



## MENSAJE DEL PRESIDENTE

Luego de haber pasado un mes de julio de mucha efervescencia donde gritamos Gol a más no poder, donde Latinoamérica fue dignamente representada, nos encontramos en el CONARH ABRH 2010, donde no solo tuvimos exposiciones de primer nivel, sino que también pudimos reunirnos en nuestra sesión de Asamblea donde estuvieron representados la mayoría de los países de nuestras Asociaciones Nacionales Miembros, al igual que la reunión presencial del Directorio, toda vez que normalmente nos reunimos de manera virtual.

En días pasados revisando documentos que nos ayuden a repensar nuestras actividades diarias y el devenir de la Gestión Humana, me encontré con un documento dirigido a empresarios el cual fue desarrollado con la intención de entendamos que se hace necesario organizar y reorganizar el contexto del talento a lo interno de nuestras organizaciones y lo que se necesitará en el futuro, tomando en consideración temas tales: Como encontrarlo, como mejor contratarlo, como poder mantenerlo, y todo esto basado sobre elementos que ya no controlamos:

- Comprende el talento que la población laboral está disminuyendo y que por ende la también está cambiando la naturaleza del trabajo.
- El talento será cada día más demandante y exigirá a las empresas repensar sus formas de contratar, de gestionar a su fuerza laboral y de estructurar su forma de trabajar.
- El creciente aumento de la sofisticación de los clientes, exigiendo a las empresas repensar sus formas de vender y de ofrecer mejor valor y eficiencia.
- Las revoluciones tecnológicas, que cambiarán cómo y donde trabajamos y exigirán a las empresas que se flexibilicen y que sean de rápida respuesta.

Toda esta información me trajo como consecuencia reconocer lo importante de pertenecer a una Federación como la nuestra y de asistir a los Congresos Regionales, a los CIGEH y a los Congresos Mundiales, porque es en esos foros y eventos donde se disipan nuestras dudas, donde se nos aclara el horizonte y donde aprendemos que la Gestión por el Talento, es dinámica, donde son los amigos, los colegas, los expositores, cada uno con sus participaciones que nos ayudan a correr el velo del futuro que envuelve a nuestra profesión y a lo que hacemos todos los días, son estos eventos los que nos llevan a ser los profesionales de avanzada que necesita la Gestión Humana.

Por tanto amigos, asistamos, siempre que así podamos hacerlo, a nuestros congresos, reunámonos, compartamos conocimiento y seremos los mejores en lo que hacemos.

### CONTENIDO

ACTUALIZACION EJECUTIVA	2
AVANCES DE LA REGION	5
CALENDARIO DE EVENTOS	7



### CONGRESO MUNDIAL DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos Sin Límites

Montreal, Canadá – Septiembre 27 al 29, 2010

## ACTUALIZACION EJECUTIVA

### PRODUCTIVIDAD LABORAL: OBJETO DE ESTUDIO Y GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS

La mayoría de las profesiones se van desarrollando, perfeccionando y delimitando en sus campos de acción. Las que llegan a una etapa de madurez brindan a sus profesionales el alma de su quehacer lo que denomino como el sentido profesional. Como ejemplos podemos mencionar que la medicina asume como su sentido profesional el cuidado de la salud, el marketing la generación de la demanda, la psicología la modificación del comportamiento, etc. Los profesionales de recursos humanos carecen hasta ahora de ese sentido y solo se supone su importancia. Esta carencia dificulta explicar objetivamente la misión de la profesión ante sus empresas, organizaciones, sociedades, mundo académico y ante ellos mismos. Esta situación menoscaba su autoestima profesional, permite que cualquier profesional improvise en este campo sin un perfeccionamiento, dificulta la sustentación de proyectos de inversión en capital humano por no poder explicar objetivamente que retorno tiene para accionistas ó interesados.

