

GESTIÓN DEL TALENTO

LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO

Isis Olimpia Gutiérrez Martínez
Marco Antonio Morales Castro
Guillermo Einar Moreno Quezada
Juana Cecilia Trujillo Reyes

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA
[ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA]

**COLECCIÓN
SAPIENTIAS UDLAP**



[ESCUELA DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA]

GESTIÓN DEL TALENTO

**LAS MEJORES PRÁCTICAS DE
GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO**





GESTIÓN DEL TALENTO

LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO



Isis Olimpia Gutiérrez Martínez
Marco Antonio Morales Castro
Guillermo Einar Moreno Quezada
Juana Cecilia Trujillo Reyes

UDLAP®

D.R. © 2015 Fundación Universidad de las Américas, Puebla
Ex hacienda Santa Catarina Mártir, 72810
San Andrés Cholula, Puebla, México.
Tel.: +52 (222) 229 21 09 • www.udlap.mx • editorial.udlap@udlap.mx

Primera edición impresa: abril de 2015
Primera edición electrónica: marzo de 2019
ISBN 978-607-8674-00-8

Gestión de entrevistas: Centro de Desarrollo Profesional
Fotografías: José Jaime Rodríguez Romero

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio del contenido de la presente obra, sin contar con autorización por escrito de los titulares de los derechos de autor.

Los artículos, así como su contenido, su estilo y las opiniones expresadas en ellos, son responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan la opinión de la UDLAP.

DIRECTORIO UDLAP

Luis Ernesto Derbez Bautista

Rector

Cecilia Anaya Berríos

Vicerrectora académica

Martín Alejandro Serrano Meneses

Decano de Investigación y Posgrado

Luis Ricardo Hernández Molina

Director de Investigación y Posgrado

Sergio Picazo Vela

Decano de la Escuela de Negocios y Economía

Mayra Ortiz Prida

Directora general de la Oficina de Rectoría

Izraim Marrufo Fernández

Director de Comunicación



PRESENTACIÓN

La Universidad de las Américas Puebla colabora de manera permanente con diferentes sectores de la sociedad —a nivel nacional e internacional— con el objetivo de mantener el liderazgo de todas las áreas del conocimiento (educación superior de excelencia). Participa en actividades que permite a los estudiantes enriquecer su formación académica y, a los profesores, mantenerse en la frontera del conocimiento al involucrarse en proyectos de actualidad.

Para la UDLAP, la vinculación intersectorial es una prioridad permanente, por ello, compartimos esfuerzos con socios estratégicos a través de eventos académicos, proyectos de investigación, actividades deportivas, artísticas y culturales, teniendo como resultado un impacto creciente, no sólo al interior de la comunidad universitaria, sino también a nivel regional y nacional.

Una de las prioridades más importantes para la universidad, es la inserción profesional de nuestros estudiantes y egresados, y debido a ello, la Dirección de Desarrollo Institucional, a través del Centro de Desarrollo Profesional, lleva a cabo estrategias enfocadas a facilitar la integración de nuestros egresados al mercado laboral, estudios de posgrado y especialización, así como al emprendimiento.

El presente libro es el resultado de nuestra vinculación con grupos de intercambio de vacantes, conformados por especialistas en gestión de talento de grandes empresas en México; profesores de la Escuela de Negocios y Economía de la UDLAP, se dieron a la tarea de documentar recientes experiencias y mejores prácticas relacionadas con la ges-

ción del talento, como son: reclutamiento, selección y permanencia, atracción de candidatos, inclusión, diversidad, formación, desarrollo y evaluación del personal.

Agradecemos ampliamente la colaboración de los profesores participantes, así como también de los especialistas entrevistados y de las empresas en las que han colaborado para la realización de esta obra.

Mtro. Mario Vallejo Pérez
Vicerrector de Finanzas y Desarrollo Institucional





PRÓLOGO

Los autores de este libro logran hacer coincidir diferentes prácticas y perspectivas de los entrevistados, acerca de su experiencia en el papel que juega el área de recursos humanos y sobre los retos a los que se enfrentan para gestionar al talento. Actualmente este rol debe ser estratégico, alineado a los objetivos de negocio y buscando enfrentar, sobre todo, los desafíos internos que se viven en la organización.

La Universidad de las Américas Puebla, se ha distinguido por ser pionera en investigaciones y publicaciones; en este caso, académicos expertos en el tema, acuden a buscar las opiniones de trece expertos en la materia, elegidos para aportar su experiencia, opinando sobre el reto y la importancia que tiene atraer, gestionar y conservar al talento en las organizaciones.

El panorama que nos muestran los autores, coincide con las investigaciones de Great Place to Work®, en donde, a través de casi treinta años de experiencia alrededor del mundo, hemos sido testigos de estos desafíos que tienen las organizaciones: en la actualidad, no basta con atraer al mejor talento, sino contar con una estrategia planeada y bien fundamentada para conservar a los colaboradores, que todos los días regalan su esfuerzo a la empresa. Si hablamos de crecer nuestro negocio y aumentar la productividad, debemos pensar entonces en cuidar a nuestra gente, de esta forma estaremos cuidando a nuestra organización.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que los líderes juegan un papel esencial en la gestión del talento: gracias a éstos se puede desarrollar, reconocer, evaluar, aprovechar las cualidades de cada uno de los colaboradores a su cargo y, sobre todo, generar el compromiso con la organización. Precisamente son los líderes los encargados de inspirar a su gente, ayudándolos a comprender el sentido que tiene su trabajo individual y la contribución que aportan al producto terminado o servicio que ofrece la empresa.

Aprovecho para comentar que gracias a mi diario desempeño en Great Place to Work®, he podido escuchar la voz de los colaboradores que se dicen insatisfechos con su ocupación y no encuentran crecimiento o un desarrollo adecuado en sus lugares de trabajo. Tomando en cuenta que dedicamos más tiempo al trabajo que a otra actividad, la responsabilidad de la empresa no radica únicamente en pagar un sueldo o prestaciones, más bien, en diseñar prácticas y políticas que busquen el bien del colaborador. La mejor forma de hacerlo es escuchando a cada uno de los miembros de nuestra organización, entendiendo las necesidades que tienen en el ámbito profesional, mostrando particular interés en el área personal e incluso llevarlo hasta el ámbito profesional. «Si tu trabajo actual no te hace una mejor persona, entonces no estás en el trabajo correcto», frase que encuentro muy apropiada para enmarcar este tema.

Recuerdo una ocasión en la que un director me comentó que la clave del éxito, en el manejo de su clima laboral, eran quince minutos diarios: lo que él hace es dedicar este tiempo a saludar en persona a cada uno de sus colaboradores y agradecerles por su presencia en la empresa.

Tanto los autores, como los entrevistados, hacen un especial hincapié en la importancia que tiene el proceso de inducción y selección del personal, como parte vital en la gestión del talento, ya que es donde se puede introducir al candidato a la cultura de la organización. Es la oportunidad para mostrarle lo que se espera de él o ella en su trabajo y, además, poder presentarle el plan de carrera y desarrollo que tiene en la empresa. En este proceso de inducción, el jefe directo debe estar involucrado desde el principio, el compromiso no es sólo del colabo-

rador que ingresa a la compañía, («compromiso» viene del latín *cum promitere* que significa «nos prometemos juntos»); sino que en ambas partes radica el generar esta conexión afectiva entre la organización y el colaborador. Y esta afectividad está ligada con la efectividad, con no sólo llegar a la meta propuesta, sino lograr exceder estos resultados.

Coincido con los que aseguran que la cooperación es una competencia que deben desarrollar los líderes para mejorar su toma de decisiones, siendo capaces de retroalimentar afectivamente a sus colaboradores sobre los efectos de las acciones y reconociendo sus logros, siendo esta la base para el desarrollo del talento.

La medición de las estrategias es fundamental para el área de recursos humanos, es necesario conocer la percepción de los colaboradores en relación a su empresa y a sus jefes, ya que de esta forma sabremos si las prácticas y políticas diseñadas están impactando de manera adecuada, o no, en el clima organizacional.

Finalmente, el éxito de cualquier empresa u organización depende de las personas que la conforman y de la relación que pueda existir entre ellas. Promover la cooperación entre los colaboradores fomenta la confianza, la actitud hacia la innovación y, sobre todo, hacia el aprendizaje. Este libro nos invita a conocer más sobre los avances y retos que enfrentan las organizaciones para gestionar exitosamente al talento, así como a comprometernos con contribuir desde nuestra posición a construir mejores lugares de trabajo.

Mtra. Rocío Álvarez Bauza
Directora región Centro Sur y Sureste,
Great Place to Work® Institute México



CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE TALENTO SUSTENTABLE ES HUMANAMENTE POSIBLE

La lectura de este libro me parece necesaria, no sólo para ejecutivos de recursos humanos, sino para cualquier profesional que tenga personal a su cargo. Los autores abordan el tema de «talento» de una manera holística y clara, partiendo desde el análisis de la situación actual, hasta compartir mejores prácticas de varios expertos en el tema.

El contenido cobra mayor relevancia en esta época donde son claras cuatro macro tendencias, que están ocasionando que el mundo cambie a una velocidad vertiginosa: demografía y escasez de talento, múltiples opciones y elección individual, revoluciones tecnológicas y mayor sofisticación de clientes -en el sentido amplio de la palabra- ya que cuentan con más información que nunca.

El talento es el mayor agente del crecimiento económico, pero es un recurso escaso. De acuerdo con una encuesta de ManpowerGroup realizada en 2014, a nivel global, el 36% de los empleadores enfrentan dificultades para cubrir sus vacantes; en México, este porcentaje asciende a 44%: hay vacantes sin cubrir, pero desabastecimiento de talento. En este libro se encontrarán ejemplos sobre cómo reducir la brecha entre la oferta y demanda de habilidades y competencias, las cuales, se pueden aplicar en todas las empresas ya que son adaptables al tamaño, recursos y necesidades de cada una.

La premisa de la que parte la presente investigación, se basa en la necesidad de alinear la estrategia de talento con la estrategia del ne-

gocio. Algunas prioridades de recursos humanos que se citan son la identificación, atracción, desarrollo y retención del talento, y se comparten estrategias para cada una. Es claro que para lograr dicha alineación, el rol de recursos humanos debe cambiar. Desde mi punto de vista, podemos sintetizar su nueva función y enfoque en tres roles distintos que debe desempeñar:

1. Recursos humanos, como expertos en oferta y demanda: las empresas deben contar con talento que tenga las habilidades y competencias que requieren para lograr los objetivos de negocio.

2. Recursos humanos, como mercadólogos: el talento actúa como un consumidor informado y sofisticado; las empresas deben presentarse atractivas para que el talento desee pertenecer a ellas, generando propuestas de valor y comercializando sus fortalezas para facilitar la retención, mantener a las personas motivadas y comprometidas.

3. Recursos humanos, como diseñadores: se deben diseñar diferentes modelos de trabajo, incrementando la productividad e innovación. Hoy trabajan cuatro generaciones en el mismo lugar, las cuales tienen diferentes características y motivadores. Debido a la gran diversidad que existe, o debiera existir en las empresas, es recomendable contemplar, desde estructuras tradicionales, hasta prácticas de trabajo remoto, así como flexibilidad.

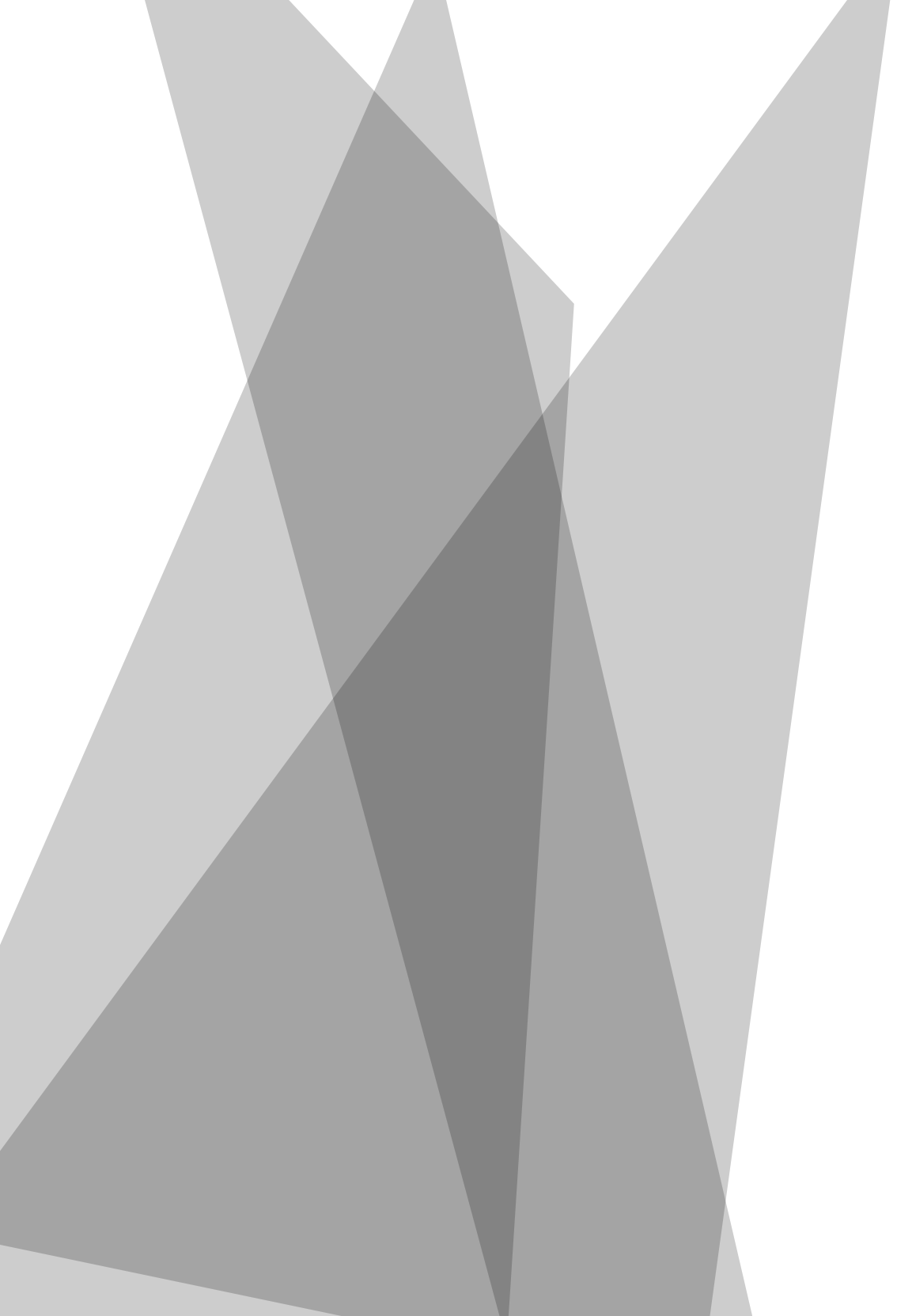
Hoy vivimos en un ecosistema desbalanceado, donde la empresa ahora es global, el talento es móvil y los gobiernos son locales. El éxito se logrará ejerciendo un liderazgo diferenciado. En este libro se define al líder como «el que comunica los objetivos y motiva a los empleados, generando compromiso. El líder de hoy no da las respuestas necesarias; por el contrario, aporta las preguntas adecuadas, fomenta el trabajo colaborativo, diluye las jerarquías y encuentra el balance entre creatividad y pragmatismo».

La lectura nos lleva a reflexionar sobre cuatro preguntas clave:

1. ¿Qué competencias y habilidades son esenciales para el trabajo?
2. ¿Cuáles se pueden enseñar?
3. ¿Se tienen los recursos económicos y de tiempo para desarrollarlas?
4. ¿Se tiene la motivación para desarrollarlas?

Contar con el talento adecuado es fundamental para asegurar el éxito de las organizaciones. Este libro es una valiosa herramienta para crear e implementar una estrategia de talento sustentable; sus ejemplos prácticos demuestran que esto es «humanamente posible».

Mónica Flores Barragán
Directora general
ManpowerGroup LATAM



Índice

Introducción / 19

1 Panorama estratégico de la gestión del talento de grandes empresas en México / 25

▶ Introducción / 25

▶ Alineación estratégica del talento humano con los objetivos organizacionales y sus resultados / 26

» Áreas de recursos humanos como eje estratégico de las organizaciones / 26

» Potenciación de la ventaja competitiva de una compañía como resultado de la alineación estratégica de recursos humanos con la estrategia corporativa / 31

» Impactos, beneficios y resultados más significativos como consecuencia de la alineación estratégica / 34

▶ Aspectos relevantes de las compañías alrededor de la gestión de recursos humanos / 36

» Prioridades de recursos humanos en una organización / 36

» Proyectos o iniciativas de gestión de recursos humanos considerados como los más importantes / 40

» Estrategias para desarrollar la ética dentro de las organizaciones y su impacto / 44

- »Importancia para las organizaciones de contar con certificados o reconocimientos en términos de gestión de recursos humanos / **47**
- »Errores relativos a la gestión de recursos humanos / **50**
- ▶ **Medición y seguimiento de las iniciativas de recursos humanos / 52**
 - »Establecimiento y monitoreo de indicadores de recursos humanos / **53**
 - »Indicadores de las iniciativas de recursos humanos / **57**
 - »Incorporación de resultados de monitoreo en reportes empresariales / **61**
 - »Traducción de resultados en acciones específicas / **64**
- ▶ **Retos y visión de la gestión de recursos humanos / 67**
 - »Principales retos que enfrenta la gestión de recursos humanos / **68**
 - »Futuro de la administración de recursos humanos / **78**
- ▶ **Conclusiones / 87**

2 Ventaja competitiva y gestión estratégica / 93

- ▶ **Introducción / 93**
- ▶ **Conceptos relevantes para obtener ventajas competitivas a través de una gestión estratégica eficaz / 93**
- ▶ **Entrevista / 97**
 - »Nelly Banda Bárcenas
Talent Acquisition & Communications Manager

en Bristol Myers Squibb México / **97**

»Miguel Ángel Gurrola Rodríguez
Global HR Business Partner Enabling Functions
en Boehringer Ingelheim / **105**

»Manuel Paredes Rivera
Gerente de desarrollo humano México
y Centroamérica en Henkel Mexicana / **112**

▶ Conclusiones / **121**

3 Atracción de talentos / **125**

▶ Introducción / **125**

▶ Conceptos relevantes sobre atracción de talentos / **125**

▶ Entrevistas / **129**

»Marilaura de la Garza Delgado
Experta en atracción de talento para grandes empresas
/ **129**

»Isela García Hurtado
Experta en atracción de talento para grandes empresas
/ **138**

»Diana Salinas Rosales
Subdirectora de atracción y desarrollo
de talento en Grupo Posadas / **150**

▶ Conclusiones / **159**

4 Inclusión y diversidad / **163**

▶ Introducción / **163**

▶ **Conceptos relevantes sobre diversidad e inclusión / 163**

▶ **Entrevistas / 167**

» **María Dolores Nájera Germán**
*Gerente de atracción del talento y
diversidad en Novartis / 167*

» **Humberto Pacheco Soria**
*Socio a cargo de capital humano en
PricewaterhouseCoopers México (PwC) / 179*

▶ **Conclusiones / 192**

5 Formación y desarrollo / 197

▶ **Introducción / 197**

▶ **Conceptos relevantes sobre formación
y desarrollo del talento / 198**

▶ **Entrevistas / 203**

» **Adriana Cruz Mejía**
*Gerente de proyectos de recursos humanos en AXA
Seguros / 203*

» **José Antonio Gómez Rodríguez**
*Vicepresidente de recursos humanos
en Coca-Cola / 211*

» **Lucero Loza Ortiz**
*Gerente de integración de recursos humanos
en TMM / 220*

▶ **Conclusiones / 227**

6 Evaluación del talento / 231

▶ **Introducción / 231**

▶ **Conceptos relevantes sobre evaluación del desempeño del talento / 231**

▶ **Entrevistas / 236**

»Gilberto Cantú Brieño

Gerente de desarrollo organizacional en Cinépolis / 236

»Ricardo Alberto Enríquez Duarte

Gerente de incorporación y desarrollo en Industrias

ALen / 254

▶ **Conclusiones / 261**

Conclusión del libro / 265

Referencias bibliográficas / 273



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales enfrentan grandes retos, los cuales son resultado de las demandas que impone la complejidad del ambiente en que se desempeñan. Algunos de estos retos son: la globalización, que conlleva a la participación de mayor competencia internacional, aunque, de igual forma, presenta oportunidades de desarrollo; el rápido cambio tecnológico, que influye en las decisiones de inversión, pero que resulta en oferta de innovaciones que modifican las preferencias de los consumidores y los cambios en el comportamiento de los seres humanos, que modifican las intenciones de los consumidores y de las personas que colaboran con la empresa, marcando diferencias generacionales muy importantes, las cuales requieren nuevas formas de diseño organizacional y de la práctica del liderazgo.

Esta complejidad del ambiente implica construir la capacidad de inteligencia de negocios que se enfoca a la percepción pertinente del ambiente y al desarrollo de las competencias para transformar esta información en conocimiento útil, para la toma de decisiones en la organización. Nos encontramos en la economía denominada «del conocimiento», donde activos intangibles son los que generan valor en las organizaciones. Surge la necesidad de ampliar, por una parte, las capacidades técnicas que se basan en la eficiencia y flexibilidad de procesos y tecnología y, por otra aún más relevante, las capacidades humanas para aplicar las habilidades conceptuales, operacionales y relacionales que permitan alinear el desarrollo y compromiso de las personas con los objetivos organizacionales.

Considerando lo anterior, los ejecutivos en recursos humanos y, en general, los líderes de las organizaciones contemporáneas precisan de estrategias y prácticas enmarcadas en economías cuya expansión depende de manera importante del éxito con que se gestionen las capacidades y talentos de los empleados. Por ello, hablar de la gestión del talento implica afrontar y adoptar tareas que, hace apenas unos años, no eran prioritarias en la agenda de los profesionales de los recursos humanos y, que ahora, son fundamentales en estos ambientes de alta complejidad.

La habilidad que puedan tener las empresas para atraer, desarrollar y retener a los profesionales de talento, constituye un aspecto clave de su ventaja competitiva. Según un estudio de PricewaterhouseCoopers (PwC) de 2012, la gestión del talento es uno de los principales temas de interés, en el cual, se focalizan los directores generales de las empresas exitosas. En efecto, el 78% de estos directores planea realizar modificaciones en sus estrategias de gestión del talento, en respuesta al entorno de negocios actual donde están presentes la globalización, la crisis y los empleados con diferencias generacionales (PwC, 2012a). Las empresas que mejor entiendan y se adapten a este nuevo contexto empresarial serán capaces de obtener los mejores resultados, con respecto a sus inversiones realizadas en el talento humano. Además, debido a los incrementos reportados y pronosticados en las tasas de rotación de personal voluntaria (PwC, 2012b), se vuelve aún más relevante que las empresas dediquen tiempo, dinero y esfuerzo para encontrar el mejor balance entre las metas organizacionales y personales de sus empleados. Una comprensión detallada de las mejores prácticas de gestión de talento, permitirá coadyuvar eficazmente a la continuidad de las empresas de nuestros días.

Identificar y atraer a los mejores talentos, y su desarrollo alineado con el valor agregado que ofrece la empresa a sus clientes, se convierte en una de las principales ocupaciones en el diseño estratégico de las empresas. El respeto por el ser humano, la ética y la diversidad, son temas que forman parte fundamental de las ideas rectoras que sustenta la actividad de las organizaciones exitosas. Las empresas se ven obligadas a generar escenarios adecuados a fin de posibilitar el desarro-

llo de los talentos y habilidades de su personal. Así, existen diversas prácticas en el área de recursos humanos que garantizan el éxito de las organizaciones. Por ejemplo, si nos referimos a la atracción del personal, una de las prácticas utilizadas es la flexibilización de los horarios de trabajo, lo que facilita compaginar la vida laboral con la privada. Además, dada la globalización y el cambio de mentalidad hacia la inclusión, muchas empresas se preocupan por fomentar prácticas que brinden igualdad de oportunidades en la diversidad de la fuerza de trabajo. Otra práctica fundamental, después de captar talento clave, es la formación y el desarrollo de su potencial para lograr, con ello, una mejor aportación en la consecución de los objetivos organizacionales y personales. La claridad en los objetivos y las prácticas, así como los resultados de la evaluación del desempeño, conducen al diseño e implementación de programas estratégicos que favorezcan comportamientos de alto desempeño, como son las acciones motivacionales a través de reconocimientos e incentivos.

¿En qué medida la alineación de las estrategias de recursos humanos, con las de la organización, contribuyen a su éxito?, ¿cuáles pueden ser las ventajas y el valor que se genera por tener personas capacitadas, motivadas, con curvas de aprendizaje avanzadas o talentosas dentro de las distintas áreas de la organización?, ¿cuáles son las tendencias actuales de las prácticas en recursos humanos en México?, ¿de qué manera podemos construir, a través de estas prácticas, la relación de compromiso de las personas que laboran en la empresa?

En este sentido, el objetivo de este libro es abordar la situación actual de las prácticas de gestión de talento y compilar las experiencias de interés y mejores prácticas en las grandes empresas en México. Además, ofrece la perspectiva estratégica de la gestión del talento, la cual puede desembocar en una ventaja competitiva para cualquier organización. El análisis de los puntos antes mencionados, abarca la consulta, tanto de información documental, así como la realización de entrevistas con los responsables de gestión de talento de las siguientes empresas: AXA, Boehringer Ingelheim, Bristol Myers, Cinépolis, Coca-Cola, Grupo Posadas, Henkel Mexicana, Industrias AlEn, Novartis, PricewaterhouseCoopers, TMM y otros dos expertos en gestión

de talento para grandes empresas. Los trece expertos entrevistados para este libro, entre octubre de 2012 y mayo de 2013, son profesionistas que cuentan con una amplia experiencia en el área de recursos humanos, cuya trayectoria ha contribuido en la generación de prácticas exitosas en sus empresas, logrando por ejemplo que muchas de ellas cuenten con reconocimientos como lo son Great Place to Work y Empresas Familiarmente Responsables. Las prácticas implementadas por estos expertos han permitido aprovechar el potencial individual y colectivo para el desarrollo de las personas, generando compromiso organizacional, el cual aporta en la creación de valor para sus clientes.

Gestión del talento: las mejores prácticas de grandes empresas en México es un libro que, de acuerdo a sus autores, contribuye en las tendencias y retos de la gestión del talento desde un punto de vista estratégico en ambientes altamente competitivos y cambiantes, sustentado en la opinión de especialistas en recursos humanos de grandes corporativos establecidos en México. Esta obra se organiza en siete capítulos y brinda la oportunidad de adentrarse en este fascinante tema. El primer capítulo se refiere al panorama general de la gestión del talento en las grandes empresas en México. Aquí se presentan las prioridades alrededor de la gestión del talento, la importancia de su alineación estratégica con los objetivos organizacionales, los beneficios, resultados y seguimiento de estas prácticas, así como los retos y su visión a futuro. Desde el capítulo dos hasta el seis, se abordarán las prácticas específicas de gestión de talento desde la perspectiva de los responsables de la administración de recursos humanos en las grandes empresas en México. Específicamente, el capítulo dos contiene los puntos de vista de tres expertos de recursos humanos, mostrando la relación entre la gestión estratégica y la ventaja competitiva. Por su parte, el capítulo tres aborda las prácticas de atracción de talentos que reportan tres expertos. El capítulo cuatro se refiere a las prácticas de inclusión y diversidad según el punto de vista de dos especialistas en esta temática. En el capítulo cinco se refleja la experiencia de dos expertos sobre el tema de formación y desarrollo. El capítulo seis está dedicado a las prácticas de evaluación del talento, tal y como son concebidas por dos competentes en estos temas. Finalmente, en el capí-

tulo siete se presentan las conclusiones del libro, donde ponemos en evidencia las contribuciones del libro y se desarrollan las implicaciones prácticas para las empresas.



Panorama estratégico de la gestión del talento de grandes empresas en México

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo presenta una visión global, a nivel estratégico, de la gestión del talento en las organizaciones, tomando en consideración las opiniones de nuestros trece expertos entrevistados.

Las actividades estratégicas de la gestión del talento son un tema de gran interés en las propuestas académicas, para su revisión y aplicación. Por ello, en este apartado, aprovechamos las trayectorias de nuestros expertos para poner a disposición de los lectores un cúmulo de aportaciones que han surgido de aplicar de manera efectiva las teorías de la gestión de talento a la actividad estratégica y operacional de grandes organizaciones en México. Asimismo, se invita al lector a la reflexión y al acercamiento a diseños que han formado parte del éxito de las grandes empresas, en las que colaboran o han colaborado nuestros expertos que son especialistas en gestión de talento.

En primer lugar, analizamos la forma en que se alinean estratégicamente los recursos humanos con los objetivos organizacionales: importancia estratégica, ventaja competitiva y sus resultados. En segundo término, profundizaremos con los entrevistados sobre los aspectos relevantes de las organizaciones con respecto a la gestión del talento: prioridades, proyectos, ética, relevancia de las certificaciones y errores. El tercer aspecto, se refiere a lo que se está haciendo en relación a la medición y seguimiento de las actividades de recursos humanos: impactos, seguimiento y acciones específicas. Finalmente, nuestros expertos hablan sobre los grandes retos que ellos conside-

ran que ya enfrentan actualmente las organizaciones mexicanas, y nos aportan las proyecciones de sus creencias al presentarnos su visión de futuro para los siguientes diez años, resaltando los cambios de mayor impacto estratégico que habrán de diseñar y poner en marcha las organizaciones mexicanas, para poder continuar aportando, de manera efectiva, valor a sus clientes, al medio ambiente y, en general, a la sociedad.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y SUS RESULTADOS

Comencemos entonces conociendo las opiniones sobre la importancia estratégica, la ventaja competitiva y los posibles resultados que nos da el alinear los objetivos de las áreas de recursos humanos a la estrategia global de las organizaciones. Los expertos entrevistados, nos hablan con mucha claridad de cómo las distintas áreas que conforman el portafolio completo de servicios de recursos humanos, dentro de las organizaciones, son la perspectiva base para asegurar los procesos internos, las ventas de los productos y/o servicios ofrecidos a los clientes y, consecuentemente, los resultados financieros.

► Áreas de recursos humanos como eje estratégico de las organizaciones

Uno de los retos que se tienen, debido al hecho de encontrarnos desde hace poco más de una década en la economía denominada «del conocimiento», es comenzar a valorar activos intangibles tales como: el valor del posicionamiento de una marca, el valor de tener procesos estandarizados (*know how*), el valor de tener una cultura organizacional saludable dentro de la organización y el valor de conocer bien a los clientes de la organización. Entender y atender estos activos intangibles, de acuerdo a lo que conocemos de ellos, es apenas el punto de partida rumbo a una práctica que cada vez se vuelve más común.

Si bien es cierto que existen distintos tipos de activos intangibles, no todos impactan de igual forma para generar valor en la organización. Y ya que en el mundo de los negocios las organizaciones buscan elementos que las potencialicen, las fortalezcan y les den identidad y prosperidad, se ha ido consolidando el concepto de que el capital humano (Pike, Ryandes y Ross, 2002), que incluye los atributos de la gente como su forma de trabajo, creatividad, habilidades e inteligencia, es el activo intangible más valioso estratégicamente para lograr alcanzar la visión de las organizaciones.

No se trata de internarnos en el mundo de los activos intangibles, pero sí de dejar claro que, aunque hemos evolucionado dentro de nuestros sistemas económicos, el capital humano se ha mantenido como la piedra angular en el desarrollo y progreso de las organizaciones. En este sentido, Ricardo Enríquez, de Industrias AEn, nos comenta: «las principales empresas que son punta de lanza en distintas prácticas, hablemos de ingeniería, tecnología, de investigación, de mercado-tecnia o ventas, son consecuencia de los potenciales existentes en las mismas, los cuales son atribuibles a las personas».

Recordemos que, en cualquier empresa, ya sea personal o colectiva, se requiere tener claridad sobre dos conceptos: el primero, hace referencia a la misión de la organización que incluye, desde luego, la razón de ser de la misma y, el segundo, conocido como la visión de la organización, la cual nos da la posición o situación que se desea alcanzar en el corto, mediano o largo plazo. Ahora bien, para alcanzar dicha visión, se trazan o se diseñan distintos caminos o alternativas, los cuales se denominan estrategias. Particularmente, podemos definir una estrategia como una hipótesis. La razón de lo anterior es que, a semejanza de la hipótesis, la única manera que tenemos para comprobar el grado de eficiencia que tiene una estrategia es ejecutándola. Así, el reto de la gestión estratégica es mantenerse en búsqueda de la estrategia correcta. Este proceso incluye el involucramiento y la participación activa de las personas que integran las organizaciones.

Al respecto, Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, nos comenta: «el área de recursos humanos juega un papel primordial en el diseño y la transformación cultural de una organización, para que ésta

logre adaptarse a los retos que le plantea su entorno. Lo interesante de este proceso es que son las personas que la integran quienes lo hacen posible o no: una empresa puede tener los objetivos estratégicos mejor definidos y los planes estratégicos para lograrlos, sólo que hay un factor fundamental que lo hace o no posible: la voluntad de las personas que la integran».

Imagine que le estamos proponiendo una estrategia de negocio de manera que, para tener rentabilidad financiera, requiere de la retención del cliente, al mismo tiempo, para lograr la retención del cliente, se necesita tener la confianza del mismo y, para lograr su confianza, habrá que asegurar la calidad en el servicio, y para asegurar esta calidad será necesario tener un programa de entrenamiento para nuestro personal (figura 1).

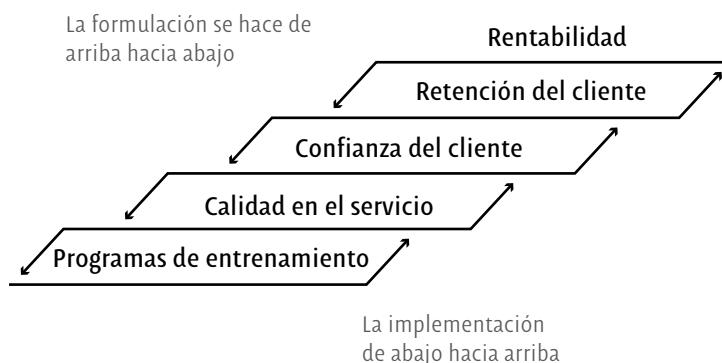


Figura 1.

Formulación e implementación de la estrategia

La formulación e implementación de una estrategia es muy clara y sencilla, y tiene una característica muy importante: observamos que la base de la estrategia contempla el trabajo con nuestro capital humano en el objetivo denominado «Programa de entrenamiento». Esta característica no es casual, ya que, inclusive en modelos de gestión es-

tratégica como el denominado *Balanced Scorecard*, el capital humano está en la perspectiva base del modelo. Los doctores Kaplan y Norton (2005), nos dicen que, para ser capaces de realizar actividades distintas, habrá que aprender a realizar estas actividades.

Recordemos que, en el proceso de gestión estratégica, una estrategia debe de diseñarse pensando primero en lo que queremos lograr, para después proponer los objetivos previos que requerimos para alcanzar ese resultado. En el momento que la estrategia se ejecuta tendrá que ser en sentido contrario, es decir, comenzar con la ejecución desde el último paso planteado en el diseño (figura 1).

Y ya que el capital humano es la base de la ejecución de las estrategias y, partiendo de la idea en donde para hacer cosas diferentes hay que aprender a hacer cosas diferentes: el capital humano es clave en el éxito de la ejecución de las mismas. Cada proceso, cada servicio, cada bien que es imaginado, diseñado, producido, supervisado, comercializado y monitoreado, es resultado del trabajo del capital humano de la organización. Por lo anterior, facilitar un proceso de alineamiento entre los objetivos estratégicos corporativos y el capital humano es fundamental en la organización.

Nelly Banda, de Bristol-Myers Squibb, nos dice, con base en la experiencia que ha logrado en distintas empresas en el área de recursos humanos, que este alineamiento debe volverse acompañante del negocio: «tenemos que identificar tres estrategias fuertes de recursos humanos: la primera, es ser acompañante de negocio; la segunda, entender las capacidades para desarrollar a la gente, identificar al talento potencial y recompensarlo, y también reconocer si tenemos líderes, grandes caudillos, para posteriormente tener la capacidad de ubicar a la persona en una posición donde pueda tener éxito dentro de la compañía y generar una base de talento; y, la tercera, es un tema de recompensación, de reconocimiento económico, profesional, personal, etcétera, tiene que haber un reconocimiento para el talento: éstas son las tres grandes cosas que yo veo. Si te das cuenta, la primera tiene que ver con el negocio, no podemos hablar de talento, no podemos hablar de planes de carrera, no podemos hablar de identificar el talento de acuerdo a las generaciones, si primero no entendemos hacia dónde

va el negocio. ¿Cuál es su estrategia de negocio?, ¿cómo debe vender?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿cómo está el área comercial?, son temas que para mí son fundamentales».

Nelly Banda agrega que el área de recursos humanos no puede verse más como aquella área en donde se realizan juegos y cantos; se debe enfocar en los temas de alineación, identificación de las habilidades y capacidades que requieren ser desarrolladas en las personas, considerando el talento, así como en el cuidado de los incentivos y las recompensas económicas, profesionales y personales.

Nuestros expertos complementan y destacan lo importante que es el cuidar que las áreas de recursos humanos dejen de ser vistas como las que únicamente pagan la nómina, realizan las contrataciones, los despidos y llevan una bitácora de los retardos o inasistencias, además de organizar la fiesta de fin de año. Dolores Nájera, de Novartis, habla de cómo en su organización se han implementado modelos de entrenamiento a partir de su filosofía organizacional llamada *connecting the dots*. Al respecto, nuestra experta afirma que «esta filosofía tiene la intención que desde la perspectiva de recursos humanos, si eres un experto, puedes ser un super experto por tu línea de especialidad, pero no puedes estar ajeno y dejar de entender sobre aspectos de rentabilidad». Dolores Nájera, añade que se debe tener información sobre ¿cómo están las ventas?, ¿cómo están los competidores?, ¿cómo está la gente?, y nos precisa: «tienes que estar participando activamente en las reuniones de negocio y tienes que entender, tienes que aprender de tu negocio para que hables el mismo lenguaje. A cada colaborador le vas a dar el toque humano, el toque de recursos humanos, pero tienes que conectarte con el negocio, no puedes estar desconectado. Puedes desarrollar cosas estratégicas con alto impacto en el negocio y alto impacto en la gente, pero necesitas adentrarte, no puedes ser un espectador, tienes que estar involucrado».

Por lo tanto, las áreas de recursos humanos deben de procurar que todas las personas que pertenecen a la organización, al mismo tiempo que son expertas en el rol de trabajo que desempeñen, entiendan que el buen desempeño se traducirá en rentabilidad, que son parte de una organización que enfrenta retos debido al entorno que les rodea y sus

competidores, que deben hablar el mismo lenguaje del negocio, que tienen que involucrarse al 100% y que necesitan entender el mercado y a los clientes. Inclusive, para las empresas dedicadas a la tecnología, el capital humano es fundamental. Las personas se necesitarán para las actividades de desarrollo, promoción, venta, instalación y soporte. Así, en esta economía denominada del conocimiento, el activo estratégicamente más importante para las organizaciones es el capital humano.

► **Potenciación de la ventaja competitiva de una compañía como resultado de la alineación estratégica de recursos humanos con la estrategia corporativa**

Porter (1985, 1987), en los años ochenta, plantea el concepto de ventaja competitiva como una característica que pone a una empresa en ventaja con respecto a otras compañías competidoras. La ventaja competitiva efectiva debe ser única, percibida como tal por los clientes, difícil de imitar y posible de mantener.

Con lo anterior en mente, nuestros expertos nos comparten que el tema no es complicado, si lo traducimos a que, en la medida de encontrar a la persona correcta y a ésta se le asigne el puesto indicado en el momento oportuno, lograremos que la organización tenga mayores ventajas competitivas. Este proceso debe de ser participativo dentro de la organización. La integración de las personas es clave para minimizar el tiempo de adaptación de las personas a la organización, ya que, a partir del momento en que un individuo se integra totalmente a la empresa, logrará generar valor adecuadamente a la misma. El tener personas que disfrutan todos los días de sus actividades en la empresa es, en la mayoría de las ocasiones, sinónimo de productividad e innovación, mismos que se traducen en ventajas competitivas.

Al respecto Miguel Ángel Gurrola, de Boeringer Ingelheim, nos comenta: «si los profesionales de recursos humanos no saben hacia dónde va la organización y cómo quiere llegar allá, simplemente no pueden contribuir a un verdadero alineamiento estratégico. Participar

activamente en las mesas en donde se toman las decisiones estratégicas de la organización es esencial, y un espacio en esa mesa se logra hablando el mismo lenguaje que los líderes funcionales hablan. Allí puede participar activamente, desde la propia consultoría en planeación estratégica, hasta los planes que habrán de ayudar a aprovechar y desarrollar el capital humano de la organización. Si las personas generan la ventaja competitiva para la organización, ¿por qué no visualizar al área de recursos humanos como un negocio dentro de la organización que sea evaluado por sus clientes en función del valor que les agrega?, ¿por qué no visualizarse como expertos en efectividad organizacional con sentido humano? Ciertamente se pueden alinear estrategias, objetivos, procesos, estructuras, pero sin la capacidad de aumentar la efectividad a nivel individual y organizacional como fruto del incremento en los niveles de conciencia de las personas que la integran, no llegará la tan deseada sinergia que genere en verdad una ventaja competitiva frente a lo que los demás realizan».

Es importante señalar que, actualmente, el mayor reto en temas de ventaja competitiva es que el mercado perciba a las organizaciones comprometidas con el medio ambiente. En efecto, en los últimos veinte años ha crecido el nivel de conciencia de los individuos sobre el impacto que tienen las actividades industriales en el entorno y sus consecuencias, que se traducen en fenómenos como el del cambio climático (Schiffman y Lazar, 2010). Así, las organizaciones están ahora trabajando en el modelo de sustentabilidad que involucra medio ambiente, sociedad y rentabilidad en la empresa (figura 2).

Claro que éste no es el único tema en el que las empresas están trabajando. También están enfocadas al cliente y su percepción sobre los servicios y productos que éste puede seleccionar. Se trata de entender a un consumidor mucho más racional, un cliente que está en constante búsqueda de maximizar la relación precio-valor con respecto a los bienes o servicios que adquiere, al mismo tiempo que mide el impacto que tiene su consumo con respecto al medio ambiente.

Manuel Paredes, de Henkel, nos comenta al respecto: «en nuestra organización y particularmente en el área de recursos humanos, estamos convencidos que el cliente final es nuestro objetivo. Evaluamos el

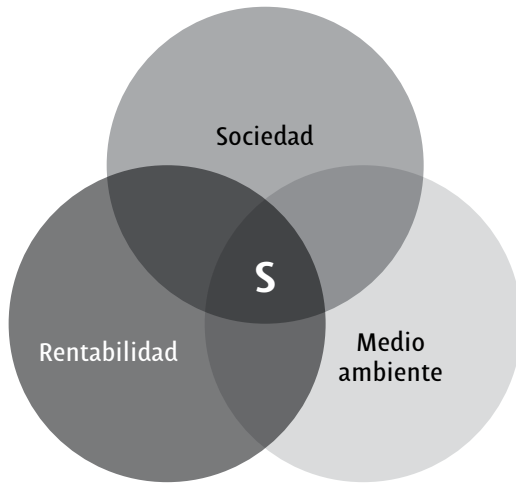


Figura 2.

Modelo de sustentabilidad (Schiffman y Lazar, 2010)

desempeño anual de todos nuestros empleados a través de la medición de una competencia que se llama orientación al cliente. Tratamos de evaluar el impacto del trabajo de cada persona en el día a día hacia el cliente final».

El cliente ahora revisa la etiqueta del contenido nutrimental, revisa el tipo de endulzantes, conservadores y, en general, las características de cada producto que consume. También verifica las condiciones de pago, el costo total como consecuencia de pagos diferidos, y las garantías y seguros cuando se trata de servicios. Aunque no podemos generalizar que el mercado es ahora un mercado mejor informado, los expertos nos comentan que el mercado sí tiene en definitiva un comportamiento muy distinto en este siglo. Particularmente, se refieren al interés que tienen los consumidores en México por entender las ventajas y desventajas que cada producto y servicio ofrece, así como la relación precio-valor.

Diana Salinas, de Grupo Posadas, nos habla de cómo en su organización, tener ventajas competitivas es, sin lugar a dudas, lo que hoy

hace la diferencia entre estar en Grupo Posadas a estar en otra cadena hotelera: «en términos de recursos humanos nuestras ventajas competitivas son muy puntuales en la parte de capacitación, nadie capacita tanto, en términos de hoteles, como Grupo Posadas. Somos considerados, en los grupos hoteleros, como los semilleros de los hoteles. Hoy, el trabajar en Grupo Posadas es garantía, porque saben que estás capacitado, que estás entrenado, que tienes actitud de servicio y que tienes valores organizacionales, y cuando duras mucho tiempo el “expertise” que adquieres te lo puedes llevar a otra compañía. Tenemos una ventaja competitiva desde niveles de desarrollo, por lo que nuestra gente no se va, porque saben que hacen un plan de carrera, porque saben que con los años vas a llegar a ese puesto que se están planteando, lo tienen claro. Nuestra gente no se quiere ir porque saben cómo somos, cuando se van a cadenas pequeñas no se sienten a gusto y lo mismo les pasa a nuestros clientes».

► Impactos, beneficios y resultados más significativos como consecuencia de la alineación estratégica

Desde luego que, cuando tenemos una visión clara, nos interesa progresar cada día en el camino para alcanzarla. Es así como nuestros expertos nos hablan sobre la existencia de un área que esté midiendo el avance de las empresas en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por lo anterior, la evaluación se hace revisando que los objetivos estratégicos de cada individuo y grupo estén alineados con los objetivos corporativos. Cada persona debe entender que la efectiva ejecución de su rol es vital para que la estrategia se complete y funcione. En muchas ocasiones se tiene el diseño de buenas estrategias, pero no se ejecutan correctamente, por lo que es muy importante que haya mecanismos que nos ayuden a aprender de nuestro desempeño diario. Estos mecanismos pueden comprender desde un catálogo de indicadores, hasta un área de auditoría; el tema principal aquí es tener herramientas para dar seguimiento al desempeño individual y grupal.

Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos habla de este tema y nos dice: «cuando tú tienes empleados que se sienten comprometidos, que se sienten identificados con la cultura, que viven y creen en lo que sus paredes y sus códigos dicen, la gente se vuelve productiva porque deja de preocuparse por lo que no es su foco de atención y empieza a producir. Esto genera mucho compromiso con la organización, con las líneas, con los objetivos, con las metas de negocio y la gente se siente parte, se pone la camiseta. Esto al final también logra que la rotación de personal disminuya, ya que la gente se quiere quedar, quiere permanecer dentro de tu compañía».

Desde que cada individuo entiende la razón de ser de su trabajo diario y la importancia de éste para alcanzar la visión de la empresa, y cuenta con herramientas de retroalimentación, para saber si está realizando sus actividades correctamente, comenzamos con la generación de valor en la organización. A partir de este punto, podemos esperar innovación, aceptación al cambio, competitividad y productividad; con la claridad en el individuo sobre su rol y la importancia del mismo en la organización, pasamos a la medición grupal y corporativa: así, todas nuestras acciones tienen una lógica causa-efecto que será muy importante evidenciar, medir y documentar para poder diseñar mejores estrategias. Es una actividad dinámica que puede ser la diferencia entre una organización que sea exitosa y una que no lo sea.

Miguel Ángel Gurrola, de Boeringer Ingelheim, también nos comenta: «sin duda que se puede tener una función altamente productiva con costos de operación de acuerdo con las mejores prácticas en un mercado determinado. En las investigaciones realizadas por investigadores latinoamericanos como Felipe Uribe, Fernando Toro o Herman Littlewood, podemos encontrar hallazgos de correlación positiva entre efectividad individual, grupal y organizacional con altos niveles de bienestar y realización personal. Vale la pena aprovechar los hallazgos que vienen de la investigación aplicada para construir ambientes sanos y funcionales de trabajo, mismos que tendrán impactos positivos en efectividad organizacional».

ASPECTOS RELEVANTES DE LAS COMPAÑÍAS ALREDEDOR DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se analizarán algunos aspectos relevantes de las organizaciones alrededor de la gestión de los recursos humanos. En este sentido, se abordarán temas tales como: las prioridades que tienen las grandes empresas mexicanas, los proyectos o iniciativas de recursos humanos considerados como los más importantes, las estrategias que se utilizan en las organizaciones para desarrollar la ética, la importancia que tienen las certificaciones o reconocimientos para las organizaciones y los principales errores en términos de recursos humanos que pueden afectar de manera importante a una organización.

► Prioridades de recursos humanos en una organización

Los expertos entrevistados coinciden en que hay cinco principales prioridades de los recursos humanos dentro de las organizaciones. En orden de importancia, la primera prioridad detectada en las grandes empresas en México se refiere a la identificación y al desarrollo de talentos. Ricardo Enríquez, de Industrias AlEn, nos comenta: «para mí, uno de los temas más importantes de recursos humanos es identificar a tu talento clave y tener preparadas cartas de reemplazo para los siguientes niveles». En el mismo sentido, Diana Salinas, de Grupo Posadas, afirma: «para las organizaciones una prioridad debe ser desarrollar a su gente. Para esto hay que contar con planes de carrera, y planes de sucesión. Tenemos casos muy marcados en los hoteles, en el corporativo y en las unidades de negocio donde hay gente que entra de recepcionista y que llega a ser gerente de servicio a huéspedes; alguien que entra siendo mesero puede llegar a ser capitán o gerente de alimentos y bebidas; o alguien que es gerente de alimentos y bebidas, y que ha rotado por gerente de servicio a huéspedes y después puede ser llegar a ser gerente de recursos humanos. Cuando una persona conoce

perfectamente la operación puede llegar a ser gerente de hotel. Si se cree que después de eso ya no hay posibilidades de ascenso, es erróneo, ya que uno puede ser gerente general de hotel de otra categoría. De ser gerente general de un hotel «One», que es un hotel más pequeño, te puedes ir a un Fiesta Inn, luego a un Fiesta Americana y después a un Aqua». La identificación y desarrollo del talento está particularmente orientada a fortalecer las habilidades de liderazgo para que el personal pueda administrar efectivamente los cambios organizacionales. Dolores Nájera, de Novartis, menciona que desde hace un año en su empresa tienen un modelo de distribución del tiempo de trabajo, en el cual, el 70% del tiempo se dedica a actividades que impliquen un reto, el 20% a *coaching* y el 10% restante a la capacitación en aula o en línea. En este modelo enfatizan mucho sobre «el liderazgo de los gerentes y los directores y la intención es que estos líderes desarrollen líderes». También, como sostiene Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, es muy importante focalizarse en la identificación y desarrollo del talento en las organizaciones, ya que permite «crear una ventaja competitiva a través del crecimiento del capital humano».

La segunda prioridad de recursos humanos tiene que ver con la atracción de talentos. Tal y como puntualiza Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, «finalmente una empresa crece en función del talento que pueda tener dentro de sus filas». De tal forma, la atracción de talentos no debe ser algo hecho a la ligera, tiene que ser un proceso bien planificado, porque si no se lleva a cabo de la manera adecuada puede ser muy costoso para las organizaciones. Diana Salinas, de Grupo Posadas, nos indica que su empresa «está convencida que si no opera con un sistema o una metodología especializada para atraer al talento y sólo se basa en atraerlo de una forma empírica, habrá consecuencias no sólo en los niveles de productividad, sino también a los niveles de desempeño. En nuestra organización el no haber hecho un proceso de selección adecuado nos cuesta por persona alrededor de \$3 000 a \$4 000 pesos, si consideramos que somos 114 hoteles y de los 14 mil empleados, por lo menos al mes tenemos 15 bajas importantes, si multiplicas 15 personas mensuales por 12 meses,

pero por todos los hoteles que somos, es ahí donde vemos realmente y numéricamente lo que nos cuesta el no hacer un proceso de atracción y selección adecuado», lo cual representa entre 61 y medio millones de pesos y 82 millones 80 mil pesos.

La tercera prioridad está relacionada con la retención de talento y las estrategias orientadas hacia ello: capacitación, remuneración, motivación y compromiso. En efecto, como sugiere José Antonio Gómez, de Coca-Cola: «con la competencia que existe en el mercado las empresas necesitan generar capacidades organizacionales más sólidas que la de sus competidores». El tener a diferentes generaciones al mismo tiempo dentro de las organizaciones implica un reto para las mismas, ya que se tienen que proponer formas innovadoras para satisfacer las necesidades de las diferentes generaciones. Algunas de las estrategias señaladas por los entrevistados para satisfacer estas necesidades son: planes de remuneración flexibles, capacitación en línea o presencial, horarios flexibles y *home office*. Los expertos consideran que el contar con este tipo de estrategias permite potenciar la motivación y el compromiso de los empleados dentro de las organizaciones.

La cuarta prioridad tiene que ver con la cultura organizacional. Sobre este aspecto los entrevistados opinan que es primordial generar un adecuado ambiente de trabajo que promueva la equidad y la diversidad, fomentar prácticas de balance de vida, impulsar una comunicación clara y transparente, y tener apertura a los cambios ya que son constantes en las organizaciones. Adriana Cruz, de AXA, señala que hay que «trabajar mucho sobre la cultura organizacional de la gente, trabajar en darle un sentido a su trabajo para que ellos conozcan muy bien el estilo cultural que busca el grupo y se sumen a él de una manera muy natural».

La última prioridad está relacionada con la alineación que debe existir entre la gestión de los recursos humanos y la estrategia del negocio. Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, dice que el área de gestión del talento tiene que «participar activamente en la toma de decisiones estratégicas que marcan el rumbo de la organización». Esto, como complementa Ricardo Enríquez, de Industrias AlEn, es algo que

«aunque parece muy obvio no muchas empresas lo hacen. Les cuesta mucho pasar del área *staff* a la “cancha” que juega realmente a las decisiones del negocio».

La figura 3 nos muestra las principales prioridades mencionadas por los expertos en términos de gestión de recursos humanos.

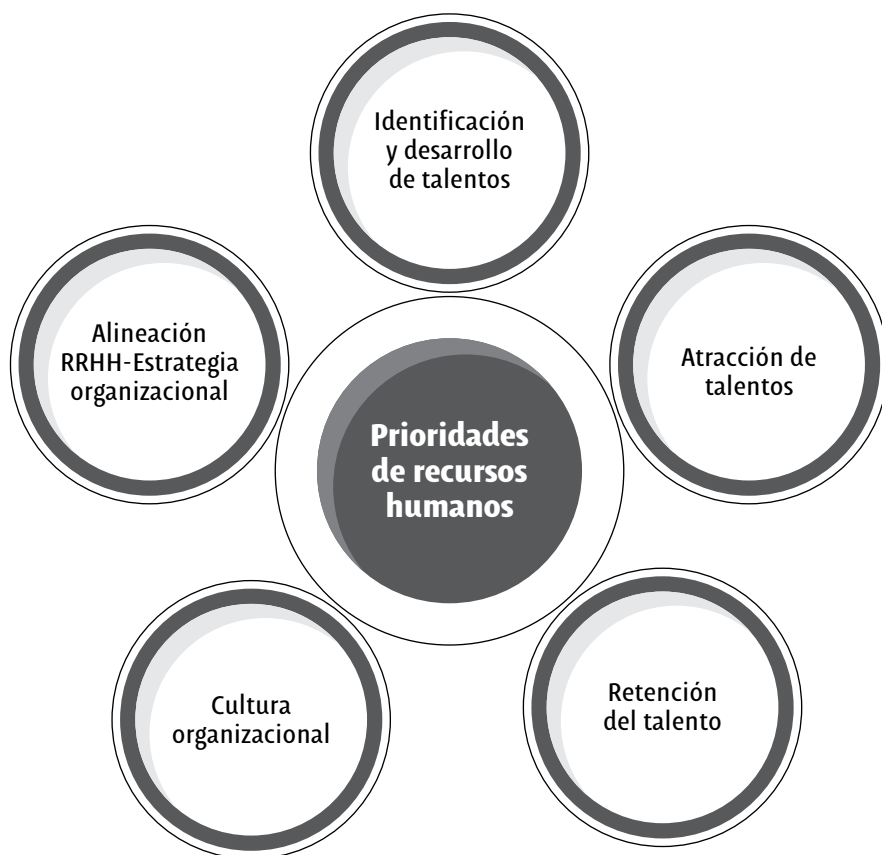


Figura 3.

Prioridades de recursos humanos en una organización

► **Proyectos o iniciativas de gestión de recursos humanos considerados como los más importantes**

Los proyectos o iniciativas de gestión de talentos, considerados como los más sobresalientes en las grandes empresas en México, se refieren a cuatro grandes rubros en orden de importancia: bienestar del personal, desarrollo de personas, gestión del personal nuevo y sistemas de administración de personal.

En lo que concierne al bienestar del personal, en las organizaciones entrevistadas se han desarrollado diversos programas: de balance de vida laboral y personal (*home office*, tiempo flexible), de salud física, de soporte psicológico (manejo de estrés), de finanzas personales, de salud intelectual, para madres ejecutivas, de reconocimiento y de beneficios flexibles. Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos proporciona específicamente un ejemplo de lo que hacen algunas organizaciones: «por ejemplo en programas de salud física, hay una serie de acciones donde se le puede dar a los empleados acceso a tener salud física. Los empleados pueden tener un *coach* o un entrenador que les hace una valoración y les da recomendaciones para hacer ejercicio, también pueden tener acceso a nutriólogos que les dan una dieta. Además, algunas empresas organizan anualmente una semana de salud, en la cual, un laboratorio les toma, por ejemplo, sus niveles de glucosa y un doctor les hace una valoración médica. Yo estoy convencida que la salud física impacta mucho en el trabajo efectuado». Lucero Loza, de TMM, comenta en el mismo sentido que hay que «cuidar la salud de los colaboradores y enseñarlos a procurar de su bienestar, para que esto repercuta en la productividad. Hemos traído, también, talleres de finanzas personales y en general, programas que impulsen de manera integral, la productividad. Desarrollamos programas de reconocimiento por cumplir años en la compañía o biológicos, e invitamos a los hijos a conocer la operación de TMM y que conozcan el lugar de trabajo de sus papas; todo esto con el fin de procurar la cercanía de la empresa con los colaboradores, y éstos, han apreciado muchísimo dichos programas». Como

podemos observar estos programas están orientados a favorecer una mejor calidad de vida personal y profesional de los trabajadores, pero al mismo tiempo, los empleados al sentir que la organización se preocupa por ellos, incrementan sus niveles de compromiso.

