



Alta Dirección
Dirección Intermedia:
una relación clave
para crear y mantener
un clima y cultura
de servicio.

<< Artículo principal >>



ICAMI

CENTRO DE FORMACIÓN Y
PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

Regiones

Región Centro:

Mar Mediterráneo 183, Col. Popotla,
Delegación Miguel Hidalgo.
C.P. 11400, México, D.F.
infocdmexico@icami.mx
Tel.: +52 (55) 5342 8120

Región Norte:

Padre Mier 1342 Pte.,
Col. María Luisa.
C.P. 64040, Monterrey, N.L.
infomonterrey@icami.mx
Tel.: +52 (81) 1133 5555

Región Noroeste:

Insurgentes 350 Sur,
Centro Sinaloa. C.P. 80000,
Culiacán, Sinaloa.
infonoroeste@icami.mx
Tel.: +52 (667) 761 1015 / 4108

Región Occidente:

Av. López Cotilla 1465, 6° piso,
Esq. Av. Chapultepec, Col. Americana.
C.P. 44140, Guadalajara, Jalisco.
infooccidente@icami.mx
Tel. / Fax: +52 (33) 3818 6600
01 800 22 ICAMI (42264)



Alta Dirección
Dirección
Intermedia: una
relación clave
para crear...



Índice

Editorial

La comunicación efectiva es el principio de los grandes negocios. En el ámbito laboral, los ejecutivos son quienes deben expresar claramente su visión y objetivos a equipos de trabajo listos para seguir su planeación y lograr los resultados optimos. Un error en la comunicación puede ser fatal para todos los involucrados.

¿Qué pasa sí la comunicación del CEO no se transmite correctamente al mando medio? ¿Qué tan importante es que estos líderes sepan comunicar sus ideas y proyectos? Para abordar este tema de relevancia, invitamos al Dr. Lucio Lescano, director general del CAME, centro hermano del ICAMI, a que nos compartiera uno de sus interesantes artículos.

Sistema ICAMI

Alta Dirección-Dirección Intermedia: una relación clave para crear y mantener un clima y cultura de servicio

***Lucio Lescano Duncan, Ph.D.**

En una investigación que realizamos a los mandos intermedios en importantes cadenas internacionales de hoteles encontramos dos elementos relacionados positivamente con el compromiso que estos mandos asumen para con su organización: 1) “el apoyo que recibo de mi jefe para hacer crecer mi capacidad de liderazgo” y 2) “la alta dirección apoya continuamente el desarrollo de los mandos intermedios”, Lescano (2012). En otras palabras, a más apoyo que recibieron de su jefe para mejorar su liderazgo y a más apoyo que dispuso la alta dirección para desarrollar a los mandos intermedios, un mayor compromiso fue asumido por estos mandos para con la misión y objetivos de la organización. Debemos tener en cuenta que se trata de dos tipos de acciones: una propiciada por el interés y ayuda que ofrece un jefe personalmente a su dirigido, en este caso un directivo a un mando intermedio; y otra, generada por la política u orientación que emite y aplica la alta dirección para con los mandos intermedios de la organización. Si bien son acciones diferentes, pues la primera se produce en el nivel individual, en el trato uno a uno; y la segunda se gestiona en el sistema formal institucional, lo cierto es que ambas están conectadas y, por ello, debería valorarse el impacto que causa, tanto la gestión corporativa hacia el grupo de mandos intermedios, como el trato informal o espontáneo de modo personal. Esto resulta crucial en la percepción y comportamiento de los mandos intermedios. Particularmente, cabe resaltar la importancia que otorgan los mandos intermedios a la atención que ponen los altos directivos en cuanto a su formación y desarrollo profesional y personal. Según esta experiencia, cabe destacar la efectiva contribución generada por estas acciones, la del jefe directo y la de la alta dirección, para forjar el compromiso de los mandos intermedios.

Así, caben algunas interrogantes para ahondar en el asunto planteado: ¿por qué es relevante para el funcionamiento de la organización la relación que se produce entre la alta dirección y la dirección intermedia o mando intermedio?, ¿qué aspectos se deberían considerar para afianzar esta relación?, y concretamente: ¿cómo esta relación puede contribuir a crear y mantener una cultura y clima de servicio sólidos?