Cuando a un profesional de recursos humanos le preguntamos para que sirve su gestión se deshace en comentarios largos, diferentes y difusos tratando de explicar su contribución. Para unos es la calidad de la gente que se incorpora, para otros el grado de conflictividad laboral, para otros la solución de sus pliegos de reclamos, para otros el índice de satisfacción laboral, para otros los beneficios otorgados, etc. En general, hasta ahora, la mayor parte de los profesionales en recursos humanos no brindan un criterio uniforme y concreto que genere confianza en lo que hacemos ante nuestros stakeholders. Como consecuencia el esfuerzo profesional diluye sus esfuerzos y los recursos financieros para inversiones en gente se postergan.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos e invertir sin cuestionar que los recursos financieros que se dirijan al capital humano tendrá un retorno a tasas significativas y en menor tiempo. Permitirá a los profesionales de otros campos a comprender la importancia de nuestra profesión. Para nuestros colegas será el principal indicador que hará visible su capacidad de gestión y el nivel de aporte que otorga a su organización. Actualmente se tienen varios indicadores pero ninguno por si da una percepción global de los esfuerzos. La rotación, las horas hombre de capacitación, la tasa de reposición, el costo laboral sobre las ventas, el ratio de colaboradores empresa entre colaboradores de recursos humanos, los conflictividad laboral, el índice de satisfacción laboral etc., son sub indicadores que debemos seguir pero que no nos permiten concluir si nuestra gestión integral va mejorando o está bien encaminada.

Precisemos que estamos hablando de **productividad laboral**, es decir, todo aquello que la persona logra en colectividad. La **productividad laboral** está presente en todo campo donde las personas intervienen y el logro dividido entre el número de colaboradores da un ratio o medida que puede ser comparada con periodos anteriores ó con organizaciones similares para definir en qué punto de mejora se encuentra.

Continúa...

Todos los esfuerzos que las gerencias de recursos humanos realizan impactan directa y decididamente en este ratio tanto a nivel global de la empresa como en otras gerencias, departamentos o secciones. Los esfuerzos en atraer, reclutar y seleccionar el mejor talento, en crear una placenta empresarial en donde se desarrolle un clima laboral apropiado para una mejor gestión empresarial, retener al talento con programas de compensación, beneficios, bienestar, dotar del conocimiento adecuado a los colaboradores de la empresa, desarrollar políticas salariales, sistemas de compensación fija y variable que estimule un comportamiento laboral más productivo, asegurar planes de sucesión que garanticen la continuidad operativa y cultural de la empresa, crear un clima de liderazgo adecuado, mantener en el tiempo un componente de experiencia e iniciativa que no permita dormir en sus laureles a la empresa, estimular la iniciativa de los trabajadores, evitar la conflictividad laboral, etc., son esfuerzos que se traducirán en la mejora continua de la productividad laboral de cualquier área de la organización.

La versatilidad de este criterio es amplio y aplicable en cualquier campo o actividad. Por ejemplo, a nivel de empresa podemos decidir medir como criterio de productividad laboral las ventas entre el número total de trabajadores, las utilidades entre el número de global colaboradores u otros. De la misma manera se puede descender a nivel de gerencia ó unidades de negocios pudiendo indicar ventas, contribución a gastos indirectos ó directos entre el número de colaboradores, unidades producidas entre número de colaboradores, unidades vendidas, unidades despachadas, unidades acondicionadas, toneladas transformadas entre el número de colaboradores. Como se apreciará es aplicable en cualquier ámbito y solo hay que tener el valor de medirlo periódicamente.

La estabilidad laboral debe ser una consecuencia que no se debe ganar por decretos legislativos. A ningún empresario le interesa contar con malos colaboradores y con el mismo criterio le resultaría un suicidio retirar colaboradores competentes en momentos que su empresa se encuentra en condiciones de mercado normal o creciente. La estabilidad debe ser una herramienta que las organizaciones deben ser capaces de manejar entre ciertos parámetros para otorgarla como un reconocimiento al buen desempeño. Manejado de esta manera la estabilidad se convierte en una herramienta motivacional y de elevación de la productividad laboral.

La legislación compulsiva sobre estabilidad basada en consideraciones políticas es en contrario un enemiga de la productividad laboral si la meritocracia no es considerada. Si la estabilidad se otorga a un colaborador por consideraciones ajenas a su buen desempeño se atenta contra la mejora continua de este objetivo; el mensaje que se otorga al resto de su compañeros es errado y lo tomaran como una verdad lo que alejará a esa colectividad de la productividad laboral deseada.

Como consecuencia de lo mencionado la flexibilidad es útil en toda su extensión y en manos de empresarios / profesionales bien preparados que piensen en el largo plazo, en caso contrario esos empleadores no son empresarios, son simples comerciantes que deberían contar con una legislación apropiada para su visión de corto plazo.