Los proyectos que se refieren al desarrollo de personas están dirigidos hacia la identificación y calibración del talento, el desarrollo de habilidades de liderazgo y manejo de equipos, los programas de desarrollo globales (movimientos horizontales hacia otras áreas o países), contar con objetivos de diversidad e inclusión en el desarrollo de talentos y alinear las competencias de las personas con los puestos. Ricardo Enríquez, de Industrias AEn, señala que ellos tienen un programa que se llama *My career*. En éste se «identifica el talento de las personas y se les ubica o desarrolla, según sea el caso. Esto se hace de un modo objetivo, se tienen ciertos parámetros que comparan con los de la gente de dos niveles superiores al que tienen hoy los empleados. Este proyecto permite identificar a los altos potenciales y desarrollarlos para que sean los directores de los siguientes cinco años en esta empresa».

Los proyectos destinados a la gestión del personal nuevo, dentro de las empresas, contemplan aspectos tales como diversidad e inclusión (contar con programas de contratación de adultos mayores y discapacitados), desarrollo de becarios o de recién egresados, monitoreo de nuevos ingresos (seguimiento intensivo durante los primeros seis meses) y programas de inducción. Sobre este último punto, Adriana Cruz, de AXA, menciona que uno de sus «programas que ha sido muy reconocido es el programa de inducción Mundo AXA». A decir de Adriana Cruz, este programa ha obtenido varios premios a nivel nacional e internacional, y es un programa que rompe con los estándares tradicionales. Se trata de un programa interactivo en donde la gente recorre una sala dividida en cinco temas estratégicos, que debe conocer cualquier persona que ingresa a AXA. Este programa ha sido muy exitoso, ya que hace que las personas se enamoren de la empresa.

Finalmente, según los expertos, en sus organizaciones actualmente hay varias iniciativas interesantes, referentes a sistemas de administración de personal. Entre ellos podemos mencionar: *Talent Management/*

Performance and Potential Assessment/Management Performance Connection, Business Intelligence People, Balanced Scorecard y un centro de servicios compartidos de recursos humanos. Nelly Banda, de Bristol-Myers Squibb, afirma al respecto que ellos manejan un *Management Performance Connection*, que «es una metodología del proceso de evaluación del desempeño, ligado a indicadores claramente establecidos que tienen que ver con tres elementos que no pueden faltar en ningún proceso de desempeño. El primero, tiene que ver con un tema de ética y valores y que las actividades que se realicen estén apegadas a estos principios y se sigan manteniendo en el futuro; el segundo, se refiere a los objetivos financieros, el cómo hacerle para que, desde tu rol, y tus actividades, se generen ahorros para la compañía; el tercer y último indicador involucra el tema de desarrollo personal, con lo que la persona está haciendo desde su rol para lograr mantener un equilibrio o balance de vida personal. Estos tres elementos se fijan para la evaluación del desempeño de toda la compañía».

Adicionalmente, cabe resaltar que los entrevistados tienen un amplio conocimiento de los proyectos o iniciativas de gestión de recursos humanos que se están llevando a cabo en otras organizaciones, gracias a que participan en el mismo grupo de alta dirección. La participación de las empresas en este tipo de grupos es muy benéfica para las mismas ya que comparten sus mejores prácticas y/o experiencias y pueden inspirarse en ellas para sus propios proyectos. Sobre este tema Adriana Cruz, de AXA, manifiesta lo siguiente: «siempre tratamos de enriquecernos de otras organizaciones viendo qué están haciendo y cómo nosotros podemos aprovechar estas mejores prácticas, alineándolas a la estrategia de recursos humanos de AXA. Esta práctica de intercambio es una que nos gusta mucho, la promovemos y nos gusta participar en ella».

Tal y como indicaron los entrevistados, en la figura 4, se observan los proyectos o iniciativas de gestión de recursos más sobresalientes de las grandes empresas en México.

Sistemas de administración de personal

- Talent Management
- Performance and Potential Assessment
- Management Performance Connection
- Business Intelligence People
- Balanced Scorecard
- Centro de servicios compartidos de recursos humanos

Bienestar del personal

- Programas de balance de vida laboral y personal
- Programas de salud física
- Programas de soporte psicológico
- Programas de finanzas personales
- Programas de salud intelectual
- Programas para madres ejecutivas
- Programas de reconocimiento
- Programas de beneficios flexibles



Proyectos o iniciativas de gestión de recursos humanos

Gestión del personal nuevo

- Diversidad e inclusión
- Desarrollo de becarios o recién egresados
- Monitoreo de nuevos ingresos
- Programas de inducción

Desarrollo de personas

- Identificación y calibración del talento
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y manejo de equipos
- Programas de desarrollo globales
- Diversidad e inclusión
- Alineación de competencias

Figura 4.

Proyectos e iniciativas más importantes de gestión de recursos humanos

► Estrategias para desarrollar la ética dentro de las organizaciones y su impacto

Todas las personas entrevistadas coinciden en que, dentro de sus organizaciones, existen marcos regulatorios para que el personal sepa cómo puede o no puede actuar dentro de la organización. En estas organizaciones existen códigos de ética que intentan promover dentro de su personal valores tales como: integridad, honestidad, compañerismo, lealtad y trabajo en equipo, entre otros. Referente a este punto, Humberto Pacheco, de PwC, manifiesta lo siguiente: «nosotros tenemos un código de ética profesional al cual nos adherimos, e internamente también tenemos nuestras propias reglas de ética en donde, por ejemplo, no invertimos en acciones de compañías que son clientes de la organización o no hacemos proyectos de consultoría de aquellos clientes que son clientes de auditoría, para que se eviten conflictos de interés en un momento dado [...] y yo te diría que el actuar ético de la firma o de los socios ya son parte del ADN de la cultura de la empresa».

Algunas de las estrategias que utilizan las organizaciones para desarrollar la ética, se llevan a cabo desde antes que el personal se integre a la organización. En efecto, muchos entrevistados mencionan que incluyen preguntas de tipo ético en el proceso de selección durante las entrevistas y en la verificación de referencias. En este sentido, Dolores Nájera, de Novartis, indica: «nosotros tenemos una estrategia de ética y de cumplimiento a nivel global, la razón de negocio y las políticas que tiene Novartis para hacer negocios son de manera ética e íntegra. De tal forma, en nuestro proceso de selección nos aseguramos que la gente tenga los valores éticos, que nosotros tenemos, para poder operar un negocio de manera responsable».

Otras estrategias reportadas por los entrevistados para desarrollar y mantener la ética dentro de las organizaciones, son la comunicación o difusión en temas sobre anticorrupción y código de conducta; y la capacitación y concientización sobre aspectos tales como: *bullying*, *mobbing*, acoso sexual, discriminación, *compliance* (cumplimiento de las reglas), modelo de equidad de género, diversidad y tolerancia. Estas capacitaciones se llevan a cabo en forma de cursos o talleres,

de manera presencial o en línea, y se efectúan cada seis o doce meses (algunas organizaciones otorgan certificados a sus colaboradores después de haber realizado la capacitación). José Antonio Gómez, de Coca-Cola, apunta sobre este tema lo siguiente: «nosotros recibimos una capacitación anual en temas de ética, muy fuerte, ya que este punto es parte del perfil que debe tener la gente que colabora con nosotros: personas que quieran y que estén comprometidas a la entrega de resultados, personas que estén comprometidas con su crecimiento y desarrollo personal, pero también queremos personas que cuiden mucho los “cómos”. Para nosotros tan importante es el resultado, así como el cómo llegas a él; y ahí es donde la ética juega un papel fundamental, y no una ética laxa sino una ética de cumplimiento con la parte legal, pero también con la parte moral de respeto de la naturaleza del ser humano».

También para desarrollar y mantener la ética, los entrevistados indican que se puede proporcionar apoyo ético a través de un *officer compliance* (persona que da consejos sobre el cumplimiento de las reglas), ayuda con psicólogos y denuncias anónimas o *hot-lines*. Sobre este último punto, Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, opina que «las *hot-lines* deben ser totalmente confidenciales, la gente puede reportar cualquier situación anti ética y no sólo de negocios, sino de la relación con tu jefe, o cualquier aspecto no ético que pueda estar impactando el negocio».

A decir de los entrevistados, el impacto de todas estas acciones para desarrollar y mantener la ética dentro de las empresas trae beneficios muy importantes. Las empresas pueden trabajar tranquilamente sabiendo que están haciendo lo correcto. Además, actuar éticamente proporciona una imagen, credibilidad, reputación y trae buenos resultados en términos financieros, de sustentabilidad y compromiso de parte de sus empleados. Al respecto, Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, dice: «yo creo que eso impacta en la compañía, en los resultados y en la empresa, e impacta también en la gente, porque sabe perfectamente en el tipo de compañía en la que está trabajando y que hay valores muy arraigados dentro de la cultura de la organización. Entonces la gente se siente a gusto y

contenta trabajando en una compañía con este nivel de valores éticos». Para muchos de los entrevistados, las organizaciones en las cuales se desempeñan son muy coherentes con los principios éticos establecidos, de hecho, varios entrevistados mencionan que hacen firmar a sus colaboradores el código de ética como una manera de refrendar el compromiso que deben tener los colaboradores en la parte ética. Dolores Nájera, de Novartis, puntualiza que en su empresa «la gente firma un código de ética y conducta, y se dan entrenamientos sobre el tema constantemente, además se abre un espacio para el tema de dudas y, por supuesto, hay un organismo a nivel mundial en donde, si alguien detecta que otra persona está cometiendo fraude o teniendo una conducta que atente contra la dignidad del ser humano, se le puede denunciar, se le dará un seguimiento y resolución al caso. Todo esto ha hecho que vivamos en un marco de ética dentro de la empresa».

La figura 5 resume las estrategias más utilizadas dentro de las organizaciones para fomentar la ética y el impacto que éstas pueden tener.

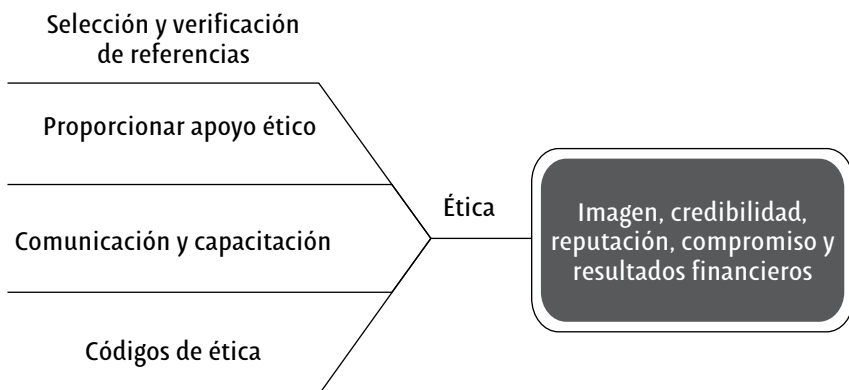


Figura 5.

Estrategias para desarrollar la ética dentro de las organizaciones y su impacto en las mismas

► Importancia para las organizaciones de contar con certificados o reconocimientos en términos de gestión de recursos humanos

Muchas de las organizaciones, en las cuales colaboran nuestros entrevistados, cuentan con certificados en términos de gestión de recursos humanos. Algunos de estos certificados son: Top Companies, Top Companies for Leader, Empresa Socialmente Responsable, Modelo de Equidad y Género (MEG), Empresa Familiarmente Responsable, Industria Limpia, y Great Place to Work. Al respecto, Dolores Nájera, de Novartis, considera lo siguiente: «yo creo que hay muchas compañías, como Novartis, que tienen muchísimos reconocimientos en temas de gestión de recursos humanos. Nosotros tenemos reconocimiento de empresa familiarmente responsable, por nueve años hemos sido una empresa con certificación en equidad y género, de hecho fuimos de las pioneras, tanto en Empresas Familiarmente Responsables, como en el MEG (Modelo de Equidad de Género). También tenemos el tema de industria limpia, al ser una empresa con responsabilidad social en todo el sentido de la palabra».

Los entrevistados coinciden en la importancia que representa para las organizaciones tener certificados referentes a la gestión de recursos humanos. Las principales razones, de dicha importancia, se refieren a que la obtención de estos certificados valida que lo que se está haciendo en la organización va por el buen camino y proporciona indicadores reales, medibles sobre la gestión de recursos humanos en la empresa. Diana Salinas, de Grupo Posadas, señala: «los certificados son como un termómetro que nos dice qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal como empresa». Además, Adriana Cruz, de AXA, considera que los certificados son «indicadores de cómo vamos creciendo dentro de los programas que vamos lanzando. El estar respaldados por una certificación valida que lo que estamos haciendo está orientado de forma correcta».

A decir de los entrevistados, poseer este tipo de certificados genera *branding* a las empresas, ya que brinda una imagen atractiva y de confianza para clientes, consumidores, proveedores y futuros colabo-

radores. De tal forma, el certificado representa un valor agregado que le permite a la empresa trascender en la comunidad, tener un mejor posicionamiento, así como fortalecer su imagen, presencia y visibilidad. Sobre este tema Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, apunta: «los certificados te ayudan a posicionarte, todavía más, dentro del mercado de la competencia, a fortalecer la marca de la empresa y proporciona confianza, tanto a los clientes, como a los empleados».

Los entrevistados comentan también que para la atracción, retención y compromiso de los colaboradores, los certificados son primordiales. Sobre este punto, Gilberto Cantú, de Cinépolis, considera al respecto: «yo creo que hay algo muy importante, que la gente que está dentro de la compañía se sienta que está en una compañía, que en cuanto a prácticas de recursos humanos sea reconocida con respecto a otras. Yo creo que es muy bueno para nuestros colaboradores que sepan que contamos con prácticas comparables con otras empresas de México, que estamos en un lugar privilegiado, que estamos ubicados en los primeros lugares de todas estas compañías, que estamos certificados como mejores compañías y como empresas socialmente responsables. Los reconocimientos permiten apalancar el ambiente necesario o la infraestructura para que la gente tenga compromiso también con la compañía. Y de la misma forma, hacia fuera, pues es una herramienta que nosotros utilizamos como *branding*, nosotros siempre queremos estar buscando al mejor talento y queremos ser una compañía que atraiga y los certificados ayudan mucho».

Sin embargo, aunque los entrevistados ven muchas bondades en las certificaciones, también comentan que no debe tratarse a toda costa de obtener un certificado sólo por el hecho de obtenerlo y que lo más importante es cómo la gente se siente dentro de la empresa. Al respecto, Ricardo Enríquez, de Industrias AIE, argumenta: «sí es importante tener una certificación pero lo más importante va más allá del trofeo o el premio, es que las prácticas se ejecuten impecablemente, se ejerzan y que tengan un impacto medible positivo en el clima organizacional». En el mismo sentido, Dolores Nájera, de Novartis, comenta: «como mencionaba anteriormente, nosotros tenemos

muchos certificados en términos de gestión de recursos humanos, pero lo más importante es que se viva, que haya prácticas y la gente sea la promotora de cómo se llevan cabo las cosas dentro de la empresa; si una compañía es auditada con muchos documentos y no se le pregunta a la gente, entonces la certificación es un papel más. Atrás de la certificación tiene que haber un testimonio de lo que la gente vive en la empresa». Finalmente sobre este tema, Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, puntualiza «para mí, el mejor reconocimiento es el que puede venir de los propios colaboradores de la organización. Ellos son los indicados para calificar las prácticas de capital humano que existen en su organización; de ahí la importancia de medir con una frecuencia razonable el clima organizacional y tener foros de diálogo continuos para recopilar información cualitativa que permitan a recursos humanos mejorar sus estrategias y prácticas».

Los principales beneficios de los certificados y reconocimientos, en términos de gestión de recursos humanos, son presentados en la siguiente figura.



Figura 6.

Importancia de certificados y reconocimientos en recursos humanos

► Errores relativos a la gestión de recursos humanos

Al cuestionarle a los entrevistados sobre los principales errores en términos de gestión de recursos humanos, ellos respondieron que hay cinco principales errores. El primer gran error es que no exista una alineación del área de recursos humanos con la estrategia de la empresa. En referencia a este punto, Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, opina: «yo considero que el entendimiento estratégico de la organización es fundamental para los profesionales de recursos humanos. Aquí hemos trabajado fuertemente en los últimos años para alinear los objetivos estratégicos del negocio con los de recursos humanos. Creo que la compañía ha tenido el acierto de apostar por la implementación de un proceso de administración de talento (Talent Management) a nivel global, con muy buenos resultados, no sólo en el incremento de sucesores para posiciones clave, sino también mejorando la calidad de los planes de desarrollo y su implementación ciclo tras ciclo de administración del desempeño. Al ser una compañía con visión y planes de largo plazo, eso nos permite diseñar e implementar estrategias de recursos humanos con esa misma visión de largo plazo». En el mismo sentido, Gilberto Cantú, de Cinépolis, sostiene que «el principal error es cuando no nos involucramos o cuando no estamos conscientes de que somos aliados y socios del negocio, y que nosotros debemos prestar los servicios hacia las estrategias del negocio. Entonces, nosotros como recursos humanos, debemos ver de qué manera las prácticas de recursos humanos va a impactar en los resultados o en las iniciativas de compañía que se esté llevando a cabo para impulsar el negocio, si no impactamos de ninguna manera, entonces es una práctica que no tiene cabida en toda la organización».

El segundo error se refiere al hecho de que recursos humanos sea considerado como un área de *staff*, lo cual puede afectar directamente la obtención de objetivos organizacionales. «En el momento en que recursos humanos es considerado como *staff*, no se compromete con los resultados de la organización» (José Antonio Gómez, de Coca-Cola)».

Además, como Diana Salinas, de Grupo Posadas, enfatiza «si el área de recursos humanos no existiera, no podrían normarse procesos, determinar códigos, desarrollar, atraer, posicionar y mantener al talento».

El tercer error consiste en tener prácticas obsoletas de gestión de talento, tales como no entender a los candidatos de diferentes generaciones, diseñar procesos sin el involucramiento de los miembros de la organización o no medir la rentabilidad del área de gestión de talento. Al respecto, José Antonio Gómez, de Coca-Cola, manifiesta «hoy los jóvenes tienen formas de trabajar completamente diferentes y herramientas de trabajo completamente diferentes a las que teníamos antes, entonces si recursos humanos no tiene la capacidad para entender al talento que está allá afuera, para entender qué es, qué es lo que quieren de una organización para trabajar en ella, se puede estar perdiendo la posibilidad de atraer a la gente más talentosa». Por su parte, sobre este tema, Gilberto Cantú, de Cinépolis, afirma que «querer implementar algo sin haber involucrado a los miembros de la organización, sin conocer la opinión de la gente sobre lo que es lo que están necesitando, es un error principal». Diana Salinas, de Grupo Posadas, nos comparte, en referencia a este tópico, que: «muchos colegas de recursos humanos no tienen el número de cuánto cuesta una baja y cuánto el área de gestión de talento le puede estar ahorrando a la organización. Muchos ven esta área como la del lado del corazón y no le meten la parte de la razón. Cuando recursos humanos saca un proyecto y no se tiene claro cuáles son los indicadores, cómo se van a medir y cuál es la meta o resultado, tenemos un gran problema».

El cuarto error mencionado por los entrevistados consiste en no tener a la gente adecuada para el puesto adecuado, ya sea por cuestiones de reclutamiento o por no desarrollar al personal existente de la manera correcta. El tener a la gente adecuada en el tiempo adecuado, con las habilidades y competencias necesarias para el puesto no debe ser objeto de errores, si se pretenden alcanzar los objetivos organizacionales. Manuel Paredes, de Henkel Mexicana, explica que el área de recursos humanos precisamente «genera valor al seleccionar a la mejor gente, al crear todos los sistemas de compensación y el paquete de

beneficios de la gente, entre otros. Todo esto es muy importante y no se puede fallar en eso ya que es un factor crítico de éxito para el negocio». Por su parte, Ricardo Enríquez, de Industrias AlEn, indica que «si recursos humanos no se encarga de generar una cultura de toma de decisiones entre el personal, el capital humano se vuelve lento, se queda estancado y no puede ser promovido de puesto, lo que puede generar graves problemas para la organización».

Finalmente, el quinto error indicado por los entrevistados, se refiere a tener un área de recursos humanos burocrática y lenta. Al respecto, Ricardo Enríquez, de Industrias AlEn, señala que: «hay que evitar que el área de recursos humanos limite los procesos y que se vuelva burocrática. Lo que hay que promover es que las cosas se hagan de manera práctica, dinámica, que los resultados sean rápidos y que la gente esté lista para lo que se requiera. Creo que uno de los errores más grandes es tener un proceso “largo”, donde la toma de decisiones es limitada o nula, y eso hace que los resultados a nivel organizacional tengan un impacto desfavorable».

En la figura 7 podemos observar de manera sintetizada los principales errores relativos a la gestión de recursos humanos.

MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS INICIATIVAS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se analizan diferentes prácticas relativas a la medición y seguimiento de las iniciativas de recursos humanos. Específicamente se presentan aspectos relativos al establecimiento y monitoreo de los indicadores de recursos humanos, los indicadores más utilizados en las grandes empresas mexicanas, incorporación de los resultados del monitoreo en reportes empresariales y, finalmente, la traducción de resultados en acciones específicas.

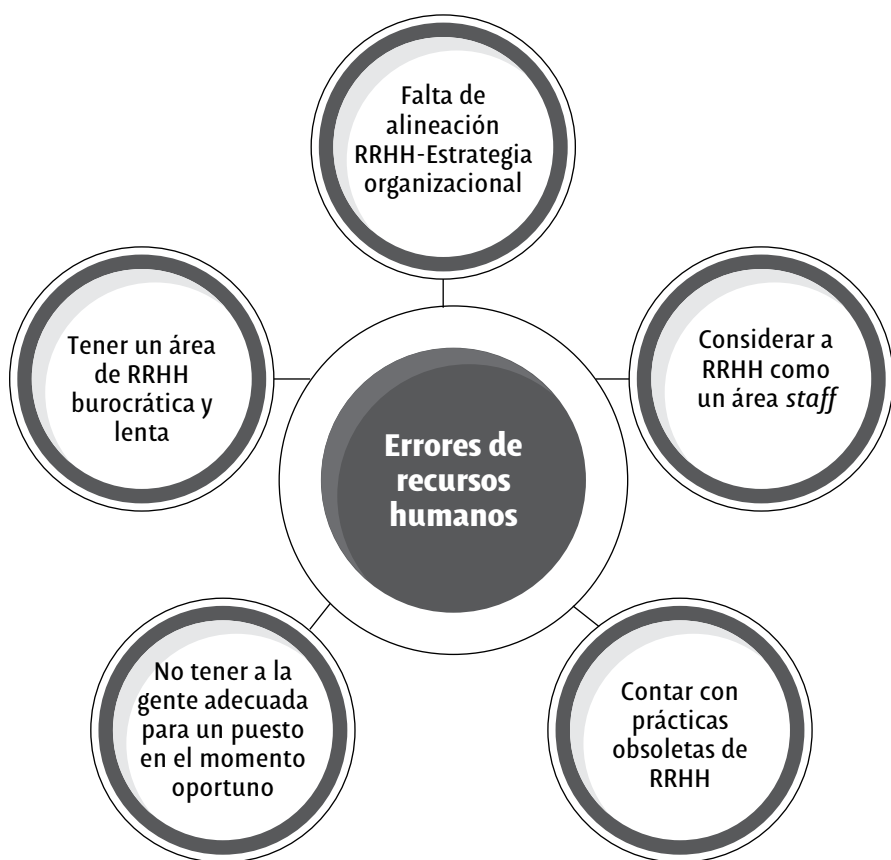


Figura 7.

Errores relativos a la gestión de los recursos humanos

► Establecimiento y monitoreo de indicadores de recursos humanos

En las entrevistas realizadas, todos los directivos afirmaron llevar en sus empresas un registro y monitoreo de diversos indicadores de recursos humanos alineados a las estrategias y objetivos organizacionales. Algunos de los expertos mencionan que estos indicadores o métri-

cas forman parte del sistema del cuadro de mando integral para medir actividades en términos de su visión y estrategia (Kaplan y Norton, 2002). De manera similar, para las empresas que no emplean este sistema, con la creación de indicadores, tienen la posibilidad de diagnosticar el avance de las metas establecidas para la consecución de objetivos presentes en su planeación estratégica. En todos los casos, estos indicadores son mecanismos de control necesarios para dar seguimiento y evaluar periódicamente las iniciativas empresariales. Así, por ejemplo, Adriana Cruz, de AXA, sostiene que cuando se lanza un nuevo programa en su compañía, éste debe ir ligado a un indicador que forme parte de los objetivos para garantizar el éxito del mismo.

Los directivos entrevistados coincidieron en que es común que las iniciativas de recursos humanos se establezcan en conjunto con los líderes de área y los directivos generales. Para que toda iniciativa tenga resultados favorables es muy importante que los líderes estén convencidos y se involucren en la definición de los indicadores y planes de acción. Al respecto, Dolores Nájera, de Novartis, puntualiza que «no sólo es un tema de recursos humanos, es una cuestión de todos y, sobre todo, de los líderes. Es decir, uno puede querer transformar la cultura y tener la mejor iniciativa, pero si no se tiene a los líderes en el barco que digan “esto lo tenemos que hacer”, porque están convencidos y porque están viendo el impacto, la implementación no va a ser una realidad».

Pero no sólo basta con definir indicadores, es importante que todos los empleados conozcan qué se espera de su desempeño para el logro de metas y objetivos. Al respecto, Dolores Nájera nos dice que, en Novartis, tienen claramente definidos los indicadores claves de desempeño (por sus siglas en inglés *Key Performance Indicators*), los cuales, inclusive, están perfectamente establecidos en los perfiles de cada puesto. Con esta práctica, las empresas garantizan que desde que un trabajador se incorpora a la empresa conoce con claridad sobre el rendimiento que se espera de su trabajo.

Además, los expertos argumentan que los líderes juegan un papel clave para el logro de objetivos estratégicos establecidos, dado que han de comunicar, brindar apoyo y motivar a los empleados a fin de cercio-

rarse de que las iniciativas se puedan cristalizar. Bajo esta perspectiva, la gerente de incorporación del talento y comunicaciones, de Bristol-Myers Squibb, Nelly Branda, nos comenta que desde su posición es responsable de implementar, desarrollar y asegurar que el personal logre sus objetivos, los cuales, están «alineados a los objetivos estratégicos de la compañía, es decir, que cada colaborador tenga claro lo que tiene que hacer desde su posición, para así lograr los resultados de su área y de manera consecutiva».

Ahora bien, el registro y monitoreo de iniciativas referentes a los recursos humanos son actividades claves que cualquier organización debe contemplar como parte de sus procesos de control. Tal y como se verá más adelante, diversos son los indicadores o métricas que forman parte de las prácticas habituales de las grandes empresas mexicanas. Además, para que exista un monitoreo estratégico, no sólo se debe dar en la cúpula empresarial, sino que debe estar presente en todos los niveles y unidades de negocio. En este sentido, Miguel Ángel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, apunta que las iniciativas de recursos humanos «se registran y monitorean de manera formal en diferentes reuniones de carácter estratégico, a nivel corporativo, regional y de unidad de negocio». De manera muy similar, Ricardo Enríquez manifiesta que, desde su rol como líder, en Industrias AlEn, promueve «un enfoque participativo en el establecimiento de metas y de controles, los cuales no sólo son aplicados, sino bien comprendidos por todos los empleados».

La tarea de generar indicadores puede convertirse en un verdadero reto para los directores de recursos humanos ya que existen aspectos cualitativos que son complejos de medir. Para José Antonio Gómez, de Coca-Cola, «siempre ha sido muy difícil el poder tener las métricas de recursos humanos correctas. Invariablemente se tienen las tradicionales, pero hablando de retos, ¿cómo una de las iniciativas se puede traducir en un resultado o un beneficio dentro de la organización y ponerle un número? Es algo muy complejo, porque a veces se está pensando en cuestiones cualitativas más que cuantitativas». En el caso del trabajo a distancia, argumenta que es fácil determinar cuántos empleados están trabajando bajo este esquema y el indicador para medirlo es el cumplimiento o no de sus metas. Al mismo tiempo,

se tienen las encuestas de satisfacción y clima laboral, cuyas métricas reflejan si realmente ha impactado el compromiso de los trabajadores con la organización. Para José Antonio Gómez, «todas estas métricas de forma aislada, ¡no dicen nada! Si se observan las métricas de una manera cruzada, es cuando se puede decir si algo está funcionando o no». Con este comentario, nuestro entrevistado nos hace reflexionar sobre el reto que tienen los directivos de recursos humanos en analizar los indicadores de forma conjunta y armónica. En efecto, no se trata únicamente de cuantificar empleados y sus características o número de cursos impartidos en un año, implica identificar la relación y el impacto que tienen estos indicadores en el clima organizacional y compromiso organizacional y, por ende, en los resultados. Es decir, no sólo es cuestión de cumplir con un porcentaje y números aislados, lo importante son las iniciativas, ir más allá de lograr las cuotas planteadas en los objetivos. Adicionalmente, tal y como sugiere Adriana Cruz, de AXA, en caso de que alguna iniciativa no se identifique como medible, los directivos de recursos humanos forzosamente tienen que definir cómo medir el éxito de su implementación.

Por otro lado, nuestros entrevistados aluden a herramientas o técnicas utilizadas para llevar el control de sus indicadores. Uno de los más recurrentes es la utilización de los indicadores claves de desempeño o KPI, el cuadro de mando integral y el enlace del desempeño y la dirección (*Management-Performance Connection*). De acuerdo con Nelly Banda, en Bristol-Myers Squibb utilizan la herramienta *Management Performance Connection* y desde su perspectiva, ésta es: «una metodología del proceso de evaluación del desempeño, ligado a indicadores claramente establecidos que tienen que ver con tres elementos que no pueden faltar en ningún proceso de desempeño: ética y valores, resultados financieros y desarrollo de personal».

Para que el monitoreo sea efectivo es imprescindible llevar un seguimiento periódico y constante, ya sea mensual, trimestral, semestral o anual, tal y como nuestros expertos coinciden. Por ejemplo, en Novartis, cada trimestre se analiza la evolución de los indicadores claves de desempeño y, año con año, son revisados. En el caso de Henkel, este seguimiento se lleva de manera mensual y anual. Por su parte,

Humberto Pacheco comenta que en PwC, cada tres meses, existe un monitoreo de los planes de acción, estudiando los indicadores de los resultados de la evaluación de los supervisores, así como del clima laboral. En opinión de Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, las encuestas de clima laboral aplicadas en las compañías una vez al año permiten tener un termómetro de medición de los empleados. Al respecto, añade que «salvo esta encuesta, los termómetros aislados, como lo son las líneas telefónicas de ética y la política de puertas abiertas, son medios de supervisión de recursos humanos que deben ser permanentes. Es decir, no hay una época en la que sólo se realice específicamente y durante el demás tiempo nos olvidamos de los empleados. No, recursos humanos tiene que estar en contacto estrecho con los empleados y debe de estar todo el tiempo monitoreando, con ayuda de estas herramientas, lo que está sucediendo».

► **Indicadores de las iniciativas de recursos humanos**

Al cuestionar sobre qué iniciativas de recursos humanos están monitoreando, los entrevistados coinciden en diversos indicadores, los cuales se han agrupado en los siguientes temas: desempeño, clima organizacional, capacitación, desarrollo, rotación y planta laboral.

En primera instancia, los indicadores de desempeño laboral fueron consistentemente mencionados en las entrevistas a los directivos de grandes empresas en México. Dolores Nájera, de Novartis, sostiene que su compañía se evalúa a través de los KPI y, al respecto, diversos expertos puntualizaron que estas medidas tienen un impacto, tanto en lo cualitativo, como en lo cuantitativo. Si bien es cierto que en la evaluación del desempeño cualitativo emana la subjetividad, existen conductas y actitudes específicas, tales como los comportamientos socialmente aceptables o filosóficamente buenos (respeto, honestidad, honradez y justicia) que sí pueden ser evaluados. En relación a esto, Nelly Banda afirma que, en Bristol-Myers Squibb, la ética y los valores son actitudes que también se utilizan para medir y monitorear el

desempeño corporativo, en conjunto con los resultados financieros y el desarrollo del personal.

Respecto a los resultados financieros, Nelly Banda, de Bristol-Myers Squibb, nos comenta que en el área comercial una de las mediciones consiste en «monitorear al nuevo personal durante los seis primeros meses, para evaluar su desempeño y validar si la contratación fue exitosa y si sus competencias manifestadas en el proceso de selección están siendo demostradas». Asimismo, se identificaron otras métricas de uso común para medir el desempeño, como lo son las aplicadas en Cinépolis, según nos comparte Gilberto Cantú: encuestas de satisfacción del cliente, encuestas de calidad, el cliente misterioso y nivel de consumo del cliente. En esta línea, Lucero Loza, de TMM, nos dice que el desempeño de los trabajadores «se monitorea a partir de la percepción de la gente en encuestas de calidad». Además, otra medida utilizada es a través del cliente misterioso, o bien, al analizar el incremento de consumo por parte de los clientes. Este último indicador, como argumenta Gilberto Cantú, de Cinépolis, aunque no está directamente relacionado con recursos humanos, su incremento depende de la atención y desempeño de los colaboradores. Por tanto, los indicadores financieros, de producción, de ventas, etcétera, también proporcionan información del rendimiento y desempeño del personal.

En segundo lugar, el clima laboral se identifica como uno de los indicadores que tienen una destacada presencia en las prácticas de recursos humanos de las grandes empresas en México. La mayoría de los expertos coinciden en que, en sus compañías, se mide el clima laboral y, una de las variables analizadas, se refiere al tema del liderazgo. En Novartis, además de medir el compromiso organizacional como parte de su clima organizacional, también se analiza el tipo de liderazgo para la toma de decisiones. Para Dolores Nájera, los estilos más democráticos, participativos o de delegación favorecen a que los empleados se sientan a gusto en el desarrollo de sus actividades y si algún directivo no tiene ese enfoque, se debe trabajar en ello. Lucero Loza comenta que, además de la medición de la calidad en TMM, también analizan el desarrollo de habilidades de liderazgo a través de la retroalimentación de 360°.

Otra variable que podemos contemplar dentro del clima organizacional es el compromiso de los empleados hacia la compañía, indicador que fue mencionado recurrentemente por los directores de recursos humanos. Para medir el compromiso, las empresas suelen utilizar instrumentos específicos o bien fundamentarse en herramientas de evaluación del clima organizacional. En el caso de Cinépolis, Gilberto Cantú señala que, en la medición del índice de compromiso de sus empleados, se consideran tres comportamientos: «qué tanto los trabajadores hablan bien de la compañía, qué tanto la gente quiere permanecer en la compañía y qué tanto la gente contribuye con la compañía».

Ahora bien, en tercer término, la capacitación resultó ser uno de los indicadores de uso frecuente en las empresas estudiadas. En general, las métricas consideradas son: número de personas que participen en la capacitación, número de cursos o talleres ofertados, total de horas ofrecidas anualmente, monto invertido, etc. En adición a los anteriores, Nelly Banda sostiene que, en Bristol-Myers Squibb, también se monitorea «el número de visitas en campo realizadas y número de sesiones de *coaching*, cuánta gente de *marketing* logra certificarse dentro del área de ventas, cuánta gente participó en el proceso de inducción y cuánto personal ha tenido reuniones estratégicas con gente clave para asegurar el conocimiento holístico de la compañía».

En cuarto lugar, los indicadores de desarrollo de personal suelen ser fundamentales en las grandes empresas, ya que de esta manera les permite detectar capital humano con fuerte potencial de crecimiento. Al respecto, Manuel Paredes puntualiza que en Henkel, a nivel Latinoamérica, anualmente llevan un proceso de revisión de talento, el cual, se refleja en los indicadores de desarrollo de personal. En el ámbito regional, Manuel Paredes afirma que identifican «los casos específicos de los mejores talentos, con la finalidad de enviarlos a distintos mercados para que puedan desarrollar otro tipo de habilidades y nuevos retos, y se generen planes detallados para cada uno de ellos». Frecuentemente, se revisa que en este grupo no haya bajas voluntarias, dado que están considerados como los futuros líderes de la organización. Tanto en Novartis, como en Henkel, el monitoreo de la retención del talento es considerado como uno de los indicadores de suma importancia.

Con esta métrica se supervisa que no haya fuga de talento o personal VIP, es decir, que personal clave no forme parte del cuadrante de bajas dentro de su matriz de potencial y desempeño.

Otro indicador utilizado recurrentemente en las grandes empresas en México es el de la rotación de personal. Toda organización espera conservar a aquellos empleados en quienes se invirtió en capacitación, por ello, resulta importante llevar los seguimientos de la inversión en capacitación y de los índices de rotación de personal para que, con esta información, se establezcan estrategias de retención del talento humano. Este indicador suele reflejar el número de personas que deja la organización y el porcentaje de rotación mensual, pero tal y como lo considera Gilberto Cantú, de Cinépolis, para que este tipo de indicadores sea más útil en la toma de decisiones, debe estar acompañado de otros elementos, como por ejemplo, las causas de rotación o los resultados de clima organizacional.

Finalmente, se identificaron diversos indicadores en términos de la planta laboral y con respecto a las iniciativas que se están desarrollando en recursos humanos. Así por ejemplo, Humberto Pacheco, de PwC, señala que, entre los aspectos que destacan en sus métricas, está «la parte de capital humano, esto es, cuántos somos, dónde estamos, qué iniciativas estratégicas tenemos hacia nuestro personal y qué hemos hecho a nivel macro y a nivel interno. En las juntas mensuales de consejo estamos dando seguimiento a la agenda de capital humano: qué estamos haciendo, qué nos está faltando y qué iniciativas tenemos». Además, se observan otros indicadores de los sistemas de control de recursos humanos, tales como: número de contrataciones, cartera de compensaciones y beneficios, así como el impacto de la implementación de los esquemas de prestaciones del personal.

En relación a la planta laboral, se observa que en esas empresas también se contemplan indicadores relativos a estratificaciones del personal, como lo es el número de empleados, distribución por género y estratificación ocupacional. Llama la atención la importancia que se les está dando a los indicadores de segmentación generacional y diversidad de inclusión. Dado que es una empresa que promueve la inclusión, Novartis genera índices por categorías ocupacionales respecto

al género e indicadores de la diversidad de inclusión. Al respecto, Dolores Nájera nos comparte que «en el tema de talento tenemos clasificados a los que ocupan posiciones críticas dentro de la organización: talento femenino para que ocupe puestos de liderazgo y lo hacemos a nivel global; de un 23% en participación de mujeres en la dirección, hoy estamos en 37%». Además, Dolores Nájera, menciona que los indicadores de segregación generacional les permiten saber la generación predominante y en dónde está ubicada. Se han percatado que prevalece la generación «X», con un 60% y tienen que atraer personal de la generación «Y», cuyo indicador actual es del 16%, mientras que el resto se integra por los *baby boomers* y tradicionalistas. Al respecto, comenta que los *baby boomers* se encuentran en puestos de dirección, tomando decisiones estratégicas compartidas con otros directivos tradicionalistas.

A manera de resumen, la figura 8 contiene aquellos indicadores que concentran los principales mecanismos de control mencionados por nuestros entrevistados.

Como se ha observado, en su gran mayoría, las métricas se refieren específicamente a cuestiones de la gestión del personal. Para generar un mejor análisis de la efectividad organizacional, es importante no analizar los indicadores de forma aislada, sino relacionarlos con otros elementos como son los resultados financieros, de ventas o de producción. Así se podrá tener un mejor panorama del impacto de las iniciativas de recursos humanos para la toma de decisiones.

► Incorporación de resultados de monitoreo en reportes empresariales

Toda información valiosa para la organización, respecto al logro de sus objetivos y evaluación de iniciativas, debe ser incorporada en los informes empresariales para promover su difusión. La mayoría de los directivos entrevistados comentan que sus reportes de monitoreo son presentados ante sus juntas directivas o consejos de administración y su utilización es interna, al menos que sean empresas que cotizan en bolsa, ya que están obligadas a mostrarlos públicamente.

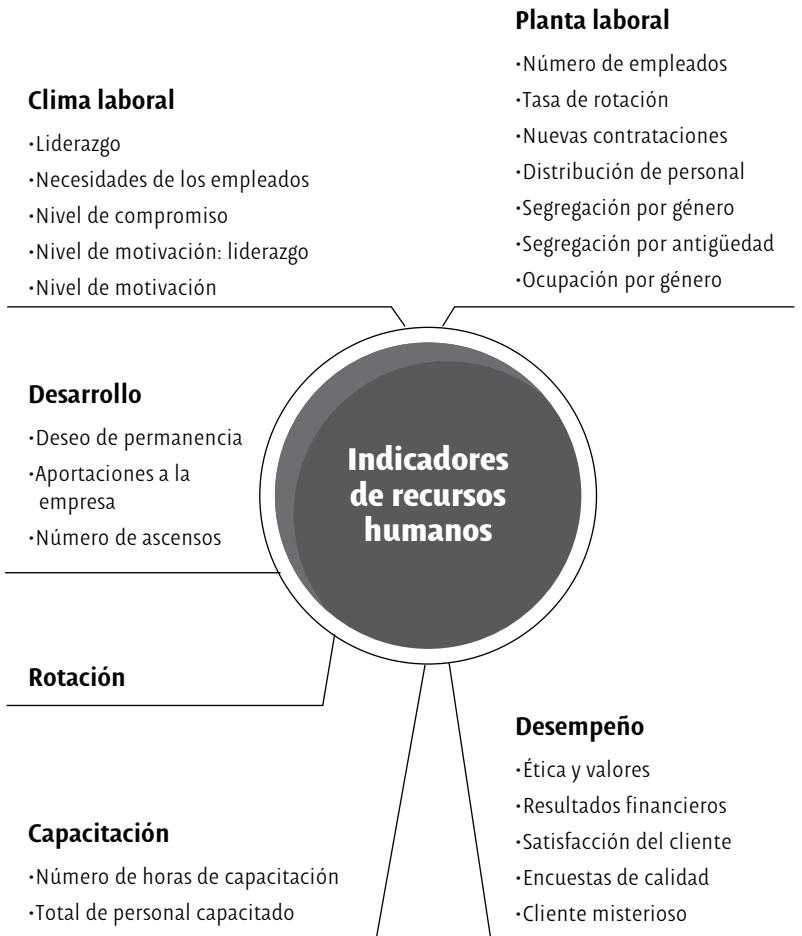


Figura 8.

Principales indicadores de recursos humanos

Algunos de nuestros expertos coinciden con que los reportes de los principales logros que se obtienen, incluyendo los resultados de recursos humanos, son exclusivos para uso interno y que se ponen a disposición de la alta dirección y de toda la organización. Una buena comunicación dentro de una empresa se caracteriza porque todos sus integrantes están informados sobre su filosofía, nuevas iniciativas de recursos humanos, logros, avances, etcétera. Por ejemplo, Cinépolis, utiliza periódicos murales y dos revistas, en donde anuncia y comunica los avances de las iniciativas organizacionales. Con esta práctica, Gilberto Cantú dice que informan a sus colaboradores sobre la «filosofía de ventas, temas de aprendizaje, resultados en nuestra evaluación de compromiso organizacional, cómo estamos a nivel compañía, cómo se siente la gente en los conjuntos y, precisamente, en qué es lo que vamos a trabajar este año». El compartir de manera interna los resultados organizacionales y el impacto de las iniciativas, puede convertirse en un factor motivador para muchos empleados. Sobre este último punto, José Antonio Gómez, de Coca-Cola, sostiene: «invertimos mucho en el desarrollo de capacitación de nuestra gente, en el reporte de sustentabilidad, lo que se está tratando de expresar es cómo realmente la compañía contribuye a tener mejores ciudadanos y mejores profesionistas que impactan positivamente a la comunidad en donde viven».

Por otro lado, Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, comenta que los resultados e iniciativas de recursos humanos se deben compartir hacia el interior de la compañía, a nivel de área, para que se puedan tomar decisiones en casos específicos. Bajo esta perspectiva, Isela García sugiere que la comunicación de los «indicadores debe proporcionarse para reforzar e identificar en qué es lo que se tiene que trabajar, cuando por ejemplo, en algún punto los resultados no son los esperados. Cabe señalar que cuando los resultados son positivos, se deben compartir con el resto de la compañía». En este caso, afirma que cuando un departamento es percibido como exitoso por toda la organización, sirve de ejemplo para el resto de los empleados quienes, en algunos casos, desean cambiarse y ser parte de ese departamento.

Finalmente, según nos indica Humberto Pacheco, los informes que generan son públicos, pero no como PwC México, sino a nivel global. Sobre este punto, el directivo de PwC añade: «cada año ustedes pueden encontrar en el sitio *web* de la firma nuestro reporte anual en donde comunicamos a la comunidad aspectos macro de nuestra empresa, y digo que a nivel macro porque no somos una empresa pública, es decir, no tenemos que reportar tanta información». Por su parte, tenemos a Grupo Posadas, que al ser una empresa emisora de la Bolsa Mexicana de Valores, está obligada a presentar públicamente la información necesaria para los temas de inversiones, sin embargo, tal y como apunta Diana Salinas, «en temas de recursos humanos, todo es control interno, únicamente para la empresa».

► Traducción de resultados en acciones específicas

Una de las funciones principales del proceso administrativo es el control, sin el cual, las organizaciones no podrían identificar la brecha existente entre los resultados reales contra los esperados, con base en la planeación. Con la finalidad de aprovechar la medición de las iniciativas de recursos humanos de manera eficiente, es imprescindible determinar las razones de las diferencias detectadas para la toma de decisiones en nuevos escenarios de la planeación estratégica, ya que, en palabras de Ricardo Enríquez, de Industrias AIE, «si no se evalúa, no se mejora y, más allá, no se genera conciencia».

Todos los expertos entrevistados coinciden en que, a partir del análisis de los indicadores, si existen algunas variaciones respecto a los resultados esperados, sus empresas establecen planes de acción para contrarrestar el desvío de las metas y, por lo tanto, los objetivos. Cuando se identifican errores, las áreas deben analizar a detalle las situaciones, asegurando todo lo que se hace bien y desarrollando/fortaleciendo lo que no va bien o no funciona. Para estas empresas, los resultados del monitoreo son la base de su planeación. Tal y como afirma Dolores Nájera, «si una métrica está alarmándonos, tenemos que hacer un plan de acción y, más allá de un plan de acción, tenemos que

hacer un análisis de lo que está sucediendo. Analizamos: ¿Qué dejamos de hacer?, ¿qué tenemos?, ¿qué tenemos que empezar a hacer?, ¿qué ya no está funcionando definitivamente y se está viendo en este impacto? En concreto, debe existir un análisis para que haya un plan de acción, en el cual, por supuesto, tiene que estar involucrado el líder».

Ahora bien, de acuerdo a las entrevistas con los expertos en recursos humanos, se identificaron cuatro estrategias resultantes del monitoreo de los indicadores: desarrollo de habilidades directivas, fortalecimiento del compromiso del personal, capacitación y reducción de costos por liquidaciones.

En primer lugar, nuestros entrevistados afirman que, a partir de los indicadores de gestión, se ve el impacto en los procesos de evaluación de los líderes. Bajo este punto de vista Humberto Pacheco, de PwC, nos indica «si sabemos que una unidad de trabajo necesita más apoyo de parte de los supervisores para que funcione mejor, la incluimos en el cuadro de mando integral como uno de los objetivos en los que se tiene que trabajar. Es decir, la administración de capital humano está igualmente valorada dentro de lo que es su gestión gerencial, no sólo en la parte numérica, sino también en este aspecto cualitativo, donde nos interesa mucho que se desarrolle la habilidad de liderazgo de nuestros gerentes y no únicamente que se enfoquen a cubrir metas al costo que sea».

Ligado a lo anterior, en segundo lugar, la medición del compromiso laboral también puede traducirse en acciones concretas que han de implementarse. Bajo esta perspectiva, Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, comenta que los resultados de las encuestas de compromiso permiten a los directivos identificar qué tanto están alineados los trabajadores a la filosofía organizacional y, sobre todo, les ayuda a hacer sus propios planes. Además, sostiene que «los resultados de la encuesta de compromiso no sólo dependen de recursos humanos, sino también de las mismas áreas, porque un buen resultado en una encuesta de compromiso se logra a nivel de toda la compañía. Los mismos gerentes hacen sus propios planes de acción con respecto a los resultados de una encuesta de compromiso».

La tercera estrategia que se identifica se refiere al fortalecimiento en capacitación, ya que si se detectan las debilidades en el desempeño, se deben buscar acciones inmediatas para minimizar tales deficiencias. Bajo una perspectiva de ventas, Gilberto Cantú, de Cinépolis, señala que «nosotros ligamos todas las iniciativas de capacitación en cuanto a servicio y procesos. Analizamos el avance de éstas en términos de capacitación y en cómo vamos incrementando los tres indicadores principales: el *ranking* de satisfacción de nuestros clientes, el consumo por asistente y el cliente misterioso». Al respecto, Gilberto Cantú, hace hincapié que al valorar estos análisis es posible identificar el impacto real de sus iniciativas. Específicamente, manifiesta que: «cuando nuestros clientes perciben un buen desempeño, realmente están viendo el impacto que tienen los recursos humanos en las iniciativas de negocio».

Finalmente, en cuarto lugar, otra de las acciones resultantes del monitoreo de los recursos humanos se cristaliza en minimizar los costos por liquidaciones. En este sentido, uno de los objetivos estratégicos de desempeño de Grupo Posadas, tiene que ver con el costo de las liquidaciones reportadas anualmente por el área de recursos humanos. Cuando identifican que se paga mucho en liquidaciones, obedece a que algo no se hizo bien, menciona Diana Salinas y, al respecto, sostiene: «si el indicador más alto fue liquidaciones, el objetivo de desempeño, entre otros, tiene que bajar ese nivel. ¿Qué se tiene que hacer? Evidentemente, estudiar esos indicadores, porque algo no se está haciendo. Por lo tanto, se empieza a ver por qué fueron esas liquidaciones. Por ejemplo, si una fue a causa de un despido injustificado de un gerente a un colaborador, entonces se tiene que normar cómo van a ser esas liquidaciones, generando estrategias para que el próximo año ese indicador no esté afectando a los objetivos». De igual forma, opina que muchas veces las liquidaciones son causas de errores en la toma de decisiones y una organización puede ahorrarse el costo de liquidaciones, aunque sean pocos los casos.

Como se pudo observar, los directivos entrevistados exponen algunos ejemplos concretos de cómo sus prácticas de medición y monitoreo de indicadores se traducen en planes de acción que, en de-

finitiva, contribuyen favorablemente a la mejora organizacional, así como a la satisfacción del capital humano. En este sentido, tal y como se muestra en la figura 9, al fortalecer las habilidades de liderazgo, al mejorar el compromiso e incrementar la capacitación, se puede conseguir la disminución de los costos de liquidaciones, situación que preocupa en la agenda de diversas organizaciones.

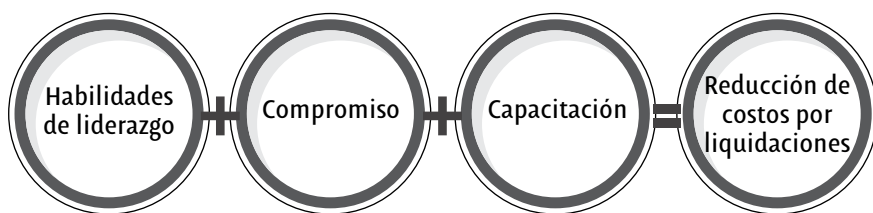


Figura 9.

Reducción de costos por liquidaciones

Finalmente, para movilizar a la organización hacia el pleno cumplimiento de su visión es fundamental establecer acciones dirigidas a minimizar la brecha identificada entre lo planeado y lo logrado. Así, la organización podrá potencializar el talento humano apuntalando las acciones actuales hacia un desempeño de vanguardia.

RETOS Y VISIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado presentaremos, con base en las opiniones de nuestros expertos, los principales retos que enfrenta la gestión de los recursos humanos que se muestran a nivel estratégico para la organización y que deben atenderse oportunamente para aportar el talento necesario y absorber los cambios de manera exitosa.

Hablaremos entonces del reto del entorno en constante cambio, el reto del compromiso y la participación de las personas, el reto del desarrollo personal alineado con el desarrollo de la organización, el reto

de la modernización tecnológica en la administración del talento humano y el reto de desarrollar relaciones éticas dentro de la organización y hacia los clientes.

Por otra parte, nuestros expertos opinan acerca de su visión de futuro respecto a la administración del talento humano, por lo que abordaremos el tema del rol estratégico de los recursos humanos, el futuro y la importancia de la tecnología en la gestión del talento y el desarrollo del talento, para contar con un liderazgo estratégico en las organizaciones.

► Principales retos que enfrenta la gestión de recursos humanos

Hablar sobre los principales retos para las áreas de recursos humanos, se convierte en sí, en un reto. Son muchas las variables que se incorporan, las relaciones y formas de ser distinguidas por cada una de las personas que opinan al respecto. Ambientes difíciles que demandan complejidad en las capacidades actuales y futuras de la organización, que nos retan a estar preparados para que las empresas puedan mantener su estabilidad y desarrollo, asimilando estos cambios y estímulos constantes del ambiente, al diseño y operación de estrategias de las organizaciones. Esto requiere de personas con capacidades para reconocer estos cambios de manera oportuna, de diseñar y llevar a operación las actividades dentro de la organización, que son realizadas por seres humanos que participan con sus conocimientos, habilidades y talento para generar valor y lograr los resultados que las empresas persiguen.

Contar con ese talento, se convierte en un reto estratégico para las organizaciones actuales. A continuación, presentaremos las distinciones que los directivos de recursos humanos, que participan en este libro, realizan respecto a la complejidad de este reto y sus sugerencias para enfrentarlo de manera exitosa.

Reto del entorno en cambio constante

El entorno en que participan las organizaciones no es estable y se encuentra en constante cambio. El cual provoca necesidades de atención para percibir de manera oportuna al mismo, y las repercusiones externas y de operación que provoca a las organizaciones. Las capacidades para percibir, así como las de operacionalizar, requieren de habilidades y compromiso de los seres humanos que forman parte de las empresas. Las organizaciones actuales, enfrentan el reto de que sus colaboradores, sean los adecuados y estén comprometidos con las necesidades de acción, pero también de cambio cuando éste se hace necesario.

En este sentido, y en referencia a la industria farmacéutica, Dolores Nájera, de Novartis, hace hincapié en la necesidad de estar atentos a los cambios que ocurren desde el gobierno y que conllevan transformaciones en las políticas de salud que se suman a la incorporación de nuevos competidores, y a la demanda de productos de alta especialidad. Dolores nos dice que «en Novartis, uno de los retos estratégicos que tenemos es asegurar que contamos con una estructura organizacional adecuada para enfrentar estos nuevos retos y este ambiente, que contamos con el mejor talento, que lo vamos a retener y que vamos atraer gente que pueda tomar estos retos y quedarse con nosotros para lograrlo; siempre en el marco ético y de conformidad».

Siguiendo con este enfoque, José Antonio Gómez, de Coca-Cola, nos habla de la importancia que reviste el reto de los cambios en el entorno. Cambios en el mercado, en la economía del país y en las condiciones, tanto de los consumidores, como de las personas que se incorporan a colaborar en las organizaciones dada la combinación de cuatro generaciones con diferencias muy importantes en su forma de percibir el comportamiento y sus necesidades, y en la forma de exigir por la calidad los productos y servicios que consumen; y también por la forma de laborar e interactuar dentro de las empresas. José Antonio nos comenta que: «tenemos que reflejar dentro de la cultura de la organización, la capacidad para atraer esa diversidad de cuatro generaciones diferentes y que aprendan a trabajar juntos para reflejar lo que sucede en el mercado y podamos así, entregar soluciones de negocio y propuestas de valor a un mercado que es completamente diferente

a lo que era hace treinta o cuarenta años. El reto está en cómo atraer a esa gente talentosa que realmente refleje lo que sucede en tu mercado, cómo haces para que puedan convivir de manera efectiva cuatro generaciones con estilos de trabajo completamente diferentes, en donde tienes jóvenes recién egresados que con un teléfono en cualquier lugar de México pueden estar trabajando y siendo completamente productivos, conviviendo con generaciones muy acostumbradas a estar en la oficina durante determinadas horas, a tratar todos los temas cara a cara; cómo logras mantener una cultura de éxito con la diversidad que tienes dentro de tus generaciones trabajando».

Manuel Paredes, de Henkel, comparte esta preocupación y la complementa al referirse a la necesidad de hacer atractiva, para los jóvenes de las nuevas generaciones, la posibilidad de incorporar sus talentos a las empresas. Jóvenes que tratan de romper paradigmas que las organizaciones conservan y a las que les cuesta trabajo cambiar y menciona: «vamos a hacer nuestras empresas atractivas para estos jóvenes talentosos y empezar a pensar en nuevas iniciativas que los atraigan, porque verdaderamente está siendo un reto para todas las organizaciones el atraer este nuevo talento». Diana Salinas, de Grupo Posadas, también nos habla de la importancia de estar atentos a los cambios que se relacionan con el cambio generacional y lo explica de la siguiente manera: «un reto muy importante es tener claro que necesitamos estudios que nos permitan actualizarnos en temas de nuevas generaciones, si bien esto puede generar costos, son más bien inversiones que debemos realizar para poder enfrentar efectivamente los cambios del ambiente».

Reto de lograr el compromiso y participación de las personas

Otro reto, en el que coinciden varios de los entrevistados, se refiere al respeto genuino por las personas que colaboran en las empresas. No es un respeto asociado únicamente al impacto en la productividad del negocio, sino un respeto que permita que las personas se sientan apreciadas, y con ello, refuercen su intención y acción para colaborar y avanzar hacia los objetivos de la organización.

