los insumos, procesos y los resultados. Por ello, la función de Recursos Humanos adquiere una dimensión aún de mayor importancia, pues cada una de sus estrategias, planes, programas y acciones deben orientarse hacia la integridad de nuestros colaboradores; lo cual significa seguridad física y salud, seguridad salarial, prestaciones sociales y beneficios, balance entre vida y trabajo, plan de carrera, con un claro enfoque de bienestar y desarrollo humano.

No obstante, los equipos de Recursos Humanos se enfrentan a una disyuntiva que parte, precisamente, de los hábitos que por sí mismos contribuyen a conformar ese estado de seguridad que se espera envuelva la experiencia vital y laboral de

Las personas son fundamentales para llevar a cabo todo proceso productivo. Las organizaciones son mucho más que el planteamiento que proponen su objetivo, estructura y recursos materiales, gracias a que la gente participa de manera sistemática en un conjunto establecido de procedimientos.

los colaboradores. Por un lado, RH tiene el enorme compromiso de incrementar los niveles de credibilidad y confianza; y por otro lado, debe fomentar y elevar los indicadores de disposición y afinidad con el cambio, para asumir el desafío de la transformación constante.

AFINIDAD Y RECHAZO POR EL CAMBIO

Ser de hábitos, el humano desarrolla parte importante de su esfera emocional, cognitiva y conductual con base en el aprendizaje que nos permite enfrentar una nueva circunstancia, la repetición de las acciones emprendidas para abordarla, y el autocontrol de las sensaciones y emociones que experimentamos en el proceso. A este fenómeno el psicólogo Albert Bandura le llamó "autoeficacia", mecanismo que nos hace transitar de la ansiedad ante lo desconocido hacia la autoconfianza en nuestras capacidades. ¿Cuándo se diría que una persona experimenta mayores niveles de ansiedad ante el cambio? Cuando sus estándares de autoeficacia y autoconfianza son menores respecto a una situación determinada. Todos los individuos —y por tanto, los colaboradores—

mantenemos ambos indicadores en movimiento permanente, pues de cara a una circunstancia podemos experimentar más o menos dominio y más o menos estrés. Conocer estas variables resulta crucial en medio de los procesos de transformación organizacional; no solo aquellos que van a generar un cambio dramático, robusto y extraordinario, sino incluso quienes forman parte del cotidiano vivir en el centro laboral como puede ser una nueva asignación, la incorporación en un proyecto de reciente creación, el paso de un área de trabajo a otra, la llegada de nuevos compañeros de equipo, y hasta una promoción o ascenso. El caso es que pocas veces consideramos estos procesos psicológicos como parte de la preparación, tripulación y adaptación de las personas en los escenarios de transformación. Solemos estimar que nuestra gente ya se encuentra habilitada para tales efectos, y seguimos encontrándonos con historias de proyectos donde el rechazo fue mayor que la disposición y la afinidad por los procesos de cambio, incluso cuando la complejidad no resulta tan abrumadora. En la década reciente, diferentes metodologías sobre la gestión del cambio se han incorporado a la escena empresarial y de Recursos Humanos. Cada una propone distintos enfoques, elementos y resultados posibles. La mayoría de ellas apunta hacia una aplicación práctica. Al respecto, la disciplina de la realidad nos indica que la gestión del cambio es un área que requiere de varios especialistas en psicología, sociología, antropología, desarrollo organizacional y administración de negocios; lo cual resulta francamente complejo de ser suministrado por el propio equipo de RH y, de ahí que sea

Una vez que concluye el alcance del servicio de consultoría, si no se cuenta con las personas y herramientas adecuadas, la gestión del cambio puede llegar a detenerse.

necesario acudir a consultoras con experiencia amplia. Esta dinámica dificulta la posibilidad de formar cuadros de especialistas internos para dar continuidad y mantenimiento a los proyectos de transformación. Es decir, que una vez que concluye el alcance del servicio de consultoría, si no se cuenta con las personas y herramientas adecuadas, la gestión del cambio puede llegar a detenerse o, más inconveniente aún, emprender un proceso de reversión de los efectos logrados. De ahí que las áreas financieras exigen mejores justificaciones para la inversión en este rubro, es más, en transferir los costos derivados de la gestión del cambio. Por ejemplo, cuando se implementará una nueva tecnología en la compañía, suele incluirse en el presupuesto una partida para ocuparse del tema.

¿QUÉ NECESITAMOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO?