La felicidad puede estar presente en un colaborador con mejor productividad laboral, así como, en alguien que logra actos de deshonestidad y no es detectado. Pero, en ambos casos, son personas felices bajo el paraguas del mismo empleador solamente que a ambos lo satisfacen objetivos diferentes. Con esa introducción se puede deducir que dentro del rol del gestor de recursos humanos es inculcar el valor de la eficiencia y productividad laboral como factores diferenciadores entre el buen trabajador y mal trabajador y por otro lado esto requiere emplear colaboradores con valores apropiados, es decir, emplear a aquellos que valoren y los hagan “felices” el reconocimiento por ser eficiente y productivo antes que contratar a aquellos que sus intereses personales y no adecuados están por encima del interés colectivo.

Continúa...

Por lo mencionado es determinante filtrar aquellos con personalidad que se han formado bajo valores correctos de los que no. Si contamos con estos elementos y su productividad laboral individual y colectiva los hace felices.

Recomendaría establecer que indicadores utilizar en un inicio, medirlos y establecer objetivos de mejora en el largo y corto plazo. Teniendo definidas las metas de mejora se nos hará viable establecer un planeamiento estratégico, un plan de acción, definir y sustentar recursos a invertir, redefinir procesos y establecer nuevos perfiles de colaboradores. El índice de satisfacción de los colaboradores es un componente más a trabajar para tener una mejora en la productividad laboral por lo que siempre debe ser monitoreado periódicamente.

En una primera medición recomiendo no asumir que lo obtenido son índices negativos ó positivos. Se necesita establecer un punto de partida y punto a donde llegar progresivamente. No se tienen que saturar de estos indicadores al principio, esto debe ser digerido y apreciado dentro de la cultura de la empresa de a poco. Sugiero empezar con un indicador global a nivel empresa como objetivo de la gerencia general y de la de recursos humanos. Paralelamente establecer un objetivo en cada gerencia conjuntamente con la de recursos humanos y cuya responsabilidad de mejora sea compartida. Esto facilitará establecer y ejecutar un plan de acción en diferentes frentes relacionados con la introducción de la productividad laboral en la cultura organizacional.

Cada empresa tiene diferentes necesidades y oportunidades de mejora. En cada una hay que empezar por los factores más evidentes como por ejemplo: alta rotación, inadecuada formación, fuentes de reclutamiento adecuadas, sistemas de compensación variable inexistentes, liderazgo recibido inadecuado a todo nivel, compensación y beneficios menores al mercado salarial, remuneración emocional inexistente, supervisión deficiente, inducción apropiada al trabajo, comunicación de objetivos organizacionales limitada, delegación apropiada, programas de bienestar, procesos de selección deficientes, sistemas de control inadecuados, planes de sucesión inexistentes, planes de formación inadecuados, conflictividad laboral alta, etc. En resumen, el indicador de Productividad Laboral nos debe entusiasmar a medir todos los componentes que la afectan para establecer un plan y objetivos de mejora.

#### **Línea de Guía:**

**“Productividad laboral**, objeto de estudio y gestión en recursos humanos. Es decir, gestionar y medir todo aquello que la persona logra en colectividad”.

Lic. Juan Pablo Delgado Aguirre

Gerente Regional – RRHH del grupo empresarial Química Suiza SA

Presidente del Directorio de la Asociación Peruana de Recursos Humanos, 2010 - 2012



## AVANCES DE LA REGION



Brasil

### ABRH-NACIONAL - Brasil

Con gran éxito se celebró el CONARH en Sao Paulo Brasil. El congreso reunió a más de 3,500 profesionales de recursos humanos del país, en donde pudieron actualizarse con los últimos lineamientos en gestión de recursos humanos.

En el marco del Congreso se hizo entrega el premio SER HUMANO, donde se destacaron los mejores de Brasil, en las siguientes modalidades:

Gestión de Personas:

CATEGORIA PROFESIONALES

CATEGORIA EMPRESA

CATEGORIA ACADEMICO

Responsabilidad Social:

CATEGORIA EMPRESA

CATEGORIA ORGANIZACIONES

Felicitemos a todo el equipo organizador del Congreso dirigido por nuestra apreciada Leyla Nascimento, por el trabajo realizado y agradecemos las atenciones especiales que brindaron al grupo de FIDAGH.

En las fotos se aprecian escenas de la inauguración y la entrega de los premios SER HUMANO.