El concepto y la acción del compromiso no pueden quedar sólo en expresiones descriptivas, sino que deben diseñarse y ejecutarse a partir de estrategias que permitan que éste se desarrolle en la organización. Compromiso con las responsabilidades y acciones dentro de la empresa y compromiso con el valor agregado para los clientes. El desarrollo de los líderes y de sus habilidades, se convierte en un reto de gran relevancia para las empresas, particularmente para las áreas relacionadas con la administración del talento.

Varios de los expertos entrevistados coinciden con la importancia de este reto. Para Lucero Loza, de TMM, es fundamental observar a las personas, no únicamente en función de los resultados que produce, sino verlos como un todo en sus capacidades, pero también en sus necesidades en los distintos ámbitos de su vida. Para ella, desarrollar las capacidades de los líderes en esta capacidad de observación y diseño es un aspecto básico en lograr el compromiso y satisfacción de los colaboradores. Lucero explica que «si se trabaja con los puestos de liderazgo, estos a su vez asumen una responsabilidad de la gente que tienen a cargo; y entonces así van facilitando y creando una cadena de colaboración [...] al trabajar en las habilidades de liderazgo, permite que desde ahí se generen en cascada, mejores prácticas, mejores resultados, mayor compromiso de la gente. Ese es uno de nuestros principales objetivos hablando de desarrollo en recursos humanos, pero por otra parte, nos preocupamos mucho para que el enfoque de nuestros programas vaya dirigido al ser humano, al colaborador de una compañía, como un todo».

Manuel Paredes también se refiere a este tema y nos menciona la relevancia que, para Henkel, tiene el desarrollo del compromiso de

las personas. Para él, la parte más importante en la organización es el talento humano. Aún en casos de fusiones o de compra de organizaciones, lo que permite que el cambio pueda ser exitoso, es la atención que se ponga en la parte sensible de una organización, que son las personas. Manuel considera que «el reto de brindar apoyos y alternativas para los procesos de incorporación y construcción del compromiso de las personas, es uno de los más importantes que tiene un área de recursos humanos».

Atendiendo los comentarios de Miguel Gurrola, de Boehringer Ingelheim, podemos resaltar su preocupación por cambios necesarios en los paradigmas relativos a la forma de observar el comportamiento de las organizaciones, pero también a los relativos a la importancia del conocimiento y de la participación de las personas en la administración del cambio. De inicio, Miguel nos hace notar el surgimiento de gerentes más enfocados a los temas «duros» de la empresa y menos preocupados por los consumidores y los beneficios de un buen *marketing*. Gerentes más enfocados a la reducción de costos que olvidan la relevancia de la economía del conocimiento. Al referirse al concepto anterior, nos dice: «la economía del conocimiento significa que ese capital humano se está traduciendo en estrategias tangibles a través del diálogo individual, grupal, etcétera, y de cómo innovamos y cómo hacemos mejor las cosas. Están desapareciendo los Roberto Goizueta de Coca-Cola, o Jack Welch de GE y están apareciendo los líderes con un fuerte enfoque financiero que se concentran, principalmente, en aspectos como reducción de costos, rentabilidad y no necesariamente en la satisfacción de necesidades de clientes y consumidores de forma innovadora con visión de largo plazo. Un liderazgo que integre estas perspectivas es muy valorado en nuestros días. Valoro mucho la visión integral que Boehringer Ingelheim tiene sobre el negocio, su visión a largo plazo y el respeto por las personas».

Miguel Gurrola, también nos habla de la relevancia que, él considera, tiene la administración del conocimiento, que muchas veces puede ser poco apreciada en sus resultados e inclusive en lo que el proceso mismo genera a través de la práctica del diálogo y la construcción de significados compartidos. Y nos dice: «las compañías tienen que

quitarse el miedo a hacer un alto en el camino, sacar a una persona o sacar un grupo de personas algunos días de la compañía para reflexionar qué hacemos bien y qué no hacemos bien; hay mucha resistencia que proviene del miedo al conflicto, los jefes comúnmente afirman que es preferible que se pongan a trabajar. Un pensamiento común es que en este momento estamos más bien para cuidar los presupuestos y ya luego haremos esos diálogos. El origen de estos paradigmas puede venir, comúnmente, desde la arrogancia de algunas personas que pudieran creer que tienen la verdad absoluta y que toman decisiones inadecuadas que afectan seriamente el compromiso de la gente».

Sobre el tema de la administración del conocimiento, Miguel, hace énfasis en la relevancia de verla como parte de un algo mayor, que es la administración del cambio. Éste es el reto, «y el profesional de recursos humanos sí tiene que documentar conocimientos pero en un contexto de administración de cambio para entender las resistencias, entender las cosas y sólo cuando documentas y entras en un proceso de investigación-acción puedes hacer las cosas diferentes, de otra manera no se puede». Podemos presentar, a manera de resumen de los comentarios de Miguel, dos preocupaciones para las áreas de recursos humanos: primero, estar preparando a su personal para participar efectivamente en la administración del cambio; segundo, generar espacios de conversación para que, a partir del desarrollo de competencias técnicas y relacionales, se pueda crear y aprovechar el conocimiento de los colaboradores para dar un sustento sólido a la administración del cambio, generando bases de conocimiento que ayuden a desarrollar la inteligencia del negocio que será de utilidad para futuras decisiones.

En este mismo sentido, José Antonio Gómez, de Coca-Cola, nos refuerza la importancia de poder enlazar el compromiso de las personas dentro de la organización con el compromiso de la organización hacia sus clientes. Un compromiso con la responsabilidad social que se debe reflejar en el compromiso con la calidad de los productos. En sus palabras, nos explica: «nosotros tenemos que construir una cultura en donde realmente tenemos un compromiso social y un compromiso de calidad con nuestros productos y nuestros consumidores, entonces el

reto está en cómo atraes a esa gente talentosa que realmente refleje lo que sucede en tu mercado».

Reto de generar desarrollo de las personas alineado con los objetivos de la organización

El desarrollo de las personas, vistas con respeto desde los distintos roles que cada uno desempeña como ser humano, es un tema fundamental, pero el diseño de estrategias para lograr el mismo no puede aislarse de las necesidades que marcan los objetivos y las estrategias de las organizaciones en que participan. Se requiere diseñar y poner en práctica estrategias de desarrollo complementarias y coherentes para los individuos, con la intención de construir compromiso y valor, a partir de la actividad que éstos realizan en las empresas.

Sobre este tema, Dolores Nájera, de Novartis, nos explica la importancia de este reto para las áreas de recursos humanos, quienes han de buscar y conservar personas que sean capaces de distinguir los cambios que ocurren en el ambiente; se requieren personas que hayan desarrollado habilidades para interpretar las necesidades de acción que provocan estas demandas del ambiente. Muchas veces, nadie va a enseñar la forma de desarrollar esta percepción, las personas tienen que contar con la disposición para estar atentos y una vez que lo hacen se vuelve muy importante que puedan incorporarlo a la actividad de la organización y orientarlo a los resultados del negocio. De manera similar, Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos habla de la importancia de mantener muy claro el reto de ver a las áreas de recursos humanos como un socio de negocio y estar atentos para diseñar estrategias de alineamiento de valor agregado con los objetivos del negocio.

Por su parte, Lucero Loza, de TMM, nos menciona la atención que ellos dan al desarrollo de habilidades de liderazgo y que se relacionan con el crecimiento de las personas como un todo, desarrollando compromiso y acciones que conduzcan a resultados efectivos para la organización. Adriana Cruz, de AXA, nos muestra la importancia que tiene el desarrollo de las personas en uno de sus principales objetivos, que es mantener a la empresa como una de las mejores del ramo y como una

de las más atractivas para trabajar y, para ello, tienen que diseñar programas muy efectivos para las personas. Adriana, nos comenta que «es un reto para nosotros mantenernos y seguir creciendo en estos *rankings* de reconocimiento, tanto nacional como internacionalmente».

Si ahora analizamos los comentarios de Gilberto Cantú, de Cinépolis, encontramos gran énfasis en la preocupación por el desarrollo del talento. Gilberto Cantú señala: «nuestro reto como recursos humanos es asegurar el soporte mediante prácticas correctas de desarrollo e identificación de talento para asegurar que la gente tenga las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para poder participar y consolidarnos en nuestro mercado. A final de cuentas yo tengo que establecer cuál es mi análisis de vulnerabilidad en cuanto a talento, respecto a los planes de crecimiento de la compañía, y esto, yo creo que es uno de los retos más grandes». Para Gilberto, este alineamiento resulta fundamental para el desarrollo de la organización: poder ver hacia nuevos mercados, debe estar soportado con talento preparado para tomar el reto de nuevas posiciones.

El alineamiento es un tema primordial, que no se logra tan sólo con el compartir información a los miembros de la organización, también es necesario llevarlo a la operación diaria de las actividades de la empresa. El alineamiento requiere que las personas que colaboran dentro de una organización puedan estar atentas y reconozcan los cambios pertinentes en el ambiente, que pueden afectar a la empresa para buscar la compatibilidad de su desarrollo personal con las necesidades de valor agregado de la organización. Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos refuerza la importancia de este reto, ya que implica que los administradores de recursos humanos se mantengan atentos para la atracción y continuidad de talento capaz de comprometerse, y de innovar para atender, de manera oportuna, las demandas del ambiente. Isela nos advierte que «si no tienes a la gente con la sensibilidad del consumidor, difícilmente va a poder seguir adelante con los objetivos planteados en tu negocio».

El alineamiento de talentos y el valor agregado pueden ser vistos desde dos enfoques: el primero, en relación al reto que tiene para las áreas de recursos humanos mantenerse agregando valor a sus clientes

internos; por otra parte, este reto tiene como segundo enfoque el de atraer y ofrecer oportunamente a la organización el talento necesario para construir valor para los clientes externos, a través de las actividades cotidianas de la empresa.

Reto de la modernización tecnológica en la gestión del talento

El desarrollo de las personas, a través de la actualización tecnológica es un reto muy importante, que implica que las organizaciones estén muy atentas al respecto, dado los cambios en las formas de vivir de las nuevas generaciones. Es un tema del que Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos habla durante su entrevista. No se puede hacer a un lado las tendencias de uso y de metodologías para resolver situaciones de la vida cotidiana en las que se incorpora, cada vez con mayor influencia, el uso de herramientas tecnológicas. El *e-commerce*, la participación en redes sociales y, en general, la «virtualización» como lo llama Isela, se convierten en formas básicas para el desarrollo de los negocios y se presentan también como un reto importante, para los recursos humanos en las empresas, porque requieren de diseños estratégicos y de relación dentro de la misma organización y hacia el exterior. La inteligencia de negocios que toma forma en la capacidad de una organización para desarrollar una percepción pertinente del ambiente organizacional y de generar información adecuada a través de estadísticas y patrones correctamente interpretados, facilita la creación de conocimiento para la toma de decisiones. Y es entonces que el reto de contar con el personal adecuado, para lograr un uso estratégico de la información, se convierte en un elemento fundamental para conseguir una ventaja competitiva.

Ricardo Enríquez, de Industrias AIE, nos habla también de otro aspecto muy importante relacionado con el reto de la tecnología, y nos explica la importancia que tiene la modernización tecnológica en la administración de la información en las áreas de recursos humanos. La complejidad en las capacidades, desarrollo y necesidades del talento requieren de plataformas flexibles que permitan la identificación oportuna de los talentos disponibles para atender también, de forma ade-

cuada y anticipada, las necesidades de la organización que provienen de las necesidades de los clientes y del ambiente del negocio.

Reto de la ética

Con distintos enfoques, los participantes en este estudio, nos hablan del cuidado particular con que sus organizaciones atienden lo relativo a la ética. Así, por ejemplo, Miguel Gurrola, de Boheringer Ingelheim, nos hace énfasis en la necesidad de atender y prevenir prácticas contrarias a la ética, como puede ser el *mobbing*, el acoso sexual y la discriminación, que son temas que en muchas organizaciones son pasados por alto. No es la intención de asignar una responsabilidad correctiva a las áreas de recursos humanos, sino más bien preventivas, de formación y selección de los líderes, reforzado con el diseño de códigos de ética efectivos.

Por su parte, Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, se refiere a la importancia de marcos regulatorios en las organizaciones pero, principalmente, en la atención a los valores de las personas que participan con la organización y de aquellas que se presentan como candidatas para ingresar a éstas. Y, de manera similar, a lo comentado por Miguel Gurrola, considera que este es un tema íntimamente relacionado con el ejercicio del liderazgo. Isela nos menciona que «la integridad personal y moral de la gente es muy importante. Si tú le das respeto a tus empleados, muy probablemente, por reciprocidad los empleados te van a dar respeto a ti como compañía. Y tus líderes de negocio, ¡que sean un ejemplo vivo de lo que tú quieres transmitir dentro de la compañía!; creo que eso hace que la gente se sienta comprometida».

Si ahora atendemos lo que nos comenta Humberto Pacheco, de PwC, podemos reforzar la importancia de este reto. Para nuestro especialista, PwC ha logrado convertirse en una compañía muy atractiva para trabajar, pero también para transformar su modelo de negocio, con base en haber logrado mantener altos estándares éticos y de aceptación de la sociedad, «consideramos que la ética es lo que nos va a poder sacar adelante de todos estos problemas, inclusive crisis financieras que se presentan a nivel internacional, cuando la gente tenga

una consciencia sobre el impacto que puede tener en los demás su propia conducta, a partir de ahí creo que todos vamos a pensar dos veces lo que vamos a hacer».

Se han presentado varios retos que, a juicio de los expertos participantes, enfrentan las organizaciones actualmente en nuestro país. Retos diversos, pero complementarios, que exigen de los directivos, de las áreas de recursos humanos, estar atentos y enfocados en sus procesos de búsqueda y selección de nuevos empleados para la organización, así como en los de formación y desarrollo que, complementados con las estrategias de retención, para proveer a las organizaciones exitosas de talento con capacidades técnicas y relacionales, con la flexibilidad y compromiso para el reconocimiento y adaptación, permitan enfrentar oportunamente las demandas de valor agregado del ambiente.

El desarrollo del liderazgo que aliente y genere condiciones para el compromiso, la pasión y la ética, se convierte en un reto de gran relevancia para el logro de los objetivos de desarrollo, alineado de las personas con el de la organización.

En la figura 10 se concentran aquellos retos que nuestros expertos entrevistados consideran que deben atenderse por parte de las áreas de recursos humanos, para poder tener una participación estratégica y efectiva con el valor agregado de la organización.

► **Futuro de la administración de recursos humanos**

Si bien los retos toman forma de brechas que invitan al diseño de estrategias para lograr alinear la administración de recursos humanos, con la efectividad de la organización, surge la necesidad de proyectar estos diseños hacia el futuro, por lo que se hace muy útil conocer la opinión de los expertos sobre su visión del futuro para las áreas de recursos humanos en las organizaciones mexicanas.



Figura 10

Principales retos que enfrenta la administración de recursos humanos

Rol estratégico de recursos humanos en las organizaciones

Uno de los elementos de mayor coincidencia, entre los expertos, al opinar sobre el futuro de la administración de recursos humanos, es la relevancia de estas áreas como socios estratégicos que reconocen, con claridad, los temas de negocio de la empresa y son capaces de proveer de las personas y servicios que éstas necesitan.

En este sentido, José Antonio Gómez, de Coca-Cola, nos comenta: «entonces, yo veo el área de recursos humanos evolucionando completamente hacia lo estratégico, generando las capacidades y las competencias en los *managers* de las distintas áreas para la administración del personal que tienen a cargo». Para José Antonio, este cambio estratégico es de fondo, pues considera que aquellos líderes de las áreas serán los responsables de su personal y entonces recursos humanos toma un rol más estratégico, el cual será un tema que presentaremos más adelante.

Nelly Banda, de Bristol-Myers Squibb, coincide con este enfoque, viendo el rol de los recursos humanos en un sentido menos estructural, pero sí estratégico, donde se da una visión más cercana a la de un consultor altamente especializado en temas de comportamiento humano y desarrollo. Nelly considera que «si recursos humanos realmente quiere tener un rol de influencia, de generador de cambio, no lo veo como parte de la estructura, yo lo veo inclusive más hacia fuera, como un socio consultor. En los próximos años yo creo que el representante de recursos humanos estará inmerso directamente en lo que es el entendimiento de la problemática de los negocios y ser un verdadero asesor y consultor para cada director en los negocios sobre cómo tomar las mejores decisiones, y va a ser crítico y cada vez más prioritario en todas las organizaciones». Dolores Nájera, de Novartis, opina de manera muy similar cuando nos dice: «yo creo que ya hubo un cambio importante: de ser un ejecutor a ser un consultor. Yo también creo que el reto que sigue es mantenernos en seguir afianzando la figura como consultor para los siguientes años».

Por su parte Marilaura de la Garza, experta en atracción de talento para grandes empresas, al igual que Lucero Loza, de TMM, refuerzan

esta opinión del rol de los recursos humanos, mucho más enfocado en los temas centrales del quehacer de los negocios, aportando talento y observando activamente los cambios en el ambiente del negocio y de la oferta laboral. Para ellas, algunas funciones actuales deberán realizarse a través de sistemas de información o bien llevarse a convenios de *outsourcing*. Estar ocupados en conocer los temas fundamentales del negocio para poder proveer de las capacidades necesarias en cuanto a selección, retención, movilidad y desarrollo de las personas.

La aportación de valor de las áreas de recursos humanos deberá relacionarse muy de cerca con las actividades claves del negocio. Ser proveedores de talento, de conocimiento y de liderazgo que den soporte a las actividades fundamentales de la organización. Gilberto Cantú, de Cinépolis, nos comenta: «estamos hablando de que recursos humanos debe jugar un papel estratégico como socios de negocios y hablar el lenguaje del negocio, pero con el conocimiento de la silla de recursos humanos, para saber de qué manera estas iniciativas se pueden generar, yo creo que hay temas a nivel compañía que se tienen que manejar siempre a nivel compañía, como qué estrategia de recursos humanos se va a implementar en la misma, cómo vamos a evaluar el desempeño de toda la gente a nivel compañía, cómo vamos a evaluar el talento y cómo vamos a saber a quién movemos estratégicamente de la compañía, esto se tiene que llevar de manera central y siempre alineado con las estrategias de la organización». Con un enfoque muy similar Manuel Paredes, de Henkel, nos invita a reflexionar sobre la relevancia del conocimiento especializado de las personas que trabajen en las áreas de recursos humanos, «el rol de recursos humanos como socio estratégico del negocio va a continuar, y creo que en los próximos años se va a volver más crítico. No me cabría en la cabeza pensar en una persona que está en el área recursos humanos sin que tenga un conocimiento profundo de las estrategias de los negocios y que no esté participando en esas reuniones de negocio, donde se estén tomando decisiones y que el punto de vista de recursos humanos sea considerado como un punto de vista muy importante para poder tomar “precisamente” esas decisiones».

Tecnología en el futuro de la gestión de recursos humanos

Si bien la tecnología se presenta ya como un reto en el apartado anterior, los expertos entrevistados, la presentan como un factor muy importante para una gestión efectiva de los recursos humanos, en un futuro de corto y mediano plazo. En las entrevistas encontramos dos enfoques sobre este impacto de modernización tecnológica. El primero se refiere a la eficiencia que puede lograrse al aplicar con mayor énfasis como soporte a los procesos actuales de administración de recursos humanos; pero no es sólo la eficiencia, sino la posibilidad que de ello surge para enfocar el esfuerzo y atención a las actividades estratégicas del negocio y dejar muchas de las operaciones rutinarias al apoyo de la tecnología. Y, aunque esto puede parecer muy obvio, tal vez no se presta mucha atención a la importancia que puede tener invertir en estos rubros. El segundo enfoque se relaciona más con la actividad estratégica y de soporte, y cercana con las actividades estratégicas de la organización, como es el tema de conocimiento y desarrollo, pero también de manera muy importante con el reclutamiento.

En referencia al primer enfoque que mencionamos, Manuel Paredes, de Henkel, nos aporta su opinión al respecto a que «todos estos procesos, por ejemplo las nóminas, que son muy importantes, pero que podremos considerar procesos operativos, van a tener que ser cada vez más automatizados, más simples y globalizados, y esa parte de la parte estratégica va a tener que ser un rol más importante que en recursos humanos tenemos que llevar a cabo». Con este mismo enfoque, Adriana Cruz, de AXA, nos comenta: «la administración, la visualizamos en AXA como una administración de autoservicio, ¿y qué quiere decir esto de una administración de autoservicio? Quiere decir que a través de herramientas tecnológicas nuestra gente se vuelve embajadora de la administración de sus propios recursos humanos. Todos nuestros sistemas, lo que buscan es estar alineados a un autoservicio de recursos humanos en donde la gente ya no tenga que llevar su papelito de vacaciones a su jefe, por ejemplo, sino que a través de un autoservicio genere y valide sus vacaciones, se le pueda dar un seguimiento y una respuesta mucho más efectiva».

Este primer enfoque se presenta como una visión para el futuro muy importante que demanda un equilibrio basado en la comprensión precisa de las necesidades de centralización, así como las posibilidades de descentralización y automatización de las actividades tradicionales de las áreas de recursos humanos; así como de la comprensión por parte de ésta área y de las demás áreas de la compañía, sobre la relevancia estratégica que la administración del talento tiene para las actividades de todo el negocio.

Si ahora nos movemos hacia el segundo enfoque, donde la tecnología da soporte a la participación estratégica de las áreas de recursos humanos, resulta relevante observar lo que nos comenta Humberto Pacheco, de PwC, quien hace énfasis en el comportamiento futuro de las organizaciones que demandan ambientes de participación colaborativa. En su opinión, Humberto Pacheco, sugiere el uso de tecnologías como un facilitador importante para construir redes efectivas de conocimiento hacia el interior de las organizaciones, pero también con los demás participantes en el ambiente del negocio. En este tema, las áreas de recursos humanos deberán estar atentas a proveer de las capacidades necesarias para el uso efectivo de la tecnología, lo que implica una actualización permanente en los temas de innovación, de hábitos de uso y de oferta en el mercado, que además se complementa con el reto de generaciones con diversas formas de utilizar la tecnología para hacerse de información, construir conocimiento y participar en las decisiones de las compañías.

Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, se refiere a este uso estratégico de la tecnología en las áreas de recursos humanos por la relevancia que tiene actualmente en la forma de pensar y trabajar de las personas, lo que ella llama «la virtualización»; ya que cada vez es más frecuente que los jóvenes gusten de trabajar o de realizar actividades vía remota. Ella comenta que «no es que vayas a descargar un bote de leche por internet, claro, pero lo puedes pedir para que te lo lleven a casa, por ejemplo. No es sólo un tema de modernidad, sino que se vuelve un tema muy importante para la gente porque se convierte en una forma para buscar pasar tiempo de calidad con los hijos, es tiempo de estar invirtiendo el tiempo en otras cosas

que resultan de mayor importancia para las personas. El reto es caminar juntos con el negocio en este mismo sentido. ¿Cómo? Bueno, pues involucrándote en temas virtuales, haciendo cosas que tienen que ver y que apalanquen a tu compañía con las nuevas generaciones, donde te vean como una opción para trabajar; de lo contrario, te vuelves una empresa vieja».

Lucero Loza, de TMM, por su parte nos habla de la relevancia estratégica que se puede lograr con el manejo automatizado de los indicadores que permiten contar con información relevante que da soporte efectivo a decisiones estratégicas. Indicadores de desempeño, de necesidades de personal, de desarrollo, de formación que resultan de decisiones también estratégicas de la organización «y, por tanto, pues un monitoreo y seguimiento mucho más puntual de los resultados y de la efectividad».

Diana Salinas, de Grupo Posadas, se refiere de manera más específica al uso de las tecnologías de información en el tema de reclutamiento con procesos sistematizados. Ella nos da como ejemplo el caso del uso extendido y muy efectivo que están teniendo las redes sociales en los procesos de reclutamiento. «Visualizo una atracción de talentos con metodología, con procesos sistematizados en toda la urbe del proceso; tenemos que migrar a ser empresas más sistematizadas sin perder el tema de factor humano. Así visualizo atracción de talento en los próximos cinco años y creo que las redes sociales van a estar totalmente en *boom*, en los temas de atracción de talento».

Desarrollo del talento para el liderazgo estratégico de la organización

El desarrollo del talento será uno de los temas más relevantes en el quehacer de las áreas responsables de los recursos humanos, en las organizaciones modernas. Una preocupación específica en este rubro, es la atracción y desarrollo de talento relacionado con el liderazgo. Es un tema en el futuro de las organizaciones por la relevancia que este desarrollo representa como tal, pero también porque puede ayudar a enfocar de manera más precisa la administración del recurso humano de manera local, a través de las habilidades de los líderes en cada una

de las áreas de la organización. Esto es, la administración de los recursos humanos no es un quehacer que deba ser centralizado totalmente en un área con este nombre; si se requiere de flexibilidad y alineamiento muy enfocado a las actividades particulares de cada área, entonces cada líder se convierte en un administrador natural de su recurso humano. Es el líder quien conoce con detalle las necesidades específicas de las personas y de los objetivos de su área, y la relación con las demás áreas; por tanto, pueden ser estos líderes locales quienes construyan las condiciones para el desarrollo del talento necesario y entonces las áreas funcionales de recursos humanos toman un rol de facilitador estratégico. Desde luego que una visión reduccionista puede generar fragmentación y, por ello, esta facilitación debe tener un enfoque sistémico que permita mantener la coordinación de la actividad global del área de recursos humanos, y desde luego de la coherencia para la participación en los procesos del negocio de cada una de las áreas.

José Antonio Gómez, de Coca-Cola, es muy enfático en este sentido y nos comenta lo siguiente: «los modelos tradicionales le dejan la responsabilidad de la gente al área de recursos humanos, cuando en realidad, cualquier líder que tiene gente a cargo debe ser el primer gerente de recursos humanos que tenga una organización. La cultura que se vive dentro de una empresa, el amor, el compromiso que desarrolla dentro de una empresa depende mucho del estilo de liderazgo. El área de recursos humanos como tal, se vuelve más bien un facilitador y un desarrollador de las capacidades de *managers* y de liderazgo en todos los niveles organizacionales. Entonces, en un futuro no muy lejano habrá que transferir esa responsabilidad al responsable directo de la gente, y las áreas de recursos humanos serán quienes estarán poniendo las herramientas y las condiciones para que se pueda dar esto».

Ricardo Enríquez, de Industrias AIE, se refiere también a este tema y nos dice: «yo creo que el recurso humano de los próximos años tiene que ser un recurso humano con muy alta capacidad de olfato ejecutivo y de perspicacia para anticiparse, y que las personas actúen y se adapten a través de un liderazgo transformacional y logren lo que se desea que la empresa consiga». Ricardo encuentra en el desarrollo del

liderazgo la fuente para construir la pasión y compromiso de las personas en la organización y, por ello considera que las empresas del futuro se estarán enfocando al desarrollo de las habilidades de sus líderes.

Una buena administración de recursos humanos que se apoya en el beneficio de la innovación tecnológica, puede proveer a los líderes de servicios e información de gran utilidad para la administración de las personas que tiene a su cargo. Adriana Cruz, de AXA, hace mención a esta importancia y nos dice «nos queremos convertir en un área estratégica, pero al mismo tiempo en un área en donde los recursos humanos faciliten que los colaboradores propios de la organización administren sus recursos humanos desde su lugar de trabajo».

Este tema del liderazgo se enfoca principalmente en la opinión de nuestros expertos, al desarrollo de las habilidades que les permita conocer y administrar sus recursos humanos para lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, hay un tema en particular que tres de ellos mencionan y se relaciona con el ejercicio del liderazgo para lograr el compromiso de los colaboradores y la satisfacción de las personas. Este tema es el respeto por el ser humano. Humberto Pacheco, de PwC, al referirse al futuro del quehacer en las áreas de recursos humanos indica que: «debemos desarrollar la conciencia acerca de los derechos personales, del balance entre la vida personal y el trabajo, así como el impacto que este balance tendrá en los individuos, la organización y en la sociedad en general». Nelly Banda, de Bristol-Myers Squibb, es muy enfática al referirse a este tema y lo explica de la siguiente manera: «yo te diría que el área de recursos humanos es el corazón de la compañía. Mientras las empresas sigan siendo administradas y sean desarrolladas por este maravilloso agente que es un individuo, tenemos que hacer algo por tratar a la gente como gente. No esperemos tratar a la gente como problemas, el rol de recursos humanos va justamente a lograr ese equilibrio entre no perder de vista el negocio, pero tampoco perder a quien está generando los resultados, porque en ese negocio quien da resultado es la gente, entonces yo, es ahí, hacia donde veo el futuro de los recursos humanos, en mantener ese equilibrio». Y Ricardo Enríquez, de Industrias AlEn, también se refiere a este tema y nos dice «que la gente se enamore, yo creo que esa es la

clave, éste es un tema de pasión, de sueño y si tú haces que se enamoren de tu empresa, los resultados, estoy seguro, es más te lo juro -en el sentido estricto que represento-, se incrementan».

Para finalizar este apartado, hacemos mención de la opinión de Miguel Gurrola, de Boheringer Ingelheim, sobre este particular: «no tenemos dos vidas, la vida se va muy rápido, servir a la gente de la organización debe ser una prioridad para recursos humanos, y creo que para mí eso es algo que hoy en recursos humanos no se habla lo suficiente. Recursos humanos está para escuchar, para ser altamente efectivo en la escucha. Necesitamos invertir tiempo de calidad para escuchar a los integrantes de la organización en todos los niveles, pero esto será infructuoso si no desarrollamos una habilidad de escucha empática y efectiva que nos permita desglosar cuáles son las agendas de las personas a nivel personal, a nivel profesional, y cómo éstas se ligan con las del negocio».

CONCLUSIONES

Los retos a los que enfrentan las organizaciones actuales, en opinión de nuestros expertos, se relacionan con la posibilidad de que las áreas de recursos humanos, a través de la implementación de sus distintas estrategias, provean a la organización en general de las capacidades y talentos necesarios para lograr la productividad y competitividad de la empresa.

Nuestros expertos consideran que uno de los principales retos a que se enfrenta la gestión de los recursos humanos actualmente, pero que se hará indispensable para el futuro, es la capacidad para jugar un rol de socio estratégico, tomando el papel de facilitadores y dejando la operación a cargo de la tecnología. Y que esta misma tecnología se convierta en un difusor de conocimiento, de regulación, que deberá apoyar en las decisiones locales de líderes muy bien preparados para conocer y trabajar con las personas en sus áreas de trabajo.

Hay coincidencia en el reto de abastecer el talento adecuado en el momento oportuno y con las capacidades necesarias para enfrentar los cambios del ambiente. Y en este mismo sentido una de las capa-

tidades indispensables es la de poder percibir, con oportunidad, los cambios y llevarlos a la operación. Cambios en comportamiento de los clientes, pero también en las características de formación y formas de vivir de los empleados actuales y potenciales.

Las áreas de recursos humanos deben estar preparadas para formar y perfeccionar las habilidades técnicas, conceptuales y relacionales de los líderes, porque ellos son quienes en primera instancia administran el personal con el que cuentan. Deben ser expertos en comportamiento humano y reconocer a las personas como seres humanos para poder equilibrar el desarrollo de las personas con su aportación a los objetivos de la organización. Esto permitirá lograr el compromiso y la participación necesarias para obtener la productividad organizacional requerida por el negocio.

La gestión del talento, su atracción, desarrollo y retención, tendrá que ver con esta coherencia percibida, por los empleados y clientes, de respeto hacia los seres humanos y su aportación efectiva y comprometida al valor agregado que la organización ofrece a sus clientes.

Esta gestión del talento no es ni será tarea fácil. La diversidad de generaciones presentes en las organizaciones impone nuevos retos para las mismas. Diferentes estrategias de atracción y retención tienen que ser pensadas para satisfacer las diversas necesidades del talento. Los resultados de las entrevistas efectuadas nos proporcionan estrategias de acción susceptibles de ayuda a los administradores en esa tarea tan compleja.

Atraer, desarrollar y retener talentos son, en conclusión, los tres temas centrales alrededor de la gestión de los recursos humanos.

En la parte de atracción, los entrevistados coinciden en que la marca de la empresa y los certificados en términos de recursos humanos ayudan mucho para atraer gente de talento a las organizaciones. También hay que tener un proceso bien planificado y sistematizado de atracción de talentos, que incluya aspectos de diversidad e inclusión y que considere las expectativas de las diferentes generaciones que se pretenden atraer.

Con referencia al desarrollo, las estrategias orientadas a la identificación y potenciación de talento, en términos de liderazgo, manejo

de equipos, gestión del cambio, desarrollos globales y horizontales, sistemas de administración de evaluación de desempeño, programas de becarios y monitoreo de nuevos ingresos parecen tener el consenso de los expertos.

En términos de retención, el compromiso organizacional de los empleados parece ser de vital importancia. Para potenciar este compromiso, las organizaciones hacen mucho énfasis en temas como la cultura organizacional, la obtención de certificados, la ética y transparencia del negocio. Los códigos de ética, apoyo ético, denuncias anónimas, la capacitación, remuneración, la motivación y los programas de bienestar de personal son de suma importancia para incrementar la retención del talento en las organizaciones.

Una conclusión adicional, y no menos importante, es que no hay que considerar a esta área como un área *staff*, hay que medir la rentabilidad de las acciones de recursos humanos y no hay que tener procesos burocráticos y lentos que impidan tener a tiempo a la gente adecuada para los puestos adecuados.

De hecho, la planeación estratégica incluye el desarrollo de indicadores incorporados en los objetivos organizacionales. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, en términos de recursos humanos, las organizaciones han de establecer mecanismos de medición y seguimiento de sus iniciativas. Tarea *sine qua non* para participar exitosamente en ambientes altamente competitivos. Los puntos de vista de los expertos entrevistados y sus experiencias en el diseño de indicadores y acciones sobre la gestión del talento, nos brindan un panorama estratégico de prácticas que podrían incorporarse en otras organizaciones.

Se ha identificado que algunos de estos indicadores no necesariamente emanan del área de recursos humanos, pero sí están definitivamente asociados con el resultado del desempeño del talento humano de sus organizaciones. El tener diferentes tipos de indicadores de talento humano, dentro de una organización, se traduce en un beneficio exponencial, dado que este tipo de métricas arroja información relevante para la toma de decisiones, no sólo en el ámbito del área de recursos humanos, sino a nivel organizacional.

Con base en las opiniones de los expertos, también se puede concluir que, para el establecimiento de indicadores estratégicos, es necesario el involucramiento de todos los integrantes de la organización y contar con el apoyo de la alta dirección. Para evitar cualquier tipo de desviación, las iniciativas deben ser monitoreadas periódicamente para garantizar el logro de objetivos. Resulta recomendable que la medición y análisis de indicadores no se realice de forma aislada, sino de forma relacionada para contar con un panorama más completo en la toma de decisiones. Los indicadores más utilizados por las empresas que participan en esta publicación conciernen principalmente a planta laboral, capacitación, desarrollo, clima organizacional y desempeño. No obstante, se identifican otros indicadores como el consumo de los clientes que, no siendo específicamente de recursos humanos, puede llegar a reflejar el impacto del desempeño del personal. Los reportes generados para comunicar los resultados de monitoreo son utilizados principalmente de forma interna, lo cual, tras su análisis, brinda la oportunidad de generar planes de acción que pueden ser incorporados en las estrategias organizacionales. En la experiencia y vivencia de los expertos, estas estrategias se centran principalmente al fortalecimiento de competencias de liderazgo, compromiso del personal, capacitación, prestaciones para trabajadores y disminución de pagos por liquidaciones. Desde cualquier perspectiva organizacional, no específicamente desde el punto de vista de los recursos humanos, el prestar atención a dichos factores podrá garantizar el éxito organizacional.

Si observamos con cuidado los comentarios que nuestros expertos entrevistados nos han compartido al respecto, podremos encontrar particularidades en cada uno de sus mensajes, consecuencia de sus experiencias a lo largo de sus distintas carreras. Sin embargo, el común denominador nos refiere al talento humano como la clave para lograr el éxito en las organizaciones. Indistintamente del giro al que pertenezcan, el lograr tener a los colaboradores alineados a la estrategia de la organización, poseedores del entendimiento y la importancia de su rol en el cumplimiento de las estrategias, entrenados para enfocarse hacia los clientes y consecuentemente a la obtención de la rentabili-

dad o los resultados de la organización, son elementos que maximizan la probabilidad de éxito en las organizaciones. El estado del arte, dicen los expertos, es lograr hacer los ajustes a tiempo en el talento humano, respecto a los cambios en el entorno y a los competidores. La velocidad que demandan las organizaciones para realizar estos cambios cada vez es mayor, resultado del incremento del nivel de competencia regional, nacional e internacional para todas las industrias existentes. La capacidad que tengan las empresas para adecuarse rápidamente a estos cambios se verá reflejada en el éxito de las mismas.



Ventaja competitiva y gestión estratégica

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo trata sobre ventajas competitivas relacionadas como consecuencia de una gestión estratégica efectiva. En primer lugar, realizaremos una revisión de la literatura sobre el tema. Posteriormente, tres expertos en el área de recursos humanos nos compartirán sus experiencias sobre la gestión estratégica en las organizaciones: Miguel Ángel Gurrola, Global HR Business Partner Enabling Functions de Boehringer Ingelheim, Nelly Banda, Talent Acquisition & Communications Manager de Bristol Myers y Manuel Paredes, gerente de Desarrollo Humano México y Centroamérica de Henkel. Finalmente, analizaremos las diferencias y similitudes de las recomendaciones emitidas por los expertos y daremos algunas conclusiones.

CONCEPTOS RELEVANTES PARA OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

El dinamismo de nuestro entorno nos ha obligado a buscar soluciones cada vez más rápidas ante la respuesta que debemos dar a un consumidor, un cliente, competidor o inversionista. Las empresas mexicanas deben relanzar el proyecto industrial en el siglo XXI y conseguir tener ventajas competitivas respecto a otras compañías es clave para lograrlo. Estas ventajas competitivas tienen dos fuentes principales: el capital tecnológico, que es desarrollado por capital humano, y el

capital humano *per se*. El capital o el talento humano, se vuelve entonces, el detonador en la generación de valor en las organizaciones a través de la ejecución efectiva de las estrategias. Y ya que la gestión estratégica es dinámica, el talento humano mide, evalúa, documenta, aprende y ajusta para continuar rumbo hacia la visión de la organización (Hamel, 2002). Es importante señalar que se requiere que en las organizaciones, sus unidades organizativas y las personas que la conforman, se encuentren alineadas para que la ejecución de las estrategias sea exitosa.

Recordemos la estadística presentada (Charan y Colvin, 1999) en la revista *Fortune* en junio de 1999: «Menos del 10% de las estrategias formuladas de forma correcta, son ejecutadas con éxito». Los autores del estudio, explican que lo anterior se debe a cuatro principales barreras: la barrera de la visión, la barrera de la gente, la barrera de la administración y finalmente la barrera de los recursos.

La barrera de la visión señala que únicamente el 5% de la fuerza de trabajo en una organización entiende la estrategia de la misma. La barrera de la gente se refiere a que sólo el 25% de los administradores ligan los incentivos a la estrategia. La barrera de la administración nos habla de que el 85% de los equipos ejecutivos de trabajo dedican menos de una hora al mes para discutir la estrategia. Finalmente la barrera de los recursos nos dice que 60% de las organizaciones no ligan sus presupuestos con la estrategia corporativa (Charan y Colvin, 1999). En definitiva, los porcentajes pueden variar pero las barreras identificadas son recurrentes hasta el día de hoy, y todas están relacionadas con el talento humano.

Además, nos enfrentamos, entre otros, a dos problemas adicionales: el primero es que no es sencillo realizar ejercicios participativos para la generación de definiciones de los conceptos de «misión», «visión», «valores» y mucho menos de «estrategias». El director general, comúnmente toma la rienda de la organización haciendo uso únicamente de sus recursos personales y no de un ejercicio grupal. El segundo problema son los canales de comunicación. Una vez que se tienen definidas estrategias, y debido a que fueron realizadas en ejer-

cicios parciales de opinión, es muy difícil transmitir su relevancia, ya sea para su entendimiento o para su ejecución (Lee, 2006).

Sabemos que la única manera de saber si una estrategia será efectiva es ejecutándola, por lo que es muy importante que en ese momento estemos listos para evaluar a través de distintos instrumentos su funcionalidad (Kaplan y Norton, 2002). Por lo tanto, debemos de contemplar dos herramientas fundamentales en la gestión estratégica: la primera, tener una herramienta que nos permita diseñar estrategias bien definidas, claras, acotadas y que puedan tener continuidad. La segunda, contar con indicadores que nos permitan darle seguimiento al cumplimiento de nuestras estrategias. No olvidemos que nuestros indicadores deben de ser medibles, prácticos y relevantes estratégicamente, entre otras características. Pero sobre todo estos indicadores deben de tener la característica de medir no únicamente resultados sino ser indicadores de tendencia.

Lo anterior debido a que, para llegar efectivamente a la gestión estratégica, se requiere tener información con una frecuencia que nos permita corregir las acciones a tiempo y que no sea sólo información que ratifique nuestro éxito o fracaso. Desde luego que no necesariamente tiene que ser un indicador financiero, ya que, además de que éste normalmente es clasificado como de resultado (debido a la tardanza en el procesamiento de la información contable), requerimos tener indicadores que midan nuestros intangibles (Daum, 2003). El nivel de confianza que tenemos respecto a nuestros clientes, el nivel de innovación, el nivel de responsabilidad social, etcétera. Ambas herramientas nos apoyarán en el rompimiento de las barreras que tenemos para la ejecución efectiva de las estrategias.

Según la publicación de Robert Kaplan y David Norton (2008) titulada *The Execution Premium* se debe de plantear un sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operativa que contemple los siguientes pasos:

- Desarrollar la estrategia
- Planificar la estrategia
- Alinear la organización

- Planificar operaciones
- Controlar y aprender
- Probar y adaptar

Estos pasos van muy de la mano con lo que hemos planteado con anterioridad. A simple vista son pasos muy fáciles de seguir, aunque el estado del arte en la gestión estratégica está en involucrarse en cada organización de manera que se viva completamente su particularidad y los retos que ésta está por enfrentar rumbo al cumplimiento de su visión.

En las siguientes páginas se mostrará el enfoque que los expertos en el campo del trabajo le están dando al tema que hemos tratado. Para que la lectura sea más efectiva seleccionamos los fragmentos más relevantes de cada una de nuestras entrevistas. Sus comentarios y opiniones son la razón de ser de este libro.

ENTREVISTAS

► Nelly Banda Bárcenas

*Talent Acquisition & Communications Manager
en Bristol Myers Squibb México*

Datos personales:

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1977
- Cargo: Gerente de atracción de talento en Bristol Myers Squibb México
- Funciones más importantes: Reclutamiento y selección de personal, atracción de talentos, desarrollo organizacional y comunicación interna

Experiencia profesional

Bristol Myers Squibb México (2012 - 2013)

- Gerente de atracción de talento
- AstraZeneca (2009 - 2012)*
- HR Business Partner & Talent Management
 - Talent Acquisition Chief

Johnson & Johnson (2007 - 2009)

- Staffing Team Leader & Business Partner
- Cinépolis Corporativo (2006 - 2007)*
- HR Business Partner & Talent Management
 - Talent Acquisition Team Leader

American Express Co. (2004 - 2006)

- Staffing Specialist Sr. ICSS

Flowserve (2003 - 2004)

- Human Resources Chief

General Electric Capital (1999 - 2002)

- Human Resources Analyst

Educación

- Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México
- MBA con concentración en recursos humanos por la Universidad del Valle de México
- Diplomado en dirección estratégica de recursos humanos por el Instituto Tecnológico Autónomo de México

***Einar Moreno:* ¿Cuál es la importancia del capital humano, entendiéndolo como un activo intangible en las organizaciones?**

Nelly Banda: Yo te puedo decir que, de manera global, el tema de capital humano es el elemento más importante de cualquier organización, y en algunas ocasiones es el elemento que menos se llega a tocar, es decir, pensamos que con programas muy básicos, como por ejemplo, el de la misma persona que recluta es la que entrevista, metemos una evaluación psicométrica, ¡y ya, que por favor entre lo más pronto posible, y si aprueba y respira, pues ¿qué esperamos para que entre?!, ¿cierto? Ya que está en la compañía, bueno pues a ver cómo sobrevivimos. Yo pienso que esa etapa ya pasó. Inclusive los estudios que se han realizado, y quiero abordar un poco el tema generacional, de cómo tenemos que atraer al talento, porque las necesidades que hoy tiene la gente son diferentes. Partamos del escenario que el capital humano, o la gente que busca y que se incorpora a una compañía, ellos son los que te seleccionan a ti como empresa, normalmente decimos, no pues es que el área de reclutamiento y selección de personal de la empresa es la que selecciona al candidato, lo cual no es cierto. Realmente el candidato es el que selecciona, porque al final es el que decide si se incorpora o no a la empresa. Tú le puedes entregar o presentar una oferta, y mira que a mí me ha pasado en varias ocasiones, y al candidato puede no interesarle. Entonces ser parte de ese concepto, de saber cuáles son las necesidades que la persona pide, o «necesita para poderse cubrir», y todo este tema, requiere todo un análisis, todo un asunto generacional para empezar a ubicar y empezar a involucrarse

con temas tecnológicos. Temas que tienen que ver con rasgos de la persona; si a la persona le motivan un poco más o menos elementos de responsabilidad social, o se involucra un poco más con elementos económicos o incluso con el crecimiento internacional. ¿Con quién convivirá esta persona?, ¿con la generación «Y»? ¿con la generación «Z» que vienen bastantes fuertes? Entonces primero hay que identificar eso, qué tipo de persona es la que necesitas contratar y qué cosas son las que tú le puedes ofrecer para que seas seleccionado por ese individuo. Una vez que la persona está incorporada en la compañía hay que identificar los elementos que se requieren para retener a esa persona, es decir, ¿qué planes de retención pueden generarse para que ésta le sea fiel a la empresa y finalmente sea productiva y efectiva en el puesto? A la empresa lo que le interesa, y lo que buscan todas las compañías, es que una persona que labora dentro de la organización esté altamente motivada, que se pueda volver una persona altamente efectiva, pero debemos dar los elementos para que suceda. Lo anterior, siempre incluyendo la claridad de lo que es posible y lo que no lo será. Desde que hay claridad podemos presumir que vivimos en una cultura de comunicación y transparencia. Habría también que considerar en todo el tema de capital humano, el valor diferente que una persona puede dar a la compañía y que puede estar alineado a la estrategia del negocio. Entender que el giro de la compañía y el acompañamiento que haga recursos humanos hoy, tiene que estar perfectamente alineado: ¿de qué manera le vamos a ayudar a traer a la persona correcta?, ¿desarrollarla de la manera correcta?, ¿incentivarla de manera correcta?, y no necesariamente tiene que ser un elemento económico, pueden ser diferentes aspectos que nos permitan asegurar que la persona sea efectiva en su puesto. El último elemento que yo vería, ya que trabajamos con generaciones tan dinámicas, tan multidisciplinarias, tan diferentes, es que tenemos que lograr combinar diferentes personalidades, diferentes estilos, formas de hacer y lograr resultados que entre todos tenemos que cumplir. Entonces hay que generar las estrategias desde recursos humanos para hacer que podamos convivir en ese ambiente que hoy está tan revolucionario, sin olvidar que al final del día las compañías buscan obtener un beneficio económico y

que nosotros tenemos que ayudar a obtener a través del capital humano. En resumen, primero habría que entender las necesidades, después identificar, reconocer y generar al capital humano para cada vez contar con más y más personas altamente efectivas.

***Einar Moreno:* En los últimos diez años ha habido toda una gama de procesos de reestructuración, fusiones y adquisiciones de empresas. En este tipo de casos en donde se fusionan dos a uno y consecuentemente se presenta duplicidad de puestos, detonando procesos de recorte de personal, ¿qué estrategias de recursos humanos deberían de ser consideradas para tratar de maximizar la retención del capital humano en las organizaciones?**

Nelly Banda: Yo te diría que un primer tema a tratar es el del cambio organizacional, porque esto es un tema de cultura. Es el manejo de la incertidumbre. Ese es el primero. Cuando se dan este tipo de fusiones el primer elemento que se viene a la cabeza es ¿y qué va a pasar?, ¿mi función se va a modificar?, ¿qué voy a hacer?, ¿me voy a quedar sin empleo?, y viene nuevamente el tema de cubrir necesidades de la gente. Entonces el primer elemento que hay que atacar es el tema de incertidumbre y manejar el cambio de manera fuerte. ¿Cómo?, yo parto de una base fundamental que se llama comunicación, es decir, si bien a lo mejor no le puedes decir a la gente abiertamente que se llevará a cabo una reestructura, sí puedes decir que van a salir 50 personas y cuáles están dentro de las candidatas. Si partimos de la base de la comunicación clara, la gente tiene claridad sobre las cosas que han hecho bien, las que han sido excelentes, las que han sido malas, los objetivos alcanzados desde su rol, etcétera. Con esta claridad esa persona va a tener un espacio en la nueva estructura. Si se retroalimenta a la persona, y yo ahí es donde me voy dos pasos atrás, si se pretende tener una clara comunicación con la gente y tus procesos formales de evaluación del desempeño, en el momento en que se viene una etapa de reestructura o de cambios, o de rediseños organizacionales, o simplemente no hay ventas en una compañía y se va a tener que cerrar, si una persona tiene claridad de cuál ha sido su participación y su contribución para el desarrollo de la compañía, y ha pasado por procesos claramente de

retroalimentación y fijación de objetivos, y ha hecho la parte que le toca, te puedo decir que esa persona se puede sentir tranquila. Pero si también hemos dado retroalimentación donde vemos que la persona no está dando los resultados, cuando tú le das una retroalimentación y le dices viene una reestructura, viene un rediseño, y se va a considerar su desempeño en la compañía, la persona lo entiende. Se requiere un trato personal, es decir, regreso al tema de la comunicación. No demos incertidumbre, o alimentemos la incertidumbre de la gente sacando historias, porque en ese momento se genera un ruido en el pasillo terrible, que no puedes controlar y tus directivos también empiezan a sentirse preocupados. Me ha tocado también ver y conocer situaciones en donde gente de alto desempeño decide abandonar el barco, porque dice «oye, es que yo veo que esto está terrible, ya no me siento a gusto en la compañía», en ese momento la recomendación es responder: «pues nos va a doler tu partida, sí, es una pérdida importante para la compañía». Pero en el ejemplo anterior, hay que tomar en cuenta dos elementos. Primero, si la persona ya no se siente a gusto en la compañía, a *billetazos*, nunca en la vida los puedes retener, y la segunda, pensar siempre en una opción secundaria. Si realmente se logró trabajar todo un proceso de evaluación del desempeño, a través de una matriz de evaluación de potencial y generación de parrillas de reemplazos, pues claramente puedes reemplazar a la persona. De esta manera no lastimas, generas comunicación interna con la persona que ya no se siente cómoda en la compañía y se retira con todo el respeto, se retira tranquila y satisfecha. Yo por esta razón vería los elementos de comunicación, incertidumbre, manejo del cambio y claridad de los procesos de evaluación del desempeño como los claves. Hay que aceptar que habrá momentos en los que vas a perder talento y, por lo tanto, tienes que aprovechar muy bien el que se tiene, actualmente, dentro de la organización.

Einar Moreno: ¿Cuál sería la propuesta de valor, entendiendo esto como, lo que no le puede fallar al área de recursos humanos dentro de la organización, tanto para las áreas funcionales, como para los colaboradores de la misma compañía?

Nelly Banda: Yo te diría que lo que no le puede pasar a recursos humanos es volver a regresar al itinerario de ser el viejo administrador de gente: eso es lo que no puede pasar. Lo que sí le debe pasar a recursos humanos es tener una silla en el comité ejecutivo, revisando la estrategia del negocio: eso es lo que sí debe de pasar, porque lo tiene que traducir. Imagínate el rol tan fuerte que tiene recursos humanos. Ventas, *marketing* y finanzas, tienen muy claro su rol, ya que, a través de diferentes actividades o tareas, logran el resultado, pero nosotros tenemos que hacerlo a través de la gente. Generando programas que realmente reconozcan y permitan tener un ambiente y una cultura, donde el elemento fundamental, que se llama individuo, pueda ser efectivo, para que entonces logre sus resultados. Entonces lo que tiene que lograr recursos humanos es poder entender la estrategia de la institución. ¿Hacia dónde va? Entender que si hay un proceso de rediseño estructural, es porque algo pasó y no cerrarse a una postura de: «¿cómo vas a correr a 50?, ¿qué te pasa?, ¿qué vamos a hacer?». Y si encima dejamos que el negocio se vaya por un lado y recursos humanos siguiera pensando en juegos y cantos y capacitaciones «chafas» de selección de personal: no, eso no debería ser así. Lo que sí debería hacer recursos humanos es tener su silla al lado del área de las unidades de negocio, al lado de las personas y de los puestos que traen la rentabilidad al mismo. Ese es el itinerario que se debe de seguir en recursos humanos. Lo que no puedo pensar ver en recursos humanos, es un rol de administrador de recursos humanos y nada más. Un área que corre, paga y contrata. Eso no puede volver a ser.

Einar Moreno: **Y por otra parte, ¿cómo poder asegurar que nuestro capital humano entienda la importancia de su rol en la organización y el impacto de lo que podría suceder si descuidara sus actividades?**

Nelly Banda: Fíjate que aquí sí te puedo compartir una buena práctica que realizamos en una empresa y algo que nos ayudó muchísimo para que la gente entendiera su rol. Antes hablar de los resultados de la compañía era casi, casi, la caja negra del comité ejecutivo, que sólo se conocían a nivel general y sus reportes directos. En el momento en el que tú abres la caja negra y le dices a la gente «así estamos, es-

tos son los resultados que mes a mes está teniendo la compañía», las personas entienden su razón de ser. La estrategia que desarrollamos fue justamente eso, de manera general decirle a la gente, estos son los productos que vendemos, y así se está desplazando en el mercado, este es el objetivo de ventas que teníamos, así estamos. Entonces lo que empezamos a hacer con una compañía, justamente fue tener reuniones mensuales con el director general, directores y toda la compañía. Nos reuníamos en un salón todos los empleados, dedicando más o menos una hora. Te puedo decir que efectivamente se daba el diálogo, no tan extenso, pero sí se permitía una dinámica donde el director general presentaba los principales números, las estrategias que se estaban desarrollando, las que se podían compartir, por supuesto. Pero les dábamos información como un dato más a la gente, cuando la gente veía y era evidente que no estábamos alcanzando el resultado, era cuando nuestro siguiente mensaje era sobre el replanteamiento del rol personal para identificar lo que estás haciendo bien y lo que no. Revisa si realmente las cosas que estás haciendo no están siendo efectivas y ¿por qué estas acciones no nos permiten lograr el resultado? Desde cada asistente de área hasta cada director, cada vendedor, recursos humanos, todos tus mensajeros, una vez que revisemos qué estamos haciendo, podremos mejorar nuestro desempeño. Pero si estamos viendo que la compañía tiene números que están sanos, que se está teniendo un crecimiento, que hay esfuerzos, hay que replicar esos comportamientos. Entonces es cuando entra este reforzamiento del que me preguntabas. ¿Cómo podemos reforzarlo?, entregando los números y haciéndole saber a la gente cuáles son los comportamientos, las competencias, las acciones que se están haciendo y cuáles no podemos permitir, para no replicarlas. Y si vemos que vamos mal, se trata de identificar, retar a la gente. Una de las campañas que lanzamos en mayo, en una de las compañías fue: ten retroalimentación constante con tu jefe, no te esperes al proceso formal de evaluación, si hoy quieres hablar con él, hoy pídele media hora y siéntate con él, si lo quieres hacer mañana en la mañana, no necesitas que sea un proceso formal, hazlo. Entonces cuando empezamos a trabajar en esto, si la gente veía que habían comportamientos que eran inefectivos, su

jefe se los decía, o inclusive como una retroalimentación abierta, de tal manera que te permita hablar con tu jefe sobre cuáles son las cosas en las que te puede ayudar para alcanzar las metas. Esta estrategia nos ayudó muchísimo, yo vi cambios, yo vi resultados. Al principio es un poco grande el impacto con la gente, porque cuando empiezas a mostrar por primera vez los números y la gente observa que vamos mal, se pregunta: «¿qué paso?, ¿entonces vamos mal, nos van a vender, que va a pasar?», y no puedes dejar que la gente se vaya con eso. Por lo cual, se debe estar listo para mostrar también el plan de acción inmediato: «esto es lo que estamos haciendo, esto es lo que vamos a hacer, de ti necesitamos, a, b, c y d, ¿te subes o no te subes al barco?», y recuerdo claramente una estrategia del director general, el mensaje que dio fue: «el que se quiera subir al barco, bien recibido y el que no se quiera subir al barco y venga a generar resistencia, los demás lo vamos a tirar del barco, porque este barco lo vamos a salvar». Su involucramiento fue toda la diferencia. Te puedo decir que el cambio fue completamente extraordinario: vimos a la gente que decidió no subirse y vimos a las personas que dijeron: «Yo le entro con todo».

Einar Moreno: **Me impresiona el efecto que puede causar un buen liderazgo.**

Nelly Banda: Así es un buen liderazgo pero, ¿sabes una cosa? El otro elemento es la comunicación, que en su momento aquel director decidió mantener y que personalmente la califico como de primera clase.

► Miguel Ángel Gurrola Rodríguez

*Global HR Business Partner Enabling Functions
en Boehringer Ingelheim*

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1971
- Cargo: Global HR Business Partner Enabling Functions en Boehringer Ingelheim
- Funciones más importantes: Atracción de talento, capacitación de personal y desarrollo organizacional

Experiencia profesional

Boehringer Ingelheim (2012 - labora actualmente)

- Global HR Business Partner Enabling Functions *Boehringer Ingelheim Latin America* (2010 - 2012)
- Human Resources Vicepresident Latin America *SCA Mexico & Central America* (2005 - 2010)
- Human Resources Vicepresident Mexico & Central America *Unilever Mexico & Latin America* (2000 - 2005)
- HR Director Center of Expertise Learning & OD Latinoamerica
- HR Director Home & Personal Care (México)
- HR Director Ice Cream Division (México)
- HR Director Foodservice Division (México) *Coca-Cola de México* (1998 - 2000)
- Human Development Manager

Educación

Licenciado en relaciones industriales por la Universidad Iberoamericana, campus Santa Fe, D.F.