De acuerdo con los hallazgos de nuestra investigación, la respuesta a la primera cuestión está en la oportunidad de forjar el compromiso de los mandos intermedios, lo cual favorece enormemente la gestión y resultados que busca la alta dirección. De ahí que el compromiso de estos mandos se convierta en una expectativa grande y asunto de capital importancia para los altos directivos, aunque en muchos casos no se observe el suficiente esfuerzo por forjarlo. Y para estos mandos la relación reviste importancia dada la posibilidad de crecer y ser tomado en cuenta para atractivos encargos o responsabilidades más altas.

Debemos tener presente que el mando intermedio es el enlace entre el propósito de la estrategia impartida por la alta dirección y la acción de la empresa al brindar el producto y/o servicio, a ser ejecutada por los empleados bajo la dirección precisamente del mando intermedio (Lescano, 2012). Dicho de otra manera, los altos directivos definen el rumbo de la organización y los mandos intermedios conducen las operaciones según dicho rumbo. Como asevera Osterman (2008): “los mandos intermedios llevan a cabo la agenda de la alta dirección”. La alta dirección es responsable de la estrategia y orientación de la empresa: a qué mercados atender, cuánto invertir, qué tecnología utilizar, pero no está completamente en sus manos lograr que una orientación o enfoque específico de funcionamiento se transmita y aplique adecuadamente y se consiga los desempeños y comportamientos que se requiere de la gente. Esto le corresponde esencialmente al mando intermedio y lo hará en la medida que se encuentre comprometido. Con esta referencia queremos hacer notar claramente la relevancia que tiene la relación alta dirección-mando intermedio en el funcionamiento de la organización, tratando de evitar los elogios o críticas por separado, pues sustentamos que uno sin el apoyo del otro no logra sostener una organización altamente competitiva con colaboradores comprometidos e identificados.

Creemos que es exagerado atribuir a la alta dirección el éxito de la marcha organizacional, dejando de lado el rol fundamental que juega en ello el mando intermedio. Así, compartimos la idea de que es un error no considerar al mando intermedio como un grupo crucial para el éxito de la empresa, y en cambio, poner todo el foco en el CEO, cuya participación y relevancia es indudable (Osterman, 2008). Por eso, consideramos que cuando se realiza el análisis del clima, desempeño

y resultados de la empresa se debe poner puntual atención a la relación alta dirección-mando intermedio, tanto de modo grupal como individual, pues tiene una repercusión fundamental.

Se debe resaltar la relación alta dirección-mando intermedio dado que ambos cumplen un rol complementario, aunque distinto, y ambos son actores decisivos que necesitan apoyarse mutuamente. La labor organizacional actual más cambiante y compleja, exige a la dirección alta e intermedia una mejor comunicación y estrecha coordinación, lo cual requiere una relación de confianza sólida. Por ello, se debe poner un esmerado cuidado a esta relación pues produce un gran impacto en el progreso de las mejoras y los resultados que se buscan en los diferentes ámbitos de la organización. Esta relación es relevante, porque cuando es bien conducida ha de producir dos efectos fundamentales: 1) el compromiso de los mandos intermedios y el desarrollo de su liderazgo específico, en este caso nos referimos a un liderazgo enfocado en servicio, y 2) la materialización confiable de los lineamientos, políticas y valores que promueve la alta dirección. Estos efectos, indiscutiblemente, han de contribuir al cumplimiento fiel de la misión y a la obtención eficaz de unos objetivos, pero más allá de ello, la relación alta dirección-mando intermedio es decisiva para afianzar un estilo propio de la organización, a través del ejemplo de esos mandos y la guía hacia sus colaboradores.

Paralelamente, se ha de propiciar un aprendizaje positivo continuo que será el sustento para el futuro institucional. Precisamente, una razón de peso para fortalecer esta relación es la continuidad de la filosofía institucional, que es el elemento central para mantener un estilo original de actuación en el conjunto de la organización. Asimismo, por el aprendizaje asimilado y la experiencia lograda, algunos mandos intermedios se convertirán en altos directivos, quienes tendrán que definir nuevos cambios y adaptaciones que la empresa debe ir realizando en el tiempo. Para que ello sea posible, la alta dirección ha de saber orientar, preparar y comprometer a los mandos intermedios que asumirán los cargos directivos en algún momento, lo cual evidentemente exige tiempo y una cercana y saludable relación entre los involucrados. Así, la relación entre la alta dirección y el mando intermedio resulta vital para afinar y seguir un rumbo, alcanzar la efectividad y dar continuidad a la empresa. Sin embargo, con frecuencia no se pone el interés y cauce necesario a esta relación. En algunos casos ocurre esto porque se considera a los mandos intermedios como un grupo más de la organización y la alta dirección no es consciente del tipo de relación que debe forjar con ellos. Por eso, debería comprenderse mejor el rol que juegan en las distintas áreas y procesos, y sobre todo, por su influencia sobre la gente y el clima o ambiente que pueden generar.