# ASAMBLEA GENERAL



## CAMBIOS EN EL DIRECTORIO

Se ratificaron los cambios propuestos por el Directorio Ejecutivo al darse la vacante de de Primer Vicepresidente, quedando de la siguiente manera:

Leovigildo Canto – Presidente  
Yleana Corredor – Primera Vicepresidenta  
Víctor Herrera – Secretario Tesorero  
Erika Bauer – VP Región Centro Caribe  
Iván Arenas – VP Región Andina  
Fernando Ariceta – VP Región Sur



## INFORME DE PRESIDENTES

Destacaron los puntos más sobresalientes acontecidos en sus países durante el trimestre de mayo – agosto de este año. En materia de Recursos Humanos, la retención del talento sigue siendo uno de los desafíos prioritarios del gestor de recursos humanos. Otros temas relevantes son flexibilidad laboral, balance de vida (personal-trabajo) y seguridad e higiene laboral. En materia política se están dando reformas o revisiones a la legislación laboral en la región.

Las ANMS continuar su ardua labor de innovar productos y servicios para brindar a sus asociados.



## PRESENTACION CIGEH:

Durante la celebración de la Asamblea General en Sao Paulo, Brasil, la Presidente de la Asociación de Gestión Humana del Ecuador, Pilar Moncayo, presentó al Directorio Ejecutivo y Presidentes de las ANMs los avances del CIGEH 2011.

La organización del mismo se encuentra muy adelantada, al contar para esta fecha, con la agenda académica casi completa y habiendo desarrollado los planes para patrocinadores y promocionales.

En la fotografía apreciamos a Pilar Moncayo durante su presentación.



## CALENDARIO DE EVENTOS

Agosto 25, 26 y 27, 2010  
XXII Congreso PERCADE  
200 AÑOS ¿Y EL DESARROLLO CUANDO?  
CERH - Chile

Septiembre 27 al 29, 2010  
Congreso Mundial WFPMA  
HR WITHOUT LIMITS  
Montreal, Canada  
Website: [www.hr2010.com/spanish/](http://www.hr2010.com/spanish/)

Septiembre 16, 17 y 18, 2010  
XII Simposio Internacional Internacional de  
Gestión Humana: GESTION HUMANA COMO  
ARQUITECTA DE LA ORGANIZACIÓN DEL  
SIGLO XXI  
Colombia

Octubre 12 y 13, 2010  
19° CONGRESO PERUANO DE GESTIÓN DE  
PERSONAS  
Asociación Peruana de Recursos Humanos










Octubre 14 y 15, 2010  
XVII Congreso Ecuatoriano de Gestión del  
TALENTO HUMANO: "INTELIGENCIA  
EMPRESARIAL, GESTIONANDO TALENTOS"  
Asociación de Gestión Humana de Ecuador

### PROXIMO CIGEH:

Octubre 26, 27 y 28, 2011  
Congreso Interamericano de Gestión  
Humana  
GESTIÓN HUMANA SIN FRONTERAS:  
INFINITAS POSIBILIDADES  
Quito, Ecuador

## FEDERACION INTERAMERICANA DE GESTION HUMANA (FIDAGH)

### DIRECTORIO EJECUTIVO

Presidente – Leovigildo Canto Perez   
1er Vicepresidente – Yleana Corredor   
Secretario Tesorero – Víctor Herrera   
VP Centro Caribe – Erika Bauer de Gramajo   
VP Andina – Iván Arenas   
VP Sur – Fernando Ariceta   
Pasado Presidente – Horacio Quirós   
Presidente Consejo Consultivo – Cassio Mattos   
  
Secretaría Ejecutiva Permanente – Dayra Muñoz M. 

### ORGANIZACIONES MIEMBROS

#### CENTRO CARIBE:

Asoc. de Profesionales de RRHH de Panamá  
Asoc. Costarricense de Gestores de RRHH  
Asoc. Dominicana de Gestión Humana  
Asoc. de Gerentes de RRHH de Guatemala  
Asoc. de Ejecutivos de RRHH de Nicaragua

#### ANDINA:

Asoc. de Gestión Humana del Ecuador  
Federación Colombiana de Gestión Humana  
Asoc. Boliviana de Gestión Humana  
Asoc. Venezolana de Gestión Humana  
Asoc. Peruana de RRHH

#### SUR:

Asoc. de Recursos Humanos de la Argentina  
ABRH Nacional  
Círculo Ejecutivo de RRHH de Chile  
Asoc. Paraguaya de Recursos Humanos  
Asoc. de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana

ENL@CE es una publicación bimestral de la FIDAGH.

#### Contacto:

Dayra Muñoz Montecor  
Secretaria Ejecutiva Permanente  
Teléfono: 507 221-8555  
Email: [dayra.munoz@fidagh.org](mailto:dayra.munoz@fidagh.org)  
[www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)