Einar Moreno: ¿Cómo logra recursos humanos alinear, en toda esta parte de las estrategias de las compañías, las acciones para alcanzar impactos o beneficios tangibles, como el incremento de la productividad o de la calidad? Y, en este sentido, ¿cuál sería el reto en el sector en el que te encuentras frente a los siguientes años?

Miguel Ángel Gurrola: En recursos humanos tenemos grandes retos y oportunidades que debemos capturar, ¿y por qué lo menciono?, porque ya desde hace varios años se hablaba de ello en aquel artículo dedicado a recursos humanos que decía *why we hate HR?*, (¿por qué odiamos a recursos humanos?), el cual se dio a conocer después de un congreso de recursos humanos en Las Vegas, en el 2005, y le dio la vuelta al mundo. Yo creo que desde entonces, y tal vez mucho antes, recursos humanos se ha preocupado por ser más estratégico, con casos de éxito en compañías y la gente te lo dice (lo reconoce), pero la generalidad es que hoy no necesariamente tenemos una suficiente banca de talentos como función a nivel global, entre todas las compañías, con ese nivel estratégico. Sigue siendo una oportunidad muy grande lo que tenemos por hacer y yo creo que se agrega valor a la organización, en primer lugar, al enfrentar la realidad con lectura situacional concreta, en segundo término, con un entendimiento en el negocio que se sigue hablando mucho de eso, pero poco se hace al respecto y, en tercer lugar, con una capacidad de generar redes, redes importantes para hacer tu trabajo. Y redes no significa conocer a todo mundo para todo y mientras más gente conozcas eres más estratégico y con mayor influencia; significa seleccionar a las personas adecuadas de acuerdo con la estrategia del negocio, con tus expectativas como profesional de la función y dependiendo de dónde puedes impactar en mayor grado. ¿Cuáles son esas redes en las que me quiero enfocar? No sólo dentro del negocio, sino fuera del mismo negocio. Debo saber discriminar ese tipo de redes porque el tiempo es oro. No tenemos dos vidas, la vida se va muy rápido, y creo que para mí eso es algo que hoy en recursos humanos no se habla. Recursos humanos está para escuchar, es cierto, pero siendo altamente efectivo en la escucha. No necesitamos toneladas de tiempo para escuchar sin un propósito, pero si necesitamos la habilidad de escucha que nos permita desglosar cuáles

son las agendas de las personas a nivel personal y profesional, y cómo éstas se ligan con las del negocio. Se requiere una voluntad muy férrea para salir y conectar con el negocio, conocer a los clientes, es decir: muy buen balance entre trabajo de escritorio, calidad de escucha e intención genuina de comprender y ocuparnos de lo que requiere el negocio y las personas. Hay un libro muy interesante que se llama *Velocity*, escrito por los propietarios de una empresa inglesa que es proveedor estratégico de Virgin Airlines, en servicios de *software*, *hardware* y otras soluciones en tecnología de la información. Los autores son Ajaz Ahmed y Stefan Olander. Escuchando a uno de los autores en una conferencia en Frankfurt, Alemania, me llamó poderosamente la atención la filosofía central de su obra. Él explicó que el concepto de *Velocity* tiene que ver con capturar oportunidades a partir del optimismo y de una fuerza positiva que nos dan la mentalidad adecuada para construir un mejor futuro, el cual tiene un tinte de bienestar colectivo, más que individualista. Para lograrlo se necesita tener el carácter para señalar las cosas que se tienen que hacer mejor. Yo creo que la función de recursos humanos no genera valor estratégico cuando se dedica a ser hacedores de cosas desde una perspectiva táctica-operativa que no genera impacto estratégico en el negocio. Necesitamos movernos con una velocidad adecuada sin caer en la ansiedad que resulta de buscar soluciones a corto plazo. Construir una visión a largo plazo es posible si entendemos que las obras tienen que ser iniciadas con determinación en este enfoque, aun cuando no vayamos a ser quienes recojan la cosecha de este esfuerzo. Significa pensar más en el bien común a largo plazo. Tarea difícil en el contexto del narcisismo ejecutivo posmoderno, pero no imposible.

***Einar Moreno:* Entonces, ¿cuál es la importancia del capital humano como activo intangible dentro de una organización?**

Miguel Ángel Gurrola: El capital humano consigue resultados, transforma a la organización y forma parte esencial de su cultura. La innovación proviene de personas que se atreven a mirar la realidad de manera distinta. Las organizaciones que ven a sus colaboradores como

activo intangible esencial para su éxito trascienden y son perdurables, por lo regular.

***Einar Moreno:* Tener y potenciar este gran activo intangible, ¿en qué podría traducirse para la organización?**

Miguel Ángel Gurrola: En una forma específica de ser y actuar, que parte desde el diseño mismo de la organización, desde el punto de vista estructural y de procesos. Se trata de mirar a la organización en el corto y largo plazo, sus retos, sus ventajas competitivas, su realidad actual, sus oportunidades. Sin duda, los sistemas de información serán vitales para la rápida toma de decisiones, incluyendo los temas de capital humano. La planeación de la fuerza de trabajo podrá realizarse de forma más eficiente gracias a dichos sistemas. Aprovechar el potencial del talento, requerirá nuevos comportamientos de los líderes de la organización.

***Einar Moreno:* ¿Cómo considera que se deben diseñar, de manera estratégica, los cuadros de remplazo en puestos directivos?**

Miguel Ángel Gurrola: Pienso que actualmente existen herramientas y metodologías en materia de cuadros de reemplazo. En la medida en que sean entendidos y aceptados por los líderes de la organización, serán de gran ayuda. El verdadero reto no está en estas herramientas y metodologías, sino en lo que resulta de su uso. Si el resultado se refleja en un verdadero compromiso por desarrollar a los futuros líderes a través de planes de desarrollo eficaces que se llevan a la práctica, entonces se llenarán los cuadros de reemplazo con nombres de personas que están siendo desarrolladas de manera efectiva. Asegurar las promociones de las personas registradas en esos cuadros le dará credibilidad al proceso de administración de talento (*Talent Management*); si los cuadros de reemplazo no son revisados, discutidos, actualizados, pierden su verdadero valor.

***Einar Moreno:* En un proceso de planeación, ¿cómo se consideraría al capital humano en la estrategia organizacional?**

Miguel Ángel Gurrola: Como componente esencial de la estrategia del negocio. Esto debe ser claro y explícito en la estrategia de la organización. Así de claro habrá de ser comunicado por los líderes que la conforman.

Einar Moreno: **En un proceso de reestructuración (fusiones, adquisiciones, recortes de personal), ¿qué estrategias de recursos humanos, deberían ser consideradas?, ¿qué valor (monetario) considera debe otorgarse al capital humano y cómo deberíamos de medirlo?**

Miguel Ángel Gurrola: Es de vital importancia valorar cada uno de los elementos de la estrategia hasta tener claridad sobre a dónde se quiere llegar y cómo. Entonces se pueden hacer las preguntas pertinentes sobre el capital humano. Es muy importante la consistencia; por tal motivo, el diálogo en los comités ejecutivos es fundamental. La calidad del diálogo determinará la calidad de las decisiones que se tomen. La medición dependerá del enfoque que quiera darle el comité ejecutivo, desde premisas económicas, sociales o de otro tipo.

Einar Moreno: **Al realizar cambios en la estrategia de la organización, ¿cómo se debería involucrar al capital humano en su implementación y ejecución?**

Miguel Ángel Gurrola: Actualmente, existen muchas metodologías de manejo del cambio, las cuales han probado su eficacia a través del tiempo. Existe una premisa fundamental que dice: «las personas desean ser involucradas en los temas que les afectan». La comunicación es fundamental y tiene que ser planeada e implementada con indicadores clave. Cuando las personas son involucradas adecuadamente, la resistencia al cambio tiende a disminuir y es menos complicado moverse hacia un estado transformacional deseado.

Einar Moreno: **¿Qué debe garantizar el área de recursos humanos, como propuesta de valor a las demás áreas de la organización y a sus colaboradores?**

Miguel Ángel Gurrola: El cumplimiento de los contratos que acuerde con ellos, mediante una discusión franca y abierta, los entregables de

seados. Ayudar al cliente a definir qué es lo que realmente desea de recursos humanos es una tarea que agrega mucho valor para ambas partes. Las expectativas se aclaran y se maneja en una sola agenda. En cuanto a los colaboradores, es importante que se sientan en un ambiente de respeto que los motive a expresar su grandeza, de la mejor manera, en el trabajo que realizan día con día.

Einar Moreno: ¿Cómo se puede garantizar la mejora continua de la generación y entrega de la oferta de valor a los clientes internos?

Miguel Ángel Gurrola: Mediante la evaluación constante y con un enfoque de mejora continua. El seguimiento a la implementación de las soluciones acordadas con los clientes internos, debe de ser medida con rigor y flexibilidad a la vez para mejorar los resultados de acuerdo con las situaciones que se van enfrentando. Se ha dicho que lo que no se mide no se mejora. Aquí lo importante es lograr un acuerdo de lo que se quiere medir en primer lugar, y luego, la disciplina de hacerlo de manera eficaz.

Einar Moreno: ¿Cómo podríamos asegurar que el talento humano comprende la importancia de su rol y el impacto de descuidar sus actividades rumbo al cumplimiento de las estrategias globales de la organización?

Miguel Ángel Gurrola: Mediante un proceso formal de comunicación a nivel equipo de trabajo, y a nivel individual, en diálogo con el supervisor. Cuando la gente comprende cómo contribuye al éxito de la organización es mayor la probabilidad de que se motive, de forma natural, a contribuir para lograrlo. Los medios pueden ser diversos: reuniones informativas con los líderes organizacionales con colaboradores de diferentes áreas funcionales, reuniones de equipos naturales de trabajo con sus líderes, reunión de equipos de trabajo interfuncional, diálogo individual con el supervisor, entre otras. Lo importante es no subestimar la calidad y frecuencia de la comunicación.

Einar Moreno: **Finalmente, considerando que nos encontramos dentro de la economía denominada del conocimiento, ¿cuál es el reto que tienen las organizaciones para que los recursos humanos formen parte de su ventaja competitiva?**

Miguel Ángel Gurrola: Atraer, desarrollar y mantener motivado a su talento, así como generar condiciones apropiadas para que despliegue su potencial. El conocimiento también merece ser administrado de manera adecuada para recurrir a él de forma sistemática como parte de los procesos de aprendizaje y mejora continua.

► Manuel Paredes Rivera

Gerente de desarrollo humano México y Centroamérica en Henkel Mexicana

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1964
- Cargo: Gerente de desarrollo humano México y Centroamérica en Henkel Mexicana S.A. de C.V.
- Funciones más importantes: Atracción de talento, procesos de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional y capacitación

Experiencia profesional

- *Henkel Mexicana* (2007 - labora actualmente)
- Gerente de desarrollo humano México y Centroamérica
- *Pfizer* (2001 - 2007)
- Gerente de capacitación y desarrollo de división veterinaria
- *Celanese Mexicana* (1996 - 2001)
- Gerente de capacitación y atracción de talento
- *McDonald's México* (1991 - 1996)
- Gerente de capacitación

Educación

Licenciado en administración con mención honorífica por la Universidad Nacional Autónoma de México
Diplomado «La gestión estratégica de persona y de recursos humanos», por el ITESM, Toluca

Einar Moreno: ¿Cómo es que el área de recursos humanos en la organización comienza a verse alineada con las estrategias globales de la misma?

Manuel Paredes: Con base en mi experiencia, cada vez más, recursos humanos, tiene que estar mucho más atento y alerta en los planes es-

tratégicos de los negocios, si quiere ser obviamente exitoso y si quiere agregar valor a la organización. A mí me ha tocado ver cómo se han migrado diferentes modelos. Actualmente el modelo que tenemos en Henkel, y que existe en muchas compañías, es el modelo *Business Partner* (BP) que consiste en tener a una persona de recursos humanos con un perfil generalista. Así, conoce un poco de todas las áreas de recursos humanos pero, al mismo tiempo, esta persona está metida directamente en el negocio. La idea es que esta persona esté presente en las reuniones donde se toman decisiones de negocio, que pueda entender muy bien los planes estratégicos del negocio y los planes a futuro del negocio, desarrollo y crecimiento, los proyectos de reingeniería que pudieran llegar a darse, etcétera, y, desde ese punto de vista y conocimiento, ofrecer soluciones que generen un valor agregado al negocio. Pienso que hoy en día, todos aquí en Henkel, y en la área de recursos humanos, estamos convencidos que nuestro objetivo es el cliente final; incluso nosotros tenemos una herramienta de evaluación de desempeño anual con la que evaluamos a todos nuestros empleados. Tenemos una competencia que se llama orientación al cliente que cada año es evaluada por los directivos. Cuando se evalúa esta competencia tiene uno que estar muy claro y muy cierto de que lo que se está evaluando: cómo el trabajo de cada persona en el día a día impacta en el resultado final con el cliente final. Y al hablar de cliente final me estoy refiriendo en el caso de Henkel, como podría ser las grandes cadenas de supermercados como Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana o las grandes papeleras, es decir, no clientes internos, en Henkel no existe el término de cliente interno, los clientes son externos totalmente.

***Einar Moreno:* ¿Podría hablarme de los proyectos que actualmente están en curso por considerarse estratégicos?**

Manuel Paredes: Tenemos varios, definitivamente. De hecho, pienso que es una de las características más importantes que Henkel siempre ha tenido; cada año es un reto diferente y hay muchísimos proyectos. Te voy a mencionar algunos de ellos que considero son los más importantes. Pero, antes de comenzar, me gustaría crear un contexto y co-

mentarte que precisamente el 2012 fue la culminación de la estrategia que Henkel definió desde el 2008, para el cumplimiento de nuestros objetivos financieros en el mismo año. Entonces el 2012, fue un año muy crítico para Henkel. Afortunadamente, a principios de diciembre de 2012, tuvimos una visita de nuestro CEO en nuestro país, porque como tú sabes, Henkel es una empresa alemana, y la razón de su visita fue precisamente el comunicarnos que, efectivamente, no sólo se habían logrado los resultados financieros, sino que también fueron totalmente superados. Entonces, son estos momentos un logro para la compañía, algo gratificante y que es motivo de celebración. También se nos informó la estrategia que iba a seguir Henkel hasta el 2016. Este tipo de logros son muy importantes de comunicar y, al mismo tiempo, transmitir esta nueva estrategia, pues va a definir las prioridades y los objetivos que vamos a trabajar en los próximos años. A raíz de esto, hay varios proyectos que nuevamente se han reforzado, mismos que son prioritarios y algunos otros nuevos se van a integrar. Te puedo mencionar, por ejemplo, en la parte de impacto social que se está trabajando mucho en que los procesos de Henkel, sean procesos limpios y que no generen contaminantes. De hecho, Henkel está integrado a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en un programa que se llama *Global Compact* que, precisamente, es un acuerdo entre diferentes empresas multinacionales para reducir la emisión de contaminantes, tanto en el aire, como residuos en el agua, etcétera. Estamos trabajando muy fuerte también con las comunidades donde Henkel opera, lo que nosotros le llamamos los proyectos MIT (*Make an Impact Tomorrow*) que es básicamente el retorno del beneficio que Henkel tiene en cuanto a utilidades y ganancias en beneficio de las comunidades donde opera. A través de la participación de proyectos como ayuda a casas hogar, a niños enfermos de cáncer o de sida, niños de la calle, etcétera. Cada año, en promedio, te puedo comentar que tenemos aproximadamente quince proyectos diferentes, en donde Henkel no sólo les da un apoyo económico, sino también en especie, y también hay una alta participación de todos los empleados de Henkel en estos proyectos. Para Henkel, es parte de lo que se le denomina el equilibrio, entre lo que son ganancias y utilidades, la

seguridad de nuestro empleados y la de las comunidades donde operamos. Entonces, siempre tratamos de mantener esa triada muy, muy bien equilibrada. También hay y, hablando un poquito más específicamente de los proyectos de recursos humanos, puedo comentar que desde este año y el hasta el próximo, tenemos un proyecto muy interesante pues ya hemos migrado a un centro de servicios compartidos de recursos humanos a nivel mundial. Henkel está organizado por regiones en el mundo, México pertenece a Latinoamérica y se definieron dos centros de servicios compartidos que van a dar servicio a las todas las regiones de Henkel en el mundo desde la perspectiva de los servicios que ofrece recursos humanos. Estos centros de servicios arrancaron a principios del 2012, han tenido mucho éxito y tenemos el proyecto de arrancar un nuevo centro de servicios compartidos aquí en México, precisamente. El proyecto está definido para marzo de 2013, es decir, ya estamos prácticamente a la vuelta de la esquina, de hecho ya contratamos a la gente que va a trabajar en este «*Self Service Center*». Puedo asegurar, hoy por hoy, que Henkel está apostando muchísimo en recursos humanos, como parte de sus estrategias. Entonces estamos siendo muy privilegiados, porque se escogió por diferentes causas y razones a México como una de las sedes para estos centros de servicio. El plan es que se atienda a Norteamérica, (Estados Unidos, Canadá) y toda la parte de Latinoamérica, desde México hasta Brasil, Argentina y Chile. Entonces, éste es un proyecto muy importante para Henkel y de alta prioridad para todos nosotros en recursos humanos. Otro de los procesos que está muy fuerte dentro de recursos humanos es el reforzamiento de nuestro proceso anual, a lo que le llamamos *Talent Management*. El *Talent Management* es un proceso anual en donde Henkel maneja, de manera armonizada y sistemática, a todo su talento dentro de la organización. Este proceso normalmente comienza en el mes de septiembre de cada año y concluye en el mes de marzo del siguiente. En la fase inicial cada supervisor hace la evaluación de sus reportes directos, esta evaluación la hacemos a través de lo que nosotros le llamamos el *Performance and Potential Assessment*, que es una evaluación de desempeño y competencias para medir potencial y obviamente el desempeño. Una vez que cada supervisor tiene esta

evaluación de su reporte directo se organizan, lo que le llamamos, las *DRT sessions (Development Room Tables)*, sesiones grupales en donde cada uno de estos participantes presenta el caso de la evaluación de cada uno de sus reportes directos, de tal manera que, a través de esa mesa de discusión, se puedan definir parámetros de medición en las evaluaciones y se puedan, sobre todo, definir también acciones de desarrollo para toda la gente en Henkel. La idea y el resultado de esa sesión, es que la persona tenga una calificación aprobada por todo ese comité de acuerdo a su desempeño y potencial en su carrera, y que también tenga una propuesta de plan individual de desarrollo para llevarse a cabo durante los siguientes años. Finalmente, la última parte del proceso va de enero a marzo de cada año y es precisamente una vez, después de que se cierran estas sesiones de discusión, estos DRT, cada supervisor tiene que regresar con cada uno de sus reportes directos y en sesiones individuales tener una sesión de retroalimentación con cada uno de sus reportes para precisamente cerrar el círculo y comentarle precisamente a éste cuál fue su desempeño y cuáles son sus planes de desarrollo dentro de la organización. Éste es un proceso reciente, aproximadamente tenemos 4 años aplicándolo en Henkel a nivel global y aún estamos haciendo algunas modificaciones cada año en aras de perfeccionarlo, para que sea más eficiente y más justo también para los evaluados. De hecho te puedo compartir que dentro de la nueva estrategia que se difundió para el 2016, uno de los pilares que apuntala a la misma es precisamente seguir reforzando este proceso de *Talent Management*. Estos son en general, los procesos estratégicos más importantes en este momento dentro de Henkel.

Einar Moreno: ¿Cuál es la importancia del capital humano, entendiéndolo como un activo intangible en las organizaciones?

Manuel Paredes: Definitivamente lo que nosotros consideramos, lo más importante, es el impacto con los clientes. Que tengamos cada vez una mejor penetración de mercado, que seamos mejor aceptados por nuestros clientes, que nuestros productos siempre estén visualizados como los productos de más alta calidad, etcétera. Sin embargo, hablando un poquito más a detalle, de la parte de talento humano y

de la perspectiva de recursos humanos, por ejemplo, en nuestro caso como región Latinoamérica, está siendo un reto importante el poder exportar talento hacia otras regiones del mundo. Henkel es una empresa global, una empresa que te da la gran oportunidad de tener una exposición hacia otros países, otro tipo de regiones, otro tipos de mercados, y si tú me preguntas específicamente sobre los retos en Latinoamérica, se trata precisamente de preparar a nuestra gente para enfrentar ese tipo de retos globales. Hoy por hoy, yo te puedo decir que tratando de hacer un balance, tenemos un déficit de latinoamericanos que estamos enviando al extranjero, son más los europeos o los norteamericanos que tenemos aquí en la organización y son pocos todavía, ya sea mexicanos o de otro país, los latinoamericanos que hemos podido enviar al extranjero. Entonces, estamos trabajando muy fuerte en desarrollar las competencias, las habilidades, e inclusive los idiomas. Por ejemplo, ¿sabías que, en Europa la gente normalmente habla tres o cuatro idiomas con facilidad y aquí en Latinoamérica encontrar gente que tenga un nivel alto o un buen dominio del idioma inglés a veces puede resultar muy complicado? Entonces, hemos trabajado muy fuerte en estos temas, en detectar el talento desde una etapa muy temprana, en prepararlo, en rotarlo. Tenemos iniciativas precisamente a nivel global para que las personas de Henkel tengan la oportunidad de participar en tres países diferentes, en tres negocios diferentes y tres funciones diferentes, es decir, lo que nos interesa es que la gente tenga la oportunidad de rotarse, de moverse, de conocer a Henkel desde una perspectiva mucho más global. Henkel es una empresa muy diversificada, prácticamente te puedo decir que son tres negocios los que manejamos: un negocio de cuidados del hogar, que básicamente se compone con productos precisamente del cuidado del hogar de detergentes, limpiadores, etcétera, otro negocio que es el de cosmética, que son productos para el cuidado personal y un tercer negocio que es el de adhesivos, que es muy, muy, muy diversificado. Va desde adhesivos de consumo, adhesivos industriales, adhesivos para la industria automotriz e industria aeroespacial. El tener una compañía tan diversificada en algún momento puede percibirse como tener tres o cuatro compañías en una y esto, para nosotros, lejos de ser una desventaja,

representa una gran oportunidad para precisamente poder brindarle el desarrollo de nuevas habilidades a nuestra gente, a través de esta rotación de posiciones y rotación de negocios.

***Einar Moreno:* ¿Cuál sería la propuesta de valor, entendiendo esto como, lo que no le puede fallar al área de recursos humanos dentro de la organización, tanto para las áreas funcionales, como para los colaboradores de la misma organización?**

Manuel Paredes: En cuanto a los negocios. Lo primero es que obviamente nosotros tenemos que generar valor al negocio, entonces esto va muy en función de los planes estratégicos específicos de cada negocio. Te voy a dar un ejemplo muy claro: tenemos ahora un proyecto muy importante en el negocio de detergentes en donde estamos a punto de abrir una nueva filial en República Dominicana, que es un país donde nosotros realmente no tenemos operaciones y en este momento para el negocio de cuidado del hogar es una parte estratégica. Todo lo que tiene que ver con la apertura de la filial en cuanto a la contratación de la gente, la definición de la fuerza de ventas en esa localidad, la apertura del centro de oficinas de esta nueva filial, es algo en lo que recursos humanos ahorita está involucrado y es un proyecto en el que, obviamente, no podemos fallar. Depende de cada negocio, y de lo que específicamente se ha definido, en su plan estratégico, la definición de su proyecto más crítico y, desde ese punto de vista, la definición también de los procesos de recursos humanos, que son claves para el cumplimiento del plan estratégico y objetivos estratégicos correspondientes. En este caso del negocio de los detergentes, el proyecto es importantísimo, es crítico para el negocio arrancar con esta operación a partir de enero del próximo año, es algo donde nosotros como recursos humanos, estamos generando valor desde la selección de la mejor gente, la creación de todos los sistemas de compensación acordes al país y el paquete de beneficios para los trabajadores. Por lo anterior, nuestra responsabilidad como recursos humanos es proveer a todos nuestros negocios del mejor talento, es decir, nosotros tenemos que asegurarnos de tener a la mejor gente, al mejor talento con las habilidades requeridas para el puesto en el momento que la orga-

nización lo requiera. Así, podemos tener una idea de cómo todos los procesos internos de recursos humanos están encaminados hacia lograr tener a la persona adecuada, con el puesto adecuado, con las habilidades adecuadas en el tiempo adecuado.

***Einar Moreno:* ¿Cuál es el reto que tienen las organizaciones para que los recursos humanos formen parte de su ventaja competitiva? Y en función a este reto, ¿cómo visualiza la administración de recursos humanos para el futuro?**

Manuel Paredes: Yo te podría decir, bajo mi perspectiva, que el rol de recursos humanos como socio estratégico del negocio se va a volver cada vez más y más crítico en los siguientes cinco años. No me cabría en la cabeza, pensar en una persona que está en el área recursos humanos sin que tenga un conocimiento profundo de las estrategias de los negocios, que no esté participando en esas reuniones clave del negocio, donde se estén tomando las decisiones estratégicas y donde el punto de vista de recursos humanos sea considerado como un punto de vista clave para alcanzar la visión del negocio. La tendencia que veo en Henkel, y en muchas otras empresas, es la automatización de procesos que no generan valor, es decir, todos estos procesos de nóminas que son muy importantes, pero que desde cierta perspectiva podremos considerar que los procesos operativos van tener que ser cada vez más automatizados, más simples y globalizados, y esa parte de la estratégica va a tener que ser más, ¿cómo te podría explicar?, va a ser un rol muy importante que en recursos humanos tenemos que llevar a cabo. En otras palabras, el agente de recursos humanos tendrá que, cada vez más, dedicarse a cuestiones estratégicas y menos a cuestiones operativas: hoy en día, desafortunadamente, todavía no sucede. Aún estamos metidos en muchas cosas que sí son estratégicas, pero también en muchas otras cosas operativas. Aún tenemos que estar realizando actividades que te consumen tiempo y, que a lo mejor, no te permiten utilizar ese tiempo en cuestiones un poco más estratégicas. Cada vez más las organizaciones tratarán de sacar todos esos procesos operativos y automatizarlos hasta inclusive alcanzar un proceso de autoservicio, por llamarle de alguna manera, donde las personas no

tengan que estar pidiendo información, sólo entrar a un portal que les permita realizar una consulta automatizada. El representante de recursos humanos debe estar metido directamente en lo que es importante, el entendimiento de la problemática de los negocios y en lograr ser un verdadero asesor y consultor para cada director en los negocios sobre cómo tomar las mejores decisiones.

Einar Moreno: **¿Algún comentario que quiera hacer como reflexión final?**

Manuel Paredes: Sólo enfatizar que, definitivamente, pienso que todas las compañías se están dando cuenta que la parte más importante en la organización es el capital humano. En Henkel, es muy evidente, hemos tenido varias compras de marcas y otras compañías que muchas veces, cuando se hacen esas adquisiciones, lo de menos es adquirir nuevas plantas, equipos y nuevas tecnologías. Todos esos procesos de alguna manera se pueden controlar con cierta facilidad, pero la parte humana, la parte sensible, la parte de hacer sentir una persona integrada a una nueva organización, el que la gente se mantenga motivada, como decimos coloquialmente «que se ponga la camiseta» por dar un resultado, esa es la parte difícil. Se requiere de constancia, se tiene que ir construyendo, y es la parte donde nosotros como expertos de recursos humanos tenemos el reto de brindar. Las asesorías y alternativas para que estos procesos se lleven a cabo de manera exitosa son nuestra responsabilidad. Y pienso que el principal reto también viene con las nuevas generaciones. Aquí en Henkel están llegando los chicos que están saliendo de las universidades. Ellos buscan cosas muy específicas en las organizaciones, vienen rompiendo muchos paradigmas que muchas empresas tradicionalmente teníamos y el reto para nosotros es hacer nuestras empresas atractivas para estos jóvenes talentosos. Habrá que empezar a pensar en nuevas iniciativas que atraigan a este tipo de capital humano porque verdaderamente está siendo un reto para todas las organizaciones el atraer al nuevo talento.

CONCLUSIONES

Al leer a nuestros expertos entrevistados es evidente que están viendo la evolución del área de recursos humanos, desde el inicio de sus carreras y durante sus años de experiencia. De un área que en algunas ocasiones se consideraba incomprendida o inclusive que ha sido poco valorada, el área de recursos humanos se ha convertido en el eje estratégico de operación en actividades diarias y en proyectos específicos.

En síntesis, nos comentan que cuando pensamos en gestión de la estrategia necesitamos, de inicio, considerar una liga entre la planeación estratégica y la planeación operativa (figura 11) para lograr traducir cada uno de los planteamientos estratégicos a la operación regular de nuestra organización.

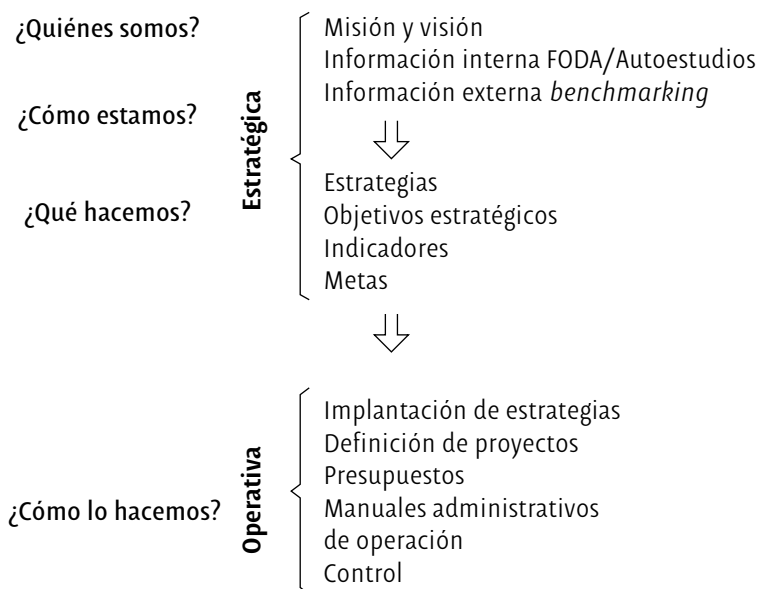


Figura 11.

Modelo de planeación general (Kaplan y Norton, 2001)

Desde luego que el generar el vínculo que necesitamos entre planeación estratégica y operativa es el resultado de la interacción del capital humano dentro de la organización. Debemos trabajar como administradores de recursos humanos para lograr tener a la persona correcta en el puesto indicado, en el momento oportuno y que esté alineada con la estrategia global de la organización.

Posteriormente viene el proceso de evaluación de nuestras estrategias. Si bien es importante planear las estrategias, es igual o quizá más importante evaluar el impacto o resultado de la ejecución de las mismas.

No siempre tenemos el resultado esperado al realizar una estrategia. Entonces, ¿qué debemos hacer al respecto? Intentarla de nuevo sería un error. Debemos de modificar, ajustar o, inclusive, replantear por completo la estrategia, dependiendo de su grado de impacto o resultado. Recordemos que para obtener resultados diferentes debemos realizar actividades diferentes.

En este sentido, nuestros expertos nos hablan de que en concreto las acciones directas que potencializan al capital humano en las organizaciones deberían de traducirse en mejores resultados para las mismas. Si se trata de instituciones con fines de lucro, estas acciones deberían reflejarse en una mayor rentabilidad, productividad y crecimiento. Si son instituciones gubernamentales el impacto debería verse en mayores beneficios, tangibles e intangibles, para los ciudadanos. Si son organizaciones de la sociedad civil las acciones deberían traducirse en la maximización de impacto positivo para sus beneficiarios.

Por lo anterior, el mantenernos en constante medición, sobre los resultados de nuestras organizaciones, en función de potenciar el capital humano, es una actividad que no podemos descuidar. Sobre todo pensando en que estamos en la permanente búsqueda de acciones que impacten positivamente, y en un alto porcentaje, a nuestros resultados. Estrategias que generen alto impacto, con baja inversión de recursos, serán nuestras preferidas para implementar.

En la medida en que podamos orientar todos nuestros esfuerzos, desde el área de recursos humanos, hacia la estrategia corporativa global, lograremos ventajas competitivas evidentes y podremos esperar mayores y mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo dentro de nuestra organización.



Atracción de talentos

INTRODUCCIÓN

Este capítulo se refiere a la atracción de talentos. Primeramente, efectuaremos una revisión de la literatura sobre el tema. En segundo lugar, tres especialistas, con una gran experiencia en la materia, nos compartirán sus opiniones sobre la atracción de talentos: Marilaura de la Garza e Isela García, expertas en atracción de talento para grandes empresas y Diana Salinas, subdirectora de atracción y desarrollo de talento de Grupo Posadas. Finalmente, se presentan las principales conclusiones obtenidas a través del análisis de las recomendaciones emitidas por los expertos entrevistados con respecto a la atracción de talentos.

CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE ATRACCIÓN DE TALENTOS

Una de las preocupaciones principales de los altos ejecutivos es la atracción de talentos: «el recurso corporativo más importante en los próximos veinte años será el talento [...] e incluso cuando la demanda del talento se verá a la alza, la oferta se verá a la baja» (Trank, Rynes y Bretz Jr., 2002). La atracción de talentos constituye entonces un elemento crítico para el éxito y la supervivencia de las organizaciones (Cappelli, 2008; Breaugh, 2009).

La atracción de talentos se «relaciona con el suministro de personas a la organización [...] se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento correcto» (Chiave-

nato, 2011). Para lograr este abastecimiento de talentos, una de las primeras cosas que hay que hacer es reclutar. Al respecto Breaugh (2009) basándose en investigaciones académicas y reportes de empresas propone un modelo de cuatro pasos: 1) establecer los objetivos del reclutamiento, 2) desarrollar una estrategia de reclutamiento, 3) implementar las actividades de reclutamiento, y 4) evaluar los resultados del reclutamiento.

El primer paso se refiere a saber el número de posiciones que tendrán que ser llenadas, las fechas en que esas posiciones deben ser llenadas, el número de candidatos deseados, el tipo de características que deben tener los candidatos, los objetivos de desempeño de los nuevos candidatos y las tasas de retención esperadas para las nuevas contrataciones. Al establecer los objetivos del reclutamiento, algo que se debe tener siempre en mente es la marca de la empresa. La marca puede ser una herramienta estratégica para facilitar la atracción de talentos, pero también tiene que ser considerada para establecer los valores que se buscarán en los candidatos, con la finalidad de lograr el ajuste del candidato con los valores de la organización. El segundo paso tiene que ver con desarrollar una estrategia que involucre el establecimiento de un plan específico de acción para alcanzar los objetivos del reclutamiento. Los puntos que deben ser considerados en este paso son, entre otros: el tipo de individuos que serán contemplados, el lugar en el cual pueden ser encontrados, la fecha en que la campaña de reclutamiento iniciará, el mensaje de reclutamiento que será comunicado y el tipo de reclutadores que serán utilizados. El tercer paso está relacionado con el desarrollo e implementación de una estrategia de reclutamiento para maximizar el valor de las actividades de reclutamiento. En este paso debe también considerarse la publicidad en los medios que sean pertinentes a la estrategia planteada por la organización: sitios *web* de la empresa, *job boards*, redes sociales, ferias universitarias, etcétera. El cuarto paso concierne a la medida y evaluación de los resultados de reclutamiento. Lamentablemente muchas organizaciones no evalúan formalmente sus esfuerzos de reclutamiento, ya sea por falta de datos o por un exceso de los mismos. Al evaluar los resultados del reclutamiento, las organizaciones deben tener

dos objetivos principales: uno, contar con información necesaria para aprender de sus errores y dos, demostrar a los directivos que lo que se está haciendo en términos de reclutamiento es valioso para la organización. Para implementar este modelo, Breaugh (2009) recomienda que debe darse siempre respuesta de una manera clara y con el mayor detalle posible a tres preguntas la clave: ¿a quién queremos reclutar?, ¿cómo llegaremos a esas personas?, y ¿cuál debería ser el mensaje de reclutamiento? Todo lo anterior, con la finalidad de poder generar el interés de las personas para que sean parte de una organización.

Para incrementar la calidad y la gama de candidatos, así como el desempeño y retención de los futuros empleados, las organizaciones han diseñado diversas estrategias conformadas por una serie de métodos, programas o iniciativas orientadas a la atracción de talentos. Sin embargo, se ha podido observar que no todas estas estrategias han sido exitosas (Ready, Hill y Conger, 2008).

¿Qué es lo que hace que una persona quiera trabajar en una empresa determinada? Algunas investigaciones internacionales han tratado de identificar, en términos de atracción de talento, qué es lo que hace la diferencia entre las empresas exitosas de las que no lo son. Los resultados de estas investigaciones revelan que existen 4 factores: marca, oportunidad, propósito y cultura (Ready *et al.*, 2008).

La marca de la compañía es un factor natural de atracción. El nombre de la empresa se vende por sí solo, sobre todo si la empresa tiene una buena reputación en términos de poder desarrollarse en ella. Las empresas que son reconocidas por su excelencia, que son compañías globales y que cuentan con un liderazgo inspirador tienen mejores posibilidades para atraer talentos. La oportunidad se refiere al hecho de que la empresa provea trabajos que impliquen retos, proporcione capacitación y desarrollo continuo, tenga salarios competitivos y cuente con programas de carrera acelerada para alcanzar posiciones gerenciales. El propósito, tiene que ver con la correspondencia entre la misión y la visión de la empresa, con aquellas de los futuros empleados, con el compromiso que se tenga con la región en donde está instalada la empresa y con valores globales. Finalmente, la cultura también juega un papel muy importante en la atracción de talentos. Culturas organi-

zacionales caracterizadas por ser éticas, por tener sistemas de recompensas basadas en el mérito, por focalizarse en el talento y por proporcionar desarrollo acelerado de sus empleados, obtienen mejores resultados en términos de atracción de talentos (Ready *et al.*, 2008).

La implementación de las cuatro estrategias antes indicadas ha permitido a algunas organizaciones reducir hasta en un 3% sus tasas de rotación de personal, mientras que aquellas que no las han implementado han visto un dramático incremento en estos porcentajes (Ready *et al.*, 2008).

¿Pero qué es lo que se hace en las grandes empresas en México con respecto a la atracción de talentos? Con la finalidad de conocer que es lo que está pasando en estas empresas, se efectuaron diversas entrevistas con especialistas en la materia. En las siguientes entrevistas los expertos nos hablan sobre las estrategias exitosas de atracción de talento que han implementado, a lo largo de su amplia experiencia profesional, los beneficios de considerar un enfoque de atracción de talentos, considerando las diferentes generaciones, las principales expectativas de los candidatos con respecto a las organizaciones, la importancia de la conexión emocional de los empleados con la empresa, los resultados más significativos en materia de atracción de talentos, los retos o dificultades que han experimentado para atraer, los principales errores que podrían cometerse en términos de la atracción de talento y las perspectivas que los expertos visualizan con respecto a la atracción del talento en el futuro.

ENTREVISTAS

► Marilaura de la Garza Delgado

Experta en atracción de talento para grandes empresas

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1972
- Último cargo hasta mayo de 2013: Talent Acquisition Manager en Johnson & Johnson
- Funciones más importantes de último cargo: Desarrollo e implementación de estrategias de atracción de talentos para las empresas de Johnson & Johnson, establecidas en México (Consumer Health Care, Medical Devices and Pharmaceutical Company)

Experiencia profesional

Johnson & Johnson (2005 - 2013)

- 2011 a mayo de 2013, Talent Acquisition Manager
- 2005 - 2011, BBHR/Talent Management Manager.

Deloitte (1999 - 2005)

- 2004 - 2005 Consultora en proyectos
- 1999 - 2002 Analista de compensaciones y supervisor de proyectos estratégicos de recursos humanos

Motorola Mobile Divises (1992 - 1998)

- Coordinadora de compensaciones y administración de personal

Educación

Licenciada en administración de empresas por la Universidad Tecnológica de México

Isis Gutiérrez: Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y de selección de empleados, ¿qué tipo de prerequisites deben de cumplirse para lograr el éxito?

Marilaura de la Garza: Hay que tener todo un proceso bien establecido. Por ejemplo, existen sistemas en línea, con preguntas prefiltro bien enfocadas al puesto que se está buscando. Después de este filtro hay una entrevista cara a cara, que es cuando se evalúan algunos aspectos para saber si la persona podría tener un ajuste con los valores y la cultura de la compañía. Esta última parte es bien importante para cualquier tipo de organización ya que hay que verificar siempre, no sólo qué tanto una persona puede tener un ajuste con el puesto, sino también con la organización. Es más, yo creo que el primer filtro debería de ser qué tanto una persona podría tener ese ajuste con la organización, y ya una vez pasado este filtro, bueno ahora sí, ver qué tanto podría tener ese ajuste con el puesto.

Isis Gutiérrez: ¿Qué medios deberían utilizarse en las organizaciones de nuestros días para atraer el talento?

Marilaura de la Garza: Hay todos los medios tradicionales como los *job boards*, pero yo creo que hay cosas que dan mucho más impacto. Por ejemplo, referencias internas. Que mejor que nuestros propios empleados que conocen la cultura, que conocen los retos que tenemos como compañía, que mejor que ellos para poder ayudarnos a traer al mejor talento. Entonces es importante fortalecer este tipo de herramientas de atracción de talento. Otro medio también importante son las redes sociales. Hay que innovar en esta parte, estar presentes y fortalecernos en lo que está sucediendo a nuestro alrededor en cuestión de redes sociales. Otra herramienta que puede usarse son las asociaciones profesionales para buscar personal especializado. También puede recurrirse a las universidades, pero no tanto para asistir a una feria tradicional de reclutamiento, sino para establecer una relación más cercana con los alumnos, para hacer actividades en conjunto que beneficien a ambas partes. Por ejemplo, llevar un caso de negocios para resolver, de manera que los estudiantes se beneficien de algo que les va a ayudar en su formación académica y nosotros podemos

detectar a aquellas personas que realmente destacan en ese tipo de actividades.

Isis Gutiérrez: ¿Qué estrategias deberían ser utilizadas en las empresas para atraer y retener talento?

Marilaura de la Garza: En términos generales, las estrategias para atraer el talento van más en función de qué tipo de gente quiero traer, con qué tipo de competencias, y entonces, dependiendo de la posición, se decide hacia a dónde hay que enfocarse, hacia qué tipo de medios de atracción de talento. Ahora, ya una vez que se tiene al candidato se le invita a una entrevista para que conozca más la dimensión de la compañía. Es en esta entrevista donde realmente la gente se engancha más para entrar a la empresa.

Isis Gutiérrez: ¿Qué piensa que deben hacer las empresas en términos de reclutamiento?

Marilaura de la Garza: Yo creo que algo bien importante que estamos enfrentando todas las compañías es esta nueva generación de chicos que están saliendo. Entonces, creo que gran parte de nuestras estrategias, tanto de atracción, como de retención, deberían ir en función de estas nuevas generaciones que, en realidad, son los futuros líderes, quienes van a estar liderando cada una de las organizaciones. Las nuevas generaciones son muy selectivas en el tipo de compañía a la que quieren pertenecer, antes no era tan importante y donde se encontraba trabajo ahí se quedaba uno. Ahora no, ya los chicos tienen una idea muy clara de qué compañía quieren, qué tipo de valores, y qué imagen debe tener la compañía en la que quieren hacer carrera. Punto número dos, alinear nuestras estrategias a las estrategias del negocio, entonces hay que mirar hacia dónde vamos en el negocio y en esa dirección debemos visualizar las estrategias específicas en la parte de reclutamiento.

Isis Gutiérrez: Y con respecto a la parte de la selección, ¿qué es lo que tienen que hacer las empresas?

Marilaura de la Garza: Pues mira, básicamente, las entrevistas se hacen cada vez más en función de los comportamientos que deben tener los candidatos y que son específicamente requeridos por cada una de las posiciones que se están buscando. Entonces, en verdad, deben existir procesos de reclutamiento muy establecidos, considerando diferentes tipos de entrevista, y pruebas muy relacionadas con el tipo de posición que se está buscando.

Isis Gutiérrez: ¿Cómo identificar la correspondencia entre el puesto, el individuo y la organización?

Marilaura de la Garza: Cada empresa puede tener sus propios criterios, sus propias metodologías. La gran mayoría basan sus procesos en la parte de competencias, entonces se tiene un conjunto de competencias corporativas, es decir, aquellas que cualquier individuo en la compañía tiene que tener o mostrar, con comportamientos muy específicos y con preguntas relacionadas, muy específicas, dependiendo el nivel, por ejemplo: contribuidor individual, gerente o líder de personas y el *senior* líder de personas. Por otro lado, hay modelos de competencias funcionales que se enfocan al área funcional en la que se está contratando. Pero todo está muy enfocado en entrevistas por competencias.

Isis Gutiérrez: En términos de remuneración, de desarrollo profesional o de evaluación de desempeño, ¿qué tanto cree que estos aspectos sirvan como estrategia para atraer y retener talento?

Marilaura de la Garza: Estos puntos van totalmente de la mano para la atracción y la retención del talento. Hay que tener un adecuado sistema de compensación y estrategias claras de desarrollo. Las nuevas generaciones están totalmente involucradas en estos temas y, para ellas, es tan importante la parte económica como el que puedan tener desarrollo. La mayoría de las organizaciones tienen modelos robustos de evaluación de desempeño ya que basan sus esquemas de remunera-

ración en méritos, es decir, a mayor contribución a los resultados de negocio mayor el nivel salarial que un empleado puede aspirar a tener.

Isis Gutiérrez: Y con respecto a la comunicación, ¿qué tan importante es como estrategia para atraer y retener talento?

Marilaura de la Garza: Es super importante. La verdad es que ahora la gente y los empleados están mucho más involucrados. Está comprobado que una comunicación efectiva, en tiempo y asertiva, es generadora de altos índices de compromiso. Entonces, la comunicación tiene que ser clave para asegurar que los empleados están realmente comprometidos, ya que saben y conocen cuál es su impacto en los resultados de la organización. Muchas compañías han implementado formas de comunicar, por ejemplo, *Town Halls*, que son sesiones informativas donde la compañía convoca a los empleados. Otros medios de comunicación utilizados son revistas electrónicas, pantallas con información para los empleados o intranets.

Isis Gutiérrez: En toda esta dinámica, que tiene que ver con atraer talento, ¿cuáles cree que son las principales expectativas de los candidatos con respecto a las organizaciones?

Marilaura de la Garza: Yo creo que lo que más se busca es desarrollo: qué tanto me ofrece la compañía en términos de desarrollo. La parte económica tiene un lugar importante en la decisión de un candidato, pero lo que yo he visto es que los candidatos se dicen: «qué me ofrece la empresa en términos de desarrollo, qué puedo encontrar y qué retos puedo tener». Además, es una tendencia mayor que estas nuevas generaciones están buscando una calidad de vida. Cada vez más las compañías, como parte de sus programas de atracción y retención, están incluyendo esta parte de cuidar que sus empleados tengan calidad de vida ya sea a través de programas de bienestar, horarios flexibles o *home office*.

Isis Gutiérrez: ¿Por qué es importante que los empleados tengan una conexión emocional con la compañía?

Marilaura de la Garza: Esto es super importante, es parte de los puntos críticos que considera el compromiso: «¿qué tanto mis empleados se sienten conectados con la organización, con la misión, con los valores, con lo que somos como compañía?». Si queremos tener resultados excepcionales como compañía tenemos que asegurar que nuestros empleados estén convencidos de ello, y esto obviamente incrementa la productividad y podemos obtener mejores resultados como compañía.

Isis Gutiérrez: **¿Cómo puede hacerle una organización para favorecer esta conexión emocional?**

Marilaura de la Garza: Una estrategia puede ser comunicar. Mantener comunicados y conectados a los empleados con lo que sucede en la organización, comunicarles claramente lo que se espera de ellos. Otra puede ser tener un buen programa de desempeño a través de objetivos claros, y tener un sistema de remuneración realmente basado en esos resultados específicos que obtuvo el empleado. También hay que tener programas de desarrollo atractivos y que vayan en función de lo que el empleado está esperando. Otra puede ser programas que incentiven al empleado a realizar propuestas de valor para el negocio. Todo eso en conjunto es lo que ayuda a que se genere esta conexión.

Isis Gutiérrez: **Hablando un poco de las nuevas generaciones, ¿qué tan benéfico considera el enfoque de atraer talentos en el que se tiene que tomar en cuenta diferentes estrategias o perspectivas según las edades de los candidatos, es decir, tener estrategias para los tradicionalistas, *baby boomers*, generación «X» y generación «Y»?**¹

Marilaura de la Garza: Creo que se debe considerar una estrategia de atracción y retención, al menos para las últimas tres generaciones, porque son con las que realmente hoy estamos conviviendo. Aunque

► 1 Según Petit (2008), la generación de los tradicionalistas contempla a los individuos que nacieron entre 1906 y 1945. Los *baby boomers* son aquellos nacidos entre 1946 y 1965. La generación «X» se refiere a los nacidos entre 1966 y 1974. Finalmente, la generación «Y» integra a los nacidos entre 1975 y 1995.

hacer esto, a nivel general de la compañía, puede ser muy complicado: creo que a nivel de los equipos de trabajo puede hacerse. Cada uno de los directivos, como parte de su estilo de liderazgo, debe tener presente el contar con diferentes tipos de estrategias, por ejemplo motivacionales, para las diferentes generaciones. Como esta parte de la conciencia generacional tiene poco tiempo, entonces muchas empresas no han adaptado todos sus sistemas, modelos o programas a este tema generacional, pero poco a poco tendrán que ir migrando hacia eso.

Isis Gutiérrez: En su experiencia, ¿considera que las prácticas de atracción deben ser las mismas tanto para la generación «Y» como para las otras generaciones?

Marilaura de la Garza: Los de generación «Y» traen ideas totalmente diferentes. Es importante considerar los aspectos motivacionales para las nuevas generaciones, ya que son los futuros líderes de las organizaciones. En mi último rol utilicé los servicios de una firma que nos entregó todo un estudio super detallado de lo que están buscando en una compañía los chicos que salen de las universidades. En el reporte vienen diez puntos específicos que te dicen lo que los chicos están buscando ahora. Con base en eso, yo puedo hacer una estrategia específica de cómo les voy a llegar a estos chicos recién graduados para atraerlos a la compañía. Algunos de esos puntos son la parte de horarios flexibles y perspectivas de desarrollo, y estos dos puntos no eran tan importantes para otras generaciones. Entonces sí hay puntos muy marcados que son muy distintos entre las diferentes generaciones.

Isis Gutiérrez: ¿Qué tipos de ventajas o beneficios cree que se obtengan al hacer esta diferenciación entre lo que buscan los más jóvenes y lo que buscan los demás?

Marilaura de la Garza: El compromiso, el impacto es justamente en eso. Por eso comentaba que tendremos que llegar al punto de tener estrategias de compañía para cada generación, pero hoy de manera más inmediata y fácil puede ser a través de los líderes y de una comunicación constante con los equipos de trabajo. Lo que hacen muchos líderes es platicar con cada uno de sus colaboradores sobre qué es los

que los mueve, para implementar acciones específicas de motivación que impacten en la retención de talento. Cada generación tiene motivaciones distintas y por ello es muy importante tener un liderazgo dirigido hacia esas diferentes generaciones.

Isis Gutiérrez: **¿Cuáles son los impactos o beneficios más significativos de buenas prácticas de atracción de talento para las empresas?**

Marilaura de la Garza: El impacto es hacia toda la organización específicamente, hacia los resultados de la compañía: sino elegimos a la persona correcta para el rol correcto, los resultados de la compañía se verán afectados, ya sea en el corto o largo plazo. Una mala contratación tiene repercusiones de todo tipo motivacional o económico, por ejemplo.

Isis Gutiérrez: **¿Cuáles considera que serían los retos más importantes del sector o de la compañía en términos de atracción de talento?**

Marilaura de la Garza: Yo creo que uno de los retos es que el mercado está cada vez más competido. Yo antes, a lo mejor, como compañía sacaba la mano y podía tomar fácilmente al talento. Hoy no, hoy también dependo de una decisión del propio talento externo que decide en qué compañía quiere trabajar, entonces el reto es que yo tengo que trabajar en hacerme atractiva como compañía para esas personas a las que yo quiero traer a mi empresa.

Isis Gutiérrez: **En su experiencia, ¿cuáles pueden ser los principales errores que se cometen con respecto a las prácticas de atracción de talento?**

Marilaura de la Garza: El primer error es que las áreas de atracción de talento siguen siendo áreas muy poco estratégicas, muy poco alineadas al negocio; yo creo que esto tiene que cambiar. Tenemos que alinearnos a lo que necesita el negocio para poder traer a la gente necesaria y ayudar a obtener los objetivos organizacionales. Ese es un punto básico; las áreas de atracción tienen que estar de la mano con el negocio y saber qué es lo que está pasando. Hay que saber si en los próximos tres años se va a abrir una nueva área terapéutica o si la tendencia del

negocio es mover el *mix* de ventas para saber el perfil que requeriremos. En ese tipo de cosas, recursos humanos tiene que estar involucrado y contar con toda la información necesaria. El segundo error es querer dejar de lado todas estas tendencias generacionales que son tan importantes. Como área responsable de atraer a los futuros líderes para dar continuidad al negocio y hacer crecer al negocio tengo que tomar en cuenta estas diferencias generacionales, ya que de lo contrario me será difícil traer gente de talento a la organización.

Isis Gutiérrez: **¿Cómo visualiza la atracción de talentos en el futuro? ¿Qué cambios importantes cree que se van a dar en términos de atracción?**

Marilaura de la Garza: Los cambios que vemos ahora, y que cada vez van a ser más fuertes, es la tendencia de las redes sociales, de adaptarnos a nuevas fuentes que antes no las conocíamos, tales como Twitter, Facebook y LinkedIn. Yo creo que ese es el futuro de la atracción de talento. Entonces tenemos que movernos de las fuentes tradicionales.

Isis Gutiérrez: **¿Algún último comentario con respecto a la atracción de talentos?**

Marilaura de la Garza: Sí, yo quiero enfatizar en que cada vez es más importante que el rol de quienes hacemos atracción de talento, específicamente los que están haciendo la labor de reclutamiento, sea considerado como un rol estratégico para las organizaciones y no como un área de *staff*.

► Isela García Hurtado

Experta en atracción de talento para grandes empresas

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1972
- Cargo: Gerente senior de recursos humanos en Walmart
- Funciones más importantes: Atracción de talento

Experiencia profesional

Walmart México y Centroamérica (2005 - labora actualmente)

- 2013 a la fecha, gerente senior de recursos humanos
- 2005 - 2013, gerente senior de atracción de talento *Corporativo Empresarial, Servicios Integrales en Recursos Humanos (1997 - 2005)*
- 2003 - 2005, gerente de desarrollo de servicios
- 2002 - 2003, gerente de atracción de talento e investigaciones socioeconómicas
- 1997 - 2002, gerente de atracción de talento

Educación

Licenciada en psicología por la Universidad Intercontinental, titulada con mención honorífica, 1995

Diplomado en recursos humanos por la Universidad Intercontinental, 1998

Isis Gutiérrez: **Antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección de empleados, ¿deberían existir ciertos prerrequisitos que deben cumplirse para lograr el éxito?**

Isela García: Yo creo que lo más importante es que antes que nada se tenga definido qué es lo que se quiere atraer y para qué lo necesitas. Con esto me refiero al perfil del puesto que se quiere cubrir. Hay que

tener bien claro los requisitos que se van a pedir para poder encontrar al candidato lo más completo posible, con respecto al puesto. También hay que alinear expectativas con el cliente interno, hay que sentarse a platicar con él para entender bien sus necesidades. Todas las empresas necesitan tener muy claro qué necesitan en los puestos que están buscando.

***Isis Gutiérrez:* Con respecto a la atracción de talentos, ¿qué medios o fuentes deberían utilizarse en las empresas de nuestros días?**

Isela García: Yo creo que todo se vale. Anteriormente decíamos que en atracción de talento quien tenía una gran red física (alguien que era muy conocido en el medio), era alguien que podías llevarte a trabajar a una compañía porque iba a conocer gente en todas las áreas, en muchas industrias. Ahora aunque esta parte es importante, es también necesario tener a alguien que sea capaz de crear y que no se le cierre el mundo para atraer talento. Alguien que sepa cómo llegar a una industria, a un candidato y por todos los medios. Para la atracción de talentos podemos usar *headhunters*, pero casi siempre queremos ahorrarnos este gasto. Por otro lado tenemos también que desarrollar mucha relación con las bolsas de trabajo de egresados de licenciaturas, maestrías y doctorados, así como con aquellas instituciones que proporcionan cursos especializados para cuando necesitamos gente con un perfil muy específico. Hay que conocer todos los medios virtuales, llámense Facebook, Twitter o LinkedIn. Se debe estar a la vanguardia y tener presencia, conociendo el negocio para el cual trabajas y saber cómo se mueve. Sólo con base a esto se puede saber de dónde atraer gente. Por ejemplo, si se quiere reclutar a un vendedor de bienes raíces, se puede ir a los congresos o ferias de bienes raíces de negocios inmobiliarios de construcción, donde seguramente van a estar los próximos candidatos para el negocio. Cuando eres de atracción de talento, reclutas por sistema, si estás en un avión platicas con el de a lado y ya lo estás reclutando. Con esto quiero decir que todos los medios son importantes. Con respecto a la presencia de marca es muy importante estar en las universidades, que es donde los nuevos talentos van saliendo. Se tiene que estar ahí para que los futuros candidatos vayan identificando a la

empresa, para que vayan viendo a dónde les gustaría trabajar, y que en ese pensamiento sea tu empresa su primera opción. Hay que aprovechar también todos los medios tradicionales que aún siguen estando en el mercado: las bolsas de trabajo de las escuelas, los *headhunters*, las ferias de empleo, etcétera. Otro tema muy importante son los programas semilleros que se desarrollan dentro de las compañías para los alumnos que están por salir de las universidades. Claro, esto es a largo plazo, debe estar bien fundamentado, con objetivos claros y no debe ser visto como un gasto. Si al final el estudiante se queda trabajando en la empresa ya sabe sus funciones, conoce la cultura, y la empresa gana empleados comprometidos con la curva de aprendizaje superada. Por último, también se puede atraer el talento de la competencia, ofreciéndoles retos interesantes, lo cual es lo que normalmente se hace en el medio.