Entre las acciones necesarias para afianzar esta relación, la primera y determinante debe provenir de la alta dirección, tanto de manera formal, por medio del establecimiento de políticas y lineamientos claros para el grupo de mandos intermedios como de manera espontánea o informal, a través del trato personal de cada directivo con cada mando intermedio a su cargo. Consideramos tres acciones concretas que debe tomar la alta dirección y cada directivo, en este sentido:

- **Asegurar** que la política y estrategia definida para la organización sea comprendida realmente por cada mando intermedio. Algunas empresas como Fedex han dado una gran lección al preocuparse constantemente porque sus ejecutivos intermedios asimilen bien el rumbo de la institución y no presenten dudas ni vacíos al respecto.
- **Ejercer** un estilo de liderazgo que encarne los valores corporativos y morales a fin de favorecer la capacidad de los mandos intermedios con un enfoque específico. Ello contribuye a la creación de climas saludables y específicos y al fortalecimiento de la cultura vía un aprendizaje positivo.
- **Determinar** la política concreta y procedimientos específicos para seleccionar, capacitar, formar, desarrollar, evaluar, recompensar y promocionar a los mandos intermedios desde una estrategia y filosofía institucional coherente. Se debe incluir aquí el reconocimiento y fidelización de estos mandos, teniendo presente las acciones a nivel grupal y a nivel individual.

En un caso de estudio que realizamos a una empresa multinacional descubrimos que los mandos intermedios para crear y fortalecer un clima de servicio demandaban de los altos directivos: a) formular una clara estrategia de servicio al cliente, b) actuar coherentemente según los valores corporativos, y c) reconocer la contribución de los mandos intermedios en la mejora de la calidad de servicio de la empresa. Por su parte, los altos directivos esperaban de los mandos intermedios: a) demostrar un liderazgo enfocado en satisfacer al cliente, b) promover el compromiso con las políticas e identidad de la compañía y c) fomentar la cooperación y trabajo en equipo entre las áreas a fin de entregar un servicio superior al cliente (Lescano, 2014).

Del estudio realizado nos queda claro que los altos directivos buscan que sus mandos intermedios se comprometan con los lineamientos e identidad de la empresa, logren la misión y objetivos relacionados a sus clientes, y para ello, promuevan un clima de servicio interno. A su vez, los mandos intermedios esperan recibir ejemplo coherente de sus superiores, indicaciones claras para su gestión hacia los clientes y reconocimiento por su esfuerzo. Este caso de estudio refleja la realidad de muchas empresas y nos sirve para destacar que en la medida que los altos directivos se interesan por fortalecer su relación con los mandos intermedios, y en la medida que los mandos intermedios responden a ello con actitud positiva, se pueden crear ambientes sanos altamente competitivos y con fuerte identidad.

El estudio de Huy (2001) corrobora que cuando los mandos intermedios son menospreciados por los altos directivos se disminuirá drásticamente la posibilidad de emprender cambios importantes en la organización. Y en cambio, cuando los altos directivos aprenden a reconocer y tratar con justicia a estos mandos consiguen unos aliados de confianza y pueden emprender cambios favorablemente. Por ello, coincidimos con el estudio de McCafferty (1980) en que los altos directivos deberían enfocarse mejor en los mandos intermedios, por ejemplo, interesarse en los problemas que deben afrontar en la realidad externa de la empresa, conocer cómo son las relaciones con sus pares y cómo se relacionan con el personal, cómo fomentan el espíritu de cuerpo y cómo responden a la relación con sus superiores. Estos aspectos no son a menudo tomados en cuenta. Pero si bien la gestión corporativa hacia el grupo de mandos intermedios es importante, particularmente a través de los procesos de formación y desarrollo que puedan establecerse, creemos que la mira se debe colocar también y con especial cuidado en la relación espontánea entre directivo y mando intermedio, a manera de una relación maestro-discípulo.