Los tiempos actuales demandan una revisión muy sólida y consistente de las competencias organizacionales para abrazar el cambio. Es decir, que ahora RH debe replantearse la búsqueda de la disponibilidad para el cambio a través de los procesos de adquisición de talento. Si ya se efectuaba una búsqueda más precisa de resiliencia y apertura en las personas, ¿por qué no comenzar a identificar deliberadamente la afinidad necesaria? Nuevas demandas del entorno también requieren que haya una mayor flexibilización en el mercado del talento. Si bien hay notorias modificaciones en las expectativas de las personas, éstas tarde o temprano habrán de comprender que la incertidumbre es parte del juego profesional y laboral, que la agilidad es un rasgo tan indispensable como la adaptabilidad a la velocidad, y que responder con inteligencia ante lo inesperado es igualmente un valor agregado. La actualidad nos marca que es tiempo de dar un giro positivo a la mentalidad organizacional en la que la transformación es una constante y no solo un proyecto con fechas de inicio, desarrollo, conclusión. Es por ello que estamos llamados a reconfigurar la visión y el significado del cambio para hacerlo propio, como un elemento constitutivo del llamado "ADN de la cultura y el liderazgo" en las empresas.

75 AÑOS EN EVOLUCIÓN: ¡AMEDIRH IMPARABLE!

AMEDIRH no ha permanecido ajena a la evolución global del ámbito de las personas inmersas en el mundo de los negocios; de ahí que hoy abrazamos la transformación digital y fortalecemos nuestra conciencia del sentido y el valor del humanismo organizacional. Arribamos a la celebración del 75 aniversario de AMEDIRH satisfechos por las contribuciones alcanzadas, gracias

a la colaboración de sus presidentes y diversos directores, favoreciendo la consolidación de la función de Recursos Humanos. Fue hacia 1947 cuando se fundó la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales (AJRIAC) con la participación de grupo de jefes de personal, relaciones laborales y abogados especializados en la fuente laboral. La economía mexicana iniciaba un proceso de crecimiento sostenido que permitió a las organizaciones emprender la transición hacia el concepto de gestión de talento.

Ya para los años setenta, la recesión económica global obligó a nuevas políticas en los sexenios siguientes. México atravesaba las consecuencias de la política de explotación petrolera, y por aquel entonces prevalecía el concepto de Jefatura de Personal, conviviendo con el ejecutivo de Relaciones Industriales. En este contexto, hacia 1987 la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales coexistía con la Asociación de Relaciones Industriales del Valle de México (ARIVAMAC). Fue así como nació la Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones (AMERI). La vigencia de esta nueva organización modificó su personalidad jurídica hacia el bienio 2001-2002, transformándose en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), acorde con las tendencias internacionales sobre *management*, desarrollo gerencial y gestión del talento. Precisamente, a lo largo de las últimas dos décadas hemos impulsado con enorme fuerza la evolución de la comunidad de líderes de Recursos Humanos, influyendo con nuestras iniciativas en más de 1000 empresas y miles de colaboradores.

AMEDIRH no ha permanecido ajena a la evolución global del ámbito de las personas inmersas en el mundo de los negocios; hoy abrazamos la transformación digital y fortalecemos nuestra conciencia del sentido y el valor del humanismo organizacional.

Recientemente, la presidencia del Consejo Directivo de AMEDIRH también tuvo su renovación.

Tras convocar a la asamblea general, eligió a Gabriela García Cortés —vicepresidente senior de Recursos Humanos en PepsiCo Alimentos para América Latina— como presidenta de la Asociación para el periodo 2022-2023. De esta manera nos encaminamos con firmeza hacia una sociedad ciertamente más ágil y, por supuesto, con mayor conciencia del cuidado que las personas ameritamos para seguir impulsando el cambio y la calidad de vida a través de la productividad.

AIG®

LUIS ANTONIO MERINO

Director de Recursos Humanos de AIG México & Venezuela

LA GARANTÍA DEL ÉXITO ES LA ADAPTABILIDAD

La implementación de nuevas tecnologías, servicios digitales, el apoyo y flexibilidad al capital humano, permitieron a la compañía crear nuevas herramientas que incrementan los índices de productividad.