Isis Gutiérrez: **¿Qué estrategias deberían ser utilizadas por las empresas en términos de reclutamiento, para atraer talentos?**

Isela García: Yo creo que esto es el reflejo de todo lo que ya hiciste en el tema de marca. Si eres una empresa que es reconocida en el medio, la gente muy fácilmente se va a interesar por las oportunidades; en cambio, se puede tener la gran oportunidad y el super puesto para ofrecerle a un candidato, pero si se trata de una empresa que no tiene ni el prestigio ni el nombre, difícilmente se podrá atraer al mejor, ya que la presencia de marca de la empresa puede que no sea la que los candidatos talentosos están buscando. Entonces, lo primero que tiene que hacer la empresa es construir una buena reputación, trabajar sobre sus principios básicos y su cultura. También tiene que desarrollar planes de carrera para que el personal crezca y se quede dentro de la empresa. Si se tiene una empresa donde se desarrolla al talento, donde se le hace crecer, donde la primera opción para cubrir una vacante es la gente interna, eso hacia fuera se vende, y se vende muy bien. Hay que cuidar también la rotación de personal, ya que si se sabe que en una empresa la gente se va cada seis meses y cada año le dan dos vueltas a la plantilla completa, entonces tampoco los candidatos talentosos van a estar interesados en trabajar en una empresa así. Adicionalmente

hay que cuidar que la remuneración y las prestaciones sean competitivas de acuerdo al mercado.

Isis Gutiérrez: Hablando de desarrollar al personal dentro de las organizaciones para avanzar en los puestos, ¿cuándo se debe hacer reclutamiento interno y cuando reclutamiento externo?

Isela García: Reclutamiento interno cuando la posición no requiere una *expertise* técnica o específica. Pero si se está pensando en un área nueva para la compañía y donde definitivamente la *expertise* técnica no se va a tener adentro, se tiene que ir afuera por candidatos. También tiene mucho que ver el tiempo disponible con el que se cuenta para cubrir la posición. Si se está buscando una posición donde, por la premura del proyecto, no se tiene tiempo para desarrollar el talento la opción es traer gente de afuera, pero si éste no es el caso se debe desarrollar al talento que se tiene dentro de la organización.

Isis Gutiérrez: Y, ¿qué recomienda que se haga en la parte de la selección?

Isela García: Esto depende mucho del tipo de vacante que se quiera cubrir. Cuando son puestos para recién egresados donde lo que se está buscando son sobre todo competencias puras y no tanto la parte técnica, porque los vas a capacitar, creo que para ello el mejor medio es el *assessment center*². Se puede evaluar a muchos candidatos en una misma sesión, todos están en igualdad de circunstancias y entonces se puede tomar la mejor decisión. Si es una posición directiva o media gerencial, con base a mi experiencia, lo mejor es tener una entrevista con el jefe inmediato, para que te ayude a determinar la parte técnica de la posición y, en las siguientes etapas, tener entrevistas de panel, donde los candidatos pueden exponer un caso: la entrevista con base a competencias es lo que resulta más efectivo. Las entrevistas tradicionales de horas y horas donde se preguntaban temas que muchas veces

► ² *Assessments Center* es un instrumento de valoración que permite evaluar las habilidades de los trabajadores en escenarios simulados del entorno laboral, lo cual brinda la oportunidad de identificar el potencial y las habilidades requeridas para desempeñar exitosamente un determinado puesto de trabajo.

no tenían relación con el puesto de trabajo, ya no se están usando, no han demostrado ser eficientes. Por otro lado, y apoyándonos en la tecnología, podemos entrevistar a gente en cualquier parte del mundo, por medio de video entrevistas. En resumen, de acuerdo al nivel hay que buscar la forma en que se pueda evaluar de la mejor manera posible las competencias que se requieren para un puesto determinado, buscando siempre evaluar competencias, ya sea humanas o técnicas.

Isis Gutiérrez: **¿A través de qué mecanismos podemos identificar la correspondencia de las necesidades del puesto o la organización con los talentos y necesidades de un individuo?**

Isela García: Hay que tener un involucramiento completo en el proceso. En primer lugar, como reclutador de talentos se debe tener bien claro qué quiere tu empresa y cuáles son sus prioridades. En segundo lugar, se debe entender muy bien el puesto: para qué y por qué se quiere. Y, en tercer lugar, se debe entender muy bien al candidato. Yo hablo mucho del tema holístico, de entender totalmente a un candidato cuando se le entrevista, de entender los «porqués» de cada uno de los pasos que ha dado a lo largo de su historia profesional. Se trata de entender al candidato y así tener indicios de si puede o no adecuarse a la cultura de la organización, con el puesto y con el que será su jefe inmediato. Todo esto es muy importante, ya que muchas veces se puede tener al mejor candidato técnicamente para el puesto, pero si no hace *click* con el jefe inmediato, los vas a poner a sufrir a los dos y ese no es el objetivo. En resumen, debe haber una alineación candidato-puesto donde las coincidencias entre ambos sean lo suficientemente fuertes para apalancar el éxito del candidato en el puesto.

Isis Gutiérrez: **¿Qué tan importante es la remuneración, como estrategia para la atracción de talentos?**

Isela García: Es muy importante tener estrategias de compensación competitivas y que estén dentro del mercado. Yo no coincido con el tema de atraer candidatos con fuertes ofertas económicas, ya que esto al mediano plazo se convierte en un arma en tu contra, porque finalmente la gente, cuando le hagan una oferta más agresiva, se va a ir; lo

importante es generar compromiso para con la organización. Los empleados que realmente se comprometen con la empresa, son los que compran los objetivos de la compañía, del puesto y lo ven como un reto. Los candidatos que se cambian de empresa sólo por un mejor sueldo, difícilmente van a encontrar una forma de apalancarse con tu empresa y eso es muy costoso, finalmente por más que se les quiera retener no habrá dinero suficiente nunca para quienes están acostumbrados a trabajar sólo por el dinero, a ellos les llamamos: mercenarios. Concluyendo, esquemas de compensación competitivos con el mercado te facilitan la atracción y retención del talento, no debemos caer en la idea de que las personas se van a quedar en una empresa sólo por su nombre, ya que eso no pasará definitivamente.

Isis Gutiérrez: Y las oportunidades de desarrollo profesional, ¿qué papel juegan en la atracción de talentos?

Isela García: Son importantísimas. En el tema de atracción de talento es muy importante que la compañía tenga claro hacia dónde puede crecer la gente. Como reclutador, el primer punto de contacto con el exterior, debe ser el tener claro hacia a dónde puede crecer la gente. Si trabajas para una empresa donde se cuenta con planes de carrera, esto es maravilloso porque ya tienes gran parte del camino andado. Si trabajas para una empresa en donde por su tamaño no puedes tener planes de carrera diseñados, pero sabes que trabajan bajo una meritocracia³, donde los éxitos van a ser medidos y estos van a ser retribuidos, eso también permite vender muy bien la posición. Claro, tienes que ser totalmente transparente con el candidato, no se le pueden dar falsas expectativas hay que darle hechos concretos, por ejemplo: «en nuestra compañía tenemos movilidad hacia otras partes del mundo; han existido tres casos en lo que va del año o cada dos años se dan generaciones de exportación de talentos». Como reclutador, no se puede salir

► ³ Esta palabra no existe en la Real Academia Española pero es usada de manera sistemática por nuestros entrevistados. Epistemológicamente, se deduce como *mérito*, del latín *meritum*, «acción que hace al hombre digno del premio o de castigo», y del griego *cracia*, entendida como fuerza, que indica dominio o poder. Por lo tanto, meritocracia se puede comprender como un sistema en el que domina la asignación de premios o castigos.

al mercado y querer atraer al mejor talento sin que uno sepa qué está haciendo la empresa para desarrollar profesionalmente a su gente.

Isis Gutiérrez: **¿Qué tan importantes son los programas de *mentoring* en la parte del desarrollo del talento?**

Isela García: Muy importantes. Ayudan a la gente a fortalecer sus habilidades de liderazgo y temas de personalidad. Pero son aún más importantes en los temas de transición cuando se integra un nuevo empleado a la compañía. Tener un mentor que esté completamente comprometido con la compañía, que la conozca y que adicionalmente sea reconocido dentro de la empresa es importantísimo. En temas de desarrollo, cuando se va a hacer un crecimiento de nivel de una gerencia, a una dirección, o de una dirección a una vicepresidencia se debe tener un mentor que acompañe al empleado en la transición, para ayudarlo con los temas de estrés y a no perder el foco. Cuando se tienen «ojos externos» acompañando las transiciones, éstos pueden ayudar a guiar a la gente y a lidiar con el estrés del cambio. Muchos de los fracasos en las incorporaciones directivas se dan, sobretodo, dentro de los primeros tres meses en que se tomó el puesto. En ese periodo se puede dar una frustración muy grande porque el empleado se puede encontrar con todo lo que no se imaginó y con todo lo que no le platicaron que podía suceder. Estos primeros noventa días son cruciales para cualquier empleado en una empresa nueva o en un puesto nuevo, y el *mentoring* puede ayudar a disminuir los fracasos.

Isis Gutiérrez: **En la parte de atracción de talentos, ¿qué tanto les interesa a los candidatos conocer sobre la evaluación del desempeño?**

Isela García: Existen candidatos para los cuales tienes que tener estos elementos muy claros. Hay candidatos que llegan y dicen: ¿cada cuándo evalúan?, ¿qué me van a evaluar?, ¿cómo me van a evaluar?, ¿cuáles van a ser mis objetivos y en función de qué?, ¿cómo viene mi bono? Esto lo preguntan sobre todo aquellos candidatos que ya están acostumbrados a esa cultura. Y uno debe tenerlo todo muy claro y comentar con ellos cada una de sus dudas.

Isis Gutiérrez: **¿Qué impacto pueden tener las prácticas de información y de comunicación en la atracción de talentos?**

Isela García: Es primordial. Si como empleado de una compañía sabes lo que está pasando y lo sabes de una manera transparente, «te quedas arriba del barco». Si se trabaja para una compañía donde las cosas no se comunican y los empleados se enteran por las noticias en la televisión o el radio pasillo, esto es muy dañino para la organización, ya que genera mucha intranquilidad en los empleados: la gente se quiere ir, no está a gusto y la productividad se merma. Yo creo que la comunicación debe ser directa, clara y transparente. Se puede contar con una estructura muy piramidal o muy plana, pero hay que tener una comunicación muy clara y concisa con todos los empleados. Hay todos los medios posibles, desde el periódico mural, las juntas de los equipos, hasta las líneas directas de reporte. Aun en momentos de crisis se le debe hablar a la gente con la verdad y decirles lo que está pasando. Eso a los empleados les da mucha tranquilidad, se evitan muchos malos entendidos y disminuyen la productividad a causa de la incertidumbre.

Isis Gutiérrez: **En esta dinámica, de atracción del talento, ¿cuáles cree que sean las principales expectativas de los candidatos con respecto a las organizaciones?**

Isela García: Tenemos un reto muy importante en este momento, ya que contamos con una mezcla de generaciones en las organizaciones. Por ejemplo a los *millennials*⁴, que buscan una empresa que tenga nombre, que cuente con *branding*, que tenga certificaciones, que sea una empresa socialmente responsable, una empresa certificada en identidad de género, que sea *Great Place to Work*, pero además que sea flexible en el horario. Por otro lado, tienes a la generación «X» que son empleados que trabajan sin parar, que se afilian a una compañía y se quedan por mucho tiempo en ella. Y cuando pones a la generación de los *millennials*, a la generación «X» y a los *baby boomers* juntos se hace una dinámica padrísima y recursos humanos tiene que ver cómo

► ⁴ También conocidos como la generación Y.

le hace para que todo sea muy conciliador y productivo. Las empresas tienen entonces el reto de ver cómo se vuelven atractivas para las diferentes generaciones.

Isis Gutiérrez: **Entonces, ¿qué tan benéfico considera el enfoque de atracción de talentos en el que se toman en cuenta estas diferentes generaciones?**

Isela García: Es muy importante definitivamente. El enfoque debe ser semejante a lo que se hace con los clientes: hay que segmentar. Debes tener un enfoque para atraer a un director de una generación *baby boomer* o de una generación «X» y otro enfoque para atraer a un recién egresado. La estrategia no puede ser la misma. El utilizar estos enfoques permite a la compañía incorporar nuevos talentos en un ambiente multigeneracional con todos los retos y beneficios que esto conlleva. Las nuevas generaciones son innovadoras y creativas y los *baby boomers* pueden sentirse retados y responder también con innovación y creatividad, o bien, con un mal enfoque, generar problemas organizacionales.

Isis Gutiérrez: **¿Cuál debería ser la importancia de que los empleados tengan una conexión emocional con la empresa?**

Isela García: Esto es importantísimo. Como comenté anteriormente, si una empresa no es capaz de hacer que su gente se sienta parte de la compañía, la empresa está en problemas. Es muy importante que los empleados/colaboradores, se sientan parte de la compañía y, a su vez, que ésta es parte de ellos. Yo coincido con las empresas que hablan de sentirse parte del negocio, de cuidar a la empresa como si fuera tuya y que ponen en práctica este tipo de ideas que permiten que la gente se «ponga la camiseta». Si una empresa logra que sus empleados tengan una conexión emocional con ella, podemos estar seguros que los principios básicos y los valores de la organización se van a llevar a cabo.

Isis Gutiérrez: **En este contexto, ¿por qué sería importante para las organizaciones llevar una adecuada estrategia de atracción de talentos?**

Isela García: Por todos lados es muy importante. La base de todas las empresas definitivamente es el talento. Si se tiene una estrategia de atracción de talento que está alineada con el negocio, seguramente se podrá avanzar tranquilamente sin tantas preocupaciones. Pero si se tiene desalineado el tema de atracción de talento contra el negocio, se tendrán baches muy fuertes que pueden costar mucho dinero. Si pensamos en una fábrica, el no tener al director de operaciones por seis meses está costando mucho dinero por la planeación, la producción, las horas dobles, triples o quintuples que hay pagar a la gente que se queda a sustituirlo. Entonces, se debe tener muy bien alineada la estrategia de atracción y retención de talentos con los objetivos del negocio y la labor del área de atracción de talento es tener el *pipeline* de talento (candidatos) previamente identificados para poder sustituir de manera prácticamente inmediata las posiciones críticas.

Isis Gutiérrez: **¿Cuáles considera que son los retos más importantes en términos de atracción de talento?**

Isela García: El reto más importante es atraer al mejor talento para la compañía. Cada organización es distinta, tiene un perfil diferente de candidatos que puede atraer. No todo mundo puede trabajar bien dentro de una empresa y eso no quiere decir que la gente no sea buena, quiere decir que para esa empresa en específico no es necesariamente el mejor candidato. Esto lo debe tener muy bien identificado la compañía. Tiene que saberse de una manera muy clara qué tipo de candidatos sí van a funcionar dentro de la empresa. Si la empresa no lo puede identificar estará en un problema muy fuerte. Estos retos son válidos para cualquier tipo de compañía, si pensamos en telefonía celular y no se tiene alineado hacia dónde va la tecnología, hacia dónde va el mercado y la competencia, con el desarrollo de un plan de atracción y de retención de talento, la compañía difícilmente apalancará su crecimiento en el mercado.

Isis Gutiérrez: **¿Cuáles serían los principales errores que pudieran cometerse con respecto a las prácticas de atracción de talento?**

Isela García: Yo creo que un error muy fuerte es tratar de rellenar espacios por la premura, contratar por contratar. Usar la famosa prueba del espejo que se usa mucho en recursos humanos y en la atracción de talento: «si respira y se mueve contrátalo». Esto es muy costoso a la larga, si bien puede sacar a la empresa del problema hoy, a la larga esto puede ser muy costoso ya que implica mucha capacitación, si la persona que fue contratada no tiene las competencias y habilidades necesarias. Además, si no cumple con el perfil que necesita la compañía difícilmente va tener éxito. Entonces el rellenar espacios por rellenarlos es el error más grave que puedes tener en atracción de talento.

Isis Gutiérrez: **¿Cómo visualiza la atracción de talentos en el futuro?**

Isela García: Definitivamente tenemos que ir caminando con el negocio, tenemos que ir entendiendo el negocio. Hay algunas empresas que ya están haciendo la selección desde los expertos del negocio, es decir, los financieros reclutan financieros, los abogados reclutan abogados, no sé si tenemos que ir hacia ese nivel de especialización, pero sí tengo claro que tienes que ir avanzando con tu negocio. Cuando se involucra a la compañía en el tema de atracción de talentos esto se vuelve más fácil porque entonces la tarea es de todos y es mucho más fácil tener a los mejores candidatos. En el futuro las empresas deben estar al tanto de todas las tendencias que se van dando tecnológicamente. Ya sea que hablemos de juntas virtuales, ferias virtuales, Twitter, Facebook o como se llame en un futuro. La empresa tiene que estar donde esté la innovación y, por ende, los mejores talentos.

Isis Gutiérrez: **¿Quiere agregar algún último comentario sobre la atracción de talento?**

Isela García: Como consultor de talento se debe estar involucrado con el negocio, entenderlo y comprenderlo para poder salir a buscar al talento necesario que fortalezca y siga apalancando el crecimiento de la compañía. El valor agregado que tiene el consultor de talento al entrevistar a los candidatos, al conocer lo que pasa en el mercado y al compartir esta información con los clientes internos del negocio es enri-

quecedor al por mayor. El consultor de talento tiene que interactuar mucho con sus clientes internos. Tiene que estar en el negocio para entender por qué piden tal o cual competencia o característica en los candidatos. Si el consultor de talento trabaja en una desconexión total entre el negocio y la atracción de talento seguramente no tendrá éxito.

▶ Diana Salinas Rosales

Subdirectora de atracción y desarrollo de talento en Grupo Posadas

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1976
- Cargo: Subdirectora de atracción y desarrollo de talento en Grupo Posada.
- Funciones más importantes del cargo: Atracción de talento, capacitación de personal y desarrollo organizacional

Experiencia profesional

- Grupo Posadas* (2007 - labora actualmente)
- Subdirectora de atracción y desarrollo de talento *Consortio Ara* (2003 - 2007)
- Gerente de reclutamiento y selección de personal *Teknoland México* (2000 - 2002)
- Gerente de recursos humanos *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)* (1998-2000)
- Jefatura de selección y capacitación

Educación

Licenciada en psicología por el Centro de Estudios Universitarios, Londres, 1998
Especialidad en administración de recursos humanos por la Universidad Iberoamericana, 2000
Especialidad en administración estratégica de capital humano por el Instituto Tecnológico de Monterrey, 2007

Isis Gutiérrez: **Según su experiencia, antes de iniciar un proceso de reclutamiento y selección de empleados, ¿deberían existir ciertos prerequisites que deben cumplirse para lograr el éxito?**

Diana Salinas: Sí, todo tiene que estar muy bien planificado. Al inicio del proceso de selección tiene que haber una descripción de puestos con un perfil básico: edad, escolaridad, experiencia y conocimientos básicos. Antes de las entrevistas se debe hacer una preselección vía telefónica donde debemos asegurarnos que el candidato cumple con los requerimientos mínimos para otorgarle una entrevista. Hoy en día, en la empresa no entrevistamos a nadie presencialmente si no cumple con los requisitos mínimos, los cuales son filtrados vía telefónica.

Isis Gutiérrez: **¿Qué medios deberían utilizarse en las empresas de nuestros días para atraer talentos?**

Diana Salinas: Las redes sociales han sido la principal fuente de reclutamiento desde el año pasado. Hace dos años, las bolsas de empleo por internet eran el *boom*. Hoy las redes sociales han adquirido un alto impacto como fuentes de reclutamiento. Nosotros manejamos diversas fuentes: redes sociales, bolsas de trabajo en internet, bolsas de trabajo de las principales universidades de México, grupos de intercambio, ferias de reclutamiento, intercambios institucionales y tenemos participación en asociaciones y congresos.

Isis Gutiérrez: **¿Cuál es la que más les resulta de todas esas fuentes?**

Diana Salinas: Depende de los puestos. Si son puestos a nivel operativo y administrativo se utilizan bolsas de empleo por internet, si son a nivel directivo se utilizan redes sociales y *headhunter*, si se buscan niveles gerencial medio, funcionan mejor las bolsas de empleo y las universidades. Dependiendo del nivel y del puesto que se va a contratar en la organización es como se segmenta y se decide qué bolsa y qué fuente de reclutamiento se va a utilizar. No se puede publicar en LinkedIn un puesto para un auxiliar administrativo. No es recomendable publicar en OCC mundial posiciones de nivel ejecutivo ya que dicha bolsa no está dirigida para un *target* directivo. Además, para atraer talentos recién egresados, tenemos un programa de prácticas profesio-

nales en convenio con varias universidades del país. En este programa, los estudiantes están seis meses con nosotros y son asignados a áreas específicas de su especialidad. Si después de esos seis meses el estudiante fue destacado con alto desempeño, se le da una plaza de becario y así van haciendo su plan de sucesión; esto también nos ha traído muy buenos resultados.

Isis Gutiérrez: **¿Qué estrategias considera que deberían ser utilizadas por las empresas para atraer talento?**

Diana Salinas: Lo primero es generar marca. Cuando alguien quiere trabajar en una empresa es porque tiene conocimiento sobre la misma, conoce sus valores y eso es muy importante porque, el estar en la empresa de tus sueños, genera un sentido de pertenencia. Ayuda mucho a esto, el ser una empresa grande, que cotice en bolsa y que cuente con programas de desarrollo de personal. Otro de los temas es la remuneración hacia el colaborador.

Isis Gutiérrez: **¿Qué debe hacerse en la parte del reclutamiento y la selección de talentos?**

Diana Salinas: Aquí manejamos un flujograma en todos los hoteles, en todas las unidades de negocio del Grupo Posadas. El proceso se inicia con la generación de la vacante, la descripción del puesto, validamos que la vacante ya esté autorizada en presupuesto. Una vez autorizada en *head count*, perfilamos la vacante con el cliente interno para tener claro qué es lo que busca. Uno de los principales errores de reclutamiento es iniciar el proceso de búsqueda sin antes haber corroborado con el cliente interno las especificaciones de la vacante. Continuamos con búsqueda de candidatos en las diferentes fuentes de reclutamiento y preselección de candidatos vía telefónica. Como comentaba, nosotros no damos citas directamente, revisamos los currículums y hacemos un primer filtro vía telefónica a las personas que cumplen con el perfil básico, a veces de diez sólo se citan a cuatro que cumplieron los requisitos. De ahí el candidato se presenta a la entrevista, le damos la solicitud de empleo; allí los candidatos nos autorizan a utilizar sus datos, por temas de la ley de protección de datos personales.

Después realizamos una entrevista por competencias, estas entrevistas duran treinta minutos para niveles operativos y cuarenta y cinco minutos para niveles ejecutivos. Aquí se validan las competencias que debe poseer el candidato según la descripción del puesto que pretende desempeñar. Entonces nos aseguramos, bajo la metodología de STAR (situación, tarea, acción y resultado), que ese candidato tiene las competencias idóneas para el puesto. Todos los reclutadores deben estar certificados en entrevistas por competencias para poder llevar a cabo la entrevista con efectividad, imparcialidad y aceptación. Debemos tener al mejor candidato, y en el menor tiempo posible ya tenemos indicadores de servicio. Al terminar todo el proceso de selección, el cliente interno nos califica por el nivel de servicio brindado. Dentro de la empresa todo el proceso de selección está regido por la metodología de entrevistas por competencias STAR, y contamos con una matriz de competencias, en donde, por ejemplo, si vamos a evaluar enfoque a resultados tenemos la definición de lo que es enfoque a resultados, una lista de cinco competencias mandatarias y las deseables, así como las preguntas posibles que le puedes hacer al candidato al respecto. Evidentemente, cada puesto tiene diferentes competencias de acuerdo al nivel jerárquico. Por ejemplo, para un puesto de analista de abastecimiento, se evalúa enfoque a resultados y solución de problemas, porque es alguien que va a estar analizando precios de mercado de producto de compras, va a apoyar a los hoteles en las compras y ha de tener la capacidad para aprender, porque va a estar conociendo productos nuevos para los hoteles. Obviamente se le aplican evaluaciones psicométricas para comparar los resultados de la entrevista contra las evaluaciones. Ahora bien, nosotros contamos con un *software* que nos ayuda a evaluar las competencias del aspirante para lograr una alineación en las mismas. En este sistema se muestran todas nuestras áreas con sus puestos y las competencias de cada puesto ya sean competencias mandatarias o deseables. Asimismo, nos ayuda a generar los resultados y no permite riesgos. Una vez identificados los mejores talentos se presenta una terna al cliente interno, él los entrevista y selecciona al candidato final. Procedemos con su propuesta económica. Si el candidato acepta la propuesta económica, se le hace

un estudio socioeconómico validando sus referencias laborales, personales y vecinales. Todo lo que ha mencionado el candidato en el proceso de entrevista debe ser verídico y si en este punto nos damos cuenta que existe alguna omisión o falsedad de información el candidato es descalificado, porque va en contra de los valores de la empresa. Si todo es recomendable, se le solicitan sus documentos y realizamos su contratación.

Isis Gutiérrez: **En esta dinámica de atraer talentos, ¿cuáles cree que son las principales expectativas que tienen los candidatos con respecto a las organizaciones?**

Diana Salinas: Primero que nada, creo que es un tema de credibilidad y de compatibilidad que tiene un candidato con los valores de la empresa. Esto es aspiracional, porque ellos sin estar aquí, y por lo que han escuchado de esa empresa quieren estar en ella en algún momento: porque es una empresa que ellos reconocen, respetan y en la cual confían; porque la empresa tiene a nivel global credibilidad, valores y *branding*. El segundo punto es: «una vez que yo esté ahí, ¿cómo veo mi plan de carrera y de desarrollo en esa organización?». El candidato, una vez que está en una entrevista, quiere que le den un panorama global de cómo se ve en cinco años en la organización. Estas nuevas generaciones nos piden prácticamente ver desde su proceso de selección, su plan de carrera, quieren tener un buen sueldo, quieren tener capacitación constante, calidad de vida, *home office*, horario flexible, y eso en años anteriores no se veía, o no lo exigían. Hoy por hoy los aspirantes a una vacante exigen conocer todos los planes y proyectos de gestión del talento con los que se verán beneficiados.

Isis Gutiérrez: **Para las empresas, ¿cuál cree que debería ser la importancia de que los empleados tengan una conexión emocional con la empresa?**

Diana Salinas: Esto es clave ya que el colaborador debe identificarse con los valores de la empresa, ver si su forma de pensar es compatible con la de la empresa y sobre todo, que la empresa en la que se encuentren sea una empresa socialmente responsable. El ingresar a

colaborar en una empresa que maneja un sentido de respeto y calidad humana hacia sus colaboradores genera un alto compromiso. Para alentar esta conexión emocional, hay que cuidar la comunicación externa a nivel de *branding* en todos los foros. Esto tiene que ver con la forma en la que la empresa comunica su misión, visión y valores hacia el resto de la comunidad, es decir, qué tanto el resto del país sabe de tu empresa: las innovaciones, la tecnología y los programas que se está llevando a cabo. La información de marca sobre tu empresa va creando expectativas en la gente que aún no son colaboradores. Las áreas de capital humano jugamos una función primordial en el posicionamiento de la empresa ya que es nuestra responsabilidad asistir a foros, eventos, conferencias y estar presentes en eventos dirigidos hacia los estudiantes, ya que ellos serán nuestros próximos colaboradores.

Isis Gutiérrez: **¿Qué tan benéfico considera el enfoque de atracción de talentos en el que se toman en cuenta perspectivas según las edades de los candidatos? Estoy hablando en específico de las diferentes generaciones: tradicionalistas, *baby boomers*, generación «X» y generación «Y».**

Diana Salinas: Desde hace tres años las áreas de atracción de talento hemos tenido que documentarnos y prepararnos para entender a estas nuevas generaciones, identificar qué es lo que buscan y, sobre todo, qué es lo que les generará un sentido de pertenencia y permanencia en nuestra organización. Hoy en día seguimos estudiando, desarrollando programas y aprendiendo a analizar sus comportamientos, pero aún no estamos listos. Tenemos que entender que en estas nuevas generaciones ya no buscan una alta permanencia en los empleos, ya no buscan horarios de larga estancia, y sobre todo, ya no les interesa tener una alta vinculación con las empresas. De tal forma, que ahora las empresas debemos desarrollar nuevos mecanismos y beneficios, entre otros, para lograr retener a estas nuevas generaciones.

Isis Gutiérrez: **¿Qué prácticas de recursos humanos cree que se deben de utilizar para atraer talentos de la generación «Y», que son los que están entrando actualmente al mercado laboral?**

Diana Salinas: Creo que la generación «Y» es volátil y que está buscando una forma de aplicar lo que realmente sabe hacer, pero sin que exista presión de una empresa. Es decir, esta generación está mucho más orientada a que se le dé un empleo donde pueda ser libre y que no esté con ataduras; y lo que la mayoría de las organizaciones tenemos hoy en día son horarios rígidos y no flexibles. Las empresas que más rápido se adapten a este cambio y que mejor entiendan a estas nuevas generaciones serán aquellas que van a tener mejores niveles de productividad ya que su nivel de rotación de personal no va a ser alto. El cómo están llegando estas nuevas generaciones nos está afectando en las curvas de aprendizaje, en todos los procesos. Si se hiciera el análisis de cuánto nos cuesta que alguien se nos vaya a los dos meses realmente podría generar un cambio en la organización. Si seguimos sin prepararnos ante estas nuevas generaciones, lo único que estamos haciendo es reclutar a personas que van a llegar con nosotros por cierto tiempo y se van a ir. Esto impacta en la rotación de personal, en el costo de oportunidad, en la curva de aprendizaje y, por norma financiera, le genera un costo a la compañía.

Isis Gutiérrez: **En términos generales, ¿cuáles considera que han sido los impactos, beneficios y resultados más significativos en materia de atracción en las organizaciones?**

Diana Salinas: Primero que nada, el tener al talento necesario en el lugar adecuado, es muy importante y tiene mucho que ver con buscar en el lugar adecuado, con las características bien definidas. Segundo, las metodologías que existen para procesos de atracción de talento nos ayudan a ser más efectivos e imparciales en una entrevista, es decir, años atrás el reclutamiento y selección era totalmente empírico y se hacía de una forma diferente. No había una metodología. Hoy, ya hay metodologías que nos ayudan a profesionalizar una entrevista; antes le preguntabas «¿cuál es tu horóscopo?», o «¿qué libro has leído?», ahora se hacen preguntas concretas, medibles y cuantificables. Esto

ayuda a obtener mejores resultados que se reflejan en bajos niveles rotación de personal y en ahorros financieros para la empresa.

Isis Gutiérrez: **¿Cuáles considera que son los mayores retos del sector o de la compañía en términos de atracción de talentos?**

Diana Salinas: Primero, es el presupuesto anual que se tiene para invertir a todas las fuentes de reclutamiento que existen, porque muchas de ellas tienen costos. Segundo, necesitamos siempre estudios que nos permitan estar actualizando en temas de nuevas generaciones. Tercero, debemos desarrollar programas que permitan una mayor permanencia y pertenencia a los colaboradores.

Isis Gutiérrez: **En su experiencia, ¿cuáles pueden ser los principales errores que podrían cometerse respecto a las prácticas de atracción de talento?**

Diana Salinas: El primero de ellos es no contar con personal capacitado con una formación en análisis de comportamientos humanos. El área de atracción de talentos trabaja con factor humano, por lo tanto, trabaja con personas y hay que tener equipos capacitados en temas de gestión de talento: pedagogía, psicología y relaciones industriales. Cuando alguien no puede realizar un análisis de las competencias porque no tiene esa formación, se vuelve inflexible y hace que su capacidad de análisis disminuya. Va a haber siempre una falta de conocimientos organizacionales y creo que es uno de los principales errores que las empresas cometen cuando tienen áreas de atracción de talento. Segundo, las personas al frente de estas áreas deben ser totalmente flexibles en nivel de competencias de adaptación al cambio. Nos tenemos que ir actualizando; si yo pensara hoy que todas las generaciones de las que hemos comentado están mal y si yo dijera que si no me llega una persona con cinco años de antigüedad, en una empresa, y no la voy a recibir, le estoy mermando talento a mi empresa porque no estoy entendiendo cómo va esa adaptación a los cambios mundiales. El tercero es no tener actitud y servicio. Estas son áreas fundamentales en temas de atracción de talentos.

Isis Gutiérrez: **Como experta, ¿cómo visualiza la atracción de talentos?**

Diana Salinas: Visualizo una atracción de talentos con metodología, con procesos sistematizados. Tenemos que migrar a ser empresas más sistematizadas sin perder el tema de factor humano. Así visualizo la atracción de talento en los próximos cinco años y creo que las redes sociales van a estar totalmente inmiscuidas en los temas de atracción de talento. Las formas de atracción actuales van a cambiar su forma de operar por los niveles de efectividad que nos van a dar. Hace menos de cinco años el periódico todavía servía para reclutamiento, nunca hubiéramos pensado que una red social nos iba a ayudar a reclutar. Hoy las redes sociales, como LinkedIn, son para nosotros herramientas muy importantes ya que el 75% de las vacantes se cubren por ese medio. Hace año y medio decías que OCC, Bumeran y Monster eran fuentes de reclutamiento muy buenas, sin embargo, la necesidad de encontrar al mejor talento nos lleva a innovar, desarrollar e investigar las mejores prácticas en temas de atracción de talento.

Isis Gutiérrez: **Finalmente, ¿algún último comentario con respecto a la atracción de talentos?**

Diana Salinas: Sí, quisiera comentar que cuando se está atrayendo talento uno tiene que pensar que en sus manos está la responsabilidad de darle un proyecto de vida a un ser humano; que no estamos trabajando con documentos o papeles que los puedes tomar, y si no funcionó, lo tiras a la basura. Se está generando la oportunidad de que alguien tenga una carrera profesional y que se desarrolle de una manera adecuada y satisfecha, personal, emocional y espiritualmente. Y el tema de ética y credibilidad de lo que se hace y se dice está en nuestras manos, por lo que creo que esto es una responsabilidad importantísima para todas las personas que estamos en el área de atracción de talento.

CONCLUSIONES

La atracción de talentos en las grandes empresas en México es considerada por los expertos como un aspecto estratégico de suma importancia. Los resultados de la entrevistas muestran, en coherencia con lo que indica Breugh (2009), que para la atracción de talentos debe existir un método bien establecido, en donde se defina en particular el tipo de puesto que debe ser cubierto, se establezcan las características necesarias de los candidatos y, sobretodo, que se alineen las expectativas del cliente interno con el área de gestión del talento.

Con respecto a las estrategias exitosas de atracción de talento, los expertos nos comentan que los medios o fuentes que ellos utilizan para el reclutamiento dependen mucho del tipo de puesto que tienen que llenar. No utilizan las mismas fuentes o medios para puestos operativos, gerencial medio o directivos. Algunas de las fuentes más utilizadas por nuestros entrevistados son las redes sociales, las referencias internas y las universidades. Para la atracción de talento, los expertos coinciden en que la marca de la empresa que ellos representan puede alivianarles o dificultarles la tarea. Atraer talentos para una empresa con una marca reconocida es como pan comido y es por ello que, tomando también en consideración los resultados de diversas investigaciones (Ready *et al.*, 2008; Breugh, 2009), se debe trabajar mucho en la reputación de una empresa.

Aunque el reclutamiento es uno de los procesos clave para la atracción del talento, existen otras estrategias que tienen que ser tomadas en consideración (Ready *et al.*, 2008). Las oportunidades de desarrollo profesional, una remuneración competitiva y fomentar una cultura meritocrática basada en una gestión del desempeño coadyuvan de manera importante, no sólo para la atracción, sino también para la retención del talento.

En lo que se refiere a considerar un enfoque de atracción de talentos, basándose en las diferentes generaciones, los expertos son unánimes: hay que tener diferentes enfoques para cada generación y es algo que tendrán que adoptar las empresas tarde o temprano. De hecho, los entrevistados pugnan porque las empresas tengan prestaciones

de tipo flexibles, ya que éstas proporcionan una mayor adecuación a las necesidades de las diversas generaciones de empleados que puede tener una organización, así como un liderazgo dirigido hacia las diferentes generaciones. Aunque este tipo de enfoque representa muchos retos por las dificultades que implica, según los expertos, los beneficios en términos de atracción y retención de personal son superiores.

Para los entrevistados, las principales expectativas de los candidatos con respecto a las organizaciones están relacionadas con estar en una empresa que sea reconocida, tenga valores y que posea algún tipo de reconocimiento o certificado. También los candidatos esperan que una organización les brinde posibilidades de flexibilidad de horario o *home office* para que puedan tener una mejor calidad de vida. Además, según los expertos, los candidatos buscan ávidamente aquellas organizaciones que les permiten vislumbrar de manera clara su porvenir dentro de la organización.

Por su parte, a decir de los entrevistados, el que los candidatos y los empleados tengan una conexión emocional con la organización es primordial. Esta conexión emocional debe buscarse desde el proceso de selección y fomentarse a lo largo de la estancia del empleado en la organización. Si los empleados están conectados y comprometidos con la organización se podrá alcanzar más fácilmente los objetivos organizacionales. Esta conexión se desarrolla cuando se les hace sentir a los empleados, a través de diversas prácticas de gestión de talento, que la organización los apoya y se preocupa por ellos.

Los resultados más significativos que se han dado en materia de atracción de talentos están relacionados con una mayor efectividad en los procesos al utilizar metodologías bien probadas. Asimismo, el realizar estrategias adecuadas de atracción de talentos permite lograr los objetivos organizacionales, reducir los niveles de rotación de personal y, por consecuencia, obtener ahorros financieros para las organizaciones.

Uno de los retos que los expertos han detectado para atraer talentos, se relaciona con el hecho de que ahora el talento es escaso y tiene muchas oportunidades para trabajar, por lo cual, las empresas tienen que esforzarse para hacerse atractivas a los ojos de los candidatos.

Otro de los retos evocados por los entrevistados es determinar de manera muy clara el tipo de gente que será benéfica para la organización, para lo cual, los procesos de selección deben estar perfectamente alineados con las estrategias organizacionales, lo cual no es siempre posible si se considera al área de atracción de talentos como un área *staff*. Los expertos señalan también que otro reto importante es concientizar a los altos mandos sobre los beneficios de la inversión en atracción de talentos para obtener los presupuestos correspondientes. Para esto es necesario que las empresas lleven un detallado seguimiento y evaluación de sus actividades de atracción de talentos, ya que como señala Breugh (2009), si esto no se hace es difícil medir el impacto financiero que pueden tener dichas actividades para la organización.

En lo que se refiere a los principales errores que podrían cometerse en términos de atracción de talentos, los entrevistados señalan que hay que evitar contratar por contratar, tan sólo para rellenar espacios, utilizando la famosa prueba del espejo. También el no contar con personal especializado en el área de atracción de talentos puede traer graves consecuencias para la organización. Otro gran error es no tomar en cuenta las tendencias generacionales y seguir atrayendo talento sin considerar las diferencias de necesidades que pueden tener las diversas generaciones. Asimismo, el no estar alineado con los objetivos organizacionales puede provocar grandes errores al no atraer al talento adecuado para la consecución de dichos objetivos.

Finalmente, los expertos consideran que en el futuro, la atracción de talentos tendrá una fuerte tendencia hacia la utilización de las redes sociales, y mucho desarrollo e innovación tecnológica, en este sentido. Además, los entrevistados visualizan una mayor sistematización en los procesos de atracción de talento, lo que permitirá hacer más eficiente la atracción de talentos.



Inclusión y diversidad

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad presentar un acercamiento a las prácticas de inclusión y diversidad que se visualizan en las grandes empresas en México, desde el enfoque de dos expertos en el área de recursos humanos. Como primera instancia, se describen algunos conceptos bajo la perspectiva teórica del valor e impacto que reflejan las acciones empresariales en términos de diversidad del personal y su inclusión sistemática en todas las aristas de la gestión del talento humano. En segundo lugar, de acuerdo a las entrevistas realizadas con nuestros especialistas de recursos humanos, se muestran las opiniones de Dolores Nájera y de Humberto Pacheco, quienes cuentan con una amplia trayectoria en materia de recursos humanos y actualmente fungen como gerente de atracción del talento y diversidad de Novartis, y como socio director de capital humano de PwC México, respectivamente. Finalmente, este capítulo expone las principales conclusiones obtenidas a partir de las opiniones vertidas respecto a las usanzas de diversidad e inclusión que destacan hoy en día en las empresas mexicanas.

CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

En las últimas décadas, las nuevas tendencias demográficas mundiales, impulsadas por los movimientos migratorios que origina la globa-

lización, la mayor participación de fuerza laboral femenina, la sensibilización por las personas con capacidades diferentes, así como los movimientos homosexuales, han propiciado un reto importante en el ámbito organizacional en todo el mundo (Ensher, Grant-Vallone y Donaldson, 2001; Reselló y Verger, 2008). Además, como ya se ha mencionado anteriormente, podemos identificar cuatro generaciones conviviendo al mismo tiempo en el mundo laboral (tradicionalistas, *baby boomers*, generación «X» y generación «Y») [Petit, 2008]. Estos nuevos escenarios producen importantes transformaciones de diversidad no únicamente en términos de variabilidad cultural y étnica, sino también cambios en las mentalidades, creencias y valores dominantes, delineando un nuevo concepto del significado del trabajo y de las organizaciones laborales (Barberá, 2004).

Hablar de diversidad e inclusión es un tema que cada vez más cobra importancia en las agendas de las empresas contemporáneas y organismos nacionales¹ e internacionales². Pero, ¿qué es la diversidad para las organizaciones? Cuando éstas evocan el tema de inclusión aluden a toda actividad y pensamiento que valora la diversidad de las personas y salvaguarda la aceptación de las diferencias individuales en el lugar de trabajo. Específicamente, para Robbins y Judge (2013), la administración o gestión de la diversidad «crea consciencia y sensibilidad en los trabajadores ante las necesidades y diferencias de los otros individuos».

Por lo tanto, ¿cuáles son las conductas observables de la administración de la diversidad? ¿Qué beneficios se consiguen con una filosofía de diversidad? Y, ¿cómo impacta la exclusión laboral? De acuerdo

► ¹ México cuenta con la Red de Inclusión Laboral integrada con miembros como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, IMSS, ISSSTE, FONAES, CANACINTRA y COPARMEX, entre otros, cuya finalidad es generar sinergia entre instituciones públicas, privadas y sociales para intercambiar información de vacantes e integrar laboralmente a personas con capacidades diferentes y adultos mayores en circunstancias de accesibilidad y respeto (<http://www.inclusionlaboral.org/index.php>).

► ² En octubre de 2012 se llevó a cabo el I Encuentro Iberoamericano de Inclusión Laboral de personas con discapacidad, en donde participaron Ministros de Relaciones Laborales de Iberoamérica de 12 países y expertos internacionales en materia de discapacidad, con la finalidad de firmar un acuerdo para declarar el 2013 como año de la inclusión laboral (<http://www.oiss.org/spip.php?article5995>).

a diversos autores, una organización que promueve un ambiente de inclusión, reconoce las contribuciones y apoya el avance de todo el personal sin distinguir género, religión, edad, estado civil, raza, etnia, nacionalidad, orientación sexual, identidad de género o discapacidad. Un ambiente de inclusión puede incrementar la calidad de desempeño laboral, mejorar la relación entre colaboradores y, en consecuencia, afectar positivamente en la satisfacción del personal. Adicionalmente, se ha comprobado que la diversidad y la inclusión son predictores críticos del compromiso y desempeño laboral, claves en la eficiencia organizacional, tal y como lo demuestra la investigación de Cho y Mor Barak (2008). En el lado opuesto, la evidencia empírica indica que aquellos trabajadores que se sienten excluidos o menos incluidos en la toma de decisiones y quienes perciben injusticias en los procedimientos en el lugar de trabajo se encuentran menos comprometidos con la organización (Findler, Wind y Mor Barak, 2007).

La gran mayoría, de los escenarios laborales actuales, precisan transformar la mentalidad, moviendo a los trabajadores desde un paradigma etnocéntrico³ a una mentalidad de inclusión de la diversidad en todos niveles de la organización. Este nuevo paradigma manifiesta un desafío para los administradores actuales al crear una cultura inclusiva con acogida y promoción de la diversidad en sus organizaciones (Cox, 2001; Miller y Katz, 2002; Mor Barak, 2005; Findler, *et. al*, 2007).

Es importante que las organizaciones implementen más esfuerzos conscientes para reconocer las diferencias de la diversidad laboral y aprovechar al máximo el potencial del talento humano. Una administración efectiva se preocupa por satisfacer las necesidades de los empleados pertenecientes a diferentes grupos para lograr un mejor desempeño. De esta manera se generan ambientes de trabajo con una mayor calidad de vida laboral y, por tanto, trabajadores más comprometidos y motivados, como se puede observar en personas que tienen

► ³ El pensamiento etnocéntrico refleja la adopción de comportamientos, donde lo más importante es el grupo étnico al que se pertenece, o el pensamiento de que ciertos, o todos los aspectos culturales propios, son preponderantes a los de otras culturas.

algún tipo de discapacidad, tal y como lo ponen de manifiesto Rosse-lló y Verger (2008).

Una administración efectiva busca la posibilidad de contar con una amplia gama de competencias, destrezas e ideas, sin excluir a ningún individuo. Así, para contar con una estrategia integral de diversidad, las organizaciones han de atraer, seleccionar, desarrollar y mantener talentos representativos de diversos estratos demográficos. Según nos indican Robbins y Judge (2013), para incrementar la diversidad de la fuerza laboral las organizaciones deben: a) dirigir sus mensajes de reclutamiento a grupos demográficos particulares que tengan poca presencia en el lugar de trabajo, b) seleccionar bajo evaluaciones de equidad y objetividad, enfocándose en el potencial productivo, y c) fomentar un entorno positivo hacia la diversidad para aprovechar la fuerza laboral y, por lo tanto, permitir el desarrollo del personal y conservar empleados diversos.

Desde una perspectiva teórica, el concepto de la diversidad e inclusión es fundamental en los escenarios actuales, sin embargo, vale la pena conocer cuál es la percepción que tienen los directivos vinculados con el talento humano y qué están haciendo las grandes empresas en México respecto a este enfoque. En México, tal y como se refleja en las siguientes entrevistas, diversas empresas cuentan programas de inclusión laboral que ofrecen igualdad de oportunidades de empleo, independientemente del género al que pertenezcan, preferencia sexual, generación o grupo étnico. Con el afán de fortalecer estos programas, compañías como Novartis han incluido, en su estructura organizacional departamentos responsables de fomentar la diversidad laboral, o bien, otras como PwC México, desarrollan importantes iniciativas para incrementar las posiciones directivas en manos de ejecutivas femeninas.

ENTREVISTAS

► **María Dolores Nájera Germán**

Gerente de atracción del talento y diversidad en Novartis

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1976
- Cargo: Gerente de atracción del talento y diversidad de Novartis División Pharma
- Funciones más importantes del cargo: Atracción del mejor talento, generar iniciativas que impacten y aseguren la equidad de género y mejoren el balance de vida y trabajo de los asociados

Experiencia profesional

Novartis (2004 - labora actualmente)

- Gerente de atracción de talento y diversidad de la división Pharma

KPMG (2000 - 2004)

- Senior de reclutamiento

Bonafont (1999 - 2000)

- Analista de recursos humanos

Productos de Maíz (ahora Unilever) (1997 - 1999)

- Becaria de recursos humanos

Educación

Licenciada en psicología por la Universidad Iberoamericana, 1999

Maestría en desarrollo organizacional por el INESPO, 2004

Cecilia Trujillo: Cuando escucha el término de diversidad, ¿qué viene a su mente?

Dolores Nájera: La diversidad para nosotros es un tema super amplio, porque la persona es única e inigualable. Existe una diversidad visible (evidente) y otra que nosotros llamamos invisible (profunda). En la parte visible alguien puede hacerse una idea de quién soy yo hoy, por cómo hablo, por cómo me visto, cómo me muevo, qué palabras uso, pero en realidad es algo muy superficial. Se puede hacer una imagen mía, pero alguien que trabaja conmigo lo puede hacer un poco más completo, hay cosas como el estilo de comer o el manejo de mis tiempos, que no lo sabrá hasta que una persona se involucre conmigo, entonces me puede conocer. El estilo de liderazgo o el estilo de pensamiento son únicos en las personas. Tan sólo habría que pensar en ¿cómo es que yo aprendo? El ejemplo que siempre les pongo es: a lo mejor yo aprendo mucho escuchando y hay alguien que es muy visual. Eso no se sabe hasta que se trabaja con esa persona. Si de repente me traen todo un tema visual, van a decir «¿por qué no me hace caso si hice una super presentación?». En realidad yo soy mucho más auditiva y puedo aprender de una mejor manera. O mis valores, cuáles son los valores más importantes para mí y, en un esquema de trabajo, si alguien es un colega mío, o es mi jefe, o si va a ser mi subordinado, esas pequeñas diferencias son muy importantes y son invisibles. Entonces es un concepto muy amplio e interesante, si vemos a la persona como un iceberg, sólo se ve el 25% o menos de lo que es. Todo lo que hay abajo es todo lo que no se ve y hay muchas cosas en su diversidad que son desconocidas e invisibles como la escala de valores por ejemplo.

Cecilia Trujillo: ¿Cómo definiría usted el sentido de inclusión para una empresa?

Dolores Nájera: Pues yo creo que para mí la clave de ser inclusivo es que hay muchas compañías que tienen mucha diversidad. Se pueden ver perfiles diferentes, hablan diferente, son de diferentes nacionalidades, pero si se generan prácticas en donde no se sientan escuchados y valorados, no es una empresa inclusiva. Al final, para mí es como estar en una familia. Se pasa ocho horas o más del tiempo en el lugar

de trabajo y si una persona no siente que está añadiendo un valor, y que no es importante ni valorado lo que hace, o por su forma de ser no es aceptada, no va a dar lo mejor de sí, porque no se siente parte. Entonces se tiene que asegurar la inclusión. Es muy difícil porque es una ecuación: puede ser muy diverso pero poco inclusivo. Hay compañías que no son diversas y generan políticas donde, por ejemplo, empiezan a contratar perfiles muy cerrados. En mi experiencia profesional, he visto que al ser tan específico en los perfiles de entrada encontré que hay muchas personas en una empresa o institución que se identifican y se ven igual, porque las compañías buscan gente muy parecida. Eso les funciona en su estrategia y son rentables, además es respetable. Yo creo que si una organización es diversa pero no inclusiva, lo cual empieza con los líderes, le puede costar en términos de innovación. En cambio con la diversidad, si se incluye, la gente puede dar más ideas, ser más creativa y por ende la compañía puede ser más rentable.

Cecilia Trujillo: En su experiencia, ¿qué porcentaje de las empresas, que usted conoce, cuentan o pretenden tener un departamento, área o filosofía de inclusión?

Dolores Nájera: El último porcentaje que yo supe era que el 3% de las compañías en México tenían esta sensibilidad de equidad de género e inclusión, haciendo prácticas que impactarán a personas en riesgo o en vulnerabilidad. El porcentaje era muy bajo, yo creo que ahora ha ido evolucionando. Novartis cree en la diversidad y la ha incorporado a su estrategia de negocio desde el año 2000, por lo que el área se ha fortalecido así como lo han requerido nuestros asociados a nivel global y local.

Cecilia Trujillo: ¿Por qué sería relevante hablar de diversidad en un lugar de trabajo?

Dolores Nájera: Es relevante porque si alguien se siente valorado, si se siente incluido, va a dar lo mejor de sí. Y si una persona da lo mejor de sí y encuentra un ambiente en el que los valores organizacionales y los suyos se alinean y, además da un valor en la sociedad, le dan un valor como individuo, la lealtad se incrementa y la productividad también.

Muchas veces porque no me reconocen, o yo misma no reconozco que tengo una diferencia que daría un valor agregado a la organización, me excluyen o me excluyo. Un ejemplo en específico que siempre pongo en los talleres, es que mi voz no es igual a la de los demás y todo el mundo dice «¡es que se oye como una niña!». Pero si reconozco el valor que me da y cómo me ha ayudado en mi carrera profesional, hace la diferencia. Al principio me daba pena y trataba de hablar diferente. Lo primero que se tiene que hacer es reconocer que tenemos diferencias y aceptarlo. Ese es un paso muy difícil. Y después se reconoce que es una diversidad individual y que los demás notarán. Pero después se debe ver como un punto a favor y eso se tiene que hacer con el resto, para que realmente seamos un líder inclusivo. Pero si no se empieza con uno mismo, normalmente lo que se hace es esconderlo, minimizarlo, no darle importancia y ese puede ser un diferenciador. Eso tiene mucho que ver con la inteligencia emocional. Es difícil aceptarlo. Hay cosas que desde niño se están ocultando, se trata de que no se vean y al final puede que sea algo que ayude, o que si se sabe manejar adecuadamente, va a contribuir a ser muy exitoso.

Cecilia Trujillo: ¿Cómo incorporar el tema de la diversidad a la cultura de una organización?

Dolores Nájera: En el cómo hacemos las cosas y cómo, con el ejemplo, lo transmitimos: no podemos sólo escribir que somos diversos e inclusivos, tenemos que desarrollar prácticas y programas, valores y comportamientos que transmitan esto. Cuando tuve la oportunidad de ir al corporativo de Novartis, en Suiza, al entrar se vive la diversidad en todo su esplendor. Hablando de diversidad de diferentes culturas, tienen salas, lugares especiales con las diferentes religiones que hay, para que todo el que lo desee pueda tomarse el tiempo para rezar, respetando el culto de todos. El tema de discapacidad también está presente. Desde la infraestructura que es algo que yo creo que tenemos que hacer mucho más en México. Es tan importante que se ha vuelto toda una estrategia y eso necesita mucha comunicación. A nivel Latinoamérica tenemos un «embajador de diversidad» que cambia cada año y siempre es un director de un área comercial, que se

asegura que en el año se generen nuevas iniciativas en todas las divisiones en Latinoamérica. Entonces vemos qué tan importante es para el negocio como la gente y que ésta se sienta incluida: se debe incorporar a la estrategia de negocio; esta filosofía debe estar incorporada a valores y comportamientos. Parte de los comportamientos que medimos, entrenamos y reflejamos en Novartis, es cómo debe ser un líder inclusivo. Nos enfocamos mucho en los líderes y en los asociados también. Tenemos que desarrollar a los líderes, pero muchas veces los líderes pueden tener un punto ciego o un marco de referencia que hace que no se den cuenta de ciertas cosas, como con su lenguaje corporal pueden estar mandando mensajes de exclusión, pero por su forma de ser no se dan cuenta. Entonces hay unas herramientas que se dan para tener conversaciones constructivas, si alguien se siente excluido o si se siente discriminado por alguna situación particular de su diversidad, lo puede hablar.

***Cecilia Trujillo:* En concreto, ¿qué prácticas de inclusión conoce que actualmente utilizan las empresas mexicanas? Me ha contado algo de lo que están haciendo, pero ¿conoce alguna política o práctica para promover la inclusión?**

Dolores Nájera: Hay muchos esfuerzos para el talento femenino: se están desarrollando en instituciones educativas, en donde hay áreas específicas para el desarrollo de la mujer, entendiendo su diversidad. Algo que me gusta de Novartis es un curso que se llama «Female Leadership Program», y empieza con una frase que me agrada, que es: «los roles que tú juegas como mujer». Se juega el rol de madre, de hermana, de esposa, de hija y de profesionista, y como se tiene hacer todo bien y culturalmente se le da tanto peso al tema de la mujer en la familia, se aprende a manejar la culpa, etcétera. Entonces hay muchas cosas que se están haciendo con las mujeres para que se desarrollen y que, en las organizaciones, cada vez más se vean mujeres en posiciones de liderazgo. Que no se masculinicen, por ejemplo, ese es otro tema que, en un ambiente tan competitivo, a veces el liderazgo femenino se vuelve masculino porque es un ambiente aceptado o muy castigado. En general, lo que yo he visto también es que todas las prácticas de gestión

de recursos humanos, desde el tema de reclutamiento, capacitación, promoción y evaluación de desempeño, tienen que estar con la mirada de equidad de género y tomar en cuenta la diversidad de la persona, para que sea justo. Otras prácticas son los programas de verano para hijos, salas de lactancia, puestos identificados en la organización para talento con discapacidad, esquemas flexibles de trabajo, medias jornadas laborales, roles compartidos, permisos de paternidad, maternidad por vientre sustituto, etcétera.

Cecilia Trujillo: ¿Alguna otra práctica que conozca, o alguna política o práctica para promover la inclusión que tenga identificada?

Dolores Nájera: Algo que me parece relevante de las consultoras es el tema de cómo manejan con clientes, colegas y empleados o con los asociados, el tema del cambio de sexo en un asociado. Porque en consultoría hay gente experta en una herramienta o una solución tecnológica para un cliente y es un talento importante. Entonces es interesante cómo tratan este tema con los clientes principales al decirles: «oye, ya no es Mario, ahora es María». Además, destaco la forma de cómo tratan este tema con el equipo de trabajo y con los colegas para que sea aceptado. Previamente realizan talleres de sensibilización y cómo lo dejan ser. Definitivamente, esas son las prácticas más evolucionadas que yo he visto.

Cecilia Trujillo: Un tema que es un poco álgido para algunas organizaciones es el relativo a la orientación sexual, ¿cómo lo tratan en términos de las prácticas de inclusión?