Aunque en la actualidad se emplean los enfoques de coaching y/o mentoring, en muchos casos estos no profundizan adecuadamente la orientación y crecimiento del mando intermedio. En esa línea, el trato espontáneo es clave en esta relación y, a través de ello es posible forjar la confianza en la búsqueda del crecimiento y compromiso de quienes se dirige. Así, estos mandos fomentarán el compromiso de los colaboradores con mayor efectividad, impulsándose la unidad. Los mandos intermedios, por su parte, deben dedicar especial esfuerzo en su formación y desarrollo profesional y personal y no quedarse en la mera aplicación de tecnologías y herramientas de gestión sin un sello personal consistente. En suma, cada mando intermedio es responsable de forjar un carácter con profundas convicciones que impulse su estilo de liderazgo. Se trata de una nueva actitud que les debe llevar a manejar los retos y responsabilidades con mayor hondura y aplomo, tanto de cara a sus superiores, como a sus pares y colaboradores, al igual que de cara a los clientes externos y/o internos, como también consigo mismos. En el cometido de forjar el compromiso y crecimiento, si bien el esfuerzo y ayuda de los altos directivos es gravitante, también lo es la decisión y esmero de cada mando intermedio. La responsabilidad de la mejora y consolidación de esta relación, por tanto, es compartida.

Finalmente, la relación alta dirección-mando intermedio es clave para crear y mantener la cultura y clima de servicio. Para exponer esto, agrupamos en tres dimensiones aquellos elementos que deben tomarse en cuenta. Empezamos por la dimensión del negocio, en la cual los mandos deben: a) recibir capacitación y entrenamiento en la parte técnica-operacional del negocio y en la parte administrativa, b) recibir la información clara y completa de modo oportuno acerca de las políticas, estrategias, objetivos, etc. y c) recibir los recursos y medios suficientes para asumir los encargos de modo adecuado.

En la dimensión del clima, los mandos deben: a) recibir la orientación sobre los objetivos con enfoque de servicio y apoyo del superior para alcanzarlos, b) recibir retroalimentación útil y oportuna de su superior acerca de su desempeño para impulsar mejoras concretas del servicio y para remover los obstáculos hacia la calidad del servicio, c) recibir reconocimiento de su superior cuando su contribución en la satisfacción de clientes da resultados efectivos, d) ser involucrados por la alta dirección en la toma de decisiones relacionadas a la gestión de los servicios, e) ser convocados por la alta dirección para hacer un trabajo en equipo atractivo e integrado, f) contar con una comunicación positiva de la alta dirección en el ambiente informal o espontáneo y g) contar con un sistema adecuado de desarrollo profesional, tanto en los aspectos propios del giro de la empresa como en los específicos del enfoque de servicio.

En la dimensión cultural, los mandos intermedios deben: a) ser preparados para transmitir una cultura auténtica orientada al cliente y sustentada en sus valores corporativos, b) recibir una formación consistente para desarrollar sus competencias y cualidades de liderazgo enfocado en servicio, c) contar con la confianza de su superior y el apoyo para el desarrollo de su liderazgo, d) contar con el ejemplo coherente centrado tanto en el negocio como en las personas de parte de los altos directivos y e) contar con un sistema para el desarrollo integral que favorezca su crecimiento personal. Para este propósito, además del esfuerzo de la alta dirección como equipo y de cada directivo, se debe establecer un presupuesto concreto para atender las necesidades de formación y desarrollo de estos mandos, lo cual no pocas veces es ignorado o subestimado. El foco suele estar en las técnicas y herramientas de gestión pero no en el desarrollo del criterio para usarlas.

El interés, la atención y el apoyo que los altos directivos dediquen a su relación con los mandos intermedios serán decisivos para lograr el compromiso y liderazgo de estos, los cuales como consecuencia responderán con lealtad y efectividad. Enfocar adecuadamente esta relación es clave para consolidar el clima y cultura de servicio en la organización, y con ello, proyectar un futuro mejor.