En los últimos 5 años hemos sido testigos de la culminación de la revolución digital y del proceso de adaptación de todas las generaciones —desde *baby boomers*, hasta *centennials*—. El ámbito laboral no fue la excepción y las empresas han tenido que reinventarse para diseñar nuevas estrategias y planes de carrera que puedan cumplir con las expectativas y demandas de este nuevo presente. Pero más allá de la tecnología, hemos aprendido que la verdadera revolución está en hacer del capital humano el punto de inflexión. Es por ello que AIG ha desarrollado esquemas y programas laborales con un enfoque humanista y centrado en el capital humano, con la finalidad de optimizar la calidad de vida de sus colaboradores, ya que de acuerdo con investigaciones realizadas por *Harvard Business Review* y *Gallup*, los colaboradores felices generan 31% más productividad, 44% mayor retención, 300% mayor innovación e incluso llegan a reducir hasta 125% el síndrome de *burnout*. Uno de los pilares más importantes en estos esquemas es el de la 'generación de propósito', enfocada en apoyar a los colaboradores para brindar un balance en su entorno laboral y personal, que encuentren un sentido de vida en el trabajo, y con ello generar un incremento en la motivación, y que finalmente esto se vea reflejado en su productividad. Además de esto, a nivel global, AIG cuenta con una alineación en cuanto a prácticas amigables en el entorno laboral como son:

- Tiempo flexible: *home office*, horarios escalonados y viernes cortos.
- Bienestar: actividades físicas, apoyo emocional confidencial, asesoría legal y financiera en línea para todos los miembros de la familia.
- Desarrollo de talentos: capacitaciones, Universidad AIG, *coaching*, *mentoring*, cursos y talleres.

Desde 2017 a la fecha se ha desarrollado una estrategia para las oficinas en México que involucra:

- Salud integral AIG: campañas de vacunación, pláticas, talleres, experiencias *wellness* y *mindfulness*, así como asesoría nutricional.
- Entorno laboral saludable: espacios recreativos, actividades de integración, enfoque en nuestro liderazgo, comunicación transparente, ergonomía y herramientas tecnológicas.
- Plan de vida y carrera: diversas oportunidades de desarrollo profesional en línea y presencial, crecimiento interno a nivel local, regional y global.

LUIS ANTONIO MERINO

Director de Recursos Humanos de AIG México & Venezuela

Luis Merino tiene un amplio *background* con diferentes certificaciones y maestrías: Liderazgo Internacional por la EADA en Barcelona, Administración de Negocios por la Universidad Anáhuac y programa de Alta Dirección por el IPADE, así como diversos diplomados en Marketing, Comportamiento Humano y Organizacional, Finanzas, Recursos Humanos y Liderazgo. Cuenta con más de 16 años de experiencia liderando posiciones clave en áreas Comercial y de Recursos Humanos en empresas globales; su amplia y multicultural visión le han permitido promover exitosas iniciativas a favor del capital humano, sumando al logro de objetivos de la organización.
Ha sido asesor e implementador de mejores prácticas en diferentes iniciativas globales y de Latinoamérica. Dentro de sus fortalezas están su sensibilidad empresarial y enfoque en el talento, buscando y promoviendo la innovación, así como un profundo conocimiento de las demandas del capital humano en diferentes entornos y generando sentido de pertenencia hacia la organización.

Estas iniciativas han generado una estabilidad y compromiso entre la empresa y los colaboradores, al lograr un NPS (*Net Promoter Score*) del 71% en las encuestas de clima interno, logrando promover la retención y atracción de talento. Siempre hemos priorizado la calidad de vida de nuestros colaboradores y sabemos que, gracias a esto, hemos logrado reconocimientos como el de 'Empresas Excepcionales', que se obtuvo tras la implementación de tres iniciativas: AIG GO, Bienestar AIG y Líderes de Cambio:

AIG GO
Plataforma digital que durante la contingencia agilizó y automatizó el proceso de cotización y contratación de seguros de las diferentes líneas de negocio que ofrece la compañía.

BIENESTAR AIG
Es un programa que recibió el reconocimiento de "Buena Práctica" en la categoría "Apoyo y Compromiso", destacando el apoyo integral que la compañía ofreció a sus colaboradores ante la emergencia sanitaria y la necesidad del trabajo remoto, con un enfoque particular en el bienestar físico y emocional. En 2020 la digitalización, la automatización de procesos, el apoyo y el enfoque al capital humano, fueron la base de la transición a nuevos esquemas laborales que incrementaron los índices de productividad. Pero ese escenario se venía gestando con anterioridad. Es cierto que muchas empresas plantearon su estrategia, decisiones y modelo de trabajo a consecuencia de la pandemia de Covid-19, sin embargo, en AIG no fue así, ya que desde hace varios años hemos venido trabajando en implementar una estrategia enfocada en la tecnología y políticas internas para trabajar desde casa; es decir, la