Dolores Nájera: Desde nuestro proceso de selección, desde la forma en que publicamos una vacante, nos enfocamos a competencias. Está el tema de orientación sexual pero hay muchos otros temas como el del estado civil, que si se tiene o no hijos, que si están próximos a casarse, que si tienen 40 años, que por qué no se han casado, la buena presentación, etcétera; es decir, ese tipo de cosas que muchas organizaciones consideran importantes en el perfil, nosotros ya las eliminamos. En nuestro proceso de selección nos basamos en competencias

y perfil. No tenemos temas de discriminación por edad, no hacemos exámenes de ningún tipo que condicione una contratación. Y así es todo nuestro proceso. Por lo tanto, yo no tengo indicadores para saber cuántos hombres y cuántas mujeres tenemos, no tengo cortes y jamás los vamos a tener, de preferencias sexuales, porque si no, se estaría señalando. Tampoco si tengo otro tipo de diversidad: si tengo mamás solteras, si tienen cinco hijos, o cuántas veces se han casado. Ese tipo de cuestiones no son relevantes. Yo creo que para Novartis es importante resaltar lo que es relevante, es decir, qué talento y qué competencias tenemos y, si estamos dando resultados o no. En Novartis, podemos encontrar abiertamente, o no, este tipo de diversidad. Pero no es algo que estemos focalizando. Por supuesto, dentro de todo el proceso estamos abiertos al tema de beneficios. Hemos tenido casos en donde alguien nos dice: «vivo con mi pareja, ya nos vamos a casar» y surge la pregunta: «¿si se puede?». Claro, se le va dar una atención diferente porque muchas personas se sienten expuestas y no cualquiera lo quiere decir, pero pueden aprovechar los beneficios que le da la organización al tener una pareja, no importa si es del mismo sexo.

Cecilia Trujillo: ¿De qué forma se puede impedir la presencia del conocido techo de cristal en las organizaciones, el cual es un punto crítico para muchas empresas o inclusive muchas mujeres que ellas mismas se ponen su techo de cristal?

Dolores Nájera: Quienes creo que son más expertos y con quienes he tenido mucho contacto es con gente del IPADE, donde hay un departamento que es de desarrollo de la mujer. A mí como organización me queda muy claro que se debe trabajar en esquemas flexibles, ya que la mujer juega tantos roles hoy en día y, estando en su etapa más productiva, biológica y profesionalmente, tenemos que movernos a ofrecer esquemas de flexibilidad, donde digan: «yo tengo dos hijos, estoy estudiando maestría, tengo mi trabajo, tengo un equipo y todo lo puedo balancear». Y darles las herramientas para que sigan creciendo, me parece que esa es la clave: facilitarles, se debe ser un facilitador.

Cecilia Trujillo: Al fungir como un facilitador, ¿cómo fomentar en la mujer que se sienta capaz? Porque, tradicional y culturalmente hablando, existía el pensamiento que la mujer sólo se dedica a realizar labores del hogar y esa ideología está cambiando. Entonces, ¿cómo fomentar, impulsar o potenciar las capacidades de la mujer?

Dolores Nájera: Se puede hacer con un buen coach. Yo creo que algo muy importante, y que he aprendido, en primer lugar es preguntarle ¿qué quiere? Muchas veces uno puede decir: «¡ay! Cecilia es un super talento, vamos a mandarla a nivel regional porque hay una vacante». Pero si no le preguntamos, Cecilia puede voltear y decir: «a ver un momento, yo no me quiero ir a global, yo no puedo por mi familia. Quiero seguir creciendo, sí, pero yo quiero esta carrera». Entonces primero es preguntarle. Tiene que haber un acercamiento y basándose en eso y siendo flexible, como facilitador, se les tiene que generar un esquema en donde las mujeres puedan potencializar todo. Siempre, en un ambiente de confianza. Este tema de flexibilidad es bien importante, porque no tiene que cumplir las ocho horas aquí sentadas para saber que están dando resultados. Primero, es preguntarles y después es trabajar mucho con ellas, y que ellas respeten su diversidad, respeten su propio estilo de liderazgo, que no copien a otra persona, y que también lo modifiquen de acuerdo a las audiencias, de acuerdo al negocio en el que están. Me parece que el tema de acompañamiento y de *coaching* es muy importante para que también ellas vayan encontrando las respuestas. Otra vez como facilitador.

Cecilia Trujillo: ¿Se han identificado tendencias o distinguos relacionados con diversidad en los resultados de las distintas evaluaciones de desempeño que se realizan en las organizaciones?

Dolores Nájera: En mi experiencia si los objetivos no están bien planteados y no se tiene una metodología adecuada, o el entrenamiento apropiado dar la retroalimentación al subordinado, no sólo habrá distinguos, habrá problemas de satisfacción en los asociados que no sean evaluados objetivamente. El proceso de evaluación de desempeño debe ser imparcial y si no se tiene esto, hay que evaluar en general el modelo integral de la gestión del recurso humano en la organización.

Si no se tiene una evaluación justa, y además se penaliza a una persona por la diversidad, ese talento se irá de la organización.

Cecilia Trujillo: ¿En qué proporción sus directivos se distribuyen de acuerdo al género, nivel jerárquico, nivel de estudios, a la procedencia del tipo de universidades (públicas y privadas), a la antigüedad en la empresa, a la edad, posición social, región y/o grupo étnico al que pertenezca, al estatus de discapacidad y preferencia sexual?

Dolores Nájera: Novartis es una empresa que promueve la diversidad y fomenta la inclusión. Mensualmente sabemos cómo está moviéndose nuestra población a través de un análisis de segregación ocupacional para identificar posibles desigualdades. Sabemos que, de nuestra población de talento *senior* orgullosamente, tenemos el 40% de mujeres en posiciones de liderazgo y a nivel gerencia el 42%. Nuestra población es diversa ya que tenemos talento de universidades públicas y privadas, y de diversas generaciones en donde hemos enfocado nuestros esfuerzos para facilitar la convivencia de las cuatro generaciones que coexistimos en la plantilla laboral. Nosotros no identificamos diferencias que no agreguen valor y no señalamos a nadie. Por eso estamos orgullosos de ser inclusivos y no medimos posición social, religión, preferencia sexual, etcétera.

Cecilia Trujillo: ¿Cómo podría afectar una organización la existencia de temas de inequidad por la inclusión?

Dolores Nájera: El tema más importante es la reputación. Me ha tocado, desde el tema de atracción de talento, en donde yo creo que tenemos amigos o amigas que nos dicen: «fui a una entrevista en una compañía y en el minuto diez me empezaron a preguntar cosas que me hicieron sentir muy incómodo, por supuesto yo no regreso». La reputación debe ser considerada, se pasa de voz en voz y la primera imagen es recursos humanos. Si alguien nos dice «no vayas a esa entrevista porque me dieron una pésima impresión», entonces no vamos y se lo vamos a transmitir a nuestra familia, y a mucha gente. Lo primero en lo que impacta la reputación, es por supuesto en la rotación. Si la gente piensa: «¿Qué hago aquí?», si esta compañía tiene estos valores y hace

este tipo de cosas, pues «con permiso, me voy». Y siempre va a haber alguien que ofrezca más. El tema del clima, trabajar en un ambiente donde uno se sienta totalmente excluido o discriminado, pues la verdad ¡no hay necesidad! Otra vez está la competencia, el tema de la innovación. Si buscamos que la gente sea igual; en estos tiempos, creo que siempre tenemos que innovar, que generar nuevos productos, cosas diferenciadas y si no escuchamos a nuestro talento, se pierde la innovación, perdemos al talento, se va a ir con otra empresa en dónde sí lo escuchan.

Cecilia Trujillo: ¿De qué manera la diversidad e inclusión pueden ser buenos predictores de los resultados organizacionales (compromiso organizacional, desempeño, productividad, rendimiento, etcétera)?

Dolores Nájera: Nosotros estamos convencidos que si encuentran en nuestra organización un ambiente que les haga sentir valorados y reconocidos, van a ser muy productivos y lo veremos con compromiso y lealtad con los asociados. Por supuesto, siempre mediremos la satisfacción de nuestros asociados en correlación con la obtención de resultados.

Cecilia Trujillo: ¿Generalmente identifica diferencias relativas a motivación, compromiso, productividad y calidad del desempeño por el hecho de pertenecer a determinados grupos?

Dolores Nájera: Aquí está el tema de las generaciones. Sí hay diferencias. Nosotros, hemos evolucionado de un tema de diversidad que empezó en una discusión de género, después a un tema de generaciones y, ahora, de generaciones-motivadores, al hacer una propuesta diferenciada de acuerdo a lo que le guste a la gente, la motive y la enganche con la organización. Hay muchas cosas que hacer y la verdad es que esto no va a cambiar porque hoy tenemos a la generación milenio o la nueva generación, pero vienen otros y ya van a estar aquí en cinco años, por lo tanto, creo que tenemos que estar alertas y evolucionar en tecnología, en nuestros procesos, con la gente, para que todo esté alineado.

Cecilia Trujillo: **Finalmente, ¿qué retos enfrentan actualmente las organizaciones respecto al tema de inclusión y diversidad?**

Dolores Nájera: Hemos trabajado mucho en temas de diversidad, en género, edad, credo, orientación sexual, madres y padres, etcétera. Hay muchas compañías que se han ocupado en valorarlo. Ahora nos estamos enfocando en competencias y en el talento, que es verdaderamente lo importante. No importa de dónde somos, qué color tenemos, qué raza, qué religión, qué afiliación política o la edad. En México, en general, nos faltan muchos más esfuerzos por atender capacidades diferentes. Hay muchos profesionistas que sufren accidentes o que, por alguna enfermedad, tienen alguna discapacidad hoy en día. Si proyectamos la salud y las enfermedades por el estilo de vida de hoy, podremos observar que cada vez más se están ocasionando ciertos problemas de salud en nuestra población activa en plena etapa productiva. Por un lado, debemos trabajar en la prevención de enfermedades y fomentar estilos de trabajo saludables y, por otro, hacer nuestras organizaciones inclusivas para la discapacidad. Si una persona tiene muchísima experiencia, le sucedió un accidente y queda con discapacidad, ya no tiene las mismas oportunidades laborales. También creo que la infraestructura en general en nuestro país no nos ayuda en nada. Pienso que las iniciativas de ley están muy bien, pero van a salir hasta dentro de cinco años y tenemos que adelantarnos. Nos falta, nos falta mucho y, por ejemplo, en Brasil y en España piden que cierto porcentaje de la plantilla laboral sea gente con discapacidad. Pero al entrar a los transportes públicos y a los restaurantes, todo está pensado para las personas con discapacidad. Considero que las organizaciones tenemos que empezar a identificar qué vacantes tenemos para personas con alguna discapacidad e identificar al talento que está afuera con estas características para seleccionarlo. Hay muchas historias en donde las organizaciones al darle la oportunidad a una persona con discapacidad ésta se vuelve muy productiva y la persona se engancha con la organización por el resto de su vida y no sólo ella, sino también su familia. Creo que todo esto tenemos que potencializarlo y hacia allá nos tenemos que mover. Existen muchas instituciones que están trabajando, que están empezando a sensibilizar, pero falta mucho por

hacer y tenemos que hacerlo en conjunto. Las organizaciones tenemos que prepararnos, por ejemplo, nosotros actualmente ya tenemos un diagnóstico en la infraestructura para hacer un sitio amistoso para la discapacidad. Y no sólo es el sitio, debemos pensar de manera integral, prepararnos y educarnos, hacer una planeación de qué posiciones son factibles, atraer a la gente y hacer un proceso de gestión de este valioso recurso de manera equitativa. Entonces tenemos que pensar en una solución integral en nuestra organización y en nuestro país. Para nosotros el reto más importante es la integración de las diferentes generaciones que coexistimos, la flexibilidad en los esquemas tradicionales de trabajo y, por supuesto, la discapacidad en términos de diversidad en este momento.

► Humberto Pacheco Soria

*Socio a cargo de capital humano
en PricewaterhouseCoopers México (PwC)*

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1965
- Cargo: Socio a cargo de capital humano en PwC México
- Funciones más importantes del cargo: Reclutamiento, compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo de talento, evaluación y clima y desarrollo organizacional

Experiencia profesional

PwC (2009 - labora actualmente)

- Socio de capital humano

PwC (1983 - 2013)

- Especialidad en auditoría externa

Progama «Ulyses» en Namibia África (2003)

- Responsabilidad social corporativa, para atender los retos de la diversidad cultural, globalización y liderazgo

Educación

Contador público por la Escuela de Comercio y Administración, del Instituto Politécnico Nacional

Diplomado en liderazgo por la Cornell University, 2001

Diplomado de administración por el ITESM, campus Ciudad de México, 1999

Diplomado en Desarrollo Organizacional por el ITAM, 2011

Cecilia Trujillo: Cuando escucha el término de *diversidad*, ¿qué viene a su mente?

Humberto Pacheco: En PwC estamos abiertos a todas las expresiones de diversidad, en sus distintas manifestaciones, llámese religiosa, sexual, política, de capacidades físicas, etcétera. Nuestra preocupación, porque nuestros indicadores de gestión de capital humano nos lo indican, es hacia el atender, con más prontitud, los temas de género y de diferentes generaciones. Respecto a los otros tipos de diversidad no tenemos acciones de difusión o de promoción a nivel local. PwC, en otros países, donde el tema de preferencias sexuales es mucho más abierto, tiene dentro del sitio *web* áreas especiales de comunicación para ese tipo de personal. Nosotros actualmente sólo estamos concentrados en género y en generacional, sin embargo, no le cerramos la puerta a nadie por cuestión de raza, sexo o preferencia sexual, etcétera. De hecho hemos publicado una política interna sobre diversidad. Una declaración interna sobre lo que es la diversidad, para que todos nuestros colaboradores la conozcan y sepan que aquí son libres de ser como son y que mientras no tenga un impacto negativo en la organización, ellos podrán siempre ser resguardados y respaldados por el propio código de conducta de la firma. Así es como lo manejamos.

Cecilia Trujillo: Y esta política, ¿cómo la van fomentando en su cultura organizacional?

Humberto Pacheco: Vamos a hacer un trabajo con un consultor externo para hacer un proceso de reforzamiento en todo esto. Iniciaremos un esfuerzo para llevar a cabo un cambio en nuestra cultura, un cambio de estado de la mente, o *mindset*, como ellos le llaman. Vamos a medir cómo está nuestra visión sobre estos temas, que sabemos, son importantes. Queremos compartir los hallazgos de nuestro diagnóstico con todo el personal y vamos a hacerlo en las distintas categorías para identificar si en algunas de ellas, o en algunos grupos u oficinas, tenemos que hacer algún tipo de intervención. El proyecto durará dos o tres meses y, a partir de ahí, podríamos estar platicando más adelante sobre cómo nos fue en lo que medimos. En mi opinión, el hecho de haber iniciado esto tiene mérito porque hay una razón de negocios

detrás de ello, al reconocer una tendencia demográfica muy clara sobre que está sucediendo en nuestro entorno. En PwC, a nivel global, tenemos el objetivo de tener el 15% de mujeres ocupando posiciones de liderazgo dentro de la firma. En nuestra organización las posiciones más importantes son las de socios y, hoy por hoy, somos 220 socios y tenemos veinticinco mujeres socias. Somos la firma de contadores públicos que más mujeres socias tiene, pero queremos por lo menos llegar al 15%. Actualmente sólo tenemos el 10% y estamos buscando conseguir ese 15%. En el tema de mujeres ejecutivas: a veces las mujeres dejan de trabajar en la firma porque es muy complicado que combinen su rol familiar con el rol del trabajo. Entonces ya tenemos implementados esquemas de trabajo flexible, de jornada reducida o trabajo contingente, en donde les decimos: «por temporadas que puedas trabajar, llámanos y nosotros tenemos trabajo en el que nos puedes seguir apoyando». Esa es una forma de que una mujer no desatienda su vida profesional, se mantenga capacitada, porque nos encargaríamos de eso y, a la vez, también pueda estar atendiendo su vida familiar. Esos aspectos son los que estamos procurando desarrollar.

Cecilia Trujillo: En su experiencia, ¿qué porcentaje de las empresas que usted conoce, cuentan o pretenden tener un departamento, área o filosofía de inclusión?

Humberto Pacheco: Yo creo que pocas, me atrevería a pensar que muy pocas en realidad. Recientemente estuve en una sesión del Foro Económico Mundial (Capítulo México), en donde presentaron su iniciativa de género, y se demostraba que México sigue siendo uno de los países más rezagados en términos laborales para la mujer, respecto a igualdad de oportunidades y de reconocimiento económico. Si bien como país estamos a la par hombres y mujeres, en términos educativos y de salud, no es así en el ambiente laboral, en donde se reconoce que cuando alguien tiene que elegir entre promover a un hombre o a una mujer, prefieren promover a un hombre. Que un hombre y una mujer que trabajan en la misma posición, el hombre gana más y, cuando se trata de promover hacia determinado nivel, optan por elegir al hombre. En esa sesión del Foro Económico Mundial, se platicaba que una

forma en que muchos países han empezado a atender este asunto es a través del manejo de «cuotas», esto es, se da la instrucción, a veces desde el gobierno, «como empresa debes tener en roles gerenciales por lo menos el 20% de mujeres». Pero decían: «esa no es la solución, porque se puede dejar de reconocer el talento, simplemente hay que dar oportunidades iguales». Se tiene que establecer un ambiente en el cual se favorezca el talento, independientemente del género que sea, el que ocupe la posición para lo que se requiere. En ese evento estábamos entre 50 y 70 empresas, y yo creo que la mitad no tenían un programa de diversidad establecido. Considero que las compañías multinacionales son las que principalmente han estado trabajando con esto y es un asunto que está en su agenda continuamente. Para las empresas mexicanas yo creo que el interés que tienen en un asunto como estos, no es tan relevante todavía.

Cecilia Trujillo: Usted se está refiriendo específicamente al término de género, pero, ¿qué sucede con los demás temas?

Humberto Pacheco: Respecto a los demás temas considero que, como sociedad, todavía tenemos que educarnos bastante. Por ejemplo, la parte de preferencias sexuales, todavía hay muchas personas que prefieren evitar el tema o decir: «bueno, pues eso no existe», o «en mi empresa no voy a tomar acciones en favor de ello». Empresas en las que hay una coinversión americana-mexicana, cuando el consejero americano plantea temas de esta índole, el empresario mexicano dice: «sabes que, ese no es tema de nuestra agenda». Entonces, sigue habiendo cerrazón hacia ese tema. Creo que cuando se niega la diversidad y, por ende, se impide la inclusión, simplemente también se está dejando de atraer al talento, se le está cerrando una puerta para alguien que puede agregar valor a la empresa.

Cecilia Trujillo: ¿Por qué sería relevante hablar de diversidad en un lugar de trabajo? ¿Cómo lo incorporan a la cultura de una organización?

Humberto Pacheco: Yo creo que la diversidad incluye muchos factores, hasta la diversidad cultural que, cuando se entra a detalle, observamos que inclusive en la misma comunidad, en la misma familia, hay

diversidad. No todos pensamos igual, no todos sentimos igual, no todos apreciamos el mundo de la misma forma. Nosotros, como organización global, estamos abiertos a la diversidad porque quizá hoy trabajamos con alguien en un proyecto en Japón, mañana en la India, en Brasil, o en Estados Unidos, etcétera. Yo creo que para entender la diversidad, tenemos que estar conscientes de la riqueza que existe dentro de ella: cuando nos damos cuenta de que a partir de esta diversidad, construimos algo mejor, realmente estamos abiertos a aceptarla. No se puede ver la diversidad sólo desde el punto de vista conceptual: vamos a decir que somos diversos pero serlo, ya es otra cosa y vivirlo también es otra cosa. A partir de eso uno debe ir tomando consciencia de que tenemos que ir progresando. Yo tuve la oportunidad de estar en un proyecto multinacional, trabajando en África, con un holandés y un canadiense durante dos meses y fue un curso completo de diversidad. Diversidad en el equipo, diversidad en el trabajo, diversidad en la comunidad en la que nos desarrollamos y fue una experiencia de vida. A partir de esta experiencia, esa consciencia sobre la diversidad la pude alcanzar. El reto es transmitirla y que los demás entiendan lo que decía al principio, la riqueza que hay en ella y los beneficios que se pueden generar a partir de poder trabajarla efectivamente.

Cecilia Trujillo: **En concreto, ¿qué prácticas de inclusión conoce usted que actualmente se utilizan en las empresas mexicanas? ¿Conoce alguna política o práctica para promover la inclusión?**

Humberto Pacheco: Algo en lo que vamos a trabajar es en la inclusión de personas con capacidades diferentes. Es un tema que nos interesa promover. De hecho, ya estamos teniendo alguna evaluación por parte del CONAPRED (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación), que revisa las instalaciones para ver si en la empresa se pueden tener personas con sillas de ruedas o capacidades diferentes. Sé que, sobre este tema, varias empresas también lo están generando, a través de la vinculación que existe con muchas organizaciones no lucrativas, en donde, empresas que apoyan a niños con síndrome de *Down* o personas que tienen algún tipo de limitación, tratan de colocarlos en traba-

jos que ellos puedan llevar a cabo. No conozco de muchos programas que se estén ejecutando actualmente en el mercado.

Cecilia Trujillo: ¿Qué tipos de prácticas de exclusión conoce usted? Por ejemplo, no contratación de mujeres próximas a casarse y/o a tener hijos, así como casos de enfocar sus contrataciones a egresados de ciertas universidades. Aunque el primer ejemplo, con la reforma laboral está empezando a cambiar.

Humberto Pacheco: Bueno, esas que se mencionan son muy comunes, o que cuando una mujer se embaraza prefieren liquidarla, por ejemplo, es otra práctica común de exclusión. Nosotros no hacemos ninguna de esas. A veces, algo que también ocurre en el mercado es que, cuando se identifican preferencias sexuales distintas, se inventan cualquier cosa y lo terminan excluyendo de la compañía. Tal y como mencionaba, restarle importancia al tema de diversidad y no permitir la inclusión es simplemente irse cerrando, no querer ver el mundo como es y perder talento. Creo que en esto nos deberíamos de estar enfocando las empresas, más allá de estar juzgando o de querer establecer valores morales que queremos imponer a los demás.

Cecilia Trujillo: ¿De qué forma se puede impedir la presencia del conocido «techo de cristal» en las organizaciones?

Humberto Pacheco: Yo creo que con transparencia y brindando las mismas oportunidades a todos. Ejemplificando un poco con lo que ocurre normalmente aquí en nuestra organización: nosotros no tenemos más socias porque no hemos tenido más candidatas a la sociedad. Si tuviéramos más candidatas a la sociedad y estuvieran preparadas, seguramente tendríamos más. Yo creo que es en dos sentidos: tanto que la mujer quiera verse a sí misma y/o se considere capaz o, inclusive, que tenga el apoyo familiar (porque también se trata de eso); para seguir con su desarrollo profesional, y que la organización le brinde las oportunidades. Hay casos y lugares en nuestro país, en el que a veces la mujer no se ve a sí misma dirigiéndose más allá de un determinado nivel, o determinados años de trabajo porque después dicen: «yo me tengo que casar y dedicar a mi familia». Esa es una realidad que veo en

algunas plazas. Entonces creo que es en ambos sentidos, tanto en la actitud de la mujer hacia su desarrollo profesional y que la organización le dé las oportunidades. Si ambas se combinan, con un adecuado soporte familiar para la mujer; porque creo que el respaldo de su familia, de su pareja o de sus papás, va a ser importante; entonces esto se va a poder alcanzar y, por otro lado, que la misma organización también esté consciente de las decisiones de vida que toma una mujer cuando se casa o cuando se embaraza. Esto puede modificar, o no, su desarrollo profesional, pero se busca darle la oportunidad de continuarlo por el valor que esta persona está aportando. Yo creo que esas serían las dos formas de eliminar el «techo de cristal». A veces en México, la actitud que tenemos de los vínculos familiares nos hace también retrasar un poco esta cuestión del desarrollo femenino, pero considero que, en ocasiones, es por la propia mujer.

Cecilia Trujillo: **¿Se han identificado tendencias o distingos relacionados con diversidad en los resultados de las distintas evaluaciones de desempeño que se realizan en las organizaciones?**

Humberto Pacheco: En nuestro caso no lo hay. Estamos precisamente cerrando todo nuestro proceso de evaluaciones para decidir promociones y, podría decir que, nunca ponemos sobre la mesa el tema de género. Para nosotros es igual si son nueve mujeres y un hombre o cinco mujeres y cinco hombres. La verdad no es un factor de decisión para nosotros. Creo que sí puede serlo en otras empresas (lo que platicamos hace rato del estudio del Foro Económico Mundial, eso es el resultado de ello). Pero aquí afortunadamente no lo es, y es algo que también siempre comentamos en la universidades cuando estamos en los días de reclutamiento, en los eventos de atracción de talento. Vamos al auditorio y está lleno, quizá 50% mujeres y 50% hombres, y las mujeres dicen: «bueno, es que el trabajo es pesado y la jornada de trabajo es larga y se requieren mucho años para llegar a algo», etcétera. Les platicamos la historia que varias de nuestras socias que han estado trabajando en otros países, en intercambios internacionales por dos años (eso lo hacen de gerentes o desde encargadas; en estos momentos tenemos algunas colaboradoras trabajando en Reino

Unido). Les hablamos sobre las oportunidades que existen, los planes de apoyo a mujeres embarazadas, por ejemplo, tenemos un área de estacionamiento para mujeres embarazadas o tenemos un cuarto de lactancia. Establecer este tipo de infraestructura y empezar a dar pláticas, hacer un *networking* de padres, como le llamamos, o un *networking* de mujeres ejecutivas. Cuando les platicamos sobre todo esto, eso les hace sentir que realmente somos una compañía que tiene consciencia sobre este tema, entonces nos ven diferentes. Al principio se nota que todos empiezan a vernos con cierto escepticismo: «bueno, éste ¿qué me va a ofrecer de trabajo?, sólo he escuchado que se trata de una firma importante y que trabajan mucho», pero cuando se les dice «tenemos la consciencia sobre la relevancia del talento femenino y por ende queremos apoyarlo con estos aspectos de salud, de infraestructura». Cuando se les habla del tema generacional, y les decimos: «oigan, estamos analizando temas de flexibilidad, cómo poder administrar su tiempo de una manera que a ustedes les convenga y no tengan que dejar de vivir para trabajar, sino que puedan combinar las dos cosas», los chicos nos perciben distinto. Regresando al tema de si hay algún distingo entre ser mujer o ser hombre, para promoverte en PwC, la respuesta es *no*, pero yo pienso que en otras organizaciones sí lo hay, tristemente.

Cecilia Trujillo: Me comentaba sobre la proporción de directivos que se distribuyen de acuerdo al género, me decía un 10%-90% en términos de nivel jerárquico y, ¿en qué proporción varían, de acuerdo a sus estudios, o de acuerdo a la procedencia del tipo de universidad (públicas o privadas), de acuerdo a la antigüedad de la empresa? Hay muchos factores que también podemos considerar como la edad, la posición social o la región o grupo étnico al que pertenecen, estatus de discapacidad, etcétera.

Humberto Pacheco: Voy platicar respecto a la historia que conozco muy bien. En la Ciudad de México, nuestras principales fuentes de reclutamiento son las universidades públicas. Nosotros traemos mucha gente de la Facultad de Contaduría de la UNAM y de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Politécnico. Creo que entre ambas

instituciones hacemos prácticamente el 80% de las personas que reclutamos. Por ejemplo, yo soy egresado del Politécnico y nuestro socio director también lo es. Lo que quiero decir es que no nos fijamos de qué escuela procede una persona para ver cómo le va ir en su carrera. Hemos tenido socios directores que han sido de la Escuela Bancaria y Comercial, del ITAM o de la Universidad Iberoamericana. No es un factor determinante para contratar, en realidad en esta organización de lo que nos preocupamos es del talento: quién tiene el talento, quién las cualidades, quién las capacidades y quién lo demuestra. Considero que somos una meritocracia, cada año tenemos este proceso de evaluaciones y promovemos a cerca de 700 personas. Es decir, después de determinado tiempo en una categoría, lo que sigue es que se promueva a una persona a encargado, encargado con experiencia, gerente o que llegue a ser socio. En esa meritocracia no nos importa el género, no nos importa la escuela de la que vienen, en dónde nacieron o en dónde viven. No hay factores de discriminación en ningún sentido, es decir, somos una organización bastante transparente. Si hay requerimientos que se establecen para todas estas promociones, como por ejemplo: la experiencia, el desempeño, las evaluaciones obviamente, el conocimiento del idioma inglés, etcétera. Pero para aquellos que van cumpliendo con todo esto, no tenemos inconveniente alguno que hagan carrera hasta ser socios de la empresa.

Cecilia Trujillo: **Tenía una duda respecto a la sociedad, ¿los contratan como recién egresados y van subiendo niveles en la organización?**

Humberto Pacheco: Sí. Por ejemplo, yo empecé a trabajar en el tercer semestre de la carrera. Al cabo de dos años, me dieron mi primera promoción a semiencargado; después de un año, a encargado; después de tres años, a gerente y, después de siete años, a socio. Cuando se llega a socio, ya se es parte de los dueños del negocio.

Cecilia Trujillo: **Entonces estamos hablando que tiene algún tipo de acciones de la empresa, ¿a esos se refiere?, ¿esa es la máxima posición que puede tener una persona al volverse socio como tal?**

Humberto Pacheco: Sí, si nos volvemos socios, nos volvemos dueños de PwC México.

Cecilia Trujillo: **Retomando nuestro tema, ¿cómo podría afectar a una organización, la existencia de situaciones de inequidad por exclusión?**

Humberto Pacheco: Representa pérdida de talento y, por ende, del valor que pueden aportar las personas. Cuando nos cerramos la puerta a un determinado segmento, grupo social o determinada condición, dentro de lo que representa actualmente la posibilidad de obtener talento, creo que se está limitando el potencial de crecimiento, de enriquecer, de nutrir a la empresa; eso creo que serían las consecuencias. Y aspectos de no inclusión que se pueden identificar son los beneficios diferenciados, por ejemplo, como comentábamos, si a una mujer embarazada ya no la voy a contratar, o cuando me entero de su embarazo se tiene que ir de la compañía, o cuando tiene algún tipo de preferencia política, religiosa o sexual, se excluye, también es otra posibilidad de lo que se puede estar dando.

Cecilia Trujillo: **¿De qué manera la diversidad e inclusión pueden ser buenos predictores de los resultados organizacionales (compromiso organizacional, desempeño, productividad, rendimiento, etcétera)?**

Humberto Pacheco: Creo que el hecho de que actualmente estos temas de diversidad e inclusión estén en la agenda de todas las corporaciones es, sin duda, un reflejo de la evolución de la sociedad que se está manifestando en la vida corporativa. Cuando las empresas tomamos conciencia de estos temas, sin duda lo que se va a lograr es que la imagen y la reputación, como empleador, crezcan, porque se va a poder decir al mundo, con evidencias que salen de la propia compañía, que la empresa admite la diversidad y favorece la inclusión. Considero que sí son predictores del éxito, en función de que en esa diversidad hay una riqueza que se genera y que promueve la obtención de resultados, de una manera que puede ser novedosa. Cuando se atrae personas que piensan de una manera distinta, seguramente se obtiene algo mejor que del grupo que siempre piensa igual y tienden a hacer lo mismo. En-

tonces yo creo que sí son indicadores que contribuyen al éxito de una compañía, tanto la diversidad y la inclusión.

Cecilia Trujillo: Generalmente, ¿identifica diferencias relativas a la motivación, compromiso, productividad, calidad y desempeño por el hecho de pertenecer a determinados grupos?

Humberto Pacheco: Yo creo que debemos entender las diferencias, y como parte de comprender las diferencias hablo de la diversidad otra vez. El tema generacional está muy presente en nuestra agenda. Yo creo que no es que sean unos más productivos que otros, sino que los estilos de trabajo son distintos. Es en este aspecto donde, hoy por hoy, tenemos las responsabilidades de liderazgo, tenemos que saber guiar mejor al nuevo talento, o de una manera distinta a como nos guiaron a nosotros. Entonces hay retos adicionales que tenemos como líderes, para buscar obtener lo mejor de estos chicos. Los chicos milenio se dice que son orientados más al trabajo comunitario, al trabajo en equipo, al trabajo colaborativo. Tenemos que aprender a hacerlo y a guiarlo. Las mujeres que tienen la necesidad de seguir trabajando o que quieren seguir avanzando en su desarrollo profesional, desean tener una empresa que las comprenda en sus momentos de vida, como decíamos, o que les facilite, a través de la tecnología, el trabajo remoto, ya que también es importante. En este momento, yo creo que esos factores son vitales para PwC México.

Cecilia Trujillo: ¿Se han identificado ciertas tendencias en términos del desempeño de la gente, de compromiso, de comportamiento, considerando las clasificaciones o diferentes grupos?

Humberto Pacheco: Yo pienso que son estilos de trabajo. Las mujeres son más detallistas. Para este trabajo pienso que precisamente, por la atención al detalle, la mujer es más efectiva. Lo he visto mucho con mujeres que combinan sus dos roles, familiar y laboral. Son más organizadas, tienden a planear mucho mejor sus actividades del día que los hombres, porque saben que tienen un determinado número de horas para cumplir unas metas, a diferencia de los hombres que dicen «bueno pues ya salí de mi casa y puedo estar todo el día aquí».

Y la mujer dice «tengo que hacer esto hoy aquí, porque luego tengo que regresar a casa y hacer otras cosas». Entonces sí creo que, en ese sentido, la mujer es mejor administradora de su tiempo que los hombres. En términos generacionales, como decíamos, en el trabajo colaborativo de generaciones milenio, a estos chicos se les dice que no tienen el compromiso, que no se ponen la camiseta. Y lo que nosotros hemos encontrado es que los muchachos ciertamente ya no compran la «camiseta» de nadie. Alguna vez lo platique con un chico milenio y me decía: «es que todo el mundo te vende una camiseta, tú me vendes la camiseta de PwC, Unilever me vende la camiseta de Unilever, IBM me vende la camiseta de IBM. Todo el mundo te vende su marca. Pero no es así como nosotros queremos vincularnos, lo que nosotros estamos buscando realmente es una vinculación personal». Nosotros estamos trabajando para que nuestros chicos se vinculen con la organización, pero a través de las personas, a través de la relación que establezcan con sus supervisores, con sus pares, que sea a través de ello que encuentren el valor de ser parte de esta organización. Va más por ese camino, a diferencia de lo que quizá ocurrió con nosotros, en donde llegábamos a la firma y teníamos planes a largo plazo en la organización. Hoy por hoy, los chicos no son así; entendiendo su forma de ser, es por eso que estamos trabajando más en la parte de crear relaciones de largo plazo con ellos, para que también en el largo plazo ellos decidan quedarse con nosotros o seguir vinculados como excolaboradores, que pueden ser clientes potenciales o que pueden regresar a trabajar, si ellos así lo deciden, etcétera. La marca PwC como tal es un concepto que abre los ojos y llama la atención pero, si no tiene corazón, si no tiene sustancia, si no tiene alma, entonces la marca no tiene sentido. En mi opinión, una de las grandes ventajas de nuestra organización, a diferencia de otras, es que todos hemos vivido experiencias similares. Yo llevo treinta años trabajando aquí; alguna vez fui auditor; después encargado y luego gerente y, aunque hayan pasado treinta años, sé lo que están viviendo las nuevas generaciones, porque sigo involucrado en el trabajo. El hecho de ser socio no implica que llegué a sentarme y ahora que lleguen las utilidades. Se sigue trabajando, se sigue atendiendo a clientes, se sigue teniendo un equipo de trabajo con el que se

convive todos los días. Procuramos convertirnos en ejemplos a seguir para estos chicos y la mejor manera de hacerlo es, no desde la posición del socio inalcanzable, sino al contrario, que la persona que está sentado junto a ellos les pregunte «¿cómo vas en la escuela?, ¿cómo están en tu casa?, o ¿cómo se llama tu papá y a qué se dedica?». Realmente tener un trato personal con los chicos y no de una manera elitista, separatista. A través de eso estamos buscando causar impacto y lograr su reconocimiento. Quisiéramos tener una historia de éxito que contar siempre; son historias de claro oscuros, algunas veces nos va muy bien otras no tanto, otras veces los chicos son más inquietos que otros pero bueno, es parte de la diversidad exactamente.

***Cecilia Trujillo:* Vamos con nuestra última pregunta, ¿qué retos enfrentan las organizaciones respecto al tema de inclusión y diversidad, desde su punto de vista?**

Humberto Pacheco: Yo creo que el número uno es tomar conciencia del reto; en segundo lugar, aceptarlo e integrarlo a las políticas de operación, considerarlo como una parte estratégica. Si realmente estamos en la agenda del talento, de la búsqueda y retención del talento, ese necesariamente se tiene que incluir. El reto número tres es establecer planes que sean alcanzables, porque si no se va a estar siempre sufriendo porque la teoría dice esto, pero en mi plan no puedo alcanzar las metas que le establecí. Así como un monitoreo constante en donde se van reforzando todos estos elementos que favorecen a la diversidad y la inclusión. Si me preguntan qué tan maduro está este concepto hoy en la empresa mexicana o en nuestra sociedad, yo creo que el tema es muy reciente, pienso que, como algunas otras cosas, pueden empezar como una moda; puede ser que las empresas volteen a verlo como: «es lo de hoy y hay que ver de qué se trata, empecemos hacer algo» y se pierda después. Si realmente el tema de diversidad e inclusión entra por el lado estratégico de la agenda del capital humano y se entiende que las empresas que no acepten ser diversas, van a estar limitando su capacidad de atraer y retener talento, entonces no va a ser un tema que pase desapercibido. Pero creo que sí se tiene que convertir en un asunto estratégico.

CONCLUSIONES

Como se ha podido observar nuestros expertos manifiestan que la diversidad es algo inherente a las empresas que generan prácticas en donde los trabajadores se sientan valorados y escuchados, independientemente del grupo al que pertenezcan. Este tipo de prácticas propicia que los empleados estén más comprometidos, tengan un mejor desempeño y, consecuentemente, las organizaciones sean más creativas y rentables. Para generar estos escenarios es fundamental contar con programas que contemplen prácticas, valores y comportamientos de inclusión.

En general, se puede decir que entre las prácticas de inclusión y diversidad más recurrentes actualmente en México se encuentran el desarrollo y mejores oportunidades para la mujer y la atención a las necesidades de acuerdo al estrato generacional. Respecto al apoyo hacia la mujer para facilitarle la contraposición de sus demandas laborales con las familiares se identifican esquemas flexibles de jornada laboral; infraestructuras adaptadas para madres en periodo de embarazo o crianza, como lo son cajones de estacionamientos más amplios y salas de lactancia. Adicionalmente, existen mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento para que la mujer pueda ocupar puestos de liderazgo. En el caso generacional, las prácticas de las empresas mexicanas radican en comprender y atender las diversas necesidades de las diferentes generaciones para lograr su motivación. Al coexistir hoy en día cuatro generaciones en las organizaciones, nuestros expertos comentan que deben estar alertas para evolucionar en sus procesos junto con la tecnología y los trabajadores, con la finalidad de alinear objetivos individuales y organizacionales.

A diferencia de otros países, de forma incipiente, se percibe que las empresas mexicanas empiezan a presentar escenarios de apoyo y aceptación a personas discapacitadas y con diferentes preferencias sexuales. Tal y como comentan nuestros expertos, en México aún faltan más esfuerzos para contar con las suficientes infraestructuras y los apoyos para brindar oportunidades laborales a más personas con al-

gún tipo de discapacidad, así como aceptar e insertar laboralmente a individuos con diferentes orientaciones sexuales.

De acuerdo con nuestros expertos, aún existen muy pocas empresas mexicanas que desarrollan filosofías de inclusión, sin embargo, el porcentaje de las empresas que aplican este tipo de estrategias ha empezado a crecer en los últimos años y existen organizaciones que ya cuentan con algún departamento de inclusión o de desarrollo de la mujer, o bien, están realizando esfuerzos para que un mayor número de mujeres ocupen posiciones directivas. Así por ejemplo, en apoyo al género femenino se identifican prácticas como esquemas de trabajo flexible, trabajo contingente o jornada reducida, cuartos de lactancia, ambientes de confianza, programas de *coaching* generados de forma conjunta con las trabajadoras. De igual manera, se están enfocando a atender el tema generacional, identificando los perfiles de las personas pertenecientes a diferentes generaciones para brindarles escenarios de trabajo más acordes con sus necesidades. Respecto al tema de prácticas relativas a personas con diferentes preferencias sexuales, las empresas mexicanas aún no están muy abiertas al respecto, sin embargo, empiezan a identificarse algunas prácticas, tal y como lo pone de manifiesto uno de nuestros entrevistados.

Lo que buscan los expertos en sus prácticas de reclutamiento y desarrollo es brindar oportunidades a las personas de acuerdo a sus competencias y capacidades, sin realizar ningún tipo de discriminación por el grupo minoritario al que pertenezcan, alguna otra característica demográfica o su forma de vestir.

Los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones contemporáneas, desde el punto de vista de nuestros expertos, es que en México aún se tiene mucho camino por andar respecto a la inclusión de personas con capacidades diferentes, así como contar con infraestructuras adecuadas para la discapacidad.

Finalmente, es importante que las organizaciones realicen esfuerzos más conscientes para satisfacer las necesidades de los empleados pertenecientes a diferentes grupos, con la finalidad de que puedan estar más motivados y tengan un mejor desempeño. Por tanto, se observa que existe una tendencia a evitar pensamientos de exclusión y

discriminación, promoviendo mayor aceptación, movilidad y estabilidad de personas pertenecientes a grupos minoritarios.

El mantener una fuerza de trabajo diversa permite mejorar la calidad de los productos y servicios que reflejan de forma más íntegra las demandas de los clientes también diversos. Adicionalmente, con estas prácticas puede mejorar la calidad de vida laboral y la imagen externa de la organización dado que la sensibilización por las políticas de igualdad de oportunidades cada vez se convierte en un instrumento de fuerte impacto de mercadotecnia y de responsabilidad social.



UDLAR

5

Formación y desarrollo

INTRODUCCIÓN

El ambiente de negocios enfrenta cambios importantes en el comportamiento de los distintos actores que participan en el mismo (Ulrich, 2008). Regulaciones gubernamentales, cambios constantes en las variables económicas, comportamiento de los clientes en cuanto sus demandas y hábitos de consumo de los competidores, etcétera. Este cambio constante del ambiente impacta en el desempeño de las organizaciones, mismas que sólo podrán enfrentar al mismo de manera exitosa, si tienen la capacidad de transformarse de manera adaptativa, e inclusive prospectiva, desde sus diseños de estrategias hasta la asimilación operativa de estas demandas.

Esta asimilación conlleva flexibilidad en los aspectos técnicos, como es el caso de los procesos y la tecnología, pero de manera fundamental, requiere de flexibilidad también en lo social, que se refiere a la participación de las personas.

Este dinamismo implica flexibilidad en la percepción del comportamiento en el ambiente, lo que Choo (1999) llama percepción pertinente, que permita identificar variaciones que impactan el quehacer de la organización. También se requiere que se cuente con las capacidades que sustenten la actividad y las transformaciones necesarias. Se requiere de habilidades técnicas, conceptuales y relacionales adecuadas que, en personas comprometidas, permitan el alineamiento de los intereses de desarrollo personal con el de la organización.

Debido a lo anterior, en este capítulo, resulta muy relevante conocer algunos aspectos conceptuales sobre la formación y el desarrollo de talento. En segundo lugar, presentamos las opiniones de tres expertos participantes, haciendo referencia a los enfoques y estrategias que ellos recomiendan atender en lo referente a los temas de formación y desarrollo de personal, en las organizaciones modernas en México. Ellos son: Adriana Cruz, gerente de proyectos de recursos humanos de AXA, José Antonio Gómez, vicepresidente de recursos humanos de Coca-Cola, y Lucero Loza, gerente de integración de recursos humanos de TMM. Finalmente, en este capítulo se muestran las principales conclusiones de los comentarios emitidos por los expertos entrevistados.

CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

Las áreas encargadas de la administración de los recursos humanos en las organizaciones enfrentan dos retos que son parte fundamental de su responsabilidad y que determinan las estrategias que fundamentan su actividad funcional. El primero de ellos se relaciona con el abastecimiento del personal adecuado, para cubrir de manera flexible y oportuna las necesidades productivas de la organización; el segundo, el atender las necesidades humanas de los individuos y de los grupos que conforman el factor humano de la misma (Werther y Davis, 2000; Ulrich, 2008; Bermúdez, 2011).

Los procesos de reclutamiento y selección del talento, son fundamentales en la búsqueda y atracción de las personas adecuadas a las necesidades estratégicas y de operación de las empresas, pero una vez que ya se ha tomado la decisión respecto a aquellas personas que pasan a formar parte de la empresa, el proceso de involucramiento y construcción del compromiso inicia.

La inducción no es sólo un proceso administrativo de utilidad exclusiva en el conocimiento del quehacer futuro que tendrá el empleado en la organización, sino que es un tema de gran relevancia en la culturización y clarificación del compromiso que se toma al aceptar participar con la organización (Bermúdez, 2011). Estos dos factores,

la introducción al quehacer en la organización y la clarificación de la responsabilidad y compromiso esperado, son factores fundamentales en el inicio de la relación. Para Coffman y González (2002), el conocimiento de lo que se espera de cada quien es uno de los elementos determinantes en la construcción de compromiso de los empleados.

Durante la inducción se informa y se familiariza al empleado con su responsabilidad, iniciando un proceso de desfragmentación donde la organización comparte conocimiento acerca de procesos, marcos regulatorios y esquemas de interacción informal (Espejo, Schuhmann, Schwaninger y Bilello, 1996). Por lo anterior, resulta relevante llamar la atención de los profesionales de recursos humanos a observar con cuidado la relevancia de los procesos de inducción en el acoplamiento de los intereses de los individuos con la filosofía, los objetivos y la operación de la organización. Nos referimos a la inducción, pero en general, habrá que tener presente también el impacto en el compromiso que tienen las actividades realizadas por las áreas de recursos humanos, correctamente planeadas y realizadas (Couto y Bittencourt, 2013).

Otro tema de gran importancia, relacionado con la aportación de las áreas de recursos humanos al valor agregado de la organización, es su responsabilidad en el desarrollo de las capacidades humanas necesarias (Ulrich, 2008). Esta aportación de capacidades puede enfocarse al cumplimiento de necesidades inmediatas, como es el caso de la formación, o enfocarse al construir esa capacidad con visión de mediano y largo plazo, a través de programas de desarrollo (Wearther y Davis, 2000; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Las demandas de cada puesto cambian constantemente y de manera muy rápida por los cambios en el ambiente y se requiere una respuesta flexible y efectiva en los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas (Gómez-Mejía, *et al.*, 2001). Y estos procesos deben permitir un alineamiento del desarrollo de los individuos con el desarrollo de la organización (Díaz y Márquez, 2005).

Los procesos de formación y desarrollo, no implican un acumulado de conocimiento individual que mejore capacidades particulares, sino un aprendizaje organizacional que permita construir conocimiento efectivo, no sólo para enfrentar los estímulos del ambiente,

sino como un elemento de innovación e inteligencia organizacional (Espejo *et al.*, 1996; Choo, 1999; Argyris, 2002; Mejía y Jaramillo, 2006). Pero además, habrá que tener siempre muy claro, y como guía básica para el desarrollo de las estrategias de formación y desarrollo, las necesidades estratégicas de la organización.

Las distintas organizaciones encuentran formas diversas, también para sus programas de formación y desarrollo, que responden a sus necesidades, pero también a las características de la formación requerida y de los recursos disponibles para este fin (Weather y Davis, 2000; Gómez-Mejía *et al.*, 2001). Y así, pueden tomar un enfoque tradicional dirigido a resolver necesidades del puesto o con un enfoque a competencias donde se busca la formación del trabajador, de manera que se mejoren sus capacidades y habilidades, pero que también comprenda con claridad lo que hace y lo que se espera de él (Díaz y Márquez, 2005). Por lo anterior, resulta relevante tener clara la importancia de la formación y desarrollo de las capacidades de las personas que sustentan a la organización pues, como menciona Ulrich (2008), se convierten en el ADN de la competitividad.

Los individuos, a lo largo de su vida laboral, participan aportando valor en distintos puestos dentro de la organización; al desarrollo que se genera con estos movimientos se le conoce como carrera profesional (Gómez-Mejía *et al.*, 2001). Esta carrera profesional representa, para la organización, una valiosa fuente de talento y de aportaciones individuales que, cuando se coordinan, constituye la capacidad colectiva de la organización para desarrollar las actividades estratégicas, de liderazgo y operativas de la misma. Las actitudes y aptitudes de las personas durante su carrera profesional, determinan el comportamiento organizacional de cada empresa.

Además de esta aportación a la organización, la carrera profesional representa para las personas su desarrollo individual, ya que incluye el logro de sus objetivos particulares, profesionales y familiares. En muchos de los casos, repercute en su percepción de crecimiento o en el equilibrio entre sus objetivos familiares y laborales (Madero, 2010). Para los individuos representa gran parte del desarrollo de ap-

titudes y actitudes con los que desarrollará su vida laboral y personal, las cuales sustentan su acción y su identidad (Echeverría, 2003).

Se pueden encontrar dos enfoques aparentemente antagónicos, pero principalmente complementarios, en el diseño de planes de carrera. El primero es aquel que se presenta como responsabilidad de la organización, como una estrategia para mejorar la posición competitiva de la organización (Gómez-Mejía *et al.*, 2001). Estos diseños, desde la responsabilidad de la empresa, ayudan a mejorar las decisiones de asignación de responsabilidades y puestos, así como de la movilidad que permita conservar la capacidad organizacional para atender las demandas del ambiente y desarrollarse (Bigliardi e Ivo Dormo, 2009). El segundo enfoque, nos habla de la capacidad individual para construir su propio plan de carrera. Para Wearther y Davis (2000), el plan de carrera es una responsabilidad que recae en cada empleado. Este plan de desarrollo, aporta satisfacción y compromiso a las personas como resultado del avance en su plan personal (Bigliardi e Ivo Dormo, 2009).

El espacio en que se complementan es cuando el diseño de planes de desarrollo de la organización y la percepción de necesidades de formación y perfeccionamiento son informados de manera oportuna y organizada, de manera que los individuos pueden encontrar los caminos y las formas para su desarrollo personal y para aportar de manera efectiva, en la actualidad y en el futuro, a los objetivos de la organización. Esto permite contar con las capacidades necesarias y aprovecharlas de manera estratégica para la organización y, para las personas, les permite encontrar formas de crecimiento en lo profesional y personal, aportando y recibiendo valor de la organización.

Son distintas las formas de desarrollar estos planes de carrera y son muchos los factores que influyen en esas posibilidades. Entre otros, podemos hablar de la edad, los intereses personales y familiares, disponibilidad para cambiar de residencia, el desarrollo profesional de pareja, etcétera; y por parte de la empresa, la posibilidad de ofrecer movilidad dentro de la compañía o dentro de corporativos que pueden incluir experiencias internacionales, el tamaño y posibilidades de necesidades de reemplazos o crecimiento estratégico, etcétera. Pero esta variedad, más que cerrar posibilidades, permite abrir diseños organi-

zacionales y personales que en su intersección ofrecen oportunidades para el crecimiento personal y profesional, y permiten dar soporte con capacidades de personal a las estrategias y necesidades de desarrollo de la organización.

Habiendo desarrollado teóricamente los conceptos sobre formación y desarrollo del talento, a continuación se presentan las entrevistas efectuadas con los expertos en la materia de las empresas de AXA, Coca-Cola y TMM.

ENTREVISTAS

► **Adriana Cruz Mejía**

*Gerente de proyectos de recursos humanos
en AXA Seguros*

Datos personales:

- Nacionalidad: Mexicana
- Cargo: Gerente de proyectos de recursos humanos de AXA Seguros
- Funciones más importantes del cargo: Atracción de talento, capacitación de personal y desarrollo organizacional

Experiencia profesional

Axa Seguros (2003 - labora actualmente)

- Gerente de proyectos de recursos humanos
- Especialista en cultura y capacitación de recursos humanos (2006 - 2012)
- HR Business Partner (2005 - 2006)
- Especialista en desarrollo ejecutivo (2003 - 2005)

ING Seguros

- Especialista en capacitación de recursos humanos
- Grupo Nacional Provincial (2010 - 2012)*
- Especialista en planeación estratégica

Educación:

Licenciada en actuaría por la Universidad Autónoma de México

Maestría en mercadotecnia empresarial por la Universidad La Salle

Certificación en Change Management Prosci, EE.UU.

Marco Morales: **Según su experiencia, ¿cuáles son los supuestos básicos sobre los que diseñan sus programas de inducción y formación?**

Adriana Cruz: En nuestro programa de inducción, el supuesto reto que tuvimos fue crearlo como una reinención. Esto es, un sistema de inducción totalmente nuevo que debería dejar una experiencia a nuestros nuevos colaboradores desde el primer momento de entrar a la organización. Es un programa interactivo que abarca las áreas estratégicas que deben conocer las personas que ingresan a AXA desde el primer día. Este programa ha sido un éxito en enamorar a las personas desde su ingreso a la compañía. Se han logrado los resultados que esperamos. Hemos recibido felicitaciones a nivel nacional, inclusive nuestro CEO ha vivido esta experiencia. Es importante indicar que logramos aprovechar un espacio que había sido de los más desaprovechado.

Marco Morales: **¿Cómo han evaluado los resultados de estos programas de inducción?**

Adriana Cruz: Se miden dos cosas: aprendizaje y comportamiento. Medimos aprendizaje pues los colaboradores conocen desde el primer día los retos de la empresa. Esto permite que, por ejemplo, al hablar de «ambición AXA», se sepa muy bien de qué se trata. Conocen quién es el presidente y vicepresidente dentro de su área, identifican muy bien cuando les hablamos de los diferentes programas que tenemos para ellos. En cuestión de comportamiento, hay un espacio particular donde hablamos de los comportamientos esperados de nuestros colaboradores. Son comportamientos que nos mandan directamente a nuestro grupo y nosotros se los damos a conocer desde ese primer día y la gente conoce cuáles son los comportamientos esperados y estos comportamientos son evaluados a través del sistema de gestión de desempeño. Para nosotros no es suficiente alcanzar el indicador, sino que se complemente con la forma en que se logra llegar a ese indicador de comportamiento y actitud. Los dos aspectos tienen un peso muy fuerte al ver cómo vamos midiendo el desempeño de nuestros colaboradores.

Marco Morales: ¿Cuáles son los objetivos de los programas de inducción y cómo se evalúan a mediano plazo?

Adriana Cruz: De entrada puedo decir que el objetivo fundamental es que la gente salga con una parte de la cultura. Y respecto a cómo lo vamos monitoreando, podría decir que el programa de inducción no es uno sólo un complemento, (nosotros lo llamamos abordaje) porque desde antes que llegue el colaborador a AXA llevamos a su casa un paquete de bienvenida en donde le hablamos un poquito de lo que es AXA, la carta para sus familiares, etcétera. Es el primer paso dentro del abordaje; el segundo paso es que el colaborador vive su primer día de inducción en el que conoce su programa, así como su contrato y ubica sus beneficios, etcétera; y es hasta el segundo día cuando se presenta en su área de trabajo. En el área de trabajo no queremos que sea el perdido que no sabe a dónde va a llegar. Por ello, el programa se complementa con una persona llamada «embajador», quien lo recibe y lo presenta con su equipo y es quien le da los conocimientos básicos de las instalaciones, y lo ayuda hasta terminar su proceso de incorporación al área, presentándole al equipo y mostrándole los objetivos y metas así como entregarle sus herramientas de trabajo. Este embajador es quien le da seguimiento al proceso de inducción, no necesariamente el jefe, pues puede ser otra persona que éste designe, y juntos le dan seguimiento al proceso de inducción en el lugar de trabajo de la gente.

Marco Morales: ¿Cómo contribuyen estos programas de inducción con las ideas rectoras de su organización?

Adriana Cruz: Pues básicamente es el inicio, pero después los colaboradores tienen diferentes programas en cuanto al aprendizaje, y esto se refiere a que tenemos una estructura que depende del área. Contamos con escuelas de servicio y de cambio; los colaboradores ya las conocen y eso nos permite dejar un poco de libertad para ellos, y entonces va a depender que quieran aprovechar estas herramientas o no, que están disponibles desde el primer día. También somos conscientes de que el desarrollo depende de cada quien, te desarrollas de acuerdo a tu compromiso. Las escuelas están abiertas en diferentes áreas de

negocio dentro de un marco de formación sumamente específico, entonces la gente puede saber hacia dónde ir.

Marco Morales: En su experiencia, ¿cómo es que las empresas realizan la detección de necesidades de formación y cómo se deben de evaluar estos programas?

Adriana Cruz: Nosotros ya no utilizamos DNC. Lo que nosotros ofrecemos son rutas de crecimiento para nuestra gente, que se traduce en una imagen clara de hacia dónde quieren crecer y nosotros les mostramos qué tenemos para ellos y qué podemos ofrecer en cuanto a su desarrollo. Pueden ser carreras técnicas, de servicio o comercial. El perfil de las personas que atraemos ya cuenta con el conocimiento que estamos buscando y entonces, en este sentido, la herramienta de DNC ya no es útil, precisamente porque tenemos marcos de formación con rutas de crecimiento. Contamos, por otra parte, con necesidades de capacitación por área bien identificadas. Por ejemplo, para un perfil muy específico, esto es, los actuarios, para tener su ruta de crecimiento, deben estar certificados por organismos externos y entonces aquí los apoyamos con programas que les faciliten la acreditación de esa certificación o tenemos suscriptores que entran dentro de la escuela de suscripción, así como gente a la que damos respuesta a sus necesidades a través de la escuela comercial. Para nosotros, trabajar con las necesidades de capacitación, o más bien de desarrollo, significa trabajar mucho sobre la cultura organizacional de la gente; esto es, trabajar en darles un sentido a su trabajo, para que ellos conozcan muy bien el estilo cultural que busca el grupo y que se sumen de una manera muy natural, muy comprometida y muy enamorada a esta parte de cultura. Esta parte de cultura engloba muchos programas: engloba desde los programas de gestión de desempeño, de aprendizaje, de cultura en general, de beneficios, de bienestar, de responsabilidad social y corporativa, etcétera.

Marco Morales: Y estos programas de rutas o de detección específica de necesidades de un área determinada, ¿cómo son evaluados?

Adriana Cruz: Cada módulo de la escuela se acredita con un examen, a través de un proyecto y estos quedan registrados para que ellos mismos conozcan cómo van en su crecimiento. Por otra parte, considero relevante mencionar que en todos los programas que lanzamos se debe tener algún indicador que está dentro de los objetivos de cada una de las áreas. Es importante identificar cómo podemos medir el éxito de la implementación, del conocimiento adquirido, de la bienvenida y el seguimiento que se da a cada programa.