Lucio Lescano Duncan, Ph.D. / Doctor en gobierno y cultura de las organizaciones por la Universidad de Navarra, España. Investigador en las áreas de gobierno y gestión de organizaciones de servicios, clima y cultura de servicio, formación y liderazgo de ejecutivos intermedios. Scholar visiting en la Escuela de Negocios "Robert H. Smith" de la Universidad de Maryland. Director General de CAME, Escuela de Formación y Perfeccionamiento Directivo en Lima – Perú.



Hojeando Libros

Las cinco tentaciones de un gerente

Título: Las cinco tentaciones de un gerente

Autor: Patrick Lencioni

Editorial: Grupo Editorial Norma

La introducción de este libro habla de que ser gerente de una organización no es complicado, aunque es uno de los retos más difíciles en la carrera profesional de una persona. Esta afirmación refleja paradójicamente el hecho de cómo detalles simples pueden llegar complicarse tan solo por el hecho de no adoptar la actitud correcta para enfrentarlos.

Las tentaciones de un gerente son:

- Anteponer la posición a los resultados.
- Anteponer la popularidad a la necesidad de exigir cuentas.
- Anteponer la certeza a la claridad.
- Anteponer la armonía al conflicto productivo.
- Anteponer la invulnerabilidad a la confianza.

Las cinco tentaciones en las que puede caer un gerente, tratadas en este magnífico libro, son una visión clara de las características que pueden debilitar su gestión. Solo por el hecho de caer en una o más de ellas, situación que es normal en el mundo de los negocios, se pierde la oportunidad de hacer un trabajo ejemplar. En cambio, el gerente que evita caer en cualquiera de ellas y por el contrario, antepone los resultados a la posición, la responsabilidad a la popularidad, la claridad a la certeza, el conflicto productivo a la armonía y la confianza a la invulnerabilidad, más que gerente, alcanza la definición de líder.



Aperturas y Clausuras

Programas Ordinarios { Aperturas }

Región Centro: Apertura PCG-62

La familia de ICAMI sigue creciendo y el 8 de agosto dimos la bienvenida a 36 ejecutivos de 24 diversas organizaciones, quienes conformarán la sexagésima segunda generación del programa PCG-Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales.

El Director de programa, Ernesto Uranga y el director general de ICAMI Región Centro, Alfonso Aguilera, fueron los encargados de desear la más cordial felicitación y bienvenida a estos nuevos participantes que inician una experiencia más en su vida profesional y personal.

¡Éxito y bienvenidos!



Región Occidente: Apertura LD-30

El miércoles 17 de agosto, tuvimos el honor de recibir a la generación trigésima del programa LD-Líderes en Desarrollo compuesta por participantes de 11 empresas.

El Director de programa Francisco Elizalde Rodríguez, dio la bienvenida a los nuevos participantes.

La primera sesión fue impartida por el director general de ICAMI Región Occidente, el Ing. Eduardo Fernández García. Los participantes se mostraron entusiasmados por el inicio de esta experiencia.

Agradecemos a las empresas por confiarnos su capital más importante.

¡Bienvenidos LD-30!





Región Occidente: Apertura PCG-7 Aguascalientes

El viernes 19 de agosto en las instalaciones del Hotel Marriott tuvimos el gusto de recibir a 30 participantes que representan a 14 empresas para iniciar el PCG-Programa de Competencias Gerenciales, séptima generación en la ciudad de Aguascalientes.

El Director de programa, el Mtro. Enrique León Candiani dio la bienvenida a los participantes que comenzaron emocionados esta primera sesión que estuvo a cargo del director general de ICAMI Región Occidente, Ing. Eduardo Fernández. Los participantes se presentaron ante sus compañeros en una sesión dinámica.

Agradecemos la confianza de cada uno de los participantes, que entusiasmados inician esta nueva etapa en su vida profesional.

¡Bienvenidos!



Región Centro: Clausura LD-21

Después de 10 meses de proceso formativo, la generación vigésima primera del programa LD-Líderes en Desarrollo concluyó exitosamente en ICAMI Región Centro.

Juan Félix Barandiarán, director de programa, mencionó lo importante que es concluir con las metas planteadas, felicitó a los presentes y los incitó a poner en práctica todo lo aprendido.

Arturo Eduardo Sánchez Mandujano, representante de generación, reiteró que fue muy grato formar grandes amistades y agradeció a ICAMI y sus respectivas empresas por pensar en ellos como nuevos líderes y ayudarlos a prepararse para el futuro.