Marco Morales: **¿Cuáles son, para usted, los criterios que se deben utilizar para equilibrar la formación acerca de las habilidades técnicas y relacionales con la toma de decisiones?**

Adriana Cruz: El conocimiento técnico se certifica con un examen de preguntas adecuadas y los exámenes tienen diferentes modalidades: en algunos casos son de preguntas abiertas, otros son de opción múltiple, más el consenso del examen técnico, sumado a la evaluación del proyecto, que al incluir la retroalimentación de su jefe, nos dan la imagen completa de cómo va el desarrollo de cada persona. Algo muy importante para que este equilibrio sea efectivo, es el alineamiento de las personas con la estrategia definida por el grupo. Esto es, desarrollar habilidades que permitan que las estrategias que se implementan en México agreguen valor al grupo internacional al que pertenecemos. Por ello, entonces, es muy importante que las personas conozcan la estrategia del grupo y que ello permita desarrollar diseños para implementarla en México; y es así como los esfuerzos de comunicación y de aprendizaje de todos los programas que tenemos, buscan estar orientados con las estrategias del grupo y de AXA México. Nuestras propuestas están enfocadas a crear programas de valor a través de la satisfacción y compromiso de nuestra gente, al tiempo que incentivamos el logro de la ambición, que es una de nuestras principales estrategias: la ambición AXA.

Marco Morales: **¿Cuáles considera usted que deben ser las mejores estrategias de formación y desarrollo de una empresa?**

Adriana Cruz: Depende mucho de la empresa. Nosotros, por ejemplo, lo que tenemos en nuestro plan de formación son experiencias mezcladas que se complementan: no todo es capacitación *e-learning*, presencial o entrenamiento, nuestro aprendizaje es una mezcla y puede comenzar con *e-learning* y lo complementas en el aula. Esa es la experiencia que tenemos y nos ha funcionado bastante bien.

Marco Morales: ¿Cómo definiría el desarrollo de una persona en una organización?

Adriana Cruz: Como su capacidad de crecimiento. En recursos humanos nos orientamos muchísimo a generarle un sentido en el trabajo y en la colaboración de las personas, es por eso que al trabajar en programas que resultan valiosos para nuestra gente. Lo que buscamos es generar satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia a la organización; y con este compromiso y sentido de pertenencia, buscamos generar en nuestros colaboradores una imagen clara del impacto de su trabajo; esto es, primero buscamos generar una visión estratégica en nuestros colaboradores al darles herramientas para que ellos conozcan que el impacto de su trabajo no sólo se queda en un área o en una dirección, sino que el impacto de su trabajo está sumando valor a la estrategia de AXA México, y esta estrategia de AXA México a la del grupo. De igual forma nos hemos preocupado por compartir la misión de AXA que dice: «ayudamos a nuestros clientes a que vivan su vida con mayor tranquilidad». Entonces al tener gente comprometida y orientada a la misión, estamos logrando dos factores clave: 1) gente que está apoyando a una misión, a un propósito noble y 2) gente que está comprometida con los objetivos y metas de sus áreas. Y si bien de esta forma lo traducimos en valor para la organización, también se percibe un valor positivo para las personas, porque todos tenemos una razón de ser a través de nuestro trabajo; que además genera satisfacción y compromiso para la gente al reconocer y al saber hacia dónde está sumando el valor de su trabajo; que son factores esenciales para nosotros.

Marco Morales: ¿Cómo las organizaciones diseñan e implementan estrategias para el aprovechamiento de los agentes de cambio?

Adriana Cruz: Pues justo a través de los programas que las empresas les pueden ofrecer. Nosotros contamos con escuelas que son opcionales: si ellos quieren crecer, será importante que se inscriban a la escuela y crezcan, si no, cuando haya oportunidad de crecimiento no la va a aprovechar. Somos una empresa en donde el desarrollo depende de nuestra gente.

Marco Morales: **¿Qué variables individuales considera que facilitan el desarrollo de las personas en su organización?**

Adriana Cruz: Considero que primero es querer. Segundo, tener gente que sí quiere pero no puede por cargas de trabajo o el proyecto que está llevando, etcétera, y es por eso que les damos soluciones alternativas como *e-learning*. No limitamos a que vengan a la capacitación al aula, es mucho de compromiso. Obviamente también trabajamos con los gerentes, para que, como jefes directos, apoyen a la gente en su desarrollo.

Marco Morales: **¿Cuáles cree que deben ser los supuestos básicos de planes de carrera para las personas que laboran en una organización?**

Adriana Cruz: Sobre todo darles a conocer las oportunidades que existen. Si somos realistas, no todas las organizaciones podemos dar oportunidad de carrera, pero sí donde puedan crecer no sólo en conocimiento, sino en experiencias laterales. Tenemos un portal que habla de movilidad que analiza a los colaboradores que se quieran mover en su posición; para darle a la gente diferentes opciones de desarrollo, ofrecerles posibilidad para una posición superior.

Marco Morales: **Como parte de AXA, ¿considera importante contar con un inventario de capacidades?, ¿por qué? y ¿qué sugieren para que ese inventario sea efectivo?**

Adriana Cruz: Sí, considero que es necesario contar con un inventario de capacidades. Nosotros tenemos un área que es «talento» y se les registra como «experto» o «nuevo experto», y entonces ellos son los que conocen; para estas personas que son clave dentro de nuestra organización, tenemos adicional a las escuelas planes muy personaliza-

dos y entonces nuestro inventario de talento es importantísimo, tanto así que contamos con un área que lo maneja.

Marco Morales: **¿Cómo se debe evaluar el cumplimiento de objetivos y del desarrollo del plan de carrera?**

Adriana Cruz: A través de un seguimiento puntual. Se debe tener un seguimiento, un *coach*, y los colaboradores deben estar inscritos para monitorearlos y no se pierdan.

Marco Morales: **¿Cuál considera que es la relación que tiene la formación y el desarrollo de los planes de carrera para la retención de talento?**

Adriana Cruz: Nuestra área de talento tiene mapeadas las posiciones estratégicas. También para las posiciones clave tenemos otro tipo de ofertas que son las oportunidades que nos da una organización global de intercambiar talento con otros países. Tenemos asignaciones de largo plazo que no son sólo proyectos, sino la oportunidad de irte a trabajar a otro país siempre y cuando cuentes con el talento, habilidades y actitudes para poderlo hacer.

Marco Morales: **En AXA, ¿qué programas tienen actualmente funcionando para la retención de sus empleados?**

Adriana Cruz: Tenemos un plan que se llama «plan de fidelización» y tenemos también un plan de talento enfocado a cuidar a aquellas personas que han sido clasificadas como «expertos».

Marco Morales: **Como experta en el área de desarrollo de recursos humanos, ¿qué sugiere para evitar la fuga de talento?**

Adriana Cruz: La parte de cultura, el que la gente se sienta a gusto, que la gente tenga un sentido de ser en su trabajo, que se sienta reconocida. Nosotros buscamos tener empleados apasionados de su trabajo, de su empresa, que se sientan reconocidos, no sólo en lo económico, sino que sientan que su trabajo vale la pena.

► José Antonio Gómez Rodríguez

Vicepresidente de recursos humanos en Coca-Cola

Datos personales

• Nacionalidad: Mexicana

• Año de nacimiento: 1973

Cargo: Vicepresidente de recursos humanos de Coca-Cola Company, México

Funciones más importantes del cargo:

Generar programas de desarrollo de la gente, administración del talento

Experiencia profesional

Coca-Cola Company México (2011 - labora actualmente)

• Vicepresidente de recursos humanos

Grupo fomento Queretano Coca-Cola (2009 - 2011)

• Director corporativo de recursos humanos

Kellogg's Company México (2004 - 2009)

• Strategic Business Partner México

Educación

Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Querétaro, 1996

MBA por el IPADE, 2003

Marco Morales: **Según su experiencia, ¿cuáles son los supuestos básicos sobre los que diseñan sus programas de inducción y formación?**

José Antonio Gómez: Bueno sobre estos supuestos básicos, me gustaría mencionarlos por separado. Primero, al hablar sobre el programa de inducción quiero comentar que está diseñado para poder garantizar el acoplamiento a la cultura y al negocio para cada persona lo más rápido posible, esto es, que la persona invierta el menor tiempo posible en aprender de qué se trata el negocio, aprender cuál es su contribución en los resultados y sentirse en casa, sentirse parte de la

organización y del equipo. Nuestro programa de inducción va orientado a todo ello, y después, la inducción se enfoca al conocimiento de la empresa, de la función, del puesto en específico, pero siempre viéndolo como una inmersión cultural. Es un programa diseñado, en gran parte en *e-learning*, de tal manera que se pueda regresar continuamente y no tenga que absorber todos los conocimientos o todos los conceptos en una sola sesión, sino que las herramientas permanecen ahí para que las personas puedan constantemente visitarlas. Está orientado hacia el acoplamiento cultural de la persona con la organización. Y respecto a nuestros programas de formación, se tiene primero la parte corporativa organizacional muy específica que son los programas que queremos que todos tengan muy orientados hacia la cultura y el desarrollo del liderazgo. Por otra parte, se tienen todos los programas específicos que se requieren de acuerdo a la necesidad del momento de negocio; entonces cuando estamos hablando de construir una capacidad, como pudiera ser el conocimiento financiero sólido, se dispara todo un programa. No un programa, sino todo un proyecto de formación para desarrollar esa capacidad dentro de la organización. No implica esto que se tenga que seguir todos los años con un programa específico de desarrollo de habilidades gerenciales, son más bien como dos espacios en los que tenemos nuestros programas de formación. El modelo de desarrollo que tenemos en la compañía es un modelo que está orientado, en un 70%, al aprendizaje en el trabajo, un 20% al *coaching*, retroalimentación y el trabajo con otras personas y, finalmente, un 10% de aula. Nosotros estamos convencidos de que la mejor manera de aprender es estar involucrados en proyectos que generen un valor y, entonces, es ahí donde invertimos mucho de nuestro tiempo.

Marco Morales: ¿Cómo han evaluado los resultados de estos programas de inducción?

José Antonio Gómez: Cada vez que tenemos un proyecto grande dentro de la compañía vemos quién de nuestro personal puede aportar, pero que al mismo tiempo, se pueda ver beneficiados al participar. Estos grandes proyectos a los que me refiero, son proyectos multifunciona-

les en donde, de entrada, se procura generar una visión sistémica, que es una de las capacidades más importantes que queremos desarrollar en nuestros líderes. Estas competencias sistémicas se obtienen porque los participantes tienen la oportunidad de convivir con expertos de otras áreas, entendiendo lo que es el negocio en su totalidad y no sólo la parte que corresponde a ellos. También lo que tenemos aquí es que se invita a participar a las personas en alguno de estos proyectos con un objetivo en concreto. Recordemos que cada quien tiene que desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, de lograr resultados a través de otros, además de la habilidad de comunicación y, entonces, el proyecto es el lugar para lograrlo todo. Buscamos siempre que exista una retroalimentación final a las personas que participan en los diferentes proyectos en donde podamos ver que ya se ha logrado un avance. Ésta es la manera de medir, y pues ya en lo último, se refleja en la solidez de tu banca, es decir, el de tener siempre personas preparadas para ocupar posiciones de mayor responsabilidad.

Marco Morales: **¿Cómo contribuyen los programas de inducción con las ideas rectoras de su organización?**

José Antonio Gómez: Yo creo que el programa de inducción va muy orientado hacia lo que es el acoplamiento cultural. Es la intención principal que realmente la persona se sienta identificada, comprenda lo que es la organización y la cultura. Esos comportamientos observables que, a final de cuenta, son la cultura real dentro de una organización, son la forma de trabajar. Si logramos realmente tener un impacto positivo a partir del programa de inducción, se está facilitando muchísimo a la persona para que pueda triunfar en la organización. Y por otra parte, los programas de formación van orientados completamente hacia lo que es el desarrollo de las capacidades y de las competencias personales que necesita la organización en el futuro.

Marco Morales: **En su experiencia, ¿cómo es que las empresas realizan la detección de necesidades de formación?**

José Antonio Gómez: He tenido la experiencia en algunas organizaciones en donde se vuelve mucho un análisis en Excel y de escritorio, en

donde no existe un análisis profundo, sino que es más bien como deseos de desarrollo técnico. El proceso ideal nace de la estrategia y de la estrategia no a corto plazo, sino a largo plazo en la organización, de entender los escenarios de futuro en donde la compañía va a estar jugando y que puede garantizar el éxito. Todo esto permite identificar con claridad qué capacidades se tienen que desarrollar a nivel organizacional para garantizar ese éxito. Es ahí en donde nace la detección de necesidades de capacitación, viendo cómo están las personas en sus habilidades técnicas de liderazgo, conocimientos, entendimiento de procesos, pensamiento sistémico, y con ello, identificar cuál es la brecha existente para realmente garantizar lo que se va a lograr en ese futuro. Por todo lo que he mencionado, considero que hacer una DNC puede ser un trabajo rutinario, burocrático (llenar un Excel cada año) o bien se puede convertir en el alimento de una estrategia sólida de recursos humanos a largo plazo.

Marco Morales: ¿Cuáles son, para usted, los criterios que se deben utilizar para equilibrar la formación acerca de las habilidades técnicas y relacionales con la toma de decisiones?

José Antonio Gómez: Nosotros tenemos seis competencias de liderazgo fundamentales dentro de la organización que van orientadas justo hacia lo que es la toma de decisiones, la habilidad de relacionarse con otras personas, habilidades para dirigir equipos, para comunicar, etcétera, y por el otro lado, está toda la parte técnica. Constantemente estas seis competencias se están desarrollando y revisando para determinar si siguen teniendo vigencia. Ese es un modelo que aplica a nivel global dentro la compañía y nuestros programas organizacionales van orientados a ese desarrollo de competencias. Las competencias técnicas se vuelven importantes dependiendo del tipo de negocio y retos que enfrenta la organización para la entrega de resultados. Por otro lado, están también las etapas de madurez de la persona dentro de la organización. Entonces tendremos una parte que podemos considerar fija dentro de lo técnico de las diferentes funciones, pero está la parte relativa a la identificación de necesidades específicas para el logro de los resultados. Considero que tenemos muy bien

dividido lo que son nuestros programas orientados hacia el desarrollo de las habilidades personales y nuestros programas orientados hacia las habilidades técnicas.

Marco Morales: ¿Cuáles considera usted que deben ser las mejores estrategias de formación y desarrollo de una empresa?

José Antonio Gómez: Primero considero muy importante entender cuál es la estrategia de negocio, conocerla, tener una visión sistémica de lo que es y cómo puede funcionar. Esta visión holística permite percibir las diferentes opciones que se tienen para el logro de los resultados. Permite ver cómo se puede afectar en las diferentes áreas, en sus estructuras, en sus capacidades, así como en los mecanismos de comunicación y coordinación que deben de existir en los diferentes niveles. Esto influye en la percepción y también en el diseño de la forma en que los procesos se interconectan a lo largo de todo de toda la cadena de valor que se tiene dentro del negocio y, entonces, las estrategias de recursos humanos se tienen que alinear completamente a lo que el negocio pide, a lo que el negocio necesita. Y con base en lo anterior, se puede identificar el talento que se necesita para lograr los resultados deseados. Y, además de lo anterior, para contar con este talento, yo creo que en lugar de traer expertos foráneos, la mejor forma de garantizar que el conocimiento se quede dentro de la organización es a través de expertos internos, quienes comparten su conocimiento con los demás. Eso da resultados increíbles, porque son cuestiones muy acotadas realmente a lo que es el negocio. Así, si se requiere un programa «para no financieros», se podría traer a alguien de fuera, pero un programa muy bonito, que resulta en una manera de desarrollar a tu propia gente, es que uno de los mismos financieros de la empresa sea el que imparta el programa. Con ello se está desarrollando al instructor, a sus habilidades de facilitación y comunicación, pero al mismo tiempo, se está desarrollando a toda la organización, además de lograr el entendimiento de las finanzas del negocio; yo creo que esta es una de las estrategias que mejores resultados genera.

Marco Morales: ¿Cómo definiría el desarrollo de una persona en una organización?

José Antonio Gómez: El desarrollo de la persona tiene que darse tanto en el aspecto profesional como personal, esto es, las personas no pueden ir creciendo de manera aislada. Muchas veces se puede entender el desarrollo en relación a la forma de cómo la persona va creciendo en puestos; nosotros lo entendemos, más bien, como la forma en que se va creciendo en experiencias de aprendizaje y conocimiento dentro de la organización. Entonces una persona puede desarrollarse mucho dentro de su propia función, enriquecer su trabajo y expandirlo sin necesidad de crecer jerárquicamente dentro del organigrama. En nuestros programas de desarrollo, el modelo de aprendizaje se da en un 70% dentro del trabajo, participando en proyectos que van orientados a desarrollar tanto la parte profesional como la parte personal. Para nosotros es más importante contar con excelentes personas que se traducen en unos excelentes profesionistas.

Marco Morales: ¿Cómo las organizaciones, diseñan e implementan estrategias para el aprovechamiento de los agentes de cambio?

José Antonio Gómez: Yo creo que el tema de los proyectos multifuncionales es fundamental en este aspecto porque siempre se tiene, en las distintas áreas, personas que son realmente agentes de cambio dentro de la organización. Cuando se pone en sus manos el desarrollo de un proyecto que implica retar el *statu quo*, provoca que se motiven entre ellos mismos, encontrando las diferentes variantes o las diferentes posibilidades que pueden ofrecer a la organización. Es así como realmente se pueden aprovechar a esos agentes de cambio que se tienen dentro de la organización, generando espacios a través de los proyectos, en donde ellos sienten que esa gran competencia que poseen, realmente aporta y genera resultados dentro de la organización. Considero que una de las competencias más difíciles de encontrar es precisamente la de los agentes de cambio y entonces, cuando son identificados hay que maximizar su potencial. Como estrategia global para el desarrollo de la compañía, existe la movilidad por todo el mundo. Esto permite ofrecer a nuestra gente experiencias que no

implican, por ejemplo, mayores jerarquías; sencillamente el conocer otros mercados, otras culturas y contribuir con aprendizajes previos a una necesidad específica que se tiene en otros mercados. A través de la movilidad internacional, se aprovecha la experiencia y entusiasmo de los agentes de cambio y se aporta a su desarrollo, por lo que se convierte en una estrategia fundamental para Coca-Cola Company.

Marco Morales: ¿Qué variables, tanto individuales como organizacionales, cree usted que podrían facilitar o limitar el desarrollo de las personas dentro de la empresa?

José Antonio Gómez: Dentro de las variables organizacionales que pueden limitar, considero relevante referirme al resultado del negocio, porque ello implica la necesidad de administrar el número de plazas, el número de posiciones que se tienen dentro de una organización. La plantilla es un recurso limitado, entonces muchas veces se podría dejar de aprovechar diversas oportunidades para desarrollar a la gente porque no se puede ayudar a crecer a la organización de una manera ilimitada, dado que eso tendría impacto en los resultados del negocio: esa podría ser una de las variables que afectan. Coca-Cola siempre, desde el punto de vista económico, considera a los programas de capacitación y desarrollo como una verdadera inversión, entonces aunque el dinero también es un recurso finito, se asegura de contar con un presupuesto para dar solidez a estos programas de desarrollo. Por otra parte, dentro de las variables individuales se podría tomar el ejemplo de la movilidad, que puede implicar que algunas personas, al tener la oportunidad de salir del país, encuentren ciertas limitantes que tienen que ser evaluadas para poder mantener el balance entre lo personal y lo familiar. En algunos casos, tanto el esposo como la esposa trabajan y se hace necesario ir cuidando que las dos carreras vayan creciendo al mismo tiempo, y entonces, los intereses personales de cada uno de los individuos deben compaginar para tomar esas decisiones. El aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo debe permitir ese equilibrio y, si bien son aspectos individuales, es importante considerar que pueden ir más allá en lo familiar.

Marco Morales: ¿Cuáles cree que deben ser los supuestos básicos de planes de carrera para las personas que laboran en una organización?

José Antonio Gómez: En lo personal, el concepto de plan de carrera es algo con lo que no me siento cómodo, porque a nadie se le puede garantizar que si hace A, B o C, su siguiente puesto será otro, y luego otro, y así sucesivamente. Siempre tiene que existir el *fit* entre lo que la persona necesita y quiere con lo que la organización necesita y quiere; entonces hablar de un plan de carrera se convierte en algo muy teórico. ¿Cuáles podrían ser las experiencias que le convienen a una persona en su desarrollo? Siempre es fundamental que exista el acoplamiento entre la persona y el momento organizacional. Muchas veces el negocio requiere que la persona vaya a una posición que se requiere para cumplir los objetivos del negocio, en lugar de estar en lo que se habría definido como el trazado ideal o que cambie hacia una siguiente posición específica esperada. Por todo ello, es que soy muy cauteloso con el concepto de plan de carrera. Más que plan de carrera, hablamos de experiencias de aprendizaje y de desarrollo.

Marco Morales: ¿Cuál considera que es la relación que tiene la formación y el desarrollo de los planes de carrera para la retención de talento?

José Antonio Gómez: Lograr que una persona se sienta enriquecida personal y profesionalmente con lo que está haciendo, y perciba que se sigue desarrollando como ser humano, es uno de los elementos de atracción y retención más importantes que existen. De esa manera se puede contribuir a un resultado y, al hacerlo, las personas salen beneficiadas porque crecen como tales. Hacer esto permite que la persona quiera quedarse en su trabajo. Si hablamos de la cultura y de cómo puede influir un *manager* en transmitir esa cultura de la organización a sus colaboradores, es necesario también que cada colaborador sea responsable de su propio desarrollo y aproveche las oportunidades que se le ofrezcan para poder crecer. A nosotros nos corresponde poner las condiciones para que su desarrollo personal y profesional se pueda dar. Yo creo que eso es lo que los programas de desarrollo y

los programas de formación pueden aportar; que cada persona tenga claro su plan de desarrollo individual más allá de un plan de carrera, sino plan de desarrollo individual y eso hará que una persona se sienta satisfecha con el trabajo que hace. El tema de lo económico es importante pero no es el único de los factores por el cual puedes atraer o retener a una persona en la organización.

Marco Morales: En Coca-Cola, ¿qué programas tienen actualmente funcionando para la retención de sus empleados?

José Antonio Gómez: Yo creo que más bien toda nuestra cultura va orientada a que las personas quieran permanecer con nosotros. No existe un programa de retención en específico, sino que si realmente somos congruentes con nuestra filosofía organizacional de brindar oportunidades de desarrollo, ese es nuestro plan de retención. Pero no sólo es nuestro plan de retención, sino también es nuestro plan de futuro. Esa es nuestra manera de garantizar que vamos a tener el talento que se necesita para seguir entregando los resultados de manera constante en el futuro. Sin pretender decir que esto está diseñado para la retención, lo que tenemos es una cultura en la que se busca que el colaborador quiera estar aquí con nosotros muchísimos años.

Marco Morales: Como experto en el área de desarrollo de recursos humanos, ¿qué sugiere para evitar la fuga de talento?

José Antonio Gómez: El enriquecimiento de las posiciones y de las oportunidades de aprendizaje. Que se cuente con compensaciones dignas, en donde la persona tenga la posibilidad de crear; en donde la persona tenga la posibilidad de sentir ese sentimiento de logro y la satisfacción del trabajo bien hecho de una manera constante. Si nosotros lo vemos como país y hablamos de las fugas de talentos que existen, encontraremos que muchas veces puede ser por lo económico y porque hay países que compran talento, pero al final de cuentas, si la persona tiene oportunidad de crear, si la persona tiene la oportunidad de desarrollarse y de sentirse satisfecho de que está contribuyendo con algo mayor, el talento no tendría por qué irse.

► Lucero Loza Ortiz

Gerente de integración de recursos humanos en TMM

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1977
- Cargo: Gerente de integración recursos humanos TMM
- Funciones más importantes del cargo: Atracción de talento, capacitación de personal y desarrollo organizacional

Experiencia profesional

Grupo TMM (2006 - labora actualmente)

- Gerente de recursos humanos

AVON (2005 - 2006)

- Jefatura de integración

TFM (2003 - 2005)

- Ejecutiva de integración de recursos humanos

ADECCO (2000 - 2002)

- Coordinadora de servicios

Educación

Licenciada en psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México, 2001

Certificación en Coaching por Reencuadre, 2004

Especialidad en dirección de recursos humanos por el Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2009

Diplomado en relaciones laborales por la Universidad Iberoamericana, 2010

Marco Morales: Según su experiencia, ¿cuáles son los supuestos básicos sobre los que diseñan sus programas de inducción y formación?

Lucero Loza: El primero de los supuestos es la productividad y, para ello, necesitamos contar con las personas adecuadas, con la forma-

ción adecuada para su quehacer dentro del negocio. Lo anterior implica estar muy atentos a las necesidades del negocio, a los cambios que pueda haber en el mercado, para diseñar los programas que permitan formar a este talento, y desde luego, a que la inducción cumpla con esta misma intención inicial. Todo lo anterior nos permitirá ser muy proactivos. Otro supuesto que para nosotros es fundamental es la gestión del recurso humano, viendo a las personas siempre como un todo, comprendiendo que las personas tienen distintas esferas personales que no se limitan únicamente a lo laboral, sino que incluyen aspectos de familia, por ejemplo. Logrando este supuesto ya no sólo nos enfocamos en la productividad sino que al tocar temas más relativos al *self*, se producen actitudes que pueden impactar a la misma.

Marco Morales: ¿Cómo contribuyen los programas de inducción con las ideas rectoras de su organización?

Lucero Loza: Impactan en el conocimiento inicial acerca del negocio. Es un momento muy importante en la relación con las personas que se incorporan, pero que esperamos permanezcan por mucho tiempo en la organización. Es aquí donde debemos presentar y sensibilizar a las personas sobre la forma de cómo influye su función y sobre su contribución en los resultados del negocio, dentro y fuera del área, y aún de la compañía. No es una simple presentación con el área, sino un enlace donde se inicia el aprendizaje de la función, pero también de su colaboración y enlace permanente con la totalidad de la empresa. El tema de sensibilización se hace muy importante porque, si bien, aún no tiene oportunidad de aprender todo lo relativo a su puesto y su función, sí es básico que pueda identificar el impacto que tendrá su participación y compromiso.

Marco Morales: En su experiencia, ¿cómo es que las empresas realizan la detección de necesidades de formación?

Lucero Loza: Hay varias herramientas que se han utilizado: una de ellas es la evaluación de desempeño, otra la evaluación de 360°; además de evaluaciones psicométricas que, en conjunto, nos permiten ver, a través de los resultados, dónde hace falta desarrollar algún programa, así

como el impacto que tuvo y qué seguimiento se requiere hacer. En este punto considero relevante hacer hincapié en la importancia que tiene la atención permanente de las necesidades del negocio y del mercado, que deben complementarse con las capacidades requeridas por nuestros colaboradores. Debemos estar atentos permanentemente a las necesidades de operación que surgen de los cambios en el mercado o de la flexibilidad requerida de la compañía y la capacidad de las personas. En algunos casos esta satisfacción de necesidades puede llevarnos a requerir de ciertas certificaciones a las personas, que siempre son atendidas. Pero por otra parte, retomando la visión que proponemos de los seres humanos como un todo, también atendemos proyectos relacionados con conocimientos y habilidades que ayuden a las personas a mejorar su vida personal, como ha sido el caso de programas enfocados a la salud, que además del beneficio personal, ayudan mucho en la productividad; y otros enfocados a las finanzas personales. Estamos convencidos de que las mejores capacidades de nuestro personal, traerán como consecuencia mejores resultados al negocio.

Marco Morales: ¿Cómo considera usted, se deben de evaluar estos programas de detección de necesidades?

Lucero Loza: En este momento no nos hemos dedicado mucho a evaluar la capacitación. Evidentemente estamos siempre al pendiente de qué tanto sentido le hace a la gente una evaluación de desempeño o una de 360°, pero al día de hoy no hemos creado una herramienta para evaluar la detección de necesidades de capacitación y sus resultados. Por ejemplo, en el caso de las evaluaciones de 360°, se evalúan los cambios logrados y que son evidentes a partir de la aplicación, las observaciones y las acciones tomadas como resultado de las mismas; si hay cambios observables en beneficio de la operación de la empresa, podemos decir que fueron funcionales. En general sí puedo decir que estos programas pueden ser evaluados cuando se llevan a cabo proyectos derivados de ese programa de detección de necesidades. Los resultados de estos proyectos nos permiten observar si se logró un cambio esperado y evidente, que haya impactado en el funcionamiento de las actividades de las personas y en general de la empresa.

Marco Morales: **¿Cuáles son, para usted, los criterios que se deben utilizar para equilibrar la formación acerca de las habilidades técnicas y relacionales con la toma de decisiones?**

Lucero Loza: Me parece que lo primero es el perfil del colaborador comparado con las necesidades del puesto que hoy ocupa, posteriormente la misma capacidad de desarrollo para ocupar nuevas posiciones y de ahí ver qué otras habilidades resultan relevantes que se desarrollen para la persona y la empresa. En este punto, considero importante hacer mención de dos enfoques que nos han permitido equilibrar la formación en habilidades y conocimientos técnicos que son muy relevantes por la naturaleza de nuestra actividad. Cito en primer lugar al liderazgo que nos permite generar en cascada un efecto sobre mejores prácticas en las distintas áreas del negocio, mejores resultados y mayor compromiso. Y es precisamente éste, el segundo enfoque, al que me quiero referir; programas que buscan mejorar el compromiso de las personas con sus áreas, con los objetivos y misión de la organización. Esta combinación de habilidades y conocimientos sobre lo técnico, liderazgo y compromiso, nos han ayudado mucho a lograr los resultados esperados de la empresa.

Marco Morales: **¿Cuáles considera usted que deben ser las mejores estrategias de formación y desarrollo de una empresa?**

Lucero Loza: De inicio puedo comentar que son aquellas que permitan que las habilidades y conocimientos de las personas, apoyen las actividades fundamentales del negocio y que también apoyen el desarrollo personal de cada ser humano como un todo. Yo creo también que las mejores estrategias son aquellas en donde el colaborador pueda tener un aprendizaje significativo y que le sea de utilidad en sus labores. Considero que hay dos puntos relevantes en este diseño: primero que los programas de capacitación permitan que las personas los apliquen en su actividad cotidiana y, segundo, que se considere la posibilidad de que exista la parte lúdica durante la formación. Si un colaborador no tiene en su formación la posibilidad de aplicación en el día a día en su trabajo la capacitación se diluye rápido, y creo también que, cuando en el aprendizaje se tuvo una parte divertida, se logra un enganche con

éste y se adquiere significado para la persona; de otra manera es una inversión que se puede diluir.

Marco Morales: ¿Cómo definiría el desarrollo de una persona en una organización?

Lucero Loza: Me parece que tiene que ser algo que vaya con la misión y visión del mismo individuo, es decir, que su misión y visión hagan *match* con lo que se busca dentro de la compañía. Si al día de hoy eso no está alineado con lo que se desempeña y se es responsable dentro de la empresa, se puede ver afectado el desarrollo de la persona. Yo diría que es una combinación necesaria para que haya un desarrollo verdadero. El desarrollo significa ver a las personas como alguien que debe dar resultados, sino como seres humanos y encontrar la forma en que su desarrollo personal sea coherente con los objetivos de la organización. Por ello, el liderazgo se vuelve un tema de gran relevancia porque si los líderes asumen su responsabilidad respecto a la gente, se podrán construir cadenas sólidas de colaboración que se logran por el compromiso.

Marco Morales: ¿Cómo las organizaciones diseñan e implementan estrategias para el aprovechamiento de los agentes de cambio?

Lucero Loza: Me parece que es importante involucrarlos siempre en actividades que tienen que ver con identificar cambios de negocio, de estrategia para impulsar a la innovación y, que al mismo tiempo, como consejeros de cambio, puedan estar diseñando estrategias para que estos cambios visibles se puedan gestionar dentro de la empresa.

Marco Morales: ¿Qué variables, tanto individuales como organizacionales, cree usted, que podrían facilitar o limitar el desarrollo de las personas dentro de la empresa?

Lucero Loza: De inicio, considero que si la misión y la visión de la empresa no encaja con la del colaborador, esto puede ser un obstáculo y cuando no van en la misma línea, uno no se encuentra con el otro. Segundo, considero muy relevante que se pueda generar un liderazgo

mal enfocado que puede obstaculizar muchísimo el desarrollo tanto individual como a nivel de la compañía.

Marco Morales: ¿Cuáles cree que deben ser los supuestos básicos de planes de carrera para las personas que laboran en una organización?

Lucero Loza: Primero tener una estructura sólida en la que se tenga muy identificado qué tipo de gente queremos en esa estructura. Sabemos que es muy cambiante pero dentro de esas posibilidades, tratar de tener un estándar de estructura y, a partir de ahí, identificar el talento si es que se tiene dentro, y ayudarlos a su desarrollo, pero tener claro qué necesita cada posición y quién me puede ayudar.

Marco Morales: ¿Qué elementos cree que se deben tomar en cuenta para poder contar con un inventario de capacidades?

Lucero Loza: Pienso que es indispensable elegir una evaluación adecuada que nos identifique realmente cuáles son las competencias que requerimos. Además, se hace necesario que constantemente se estén renovando y se estén monitoreando los movimientos que tiene la gente como parte de su desarrollo en sus competencias.

Marco Morales: ¿Cuál considera que es la relación que tiene la formación y el desarrollo de los planes de carrera para la retención de talento?

Lucero Loza: Considero que es algo sumamente importante. Es lo que más nos cuestionan las nuevas generaciones al entrar a una compañía. Si no es algo que se les pueda ofrecer, serán colaboradores a los que costará trabajo retener a mediano plazo. Entonces hoy no sólo vienen a aportar sino a que les aporten y esto quiere decir desarrollo, capacitación y tener un líder que ayude a mejorar sus capacidades y competencias. Por todo lo anterior, se convierte en un tema básico para las empresas actuales.

Marco Morales: En TMM, ¿qué programas tienen actualmente funcionando para la retención de sus empleados?

Lucero Loza: No puedo mencionar alguno específico que esté en marcha, en este momento, pero sí estamos trabajando en la parte de retención con diversos proyectos enfocados al liderazgo. Somos una empresa mexicana con una cultura tradicionalista y sabemos que el retener al talento que requiere el negocio, implica desarrollar estrategias que nos ayuden a conservar a las personas que nos interesan y que es difícil conseguir allá afuera. Lo hemos venido desarrollando desde hace año y medio aproximadamente.

Marco Morales: **Como experta en el área de desarrollo de recursos humanos, ¿qué sugiere para evitar la fuga de talento?**

Lucero Loza: Primero entender qué es lo que están requiriendo hoy las personas que la organización necesita. Esto es, si lo que requieres es generación «Y» para ser competitivo, tienes que entender cuáles son las necesidades que tiene esa generación y entonces crear estrategias a su alrededor para que las puedas retener y generar un buen desempeño combinado con su satisfacción personal.

CONCLUSIONES

La inducción, la formación y el desarrollo del talento es un tema estratégico para las áreas de recursos humanos en las empresas, de acuerdo a los comentarios de nuestros expertos que han sido entrevistados sobre este tema.

Iniciando con la inducción, los tres coinciden en la relevancia de ver el proceso, no sólo desde una perspectiva operativa del área, sino como un proceso de culturización, donde las personas recién llegadas se incorporan al conocimiento de la empresa, su filosofía, el puesto y los comportamientos esperados, pero también de los demás miembros de la empresa, identificando áreas y puestos de relación que permitirán facilitar la inmersión a la organización, de manera efectiva, desde los primeros contactos con ésta. Además, ayudan a mejorar la emoción de inicio con que estos nuevos empleados percibirán a la organización, a sus compañeros y las normas y regulaciones de la compañía. Es un momento fundamental para que el personal de nuevo ingreso, conozca y se identifique con la contribución que se espera de ellos en los objetivos del negocio.

Al referirnos a la formación del talento, nuestros expertos coinciden en la necesidad de identificar aquellas capacidades necesarias para dar soporte al cumplimiento de los objetivos del negocio. Hay temas fundamentales que aportan estructura base para la formación y son variados, pero complementarios. Algunos de estos son los relativos al liderazgo, en algunos casos temas específicos técnicos que sustentan las capacidades requeridas para la productividad y que deben ser identificadas de manera oportuna para poder lograr los resultados esperados.

Estos resultados esperados, se convierten en la base más importante de evaluación de los resultados de los programas de formación. Resultados de negocio, pero también resultados específicos en proyectos y en el crecimiento personal de los participantes. Los programas de formación se diseñan buscando cerrar brechas de capacidad para la operación, entre lo actual y lo deseado, por lo que la claridad de estas variables será fundamental en el éxito de dichos programas.

Los métodos que utilizan en sus programas de formación también varían dependiendo de los objetivos de cada compañía, así como las necesidades específicas de construcción o fortalecimiento. Así tenemos que para Coca-Cola, la formación en el lugar de trabajo, se convierte en la estrategia que da mejores resultados, complementada con programas de *coaching* y trabajo en el aula, en tanto que AXA ha diseñado una estrategia que combina el *e-learning* con la formación en el aula. En TMM, se pueden combinar los métodos pero se mantienen como premisas fundamentales el aprendizaje significativo que permita la aplicación en la actividad cotidiana y se incluya la actividad lúdica para lograr que la formación sea verdaderamente importante.

Si ahora nos referimos al tema del desarrollo de las personas en la organización, encontramos puntos de similitud en las opiniones de los expertos. Entre ellos podemos destacar la importancia de observar el desarrollo, en relación con el logro de los objetivos del negocio, pero que permitan a la vez el crecimiento profesional y personal de las personas. Nuestros expertos nos hacen hincapié en que el objetivo no será sólo buscar los resultados, que si bien, esto es fundamental, se debe buscar la satisfacción y crecimiento de los individuos. Hay coincidencia también al definir el término «desarrollo» como la capacidad de crecimiento, capacidad que no determina sólo a la organización, sino que se combina con las intenciones de las personas. Un supuesto básico en el desarrollo del personal, podría ser entonces, construir una visión sistémica que permitirá que el crecimiento no se busque de manera aislada y la comprensión de los resultados obtenidos se den desde la percepción de los resultados del individuo, pero también de la colectividad y de la satisfacción de participar en el valor agregado de la organización.

El desarrollo se puede lograr cuando los individuos quieren y las condiciones personales y organizacionales se los permiten, y esta combinación tiene una relación directa con el equilibrio que las personas buscamos entre los distintos roles que tenemos que desempeñar en nuestras vidas personales y laborales con nuestras intenciones y capacidades.

Finalmente, al referirnos a la relevancia de los planes de carrera en la empresa, nuestros participantes coinciden con el cuidado que se debe tener sobre el tema. No corresponde, en sentido estricto, a la organización definir el plan de carrera para los empleados, pues son ellos quienes deben encontrar, en la información y oportunidades de desarrollo, los caminos para diseñar y avanzar en su plan de carrera. Las empresas sí tienen la responsabilidad de identificar las necesidades en la estructura y en las capacidades, así como informar a los empleados sobre las posibilidades que existen, ya sea a través de oportunidades de movilidad o de oportunidades de formación y perfeccionamiento.

Estos elementos, la inducción, la formación, el desarrollo y los planes de carrera, se convierten en elementos elementales en el compromiso, la satisfacción y aportación de valor de los empleados a la organización y con ello, sustento de la productividad y competitividad. La retención se relaciona con estos temas. La retención se convierte en un tema de búsqueda de satisfacción y crecimiento de las personas que forman parte de la organización, pero también en un tema de estrategia de la organización dado que, para enfrentar las demandas cambiantes del ambiente de negocio, se requiere contar oportunamente con las capacidades y talentos necesarios.



Evaluación del talento

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se expone otra de las prácticas relativas a la gestión del talento humano en las organizaciones, que tiene que ver con la evaluación del desempeño en las grandes empresas en México. Para contextualizar esta práctica, en primer lugar, se presenta una breve revisión de la literatura, desde el enfoque de algunos autores interesados en el tema. En segundo término, como resultado de las entrevistas realizadas a los especialistas de gestión del talento, se muestra las opiniones de Ricardo Enríquez y de Gilberto Cantú. Ambos expertos ostentan un extenso currículum en el área de recursos humanos, y en la fecha de la entrevista tenían a su cargo la gerencia de incorporación y desarrollo de Industrias AlEn y la gerencia de desarrollo organizacional de Cinépolis, respectivamente. Para finalizar este capítulo se incluye un apartado que recoge las conclusiones generadas de acuerdo a las principales prácticas de evaluación del talento humano, comentadas por los especialistas entrevistados.

CONCEPTOS RELEVANTES SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión del cumplimiento laboral individual o de grupos (Mondy y Noe, 2005) o bien se identifica como «una apreciación sistemática de cómo se

desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo» (Chiavenato, 2011). De acuerdo con Fletcher (2001), la evaluación del desempeño tiene cuatro funciones: valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas.

Si bien la evaluación del desempeño no sólo apoya a los planes de retribución, permite identificar, medir y gestionar el rendimiento de los trabajadores que conforman una organización (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Vázquez, 2007), así como juzgar o estimular las cualidades y el valor de un trabajador (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con Kerr (1985), la evaluación del desempeño se realiza bajo un enfoque cualitativo y otro cuantitativo. En el primer caso, se consideran tres dimensiones: la definición del desempeño, su medida y las variables relacionadas con la retroalimentación. La primera dimensión implica la definición de desempeño cualitativa de acuerdo a ponderaciones subjetivas y recompensas no vinculadas a los criterios estratégicos esperados, dentro de la misión organizacional. En tanto que la medida del desempeño, también subjetiva, se realiza por uno o dos directivos dentro de un marco temporal. Los sistemas de retroalimentación implican la existencia de una sesión formal, una elevada observación del superior para obtener información y una frecuente interacción entre el subordinado y el superior poniendo énfasis en el desarrollo del primero.

En el segundo lugar, la evaluación del desempeño desde un enfoque cuantitativo, según Kerr (1985), se caracteriza por ponderaciones objetivas y recompensas vinculadas a la misión organizacional o a criterios de desempeño específicos. En este caso, la medida es objetiva, fundamentada en fórmulas y contempla un componente histórico significativo.

De acuerdo con Vázquez (2007), una diferencia importante entre una evaluación cualitativa y una cuantitativa es que, por ejemplo, el sistema de retroalimentación se caracteriza por no tener sesiones formales, o no más de una. Adicionalmente, además de poner énfasis en la evaluación o control, se observa una baja dependencia del superior y una interacción poco frecuente entre superior y subordinado. En este último punto la comunicación, tanto escrita como oral, refleja

un punto importante para el éxito o el fracaso de todo proceso de evaluación del desempeño. Al respecto, González (2010) pone de manifiesto diversas recomendaciones importantes a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño, entre las que se destacan: a) documentar constantemente el rendimiento del empleado, contemplando los incidentes críticos y relevantes, b) involucrar al empleado antes de emitir un juicio definitivo, c) ser concreto y oportuno al dar la retroalimentación y d) desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento. Adicionalmente, es importante que los empleados contribuyan en el proceso mediante la técnica de autoevaluación y la colaboración con sus superiores a fin de que sean calificados de la forma más justa posible.

Cada vez es más frecuente que los esquemas de retribución se establezcan con base a la evaluación del desempeño (Vázquez, 2001). La literatura nos muestra que los criterios más utilizados en los sistemas de evaluación son: propósito, evaluadores, indicadores, instrumentos y retroalimentación.

La literatura señala, tal y como se observa en Chiavenato (2011), que diversos son los métodos de evaluación, entre los que se encuentran los tradicionales y las nuevas tendencias de evaluación. Entre los métodos tradicionales se consideran los de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por pares, frases descriptivas y métodos mixtos. En estos métodos, la comunicación mediante la entrevista con el trabajador representa el punto primordial de evaluación del desempeño, la cual funge como retroalimentación y ayuda a reducir las discrepancias entre el subordinado y el superior. Por otro lado, los métodos contemporáneos toman en consideración la evaluación cualitativa de forma directa, y sin tener necesidad de utilizar informes sucesivos, teniendo que llegar a los responsables del manejo de esa información y la toma de decisiones. Además, otro aspecto importante en la evaluación del desempeño es la búsqueda de la excelencia del talento humano mediante la inversión en educación, capacitación y desarrollo de los trabajadores. Bajo estos escenarios, según nos indica Chiavenato (2011), las evaluaciones del desempeño actuales contemplan que los indicadores sean sistemáticos, seleccionados con distintos criterios de evaluación y

que sean seleccionados en conjunto para evitar posibles distorsiones. Otras tendencias en los métodos actuales de evaluación radica en que ésta sea un elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. También se observa: a) la utilización de procesos simples y no estructurados, b) enfoques de retroalimentación de las personas, c) medición y comparación de variables individuales, grupales y organizacionales, d) prevalencia de los resultados, metas y objetivos, más que el comportamiento mismo y e) relación con la noción de expectativas personales y premios por productividad.

Por otro lado, una perspectiva que se destaca en la literatura es la percepción de justicia que puedan reflejar los empleados, en el proceso de evaluación del desempeño, cuando en el proceso se presenta la validación del procedimiento de acuerdo a criterios bien establecidos, que conducen a la adopción de conductas que apoyan los objetivos organizacionales (Fernández, 2009). A fin de potenciar la consecución de objetivos organizacionales, es necesario conocer la efectividad de los mecanismos de evaluación para crear percepciones de justicia entre los trabajadores y reducir comportamientos negativos.

Las investigaciones empíricas demuestran que la satisfacción de los trabajadores se incrementa a medida que identifican oportunidades de desarrollo como resultado de su evaluación del desempeño, sin embargo, la orientación al logro tiende a disminuir con los esquemas de reconocimiento (Chiang, Méndez y Sánchez, 2010). Además de generar beneficios para los trabajadores, en términos de crecimiento, ya sea intrínseco o extrínseco, uno de los beneficios que nos pone de manifiesto Chiavenato (2011) es que, con la evaluación del desempeño, se logra identificar empleados que deben rotarse o perfeccionarse; así como dinamizar las políticas de recursos humanos en términos de oportunidades de ascensos, desarrollo y crecimiento, consiguiendo así estimular la productividad y mejorar las relaciones laborales.

Para que una organización sea competitiva y exitosa debe implementar sistemas de evaluación para identificar las posibles brechas entre el desempeño esperado y el deseado, a fin de implementar mecanismos que favorezcan el rendimiento organizacional. En definitiva, una empresa que contempla en sus planes de acción la evalua-

ción del desempeño de sus trabajadores, ha de ser capaz de potenciar sus habilidades, mediante la capacitación y el *coaching*, lo cual beneficiará no sólo al trabajador sino a la misma compañía.

Una vez enmarcado, teóricamente el concepto de evaluación del desempeño, a continuación se presentan las opiniones de los especialistas de recursos humanos de las empresas de Industrias AIE y Cinépolis quienes, desde su punto de vista, nos adentran en los entresijos de los sistemas de evaluación del desempeño y sus bondades para el logro de los objetivos organizacionales.

ENTREVISTAS

► Gilberto Cantú Briño

Gerente de desarrollo organizacional en Cinépolis

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1969
- Cargo: Gerente de desarrollo organizacional de Cinépolis
- Funciones más importantes del cargo: Administración de evaluación del desempeño, gestión del talento, evaluación del desempeño

Experiencia profesional

Cinépolis (2011 - labora actualmente)

- Gerente de desarrollo profesional
- Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma* (2005 - 2009)
- Desarrollo organizacional
- KPMG (2004 - 2005)
- Consultor-Business Process Innovation
- Noris México* (2001 - 2004)
- Consultor-Gerente-Desarrollo organizacional
- Accenture* (1999 - 2001)
- Consultor-Organization & Human Performance
- Sorteos ITESM* (1996 - 1999)
- Jefe de ingeniería de procesos

Educación

Licenciado en ingeniería industrial y de sistemas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1994

Maestría en administración de tecnología de información con especialidad en cambio organizacional por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1999

Cecilia Trujillo: ¿Cuáles son los objetivos y qué beneficios se obtienen al evaluar el talento en una organización?

Gilberto Cantú: Lo tenemos desde dos puntos de vista. Yo me vería mal, si no hablara como responsable de desarrollo organizacional, si no dijera que obviamente todos los objetivos de evaluación son para el desarrollo de la gente. Al final de cuentas, y siempre lo digo en todos los foros, cualquier herramienta de evaluación que aplicamos, cualquier proceso de evaluación que hacemos de manera periódica es para desarrollar y para que crezcan nuestros colaboradores dentro de la compañía. Nosotros evaluamos el talento con base en varias herramientas, que van alineadas con las capacidades que nosotros queremos evaluar en nuestra gente y que van de acuerdo con las capacidades organizacionales. Obviamente estamos hablando de diferenciación, de crecimiento, de consolidación en el mercado; estamos hablando de capacidades que tienen que ver con excelencia operacional, con innovación y con la administración del talento. A final de cuentas, nosotros aplicamos estas herramientas de evaluación y evaluamos el talento con base en tres conceptos principales que son: contribución, competencia y compromiso. Nosotros buscamos gente que contribuya con base en sus metas y en lo que tenemos que lograr; pero no únicamente eso, sino que contribuya en otros aspectos: que contribuya con el área, con las metas del área; de manera personal, con toda la gente que está dentro de la compañía; que contribuya hacia los objetivos del negocio, a lo mejor participando en ciertos proyectos. Por otro lado, tenemos el tema de competencia, nosotros requerimos gente que tenga las habilidades, las competencias y los comportamientos necesarios. Decidimos cuáles son las competencias que vamos a evaluar, y ya sea que apliquemos alguna evaluación del 360º, 180º, 90º o *assessment*, dependiendo del nivel de la persona para saber en qué nivel está, pero no es para decir: «esta persona no me sirve o sí me sirve», es para ubicar

el nivel en el que está. La información de todas estas herramientas se las damos a nuestros colaboradores, indicándoles en qué nivel están y cuál es el nivel esperado. Lo que tratamos de dar es transparencia en la organización para que sepa la gente que, para poder crecer, necesita estar en cierto nivel, con base a las herramientas que les estamos aplicando. Por otro lado, tenemos el tema del compromiso. ¿Cómo sé que estoy comprometido con la compañía?: «yo tengo que establecer un plan, así como yo establezco un plan de metas, tengo que establecer un plan en el que ya conozco mis áreas de oportunidad, conozco mi brecha, conozco hacia dónde quiere la compañía que yo esté, y yo quiero ir hacia allá, esto es lo que voy a llegar a hacer para llegar. No tiene nada que ver con mi trabajo, tiene que ver con las actividades de mi plan individual de desarrollo para llegar a mejorar mi desempeño y lograr el nivel que están esperando de mí». Entonces, si esa persona se fijó ese plan y aparte me están invitando a capacitaciones o eventos de desarrollo dentro de la compañía, y yo, como directivo, estoy viendo en una persona que lo que dice lo cumple, y aparte asiste a todos estos eventos, estamos viendo a una persona comprometida, de cierta manera podemos considerar que es el talento en nuestra organización. Nosotros lo evaluamos para identificar el talento en competencias, compromiso y en contribución. Y esto se lo comunicamos a toda la gente, en todo momento están enterados que nosotros esperamos gente que sea competente, que contribuya y que esté comprometida con la organización. Luego vamos lanzando mensajes sobre a qué le llamamos contribución, a qué le llamamos compromiso. Y todo esto lo vamos alineando con las herramientas que les pedimos que hagan. De repente puede ser que la gente diga: «oye, tengo que contestar encuestas o evaluaciones que me pidieron», pero eso es parte de su participación o su contribución con el desarrollo de sus compañeros, como un evaluador para saber cómo están y para que tengan una evaluación efectiva, y para que generen un buen plan de desarrollo. Tienen que fijar sus metas y tienen que ir las evaluando, tienen que ir revisando, porque queremos saber de qué manera contribuyen con la organización. Básicamente, de esta forma tratamos que la gente esté informada sobre lo que esperamos de ellos.

Cecilia Trujillo: **¿Cuáles son las repercusiones de no evaluar el desempeño del talento en una organización?**

Gilberto Cantú: No hay dirección. En algunas compañías únicamente se evalúa el desempeño en las competencias o las habilidades, dependiendo de los factores que se vayan a evaluar. Pero si la gente no sabe qué es lo que se espera de ella y no tiene una retroalimentación efectiva en cuanto a «esto es lo que espero de ti», entonces la gente no va a conocer, ni va a tener idea de cuál es la dirección que debe tomar. En mi opinión, lo que dan las evaluaciones, todos los sistemas y las herramientas de evaluación que se aplican, son una carta de navegación dentro de la compañía, que dice: «queremos que estés acá y tú estás aquí», o el mapa de una plaza comercial que dice: «usted está aquí» e indica por dónde se tiene que caminar y qué es lo que se tiene que hacer para llegar. Independientemente de los factores que se evalúen, que pueden ser: desempeño y cumplimiento de metas, pero la gente tiene que saber qué lograr y a qué nivel, porque si no, van a estar perdidos. A mi parecer, hay un tema que es como la estrella del Norte, que señala: «hacia allá tengo que ir», porque si no, entonces se convierte en: «¿a quién es a la gente que está promoviendo la compañía?». Realmente sabemos cuándo una persona está dando un buen desempeño y otra no, si se le evalúa. Simple y sencillamente son herramientas para el desarrollo de la gente, pero mediante la verificación y evaluación, nosotros podemos ver quiénes son las personas que están comprometidas, si tienen las competencias que requerimos y el nivel de contribución, para ubicarla siempre en mejores posiciones. Y eso tiene que ser de lo más transparente del mundo, porque tampoco nos podemos ubicar en el 100% de la gente, debemos tener un 10% o 15% de personas a las cuales les tenemos que invertir e invertir más, porque sabemos que son las que nos van a generar mayores beneficios dentro de la organización; y los demás tienen que verlo también, para que sepan que si ellos quieren recibir lo mismo, tienen que estar en ese nivel.

Cecilia Trujillo: **¿Qué porcentaje de empresas, que usted conoce, evalúan el talento en su organización?**

Gilberto Cantú: Yo creo que, básicamente, todas las grandes empresas. Por ejemplo, la mayor parte de mi vida trabajé en Monterrey, ahí la mayoría de las grandes empresas lo tienen, yo diría que un 90%. Esta es una práctica que debería implementarse al 100% en las organizaciones, al menos en el tema de cumplimiento de metas. Yo llegué hace poco más de dos años a la compañía y en ese entonces las metas únicamente se definían a nivel gerencial y de dirección. Todos los colaboradores, jefes, coordinadores y analistas no tenían metas, la gente no sabía ni para dónde ir, o se convertía en «oye haz esto y mañana lo otro», entonces la gente no sabía. Inclusive en los programas que tenemos de desarrollo acelerado, como becarios o como practicantes donde la gente dice: «bueno pues yo nada más estoy sentado esperando que me digan qué es lo que tengo que hacer» y eso no debe ser. La gente debe tener bien identificado que, para que la compañía pueda estar en cierto lugar, debe de lograr tales metas del negocio; cada director debe identificar, cada una de las direcciones, cómo aportar hacia allá, luego bajarlo a toda la gente para que se ponga de acuerdo y luego la gerencia, para apoyar a la dirección que debe realizar estas metas y como colaborador identificar qué es lo que tiene que hacer para contribuir a las metas del área. Esa es la mejor carta de navegación que nosotros tenemos en la compañía, «esto es lo que voy a hacer durante el año y así es como me van a evaluar», y si no tenemos un método de evaluación, obviamente ¿cómo se va a haber un método de reconocimiento? Todos los temas a los que aquí les llamamos administración de desempeño, que son únicamente metas, la tasación de contribución, competencia y compromiso, los evaluamos en temas de competencias, valores, desarrollo y metas. Entonces la gente ya sabe en el año lo que tiene que demostrar para poder estar donde quiere y, si no lo sabe, no hay dirección. En mi opinión, las empresas pequeñas, mientras más pequeñas es donde mucho más hace falta, porque consideran o creen que un área de recursos humanos únicamente es un área administrativa y que sirve únicamente para pagarle a la gente o para reclutar. Todo el tema de desarrollo organizacional tiene que ver con atraer a la mejor gente, desarrollar y compensarla de manera efectiva y asegurar su desarrollo para la compañía. Ese es el va-

lor que recursos humanos debe de otorgar a su gente y al negocio. Pero he visto en compañías, sobre todo en pequeñas, donde obviamente no tienen estos procesos. Creo que a nivel Monterrey será de un 80% a 90% de las compañías que lo evalúan, pero si hablamos de México, opino que estaremos hablando que un 40% de las empresas son las que evalúan a su gente.

Cecilia Trujillo: ¿Cuáles son los métodos de evaluación del talento que tienen mayor aplicación en las empresas y con qué frecuencia se deben de dar?

Gilberto Cantú: Dependiendo de los objetivos es como se pueden alinear las diferentes herramientas. Las más comunes son estas evaluaciones de 180° o 360°, en donde básicamente lo que se mide es la percepción de los comportamientos de una persona, vista desde los ojos de sus compañeros, de su jefe o de la gente que le reporta. Con estas herramientas muchas veces podemos caer en el error de aplicarlas, de la misma forma como las aplican muchas veces, sin un muy buen análisis. Lo importante o el impacto que debería tener un 180° y un 360° es alinearlos con las competencias que requiere la persona, para lograr contribuir a las competencias estratégicas de la compañía. El proceso, la parte inicial o la parte medular, es que la compañía haya realizado un proceso efectivo del diseño de su modelo de competencias. Una vez que lo tiene bien definido es muy bueno para dar retroalimentación a la gente. En muchas empresas lo aplican por lo general una vez al año. Existen otros métodos de evaluación que son todas las certificaciones o las pruebas técnicas para puestos que tienen mucho que ver con temas técnicos o las áreas de sistemas, e inclusive, nosotros como recursos humanos, las áreas de relaciones laborales, las áreas de compensación, de administración de personal, IMSS, INFONAVIT, etcétera. Por otro lado, tenemos una gráfica donde se puede ver el nivel de riesgo de retención de una persona en el tiempo, las herramientas de evaluación o de selección que se pueden aplicar. Esta gráfica la tengo para un tema de selección de personal externo, pero básicamente aplicada para personal interno, ya que a final de cuentas, lo que nosotros queremos evaluar es la contribución, la competencia y el compromiso.