Finalmente, Alfonso Aguilera, director general de ICAMI Región Centro, dirigió palabras de felicitación a los egresados y los invitó a seguir preparándose en ICAMI.

¡Enhorabuena!



Región Noroeste: Clausura PCG-20 Culiacán

El 19 de agosto se dio por clausurada la vigésima generación del programa PCG-Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

Una mezcla de alegría y nostalgia se sentía entre los participantes por culminar exitosamente su programa de formación, pero igualmente terminar con el pretexto que los mantenía unidos todos los jueves.

¡Sin duda una gran generación que vamos a extrañar!



Región Centro: Clausura PCG-56

La generación quincuagésima sexta del programa PCG-Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales, concluyó emotiva y exitosamente su proceso formativo en ICAMI, el 24 de agosto.

Salvador Mérito, director de programa felicitó enormemente a esta generación, por su compromiso, compañerismo y profesionalismo en todo el año el proceso. Asimismo, el director general de ICAMI Región Centro, Alfonso Aguilera, reconoció el esfuerzo de todos y los invitó a seguir preparándose para los retos del futuro.

María Trinidad Tovar, representante de generación, compartió con sus compañeros un emotivo mensaje.

¡Enhorabuena!



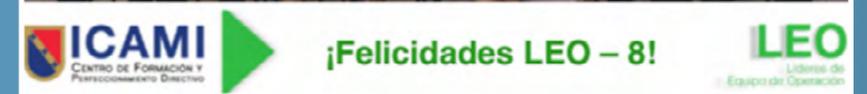
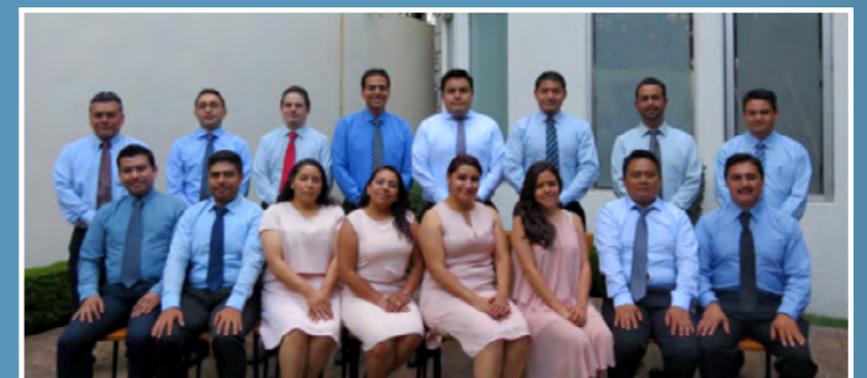
Región Centro: Clausura LEO-8

Ante una emotiva clausura, el programa LEO-Líderes de Equipo de Operación octava generación se despidió de las instalaciones de ICAMI Región Centro.

María Elena Saín Luna, directora de programa, agradeció el compromiso, la entrega y el esfuerzo de cada uno de los ahora egresados por concluir con éxito esta etapa de su vida. Resaltó la gran unión que se logró en esta generación y el crecimiento que han tenido tanto personal como profesional.

David Mauricio Pérez de la Peña, con un emotivo mensaje agradeció a cada uno de sus compañeros, a María Elena y a ICAMI por ser parte esencial e importante de este proceso.

ICAMI se enorgullece de ustedes y les desea el mayor de los éxitos ¡Felicidades!





Región Norte: Apertura PE-2 Vidusa

El 8 de agosto inició la segunda generación del PE-Programa Especial de Gerencia para VIDUSA.

La ceremonia comenzó a las 8:15 a.m. con la participación del director de operaciones de VIDUSA, Lic. Antonio Treviño.

¡Felicidades a todos!



Región Norte: Apertura PE-1 Lowe's Home Improvement

El 18 de agosto inició la primera generación del PE-Programa Especial con Lowe's Home Improvement

Los participantes llegaron muy entusiasmados y de muy buen humor, todos portando el tradicional chaleco rojo. Para la ceremonia de apertura se proyectó un video de José Luis Pier, presidente y director general de la empresa dirigiendo un mensaje al grupo.

¡Felicidades!