El método más común para competencias es el de 180º y 360º, donde únicamente se evalúa el cumplimiento: «fija tus metas y lleva un proceso de evaluación». El proceso de evaluación, por lo general, tiene un límite de tiempo anual o una comparación anual pero, generalmente en las compañías la forma adecuada de llevarlo a cabo es con una revisión trimestral. Por lo general, algunas compañías se fijan las metas y hasta el final se revisan cómo van o cómo salieron. A mi parecer, deberíamos irnos hacia un proceso trimestral de revisión con el jefe para ver cómo vamos. También hay un proceso de evaluación que considero mucho más efectivo, pero un poco más caro, un proceso de *assessment* en donde, prácticamente, lo que se busca es evaluar las competencias y las habilidades de cada una de las personas, con base a un grupo de herramientas vivenciales en donde se puede ver a la persona actuando, en la manera en que lo haría. Muchas veces el 180º y el 360º se desvirtúan en el punto en que las personas no evalúan de manera objetiva y algunas compañías ligan este tipo de evaluación con algún tema de bonos o de incrementos de sueldos, entonces eso se desvirtúa y la gente califica muy bien. Pero no se están dando las herramientas objetivas de retroalimentación al compañero. Un *assessment* integra varias herramientas que pueden ser evaluaciones de tipo individual, grupal, ciertas entrevistas o herramientas adicionales, de las cuales hay un grupo de observadores y están evaluando directamente los comportamientos con base en las competencias que se quiere evaluar de esa persona. Éste es uno de los métodos más objetivos. Por lo general, un *assessment* para un nivel gerencial, es un proceso que puede llevar todo un día. Nosotros aplicamos también el *assessment* en la compañía y es la herramienta que nos da muchísima más objetividad; en donde hay un comité de evaluación, gente que está viendo directamente y que, al final de cuentas, llega a un consenso. Hay otro método que son las entrevistas conductuales, que por lo general pueden ser integradas dentro de un *assessment*, o pueden dejar fuera esto y sólo utilizarlo como una herramienta. Estas entrevistas conductuales con mucha frecuencia se utilizan en los procesos de selección. Nosotros las aplicamos aquí también en todos los procesos de evaluación cuando vamos a evaluar a la gente de manera interna; lo que nosotros

estamos buscando es el indicio de ciertos atributos personales en la gente. Cuando nosotros definimos un perfil de éxito para un puesto tiene que estar compuesto de diversos temas, como cuáles son las metas que se tienen que lograr y qué competencias se deben de demostrar; pero de la misma manera, el puesto implica atributos personales, que no necesariamente son competencias. Estoy hablando de un tema que tiene que ver más con el estilo personal, es algo interno relacionado con el trato, que tiene que ver con cómo se va a manejar la persona ante cierta situación. Y aquí es donde tenemos, tanto la entrevista conductual, como otras herramientas que también se utilizan con mayor frecuencia en las compañías, que es la psicometría y que son para evaluar atributos personales. Nosotros aplicamos aquí una herramienta de estilo personal que más o menos nos dice cómo es la persona, para qué área pudiera aplicar dependiendo de su estilo personal, pero también quisiéramos saber cómo la gente que va a tener gente a su cargo reacciona de manera correcta ante una situación negativa. También estamos aplicando evaluaciones de inteligencia emocional para poder saber cómo se va a comportar la persona en una situación adversa. Nosotros no la utilizamos como una herramienta de selección, la utilizamos como una herramienta de desarrollo, porque no aplicamos. No lo aplicamos para ver si pasa o no pasa, sino esto es lo que se tiene que desarrollar y constantemente las aplicamos para que tengamos un proceso de mejora continua de la gente y logremos identificar cuando la gente ya está lista para la promoción.

Cecilia Trujillo: ¿Hasta qué niveles recomendaría aplicar las evaluaciones del talento y quiénes deben ser los responsables? Porque se ha hablado de la evaluación de 360 y 180 grados, pero, ¿a qué niveles se debe dar?

Gilberto Cantú: Depende del nivel se puede hablar de una segmentación del talento en la compañía. Yo creo que, dependiendo de los métodos en cuanto a contribución, competencias y compromiso, son diferentes las herramientas que se evalúan. Por ejemplo nosotros, sí tenemos que evaluar el tema de comportamiento y competencias a todos niveles, pero no de la misma forma. A nivel director y gerente apli-

camos 360°, para el tema de la percepción de los demás y de nuestros clientes internos, de nuestros subordinados; en cuanto a las competencias que debemos demostrar aplicamos un 180; y, a nivel colaborador, que puede o no ser que tenga gente a su cargo, lo que estamos pidiendo es que lo evalúe su jefe, pero también lo evalúan sus clientes internos, la gente que le da su servicio, y no sus pares. En mi opinión debe ser a todos los niveles, pero no de la misma forma y no con el mismo tema. Nosotros tenemos un proceso de revisión de talentos al final del año, en donde nos llevamos toda la información de todas las evaluaciones y la ponemos como una foto de la persona para empezar a discutir acerca de quiénes son los mejores talentos del área, con base en ciertos indicadores y aquí entra la evaluación del potencial, que se hace una vez al año. Realizamos una evaluación de potencial con base en un concepto que es el de *learning agility* o la agilidad de aprendizaje de las personas. Entonces lo validamos con base en ciertos puntos para saber si la persona es realmente de alto potencial: así es como nosotros evaluamos al talento de la compañía. Esto tiene que ser únicamente en todo lo que son los niveles de colaborador o el primer nivel para poder identificar quiénes son las personas que podemos ver que van creciendo, para tener esta identificación temprana del talento e ir generando esa cartera de talento que vamos a tener en toda la base de la organización que va a ir creciendo. Por otro lado, también necesitamos identificar quiénes son las personas que tienen el mejor desempeño en los temas de gerencia. Aquí lo que aplicamos son *assessment* para identificar quiénes son las personas que realmente están demostrando una competencia adecuada para poder llegar a un nivel superior y evaluamos con la apreciación que es para nivel dirección. A los directores, básicamente es con base en logros. En este caso, tenemos que buscar un grupo de personas que tengan estas experiencias o interacción con mentores o con personas de otros tipos pero básicamente, con motivos de logros de metas a nivel dirección.

Cecilia Trujillo: ¿Conoce usted experiencias de autoevaluación y sus resultados?

Gilberto Cantú: El 360º tiene una autoevaluación, no aplicamos auto evaluaciones en el 180º a colaboradores. Esto es un proceso de aprendizaje en donde estamos viendo que si tenemos una evaluación donde me esté evaluando mi jefe, mis pares, mis subordinados, mis jefes internos, y aparte me estoy evaluando yo mismo, entonces puedo ver el impacto que debe de provocar. Es cómo me veo yo, con respecto a cómo me ve la gente. Entonces aquí lo que impacta es «oye, bueno, yo me calificué muy alto y la gente obviamente no me está calificando de la misma forma». Quizá yo pienso que es un buen servicio el que estoy dando, pero no es lo, y qué tengo que hacer. Y tengo que acercarme con mis pares, con las personas que me están evaluando por debajo de mi autoevaluación o de la percepción que tengo de mí mismo, para retroalimentación al saber que no estoy llegando al nivel de servicio que ustedes están esperando; qué es lo que debo de hacer para mejorar, porque yo pensaba que lo que estaba dando era lo correcto. Por lo general, cuando se está por debajo y la gente está evaluando por arriba, los pares, el jefe, etcétera, entonces es ahí como para decir: «¡Bueno! ¡Voy por buen camino!». Al final de cuentas se produce un desarrollo que es más que nada alineación conforme a las expectativas de la gente, para eso sirve una autoevaluación.

Cecilia Trujillo: **En su experiencia, ¿cuál cree que sería la mejor forma para dar a conocer los resultados de las evaluaciones?**

Gilberto Cantú: De manera personal y mediante un proceso de retroalimentación. Para nosotros todas estas herramientas de evaluación traen consigo un plan de desarrollo, para que la persona mejore con respecto a lo que se espera de ella. Por lo tanto, siempre tiene que venir acompañado de otros resultados de evaluaciones y damos un taller en el cual explicamos cuál es el método de evaluación, qué es lo que se evaluó o qué es lo que quiere decir cada cosa, y cómo pueden generar ese plan para mejorar. Que quede claro que no es una herramienta como de discriminación, es una herramienta de desarrollo o para el crecimiento de la gente. Entonces nosotros aplicamos 360º y, posteriormente, damos un taller sobre esta herramienta de evaluación y hacemos un reporte bien detallado de cuáles son los diferentes

resultados de los evaluadores para que el producto del desempeño sea visible. A final de cuentas ellos tienen que decir «mi resultado es esto, lo que voy a trabajar para mejorar». También, cuando aplicamos una herramienta de inteligencia emocional, la gente tiene que saber qué es lo que pasa al momento en que se le pide que realice una evaluación, qué es lo que sigue, qué es lo que pasa, así sea una encuesta, una evaluación, sea lo que sea, la gente tiene que saber de qué sirvió lo que hizo o para qué es utilizado, o para qué sirve. Entonces procuramos comunicar a la gente y capacitar, así como facultar a los líderes para que siempre haya un proceso de evaluación. Ya sea a final de año, el proceso de evaluación de desempeño conforme a metas, planes de desarrollo, procesos de evaluación 180°-360° o *assessment*; siempre hay un proceso de retroalimentación. Siempre tiene que haber un resultado o un plan de desarrollo o una carta de acuerdos o algo tangible que es lo que la persona sacó de esta retroalimentación.

***Cecilia Trujillo:* Pensando en la cultura organizacional, ¿cómo se reciben los resultados y cómo se comportan las personas ante el proceso de evaluación del desempeño?**

Gilberto Cantú: Por ejemplo, tenemos un *assessment* grupal que está conformado por varias herramientas que aplicamos directamente nosotros. Unas son individuales, otras son grupales, en donde se ve cómo interactúan con otras personas. Cuando uno se siente que está en un proceso de evaluación, ya sea de psicometría, por lo general, la persona que está siendo evaluada trata de mostrarse lo mejor de lo que en realidad es. Pero básicamente el asunto aquí es diseñar este tipo de pruebas y herramientas que tengan un punto en el que hay cosas en las cuales se puede mentir; hay cosas que no se pueden actuar de la manera que no es una persona. Entonces, por eso procuramos tener estos diferentes ejercicios, en donde veamos y evaluemos las diferentes competencias. ¿De qué manera vamos a evaluar una comunicación efectiva? Yo la puedo evaluar en una entrevista, en una prueba escrita, en una presentación que me hagan ellos. Lo que tratamos de hacer es ponerlos en una situación adversa, complicada y compleja, de acuerdo al nivel en el que nosotros sabemos que están, en el nivel

de experiencia y de conocimiento, para que entonces los pongamos ante una situación problemática y veamos de qué manera reaccionan. Eso se puede ver perfectamente cuando la persona no consigue comportarse de una forma planeada, ante una situación que nosotros le estamos poniendo y obviamente no van a saber contestar. También hay un tema en las evaluaciones de desempeño en el que nos enfocamos mucho. A final de año, desarrollamos guías rápidas, tenemos talleres con todos los niveles de la organización para dar retroalimentación, y también desarrollamos un taller para todo aquello que es guiado durante todo el proceso anual. Damos talleres a la gente de cómo hacer el *coach* del colaborador. Pero hacemos mucho hincapié en decirles cuál es la diferencia entre dar *coaching* y dar una retroalimentación. La retroalimentación es dura, directa y da recomendaciones, al final tiene que haber un acuerdo, en eso hacemos muchísimo hincapié. Puede ser que la persona, dependiendo de la herramienta utilizada, haya sacado una mala evaluación por la predisposición de la otra persona, entonces damos técnicas acerca de cómo llevar esa retroalimentación, con una guía rápida y en talleres, para que primero ataquen los puntos fuertes y si identificamos que la persona está reacia, tratamos de llevarlo en dos sesiones, o lo que no podemos aceptar es que una persona se levante de la mesa y diga: «pues no estoy de acuerdo y me voy», eso es lo que no podemos aceptar. Tratamos de dar todas las técnicas para mitigar ese riesgo que tenemos de no aceptación del personal. Pero, por lo general, cuando se tiene una mala respuesta o un mal resultado, puede ser que la persona tenga una mala actitud. La base de todo es una retroalimentación. Procuramos que en el *assessment*, si es una herramienta de selección en caso de que nosotros la apliquemos, a las personas que no quedan, les explicamos qué es lo que vimos y por qué fue evaluada de esa forma y por qué consideramos que no está bien, no es que no sea apto, sino que no está listo. Le decimos qué es lo que tiene que mejorar y en cuánto tiempo tiene que desarrollar el plan para que, en un momento dado, podamos volverlo a invitar al proceso.

Cecilia Trujillo: Al respecto de cuando se realizan evaluaciones, ¿han identificado prácticas irregulares entre empleados para ganar puntos o adeptos por parte de sus evaluadores? ¿Cuáles?

Gilberto Cantú: Por ejemplo, cuando se desvirtúan estas herramientas porque se ligan directamente por la obtención de bonos o incrementos de sueldo, muchas veces surge la pregunta: «quién me va a evaluar» o decir «yo me llevo muy bien con estas personas, con el cliente o con las personas seleccionadas como evaluadores». En estos casos, el colaborador tiende a decir: «oye evalúame bien y yo te evalué bien». Hay un tema que tenemos ahora, que por lo general es en nuestro personal operativo en los conjuntos, en donde ellos nominan quién es la «estrella de cine» y muchas veces esto nos trae como cierto reconocimiento para la persona. Pero se ponen de acuerdo: «ahora evaluamos bien a él y después a él», cuando no necesariamente fue la persona que tuvo el mejor desempeño. No se considera esto como una mala práctica, lo único que sabemos y que tenemos que hacer es educar a la gente para que entienda que la persona realmente no está obteniendo un beneficio. No se considera como una mala práctica, simple y sencillamente que no debemos utilizarla para otros efectos que no sean de desarrollo. Y entonces se utiliza una herramienta de evaluación para efectos de reconocimiento, ya sean económicos o no económicos que se va a desvirtuar. Por lo tanto, no tenemos el efecto que vamos a querer en la persona y la persona no va a poder generar eso. Por eso hay que eliminar este «favorcito», o este sesgado en donde se pueda hacer algo de trampa. Si estamos viendo que la gente no es objetiva en cuanto a la evaluación, entonces tenemos que ver un tipo de herramienta en la que no exista ese riesgo, como el *assessment*, pero hay un costo-beneficio: el *assessment* es una herramienta mucho más cara de aplicar.

Cecilia Trujillo: Si existen tales actitudes, ¿qué debería hacer la organización para minimizarlas?

Gilberto Cantú: Comunicar y educar. Antes cuando la evaluación estaba amarrada con temas económicos, con la evaluación del 360°-180°, era una evaluación únicamente del jefe. Luego llegábamos a una

sesión de talentos y preguntábamos: «¿por qué evaluaste así a determinadas personas?», y respondía: «es que no lo quiero perjudicar». Entonces le decíamos: «no, espérate, lo estás perjudicando». Si observamos las gráficas de competencias de los primeros años cuando yo llegué, en cuanto a colaboradores, gerente y directores, todo el mundo es un super hombre o super mujer. Entonces, como yo hago las gráficas, digo: «pues yo no tengo absolutamente nada que hacer aquí». Lo único que se puede hacer es comunicarlo, comunicar el objetivo del proceso, comunicar el objetivo del porqué se hacen las cosas. A final de cuentas, las personas lo pueden ver a un corto plazo, con algún tipo de reconocimiento, pero no se ve a largo plazo, lo que es el crecimiento. Hemos tenido este proceso en explicar la evaluación. Tuvimos sesiones con cada uno de los gerentes y de los directores, inclusive de los jefes, en donde revisamos la evaluación de su gente, uno por uno: «a ver, y ¿por qué consideran que aquí tiene un tres?». Nosotros manejamos cierta escala, pero tratamos de identificar quiénes son las personas que sobrepasan o que exceden, entonces ese es como el número que está arriba y un número abajo que tenemos es una escala del uno al cuatro, el cuatro es excede y el tres es correcto, entonces decimos: «a ver, ¿por qué le pusiste a este trabajador cuatro en esta competencia?, dame la evidencia del porqué». «No, es que es una persona que hace muy bien su trabajo y siempre, de acuerdo a lo que yo espero, nunca falla». Entonces, «si nunca falla y siempre cumple con las expectativas, entonces es un tres, no es un cuatro, porque no está excedido». Así fue con cada uno de ellos y fue un proceso muy largo del año pasado, en donde tratamos de educar a la gente en la escala para evaluar. A fin de cuentas, lo que nosotros estamos haciendo es un daño al colaborador, porque no le estamos dando las herramientas para que mejore, lo cual se ve en el desempeño y en la contribución de lo último. Es decir, si la persona no está cumpliendo sus metas es porque no está desarrollando las competencias que se requiere para cumplir. Es un proceso de educación y cuando se llega a una compañía y se utilizan procesos de este tipo, es formar y formar hasta que la gente lo comprenda.

Cecilia Trujillo: ¿De qué forma repercuten los resultados de las evaluaciones en los empleados (reconocimiento, prestaciones, recompensas, capacitación, formación, planes de carrera, sanciones, despidos, etcétera)?

Gilberto Cantú: Básicamente todas las herramientas de evaluación que aplicamos son para efecto de desarrollo y se conjuntan al final del año, en las sesión de evaluación de talento, en donde ubicamos a las personas que tienen un desempeño correcto, las personas que tienen un desempeño bajo y las personas que tienen un desempeño que exceden, quienes son nuestros altos potenciales. Básicamente cada una de las herramientas de evaluación no cuentan para esto, pero son herramientas que se pueden ver y que nos soportan una decisión para evaluar. Al final el talento de la organización, cuando se le aplica una herramienta de evaluación, por lo general, se está evaluando de manera individual, se piensa únicamente en la persona. Lo que nosotros hacemos aquí en una evaluación de talento es comparar a la gente en un año, con respecto a personas que tienen más o menos las mismas funciones, más o menos los mismos resultados, entonces empezamos a comparar, y finalmente mapeamos quiénes son los buenos y los malos. Esto nos trae como resultado obviamente crecimiento, si identificamos personas que tienen un desempeño correcto y un desempeño que excede, son las primeras personas que consideramos como candidatos para alguna promoción. Las personas que saben que tienen un desempeño que no es el correcto, obviamente no se despiden, sino que hay un proceso en el que tenemos que hablar con el jefe y decimos: «vamos a hablar con él, para que esta persona llegue a tener un desempeño al menos un poco mejor. ¿Qué es lo que está sucediendo?». Básicamente puede ser porque hay un tema con el líder o porque la persona no está en el puesto adecuado, o está desmotivada. No necesariamente tenemos que elegir la alternativa que se vaya; entonces hay que tratar de darle todas las alternativas, opciones y todas estas herramientas para que pueda tener un mejor desempeño y, si en determinado tiempo no lo tienen, entonces ya sería una decisión a tomar y tendría que estar de acuerdo la persona. Esta evaluación sí implica, no para todos, el tema de incrementos y de bonos, con base en

el desempeño puro, evaluado por logros de las metas. Cuando nosotros ubicamos el talento en personas que exceden y que son altos potenciales, en los temas de incremento se les ofrece un poco más para que tenga esa diferenciación. Pero todos lo reciben de la misma forma, únicamente este grupo de personas reciben un incremento adicional por ser quienes contribuyen mucho más a la organización.

***Cecilia Trujillo:* Entonces, sí hay un diferencial en término de los resultados, que a fin de cuentas va a tener impacto económico, ¿esto se hace públicamente o es individual?**

Gilberto Cantú: No, pero sí tenemos un sistema de administración salarial diferenciado. Es decir, tratamos de mantener a todos así pero siempre hay una mejora, porque a final de cuentas, la gente tiene que saber que si está en el grupo de gente que da más, para que se compare y a final de cuentas si una persona quiere alcanzar lo que esta gente está logrando, entonces sabe lo que tiene que mejorar.

***Cecilia Trujillo:* Complementando lo comentado anteriormente, respecto a los planes de carrera, ¿de qué manera los resultados de las evaluaciones podrían ser utilizados para apoyar otras prácticas de recursos humanos?**

Gilberto Cantú: Sí, básicamente todo lo que son herramientas de evaluación, nos van a dar soporte en los procesos de desarrollo para detectar cuáles son las necesidades de capacitación. Si yo aplico una evaluación 180º o 360º las analizo en conjunto y, como está la evaluación de competencia para todos los colaboradores, analistas y para todos los de recursos humanos, por lo tanto puedo detectar en promedio, cuáles son las competencias más bajas, a nivel grupo. Ya sea por grupo o ya sea por función. Entonces yo digo «¿saben qué?, toda la compañía está muy baja en esta competencia», por tanto hay que generar un plan de capacitación de esta competencia a nivel institucional. Que toda la gente de recursos humanos tiene muy baja la competencia de comunicación, entonces hay que generar un plan específico para estos temas. Cuando nos vamos a los grupos de personas, los grupos objetivo, los altos potenciales o los de alto desempeño, entonces los com-

paro hacia dónde los quiero llevar y defino planes de desarrollo específicos para estas personas. ¿Qué voy a hacer para empezar? Por ejemplo, al identificar con base en las evaluaciones cuál es la brecha de competencias de liderazgo, o las competencias o habilidades organizacionales de un jefe a un gerente, tengo que establecer un plan, es el que voy a aplicar a todo el grupo para todos los temas de compensaciones, porque obviamente los temas de administración salarial diferenciado son utilizados para premiar a la gente que tiene un mejor desempeño y también, de la misma manera, identificar cuáles son los puestos que contribuyen más. Es decir, los puestos que tienen más contribución o que son puestos claves dentro de la compañía, por varios aspectos que contribuyen directamente con los objetivos estratégicos del negocio; tienen que estar ocupados con personas que tengan este desempeño. Por lo tanto, también nos ayudan para saber si la persona que está en un puesto clave, no está teniendo un desempeño adecuado y tenemos que llevarlo a ese desempeño que nosotros esperamos, para que en el puesto tenga de lo que se requiere. Obviamente, también tiene que ver con el tipo de remuneración que se le va a dar. Las herramientas de evaluación de desempeño, básicamente nos van a dar como resultado el premio o bono, el cual en conjuntos lo reciben de manera trimestral, en corporativo de manera anual. Y eso únicamente con base en resultados y en metas particulares que tienen que ver con las metas del negocio que tenemos que lograr.

***Cecilia Trujillo:* En su experiencia, ¿de qué forma deberían ser utilizados los datos históricos de la evaluación del desempeño?**

Gilberto Cantú: Tenemos el tema de los históricos para saber el nivel de madurez de la compañía o el nivel de crecimiento de la gente, o el nivel en que se van preparando. Puede ser que si mantenemos un nivel estático de evaluaciones conforme a cierto modelo, a llegar a un momento en que nosotros vamos a estar tapados y puede ser que la gente haga truco para evaluarse muy bien. Los históricos sencillamente nos dan las herramientas para empezar a renovarnos y ver si los instrumentos que estamos aplicando van de acuerdo con el nivel de compañía en el que queremos estar o tenemos que llevarlo a otro nivel. Todo

lo que son procesos de evaluación, se tienen que estar rediseñando constantemente, siempre teniendo presente cuáles son los objetivos o dónde quiere estar la compañía o dónde está ahora y dónde quiere estar. En cuanto a la gente, obviamente tenemos que mantener un modelo dinámico para que la gente sepa que ya está preparada en el momento para poder apelar. La gente también puede buscar estos temas de desarrollo, de movimiento, porque ya sabe que está lista y todo está con base en la transparencia de las evaluaciones.

Cecilia Trujillo: Finalmente, ¿ante qué retos se enfrentan las organizaciones respecto a la evaluación de desempeño?, ¿qué se podría hacer para mejorar?

Gilberto Cantú: Muchas veces la evaluación de desempeño como que ya se desvirtúa. La evaluación de desempeño, de repente, en muchas compañías dicen: «yo ya no voy a hacer una evaluación de desempeño, mejor me voy a buscar cuáles son los indicadores de desempeño que debe tener cada una de las posiciones, ya no le pregunto a la persona cuáles son sus metas, yo fijo de manera inicial y lo evalúo». Considero que este proceso a final de cuentas es también de concientización. Yo lo llamo un proceso de compromiso, en donde yo me comprometo a lograr algo y finalmente tengo que rendir cuentas. Muchas veces, si hablamos que el desempeño lo complementamos o lo estamos viendo también bajo un enfoque de competencias, lo evaluamos con una herramienta de 180º de 360º o de evaluación de competencias, 90º inclusive. Deberíamos de tener un proceso de educación y esperar a que la compañía tenga un nivel de madurez para que tome realmente con seriedad estos temas. En las empresas de América Latina por lo general, al calificar mal a una persona en una evaluación de este tipo sentimos que lo estamos dañando, sentimos que le estamos haciendo un daño, cuando realmente no lo es. En mi opinión, la base de todo es la comunicación y educación. A final de cuentas, pienso que el reto que tienen las compañías es el de comunicar y educar ¿para qué sirve las herramientas de evaluación?, ¿cuál es el beneficio que se tiene? y, obviamente, ¿en qué va a impactar en la gente? De esa forma educamos, comunicamos, indicamos y especificamos todo este tema de desarro-

llo y crecimiento, yo creo que la gente, a final de cuentas, lo va a llegar a entender y lo va a aplicar de manera correcta, pero tenemos que evaluar el estado de madurez de la compañía.

► Ricardo Alberto Enríquez Duarte

Gerente de incorporación y desarrollo en Industrias AEn

Datos personales

- Nacionalidad: Mexicana
- Año de nacimiento: 1984
- Cargo: Gerente *senior* de incorporación y desarrollo de industrias AEn
- Funciones más importantes del cargo:
 - Reestructura de área, estrategia de sucesión y carrera de talento
 - Alineación de estrategia a modelo de competencias de la compañía
 - Apoyo a diseño y estrategia de Talent Management EE.UU.
 - Atracción de talento

Experiencia profesional

Industrias AEn (2012 - labora actualmente)

- Gerente senior de incorporación y desarrollo
- Casa Pedro Domecq-Pernod Ricard México* (2006 - 2012)
- Gerente nacional de ventas y gerente de comunicación
- Capacitación y desarrollo, y gerente de comunicación
- Reclutamiento y selección, y gerente de comunicación
- Coordinador de comunicación interna y corporativo de ventas
- L'Oréal México* (2006)
- Project Communication Leader

Educación

Master of Business Administration por el ITAM, 2011
Programa especial de alta dirección por el IPADE Business School, 2010
Entrenamiento estratégico de ejecutivos calificados de alto rendimiento por ITESM CEM, 2011
BA Communications / Focused Market / Organizational Communication por ITESM CEM, 2007

***Cecilia Trujillo:* ¿Cuáles son los objetivos y qué beneficios se obtiene al evaluar el talento en una organización?**

Ricardo Enríquez: Respecto a los objetivos: tener claro el nivel de liderazgo en la compañía, conocer las fuerzas y debilidades del recurso humano en su totalidad y en lo individual; y potenciar la principal fortaleza que hará un diferenciador frente a la competencia en materia capital de trabajo. En relación a los beneficios: credibilidad, transparencia y fomento del mérito, justicia y equidad, y finalmente, conocimiento del recurso con el que se cuenta.

***Cecilia Trujillo:* ¿Cuáles son las repercusiones de no evaluar el desempeño del talento en una organización?**

Ricardo Enríquez: Malas decisiones o decisiones a la ligera. Cultura de «confianza» abierta, pocas empresas estarían listas para esto. La repercusión es perder el «control» de la productividad y no medir el progreso humano. En muchos equipos es muy común que los líderes tengan «un brazo derecho» por afinidad. Por resultados es menos común. Aunque el dicho dice que la *percepción* «es realidad» lo debato, no coincido siempre; considero que la percepción es realidad bajo ciertos lineamientos, bajo ciertos criterios, bajo ciertos juicios, prejuicios y experiencias de cada persona. Otra repercusión es mantener colaboradores con efectividad aparente de ciertos ejecutivos, parece que sus relaciones o ciertos comportamientos valiosos se confunden con buenos resultados. Otra repercusión es cambiar el rumbo de carrera de las personas que realmente tienen el potencial y la capacidad para llevar el liderazgo de las empresas en los próximos años.

Cecilia Trujillo: En su experiencia, ¿qué porcentaje de empresas, que usted conoce, evalúan el talento en su organización?

Ricardo Enríquez: Yo creo que el 95%. De alguna u otra forma, si me preguntan desde mi perspectiva cuántas lo hacen de una manera completa u holística, yo considero que menos de la mitad. Muchas empresas, subcontratan ese servicio con herramientas que rentan licencias para esto. Hay muchos nombres en el mercado hoy.

Cecilia Trujillo: Correcto, de hecho esa era la siguiente pregunta que ya aterrizamos, los métodos de evaluación del talento que tienen mayor aplicación las empresas. Y desde su punto de vista y complementando esta pregunta, ¿con qué frecuencia se deben dar estos métodos de evaluación?

Ricardo Enríquez: La mayoría de las empresas tienen desactualizados los expedientes de los empleados. Si no hay una continuidad o periodicidad, la toma de decisiones en materia de talento es insipiente. Un año es un buen momento desde mi punto de vista o cuando la persona se piensa promover a otro puesto. Muchas empresas lo realizan cada dos años.

Cecilia Trujillo: ¿Hasta qué niveles recomendaría aplicar las evaluaciones del talento?

Ricardo Enríquez: Depende del proceso, más bien yo lo pondría, si es reclutamiento a todos los niveles, porque ayuda a tomar una mejor decisión, pero si es colaborador interno, dependerá del tamaño de la empresa. Si es una empresa chica, yo creo que a todos, es como un «incentivo» y generador de compromiso. Pero si es una empresa grande, depende de muchos factores, podría ser hasta ciertos niveles; también depende del presupuesto, es relativo. En mi experiencia no sólo se debe integrar con pruebas, sino, por consenso, evaluación 360°, *assessments*, psicometría, método del caso o sistemas conocidos, como las nueve cajas (9 *boxes*), por ejemplo.

Cecilia Trujillo: ¿Y quiénes deben de ser los responsables de realizar esta evaluación? ¿Por qué?

Ricardo Enríquez: El líder en trabajo en equipo con recursos humanos. El jefe no es experto en aplicar metodologías, pero sí en evaluar las competencias de su gente. Algo importante de mencionar es que muchas empresas confunden el puesto con la persona y es importante diferenciarlo siempre.

Cecilia Trujillo: **Por otro lado, ¿qué experiencias conoce sobre la autoevaluación y sus resultados?**

Ricardo Enríquez: Para mí, autoevaluación sin evidencia no funciona, a veces se convierte en lugar de percepción, distorsión, «puntos ciegos».

Cecilia Trujillo: **En relación a las estrategias de motivación, ¿qué opinión tiene respecto a la idea de que la gente no necesariamente se siente motivada por la parte económica, sino por su desarrollo, por su desempeño o su vida profesional?**

Ricardo Enríquez: He dejado de contratar muchísima gente porque no tiene claro cuál es su sueño profesional. No tiene claro, no sabe para dónde guiar su carrera. El desarrollo es un motivador real, un incentivo. El fondo del desarrollo es el crecimiento, mayor ingreso, mayor poder, mayor responsabilidad. Claro que es un motivador.

Cecilia Trujillo: **En su experiencia, ¿cuál cree que sería la mejor forma para dar a conocer los resultados de las evaluaciones?**

Ricardo Enríquez: Primero asegurar, dar a conocer los resultados, sino se cierra el ciclo y, si no se hace un plan, va a ser ineficaz. Creo que la mejor forma es hablar con transparencia y hacerlo de una manera rápida y honesta en un buen ambiente. Si la gente tiene claro su *feedback*, va a ser una diferencia total en su desempeño. Para competir en este año y en los venideros, el talento será la lucha entre cerebros de las organizaciones.

Cecilia Trujillo: **Pensando en la cultura organizacional, ¿cómo se reciben los resultados y cómo se comportan las personas ante el proceso de evaluación del desempeño?**

Ricardo Enríquez: Siempre van a existir los rumores, siempre va a haber incertidumbre. Hay que minimizarlo, como líder, hacerlo positivo, como un regalo, un momento agradable para el empleado.

Cecilia Trujillo: **¿Se han identificado prácticas irregulares entre empleados para ganar puntos y adeptos por parte de sus evaluadores? ¿Cuáles?**

Ricardo Enríquez: Lo que yo siempre promuevo es que hayan los mayores componentes para que la apreciación sea lo más objetiva posible. He vivido eso muchas veces, hay mucha gente que sus estrategias son de conveniencia con superiores. En la experiencia que tengo, tarde o temprano, el talento siempre sobresale. La gente que tiene competencias, clara su visión y sus sueños, gana. La gente que tiene cabeza, corazón y coraje siempre se nota. Por lo tanto, no soy muy partícipe de darle mucha importancia a estos adeptos, hay elementos que lo disminuyen de una manera objetiva.

Cecilia Trujillo: **En caso de que se llegaran a identificar esas actitudes trasgresoras en los momentos de evaluación, ¿qué debería hacer una organización para minimizar ese tipo de actitudes?**

Ricardo Enríquez: Considero que es relativo, creo que esto es una cadena, es situacional. La gente que llega a cierto nivel ejecutivo, en teoría tendría que estar preparada para manejar ese tipo de situaciones. Por experiencia, la mayoría de los ejecutivos nos damos cuenta de qué personas están trabajando o actuando de esa manera y cuáles no. Pero si en una empresa existiera esta situación, yo cuestionaría más a las cabezas, que a la gente. Esa sería mi estrategia, adicional a construir un proceso adecuado de evaluación que no permita dichas actitudes.

Cecilia Trujillo: **¿De qué forma repercuten los resultados de las evaluaciones en los empleados (reconocimiento, prestaciones, recompensas, capacitación, formación, planes de carrera, sanciones, despidos, etcétera)?**

Ricardo Enríquez: Las evaluaciones de competencias tienen que estar ligadas al crecimiento personal como ejecutivo y las evaluaciones

de desempeño a la productividad. Tienen que estar ligadas al reconocimiento público y a la compensación, como consecuencia y como causa. Pero esto depende de cada empresa.

Cecilia Trujillo: Y cuando las evaluaciones son negativas, ¿cómo pueden repercutir?

Ricardo Enríquez: La mayoría de los problemas en las evaluaciones es porque el proceso fue erróneo, el jefe lo manejó mal, porque prometió algo y no cumplió, porque empezó a dar una retroalimentación en un mal contexto o tiempo, o de forma equivocada.

Cecilia Trujillo: Cuando los resultados de las evaluaciones de los trabajadores son negativos, como experto, ¿qué prácticas se deben hacer por parte de recursos humanos, tales como sanciones, despidos o advertencias?

Ricardo Enríquez: Una evaluación es un complemento más y para mí la evaluación no es el determinante para tomar una decisión. La evaluación es un paso más a la hora de tomar una decisión de salida o de cambio. Se tienen que analizar varios factores y la evaluación es uno de ellos. Lo indispensable es un *feedback* claro y oportuno.

Cecilia Trujillo: ¿De qué manera los resultados de las evaluaciones podrían ser utilizados para apoyar otras prácticas de recursos humanos?

Ricardo Enríquez: Se puede hacer el plan de detección de necesidades, plan de capacitación. Cuando se evalúa a la gente, cuál es el proceso de reclutamiento, cómo se está atrayendo a la gente, de qué perfiles. También habla muchísimo del liderazgo de los gerentes. Entonces esto nos puede dar muchas ideas.

Cecilia Trujillo: En su experiencia, ¿de qué forma deberían ser utilizados los datos históricos de la evaluación del desempeño?

Ricardo Enríquez: Como un referente, nada más, y se puede comparar contra el crecimiento: se puede ser tan bueno o malo como en el último partido. En 2010-2011, la empresa pudo haber tenido un nuevo

jefe, un mal proceso, un problema, enfermedad, cambio de residencia, etcétera. Es simplemente un dato histórico, como su nombre lo dice, para comparar, para ver tendencias.

Cecilia Trujillo: Y, finalmente, ¿ante qué retos se enfrentan las organizaciones respecto a la evaluación de desempeño? ¿Qué se podría mejorar?

Ricardo Enríquez: A que la gente lo toma como algo extremadamente innecesario, porque como son procesos no tan sencillos, donde se tiene que entrar a una página y se tiene que llenar un formato, eso se convierte en algo que a la gente no le encanta hacer; entonces cuando llegan las evaluaciones de desempeño, muchos las llenan por llenar y no realmente porque le encuentren un beneficio personal. El reto es hacer que los empleados vean que van a tener un beneficio tangible, ellos, su gente y la empresa como tal. El resto no es fácil, porque tampoco va a dejar de ser un formato que se necesita. Para mí es, otra vez, un tema de cómo fijamos nuestras metas. En mi opinión, la comunicación es clave.

CONCLUSIONES

Tal y como se ha podido observar, los objetivos de evaluar el talento humano se focalizan en identificar el impacto del liderazgo, las fortalezas y debilidades del personal para potenciar sus capacidades y desarrollarlas de acuerdo a los objetivos organizacionales. Con la evaluación del desempeño lo que pretenden las empresas es conseguir la excelencia operacional y, por tanto, la diferenciación, el crecimiento y la consolidación en el mercado. En adición, con la evaluación, las organizaciones tienen la oportunidad de identificar las personas con alto potencial y generar así una cartera de talento a desarrollar posteriormente.

En opinión de nuestros expertos, en la gran mayoría de las empresas mexicanas, principalmente las grandes (entre un 90 y 95%), llevan a cabo algún sistema de evaluación, aunque no todas lo realizan de forma integral en todo lo ancho y largo de la organización. En las empresas pequeñas, esto no suele ser una práctica habitual, ya que a nivel nacional se calcula que sólo 40% de las PYMES incorporan en sus planes de acción la evaluación del desempeño. Adicionalmente, según los especialistas de recursos humanos, el proceso de evaluación en la mayoría de los casos se lleva a cabo a través de acciones de *outsourcing* y debe de realizarse al menos una vez al año, aunque muchas compañías la efectúan bianualmente. Además, la evaluación debe desarrollarse de forma conjunta con los jefes inmediatos y los expertos de recursos humanos.

Tal y como se comenta en la revisión de literatura, los especialistas en recursos humanos sostienen que el desarrollo de los trabajadores resulta ser un motivador importante al permitir el crecimiento de los trabajadores, teniendo así más poder, mayores responsabilidades y, por ende, mejores ingresos. De lo contrario, si no se evalúa el desempeño, no hay dirección. En su opinión, los trabajadores deben saber con claridad qué se espera de ellos y la retroalimentación que proporciona la evaluación marca las pautas para encausar sus acciones y conductas hacia dónde han de dirigir sus esfuerzos, tomando en cuenta qué debe lograr y en qué nivel.

Entre las principales herramientas de evaluación comentadas por los especialistas se encuentran las evaluaciones de 180°, 360°, *assessments*, psicometría, gráficas, entrevistas conductuales y método del caso. Con este tipo de instrumentos lo que se pretende identificar es el talento en competencias, compromiso y contribución. Para que un puesto se desarrolle con éxito es imprescindible tener claro, cuáles son las metas y las competencias necesarias para lograrlas. A diferencia de lo que nos indica la literatura, la práctica empresarial demuestra que un punto importante a evaluar es la medición de la percepción de los comportamientos de las personas, lo cual se refleja en el compromiso.

También se ha observado que las empresas que no evalúan a su talento humano o que no tienen objetividad en las evaluaciones, pueden perder el control de la productividad y no monitorear el progreso de su personal, además, se pierde la oportunidad de brindar opciones de carrera a empleados con alto potencial.

Como se ha visto, todo proceso de evaluación del desempeño debe reflejar objetividad para evitar sentimientos de inequidad entre trabajadores. Además, de acuerdo a los entrevistados, la mejor forma de dar a conocer los resultados de evaluación es mediante sistemas de comunicación transparentes y de forma oportuna y honesta. En este sentido, los expertos coinciden en que, como consecuencia y, a causa de las evaluaciones del desempeño, debe existir el reconocimiento público y sistemas de compensaciones. Por otro lado, los beneficios de la evaluación del desempeño se ven reflejados en el establecimiento de planes de capacitación, mejora en los mecanismos de reclutamiento e identificación de las funciones de liderazgo.

Finalmente, uno de los retos de las organizaciones es captar el mejor talento, dado que en su opinión, los próximos años van a estar caracterizados por la lucha entre cerebros de las organizaciones. Dado lo anterior, en opinión de nuestros expertos, las organizaciones deben tener un nivel de madurez en sus procesos de evaluación, por ello, han de concientizar a sus colaboradores mediante una buena comunicación y educación para contar con evaluaciones con altos niveles de objetividad.



CONCLUSIONES FINALES

Cuando leemos cada capítulo de este texto, nos damos cuenta de que el área de recursos humanos, en las organizaciones, está terminando de madurar, tomando forma y rumbo dentro de las mismas. Si bien es cierto que cada vez el talento humano es más y más un eje central en la administración de las organizaciones, también es cierto que apenas estamos aprendiendo a entenderlo, potencializarlo, medirlo y alinearlos a misiones y visiones comunes.

Estamos descubriendo que el mundo del talento humano tiene aún, al parecer, posibilidades infinitas de crecimiento, calibración, cambio y aprendizaje rumbo al establecimiento de organizaciones competitivas y estables a nivel regional, nacional e internacional.

Somos testigos del nacimiento de una economía basada en el conocimiento, pero no podemos saber cuánto tiempo durará o en qué momento habrá un nuevo factor dentro de nuestra sociedad que modifique el estatus actual. Lo que sí sabemos es que independientemente del cambio, será difícil que el talento humano pierda relevancia dentro de las organizaciones. Isela García, experta en atracción de talento para grandes empresas, nos comenta: «aunque te imagines a la empresa más tecnológica, ésta funciona con base a personas, ¿cierto? Si estamos hablando de una empresa de desarrollo de *software*, alguien tiene que ir a vender, alguien tiene que ir a instalar el *software*, alguien tiene que dar el soporte técnico. La parte humana, la parte personal, la parte profesional es importantísima para cualquier empresa».

Aunque el mundo pareciera que se está tratando de homogeneizar como consecuencia de la globalización, no podemos comparar aún

sociedades de distintas naciones e inclusive, tampoco las podemos comparar dentro de las mismas naciones. Es cierto que la movilidad, no sólo de bienes y servicios, sino de capital humano entre países nos abre otra perspectiva ante el aprovechamiento de los recursos humanos, pero también nos abre retos en cuanto a la competitividad que debemos tener a nivel mundial. Si deseamos ser competitivos a nivel internacional, tendremos que ser capaces de entender la mejor forma de aprovechar el capital humano regional y/o foráneo que tenemos disponible para lograr los resultados deseados.

No deja de ser un tema relevante que este movimiento dinámico y veloz no es el común denominador de las organizaciones en México. Observemos que nuestros expertos se encuentran trabajando en empresas de talla internacional, lo que significa que efectivamente están a la vanguardia, pero también significa que hay muchas otras organizaciones en nuestro país que viven un retraso en el entendimiento y la administración del talento humano, en estos momentos. Nos parece importante dejar pendiente esa investigación para nosotros mismos en el futuro o para otro grupo de académicos interesados en la materia.

Estamos ante una carrera contra el tiempo donde, de todas las organizaciones ganará la que mejor sepa aprovechar su capital humano. Lo anterior incluye atraer talento, entrenarlo, alinearlo y evaluarlo. Visto como un engrane en un reloj, cada rol es de vital importancia para el cumplimiento de la visión en la organización. Desde las personas de conservación, hasta los científicos que están en búsqueda de las patentes más innovadoras, cada persona, cada colaborador tiene un rol por asegurar, un rol que, de no ser logrado, rompe con el funcionamiento armónico de la organización rumbo al cumplimiento de su visión global.

Las enseñanzas reflejadas en este libro poseen un gran interés práctico. Debido a que la gestión del talento es crucial para las organizaciones, los dirigentes deben considerar acciones durables, destinadas a mejorar el conjunto de los temas aquí tratados, para favorecer el compromiso de sus empleados y así evitar elevadas tasas de rotación de personal. En consecuencia, una gestión eficaz del talento que con-

tribuya a la atracción, desarrollo y conservación de los empleados de valor para la organización, parece imperativa.

En este libro, podemos observar que diversas prácticas de gestión de talento repercuten significativamente en los resultados organizacionales. A partir de lo aquí expuesto, los directivos disponen de las organizaciones disponen de diversas variables de acción para concebir e implementar prácticas de gestión de talento que contribuyan efectivamente a alcanzar sus objetivos.

En lo que se refiere a los principales aspectos alrededor de la gestión de recursos humanos, los entrevistados proporcionan sus puntos de vista sobre cuáles deben ser las prioridades del capital humano, los proyectos o iniciativas más importantes de gestión de talento, las principales estrategias utilizadas para desarrollar la ética, la importancia de los certificados o reconocimientos y los errores más comunes relativos a la gestión del talento. Toda la experiencia volcada por los entrevistados sobre estos temas nos proporciona directivas de mucho valor relacionadas con la atracción, desarrollo y retención del talento que pueden ser implementadas por las organizaciones que así lo deseen.

Las entrevistas llevadas a cabo con expertos sobre la atracción de talento muestran que las organizaciones deben focalizarse sobre las prácticas de reclutamiento, de selección, de desarrollo, de gestión de la carrera, de compensaciones, de gestión del desempeño y de bienestar.

En efecto, es importante que las organizaciones tengan métodos sistematizados para el reclutamiento y selección de los nuevos candidatos. La promoción de la marca de la empresa juega un papel muy importante en estos dos procesos. Por su parte, las organizaciones tienen que hacer muchos esfuerzos en lo que se refiere a las prácticas de desarrollo y gestión de la carrera. Las nuevas generaciones aspiran a una progresión rápida en su carrera. Más que la compensación, parece que le dan un valor predominante a las oportunidades de desarrollo y de progresión de carrera que puedan tener en una organización. Esta preocupación no sólo se puede ver reflejada en la decisión de entrar o no a trabajar en una organización, sino también en la decisión de quedarse a trabajar en ella. Las prácticas de gestión de desempeño, deben

ser también objeto de atención por parte de las organizaciones. Los candidatos parecen favorecer aquellas organizaciones con contextos organizacionales que recompensan de manera justa, a través de bonos o incrementos salariales los esfuerzos efectuados. Finalmente, las prácticas de bienestar son de gran ayuda en la atracción de talentos, ya que las nuevas generaciones tienen como prioridad conciliar la vida familiar y laboral. Todas estas prácticas permiten favorecer no sólo la atracción de talentos, sino también el compromiso organizacional del talento ya existente en la organización, ya que les hacen la organización, los valoriza y cuida tanto sus expectativas profesionales como su calidad de vida.

Recordemos que la importancia de todos estos aspectos es aún mayor si consideramos que el compromiso organizacional está fuertemente relacionado con las intenciones de rotación de personal. Una organización que implementa las prácticas de gestión de talento antes mencionadas es susceptible de obtener las ventajas de un compromiso organizacional más elevado por parte de sus empleados. Establecer estrategias para mejorar la gestión del talento, y por consecuencia el compromiso organizacional es un imperativo para las organizaciones si quieren sobrevivir a largo plazo.

Una de las aristas de la gestión de recursos humanos presentada en este libro nos permite reflexionar sobre las prácticas de diversidad e inclusión, de acuerdo a los especialistas de recursos humanos, tienen presencia en la actualidad en las empresas mexicanas. Como bien sabemos, los escenarios de la sociedad y del mundo empresarial han cambiado y en las organizaciones cada vez se vuelve más necesaria la velocidad del pensamiento para responder de forma dinámica a las demandas actuales. Pero, ¿qué hay que hacer para enfrentar y adaptarse a esta nueva era? Dado que nos encontramos inmersos en una economía donde las organizaciones, en especial las empresas, se movilizan y desarrollan de acuerdo a su talento humano, resulta fundamental no perder de vista que éstas no sólo valen por sus recursos materiales y sus activos, sino por el potencial de la gente que las conforma. Las diferencias individuales son una fuente considerable de multiplicidad e interacción del talento humano que, en definitiva, se traduce en un

importante potencial de conocimiento en la generación de ideas e innovación ante estos escenarios.

Como se ha podido observar a lo largo de esta obra, nuestros expertos nos comparten prácticas concretas de diversidad e inclusión que contribuyen al desarrollo de sus colaboradores, lo cual desemboca en organizaciones de vanguardia que pueden servir de ejemplo a la pequeña empresa. Si las compañías quieren ser competitivas no sólo deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de financiamientos y estrategias de mercadotecnia, sino que han de generar escenarios acordes para atraer, desarrollar y retener personas con un alto potencial.

Dentro de una organización no existe un factor más crítico que la gestión del talento humano. El ser humano *per se* es complejo. Tiene diferentes talentos, capacidades, necesidades, inquietudes, preferencias, aspiraciones y objetivos. Aunado a esto, los escenarios personales difieren entre un individuo y otro. Toda esta gran diversidad confluye en una cantera de talento con grandes posibilidades de explotación, pero sólo si existen los escenarios organizacionales idóneos será posible maximizar su valor. Si un empleado se siente valorado, respetado y motivado, además de tener claramente establecido el papel que ha de desempeñar y el camino que ha de seguir en una organización, reflejará un desempeño óptimo, lo cual, sin lugar a dudas, estará reflejado en el éxito organizacional. De esta forma, la evaluación del talento, tal y como lo mencionan nuestros expertos, es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores. Si los líderes quieren potenciar su talento humano han de ser ávidos al establecer indicadores de desempeño y monitoreo. La evaluación del desempeño ha de tener como objetivo fundamental el desarrollo del talento y capacidades, que en definitiva, van a redundar en el beneficio organizacional.

En este libro, cuando hablamos de las organizaciones, sus capacidades para enfrentar el dinamismo del mercado y, en general, del ambiente en el que éstas ofrecen valor, hablamos de personas. Hablamos de capacidades conceptuales, técnicas, de diagnóstico e interpersonales de seres humanos que dedican parte importante de sus vidas al logro de esa aportación de valor. Por lo anterior, las áreas de recur-

Los recursos humanos, toman un rol estratégico de gran relevancia para poder construir relaciones entre la compañía y los empleados que generen desarrollo personal y satisfacción, de manera que se logre el compromiso y alineamiento. Serán responsables, entonces, de proveer y generar condiciones para conservar el talento adecuado para construir esa flexibilidad requerida en el comportamiento de las empresas.

Es por ello que este libro ha sido escrito con la intención de presentar al lector, elementos fundamentales de la gestión de los recursos humanos, pero ilustrado con opiniones sobre acciones que actualmente las áreas de recursos humanos, de las grandes empresas en México seleccionadas, nos aportan para acercarse a través de una conversación figurada con los lectores. Presentamos al lector, las opiniones y estrategias que han dado resultados en empresas actuales; compartimos la pasión que estos expertos sienten por las personas y por sus organizaciones.

Podemos reflexionar con ellos sobre estrategias específicas para la formación y desarrollo, por ejemplo, pero también sobre los retos que el ambiente, la tecnología, el alineamiento del compromiso de las personas, la ética y la diversidad, presentan a la administración de recursos humanos. Retos que invitan a desarrollar tensión creativa para transformar el enfoque y la actividad de las áreas de recursos humanos y la forma de apreciar a las personas como tales y en su función dentro de la organización.

No será conveniente para las empresas en el futuro asignen, al quehacer de los recursos humanos, una posición operativa. El impacto estratégico se hace evidente en la participación de las personas adecuadas en el momento adecuado para la agregación de valor y se hace indispensable que recursos humanos se involucre en las actividades sustanciales del negocio y forme parte en el desarrollo de la inteligencia del mismo, para anticipar necesidades y diseñar estrategias para construir productividad sobre la base de la pasión y compromiso de los empleados.

¿Podremos desarrollar culturas y capacidades de liderazgo donde la productividad pueda sustentarse en el respeto por y entre las personas en las organizaciones y los clientes? En este libro presentamos

opiniones y formas en que actualmente ya lo hacen los expertos participantes, en las grandes empresas en México. Escuchar, comprender y apoyar adecuadamente las necesidades de desarrollo profesional y personal, permitirá a los directivos contar con herramientas superiores para afrontar de una mejor manera la gestión del talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (2002). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Banks, J. A. (1988). Approaches to Multicultural Curriculum Reform: Levels of Integration of Ethnic Content. *Multicultural Leader*, 1(2), 1-4.
- Banks, J. A. (1997). Multicultural Education. *Keynote Symposium Paper Presented February 8, 1997 at Indianapolis Public Schools Office of African Centered Education, Crispus Attucks Middle School, Indianapolis, IN*.
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *C-España*, 50, 37-53.
- Bermúdez H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, Julio-Diciembre, 117-142.
- Bigliardi, B., y Ivo Dormo, A. (2009). R&D Personnel Career Routes: An Exploratory Study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8-21.
- Breaugh J. A. (2009). Recruiting and Attracting Talent. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-43.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Charan, R. y Colvin, G. (1999). Why CEOs fail? *Revista Fortune*. Junio, 69-82.
- Chiang, M. M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). ¿Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail? *Theoria*, 19(2), 21-36.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.

- Cho, S. y Mor Barak, M. E. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Choo C. W. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.
- Coffman C. y González G. (2002). *Siga esta ruta*. España: Urano.
- Couto A. y Bittencourt A. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *BAR - Brazilian Administration Review*, enero-marzo, 57-76.
- Cox, T. H. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daum, J. H. (2003). *Intangible Assets and Value Creation*. Reino Unido. John Wiley & Sons.
- Díaz J. y Márquez J. (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, mayo-agosto, 75-91.
- Echeverría, R. (2007). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Gránica.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. y Donaldson, S. I. (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M., y Bilello, U. (1996). *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*. Nueva York: Wiley.
- Fernández, M. D. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y negocios*, (4)8, 42-48.

- Findler, L., Wind, L. H., y Mor Barak, M. E. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society: Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- González, A. (2010). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debates IESA*, XV(2), 9-10.
- Hamel G. (2002). *Leading the Revolution*. EE.UU.: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Madrid: Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton, D. (2005). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. y Norton D. (2008). *The Execution Premium*. España: Harvard Business School Press.
- Lee, B. (2006). *30 Ways Managers Shoot Themselves in the Foot*. EE.UU.: New Oxford Publishing Corporation.
- Madero S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, 109-130.
- Mejía A. y Jaramillo M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en

- las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, enero-junio, 43-81.
- Miller, F.A. y Katz, J.H. (2002). *The Inclusion Breakthrough*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Mondoy, R. W., y Noe, F. (2005). *Administración de los recursos humanos*. México: Editorial Pearson Prentice-Hall.
- Mor-Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Petit, M. (2008). Connaitre ses employés ça rapporte: les attentes professionnels de la generation Y. *Emploi Quebec*, Rapport No. 1, 1-71.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: Nueva York.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review.
- Pike, S., Ryandes, A. y Ross, G. (2002). *Intellectual Capital Management and Disclosure* en C.W. Choo y N. Bontis (eds.): *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Nueva York: Oxford University Press.
- PwC (2012a). *Key Trends in Human Capital 2012: A Global Perspective*, consultado el 8 de febrero de 2013 y disponible en: http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-key-trends-in-human-capital-management.pdf
- PwC (2012b). *Results from PwC Saratoga's 2012/2013 US Human capital effectiveness report: state of the workforce*, consultado el 8 de febrero de 2013 y disponible en: http://www.pwc.com/en_us/us/hr-saratoga/assets/pwc-saratoga-human-capital-effectiveness-executive-summary.pdf

- Ready, D. A., Hill, L. A. y Conger, J. A. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 86(11), 62-70.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rosselló, R., y Verger, S. (2008). La inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo en las Islas Baleares. *Revista Europea de Formación Profesional*, 45, 181-200.
- Schiffman L. G., y Lazar K. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Trank C. Q., Rynes S. L., y Bretz Jr. R. D. (2002). Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Ulrich D. (2008). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Gránica.
- Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review - Actualidad Económica*, Tercer trimestre, 42-53.
- Werther W., y Davis H. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

EDITORIAL UDLAP

Izraim Marrufo Fernández

Director

Rosa Quintanilla Martínez

Jefa editorial

Angélica González Flores

Guillermo Pelayo Olmos

Coordinadores de diseño

Andrea Garza Carbajal

Aldo Chiquini Zamora

Coordinadores de corrección

Carolina Tepetla Briones

Coordinadora administrativa

Andrea Monserrat Flores Santaella

Coordinadora de pre prensa

Guadalupe Salinas Martínez

Coordinadora de producción

José de Jesús López Castillo

José Enrique Ortega Oliver

Impresores

María del Rosario Montiel Sánchez

Encuadernadora



GESTIÓN DEL TALENTO
LAS MEJORES PRÁCTICAS DE GRANDES
EMPRESAS EN MÉXICO

fue preparado por el Departamento de Publicaciones de la Universidad de las Américas Puebla para su publicación electrónica en noviembre de 2019. En su diseño se empleó la tipografía Udlap Sans.

En una época donde la desvalorización y explotación del recurso humano es un lugar común; en donde, pareciera que no hay nada más importante que el dinero y los alcances materiales en las empresas, es importante reconocer a aquellas que, en virtud de una mejor sociedad, gestionan el talento y lo promueven, con el entendido de que, sin éste, nadie gana y todos pierden: el trabajador se frustra, la empresa despiere, los objetivos de ambos se van a la deriva y la sociedad entre ellos fracasa.

Gestión del talento, no es un libro ni un lugar común, son palabras guiadas por la experiencia de grandes gestores del talento en las empresas; son preguntas hechas por grandes académicos que, en virtud de difundir lo que actualmente sucede y sucederá en las empresas mexicanas, tienen una visión responsable y comprometida con la sociedad mexicana, tanto juvenil, como la que actualmente labora en diversas empresas.

Conocer, aprender y reflexionar cómo el futuro de México se está consolidando a través de la gestión del talento, olvidando los viejos cánones empresariales, no sólo resulta de vital importancia, sino alentador para el futuro laboral en nuestro país.