Región Centro: Clausura PE-Grupo Kasa Automotriz

Con gran entusiasmo se clausuró el PE-Programa Especial, Gerentes Generales para la empresa Grupo Kasa Automotriz el 17 de agosto en las instalaciones de ICAMI Región Centro.

Para conmemorar este momento, se contó con la presencia de Gil Sverdlin Florman, director general; Mario Swerdlin Rodal, director general y Fabián Zarco, director de recursos humanos de Grupo Kasa Automotriz, quienes mencionaron lo indispensable que es para las organizaciones apoyar el crecimiento de sus colaboradores y prepararlos para los nuevos retos.

Patricia Medellín, representante de la generación, agradeció a su empresa, a sus compañeros, a los profesores y a ICAMI por contribuir a un crecimiento profesional y personal. Finalmente, el director general de ICAMI Centro, Alfonso Aguilera Gómez, felicitó a los ahora egresados y los exhortó a seguirse preparando.

¡Enhorabuena!

Región Norte: Clausura PE-Programa Especial Banorte

El viernes 19 de agosto concluyó la segunda generación del PE-Programa Especial para ejecutivos y directores de Grupo Financiero Banorte a nivel nacional.

La ceremonia de clausura se celebró en las instalaciones de ICAMI CDMX. En el presidium estuvieron presentes:

- Lic. Andrés Gómez Aguirre, director de admisiones y miembro fundador de ICAMI Región Norte.
- Lic. Alfonso Aguilera Gómez, director general ICAMI Región Centro.
- Lic. Arturo Valdés Villaseñor, director general adjunto de coordinación comercial.
- Act. Alberto Salvador López, director territorial México Norte.
- Lic. Alejandro del Valle Morales, director territorial México Sur.
- Lic. Jorge Fuentes Rivera, director ejecutivo de gestión de talento.
- Sr. Alfredo Ruiz de la Peña, representante de grupo.
- Ing. Alejandro Olivares Olivares, director de programa.

Agradecemos a Grupo Financiero Banorte por la confianza en ICAMI para el desarrollo de sus colaboradores.

¡Felicidades!



Región Norte: Clausura PE-CALMART

El PE-Programa Especial para Grupo Calmart fue impartido en 52 horas, con el fin de generar una cultura de liderazgo efectivo con enfoque humano.

La última sesión, Equilibrio, Familia y Empresa, fue impartida por la Lic. Irma Quiroga. Las palabras de clausura estuvieron a cargo del Ing. Daniel Calvert, presidente de Grupo Calmart y del Lic. Andrés Gómez, director de admisiones de ICAMI.

En el presidium nos acompañaron el Lic. Archibaldo Olavarrieta del Rivero, Lic. Alfredo Apess Iga, Ing. Daniel Eduardo Calvert Martínez y Lic. Manoly Russariz Roehll, todos directores de CALMART para la entrega de los diplomas.

¡Felicidades!



Eventos



Región Occidente: Conferencia “La Inteligencia Emocional”

El día martes 9 de agosto en las instalaciones de ICAMI Occidente se realizó la conferencia con el tema “Inteligencia Emocional” dirigido por la Mtra. Celeste Hernández, y en la cual, expuso a los invitados del evento que es una herramienta invaluable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas y un requerimiento del liderazgo. Al finalizar se celebró con aperitivos y una amena convivencia.



Región Centro: Foro Liverpool “Talento Humano”

El 11 de agosto, después de 14 generaciones trabajando en conjunto con Liverpool, las instalaciones de ICAMI fueron la sede principal para su Foro de Talento Humano.

Sandra Vargas, gerente de capacitación y desarrollo de Liverpool, fue la encargada de dar la bienvenida a los ejecutivos invitados y guiar toda la agenda de actividades. Asimismo, el director general de ICAMI, Región Centro, Alfonso Aguilera, invitó a los presentes a sentirse como en casa y aprovechar al máximo el evento.

Agradecemos a Liverpool por la gran confianza que se ha formado durante todo este tiempo y por creer en ICAMI como un buen aliado para seguir acompañando a su capital más importante.



Región Noroeste: Sesión Empresa-Familia Programa PCG-7 Hermosillo

El día martes 23 de agosto se llevó a cabo la sesión “La educación de los hijos y el patrimonio familiar”, dirigida por el Prof. Alfredo López Juárez, quien viajó desde la Ciudad de México para acompañar a la generación séptima del programa PCG-Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales en la ciudad de Hermosillo, Sonora.



**Región Occidente:
Clausura CM-17**

La sesión de clausura con el tema “Las edades del Matrimonio y La vocación Matrimonial” estuvo a cargo del Ing. Claudio Díaz Amaya, profesor de formación y perfeccionamiento directivo. Al finalizar se entregaron diplomas a cargo del Ing. Eduardo Fernández, director general de ICAMI Región Occidente y del Ing. Ricardo Natera, director académico nacional, quienes ofrecieron algunas palabras de agradecimiento y reiteraron el compromiso de ICAMI de no sólo generar y desarrollar capacidades directivas, si no también desarrollar mejores personas.

Para concluir se ofreció un brindis y una pequeña cena donde pudieron convivir las 15 parejas que concluyeron el programa.

¡Felicidades!



**Región Centro:
Expo Méxicoport Querétaro**

ICAMI Unidad Bajío tuvo el honor de asistir a la Expo y Foro de Comercio Exterior Mexicoport Querétaro 2016, que tiene como sede el centro de congresos de la ciudad de Querétaro, donde se realiza por primera vez.

En este foro, se realizaron mesas de diálogo e intercambio de estrategias, a fin de mejorar los procesos de producción, exportación y mejora de prácticas en los sectores automotriz, aeroespacial y manufactura, que son los principales rubros donde exporta la entidad.

Agradecemos a todos los asistentes y a Mexicoport por la invitación.



**Región Centro:
Conferencia “El futuro que no esperabas: retos y acciones”**

El 24 de agosto, con una excelente convocatoria, se llevó a cabo la tercera conferencia/desayuno “El futuro que no esperabas: retos y acciones”, a cargo de Alberto Vázquez, en las instalaciones de ICAMI Región Centro.

Alberto Vázquez, ha participado activamente desde hace 24 años en el mundo de la tecnología, internet y los negocios. Es fundador de Open Coffee Club, Ciudad de México y de “Estado Cero, innovación a la carta”, institución enfocada en la aceleración de empresas. Asimismo, es profesor en las áreas comercial y de operaciones en ICAMI Región Centro.

Agradecemos la participación de todos los asistentes, el interés y por supuesto, a Alberto, por la excelente ponencia.

Los invitamos a seguir pendientes de próximos eventos.

Invitación

XI Semana Internacional en ICAMI Monterrey.

Todo listo para la décima primera edición de la Semana Internacional 2016. Este evento orgullosamente se llevará a cabo en ICAMI Monterrey del 24 al 27 de octubre.

¡Los invitamos a vivir la experiencia! Más detalles de expositores, horarios, temas y registro en <http://icami.mx/news/summit-international-week-2016/>



SUMMIT INTERNATIONAL WEEK
Monterrey 2016 • Innovation & Leading

ICAMI invita a participantes, egresados de los programas gerenciales y claustro académico que conforman la IMMA - International Middle Management Alliance a la décima primera edición de Summit International Week - Innovation and Leading, que se llevará a cabo en la ciudad de Monterrey, México.

Calendario de programas

PCG | Perfeccionamiento de Competencias Gerenciales

Monterrey	PCG 31	19 de septiembre	Hermosillo	PCG 8	20 de octubre
Guadalajara	PCG 44	20 de septiembre	León	PCG 17	21 de octubre
Mazatlán	PCG 7	21 de septiembre	Torreón	PCG 9	27 de octubre
Culiacán	PCG 22	22 de septiembre	Mexicali	PCG 4	10 de noviembre
Mérida	PCG 21	10 de octubre	Guadalajara	PCG 45	12 de noviembre
D.F.	PCG 63	19 de octubre	Bajío	PCG 20	18 de noviembre
Cancún	PCG 5	20 de octubre			

LD | Programa Líderes en Desarrollo

Bajío	LD 4	22 de septiembre	Guadalajara	LD 31	20 de octubre
D.F.	LD 26	28 de septiembre	Monterrey	LD 33	23 de noviembre

LEO | Líderes de Equipo de Operación

Guadalajara.	LEO 91	24 de noviembre
--------------	--------	-----------------

Inscripciones e informes aquí: <http://icami.mx/contacto/>

#SoyICAMI

¡Únete a la comunidad digital de ICAMI!

