



Luis Antonio Merino  
**AIG**



Héctor Ornelas  
**BAYER**



Fernando Méndez  
**CEMEX**



P. Arturo Campos  
**FIBRA UNO**



José Manuel Bas  
**GNP**



Gustavo A. Bolio  
**GRUPO BRISAS**



Jorge Andrés Jáuregui  
**GRUPO MÉXICO**



Judith Vila  
**IBM**



Javier Sosa  
**IPS MÉXICO**



Claudio Alcayaga  
**MABE**



Carlos Chapman  
**METLIFE**

# 20 EXPERTOS HABLAN DE APRENDIZAJE



Mónica Magaña  
**MOBILITY ADO**



Salvador Reyes  
**MONDELÉZ**



Salvador Ortega  
**NEWELL BRANDS**



Gabriela García  
**PEPSICO**



Julio Enrique Hirschfeld  
**PM STEELE**



Rosalinda Ballesteros  
**TECMILENIO**



Alex Olhovich  
**TELEVISA**



Enrique J. Beltranena  
**VOLARIS**



Eduardo de la Garza  
**WALMART**





# **ANDA EN BICI Y LIBÉRATE DEL AUTO**

**#CuandoTeActivasTeLiberas**

**ACTÍVATE**  
**30** **MINUTOS**  
**5 DÍAS**  
**DE TU SEMANA**

**liberate.mx**

**Consejo de la Comunicación**  
**Voz de las Empresas**





Educación  
Continua /

# Diplomados y cursos

A distancia • Presencial • En línea • Híbrido.

[www.diplomados.iberomx](http://www.diplomados.iberomx)



ALIANZA EMPRESARIAL  
IBERO EDUCACIÓN CONTINUA

Programas de capacitación para sector  
corporativo, gubernamental y social.



Programas 100% en línea  
Próximamente.



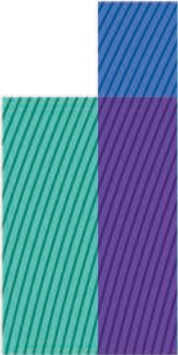
CERTIFICA IBERO  
EDUCACIÓN CONTINUA

Procesos de evaluación  
y aplicación de conocimientos.

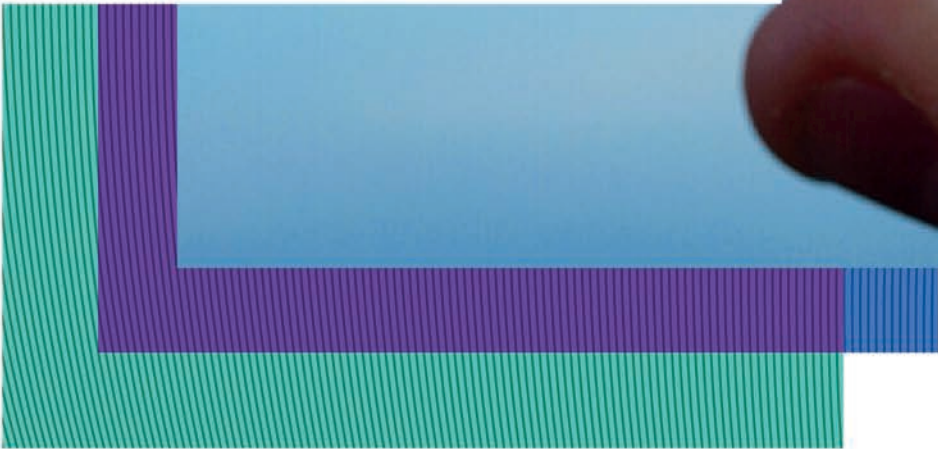


30% Alumnos y Egresados IBERO. 20% Para empresas (Carta de Aliado Comercial). 10% Pronto Pago. 3MSI para cursos en AMEX y BBVA. Consulta las bases en sitio web. Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Dirección de Educación Continua. Prol. Paseo de la Reforma 880, edificio G, PB Lomas de Santa Fe, Ciudad de México. CP 01219.





Cómo las empresas gestionan sus desafíos ambientales, sociales, de gobierno corporativo (ESG) y de sustentabilidad se ha convertido en un asunto crítico a nivel de los consejos de administración y también una oportunidad para el crecimiento.



En WTW acompañamos a nuestros clientes a abordar los asuntos de ESG como una necesidad fundamental en las diversas estrategias de capital, riesgo y personas, mediante soluciones que fomentan la excelencia operativa y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

En WTW aportamos la perspectiva que te impulsa.



**Trabajamos codo a codo con nuestros clientes para crear las soluciones para los desafíos de hoy.**

- Centro de Clima y resiliencia
- Climate Quantified
- Seguro de responsabilidad ambiental
- Data de Catástrofes Naturales y transferencia de riesgo
- Mapa de Riesgo

... entre otras

**Entendemos las necesidades de tu activo más importante: la gente.**

- Perspectiva de los empleados
- Desarrollo de talento y nuevas formas de trabajo
- Pago justo y beneficios para empleado
- Bienestar físico, emocional, financiero y social
- Inclusión y Diversidad
- Optimización de compensaciones

... entre otras

**Ambiental**  
¿Qué tan responsablemente se desempeña tu empresa en la administración de los recursos naturales que usa en su operación?



**Social**  
¿Cómo es el trato que tu empresa brinda a clientes, socios en la cadena de suministro, a la comunidad y sobre todo, a tus empleados?

**Gobierno Corporativo**

¿Cómo gestiona tu corporación su ética empresarial, el liderazgo y los controles internos?

**Reducimos los riesgos y brindamos la perspectiva que te impulsa**

- Compensación ejecutiva y gobierno corporativo
- Alineación a ESG
- Inversión sustentable
- Riesgos y oportunidades para esquemas de pensiones
- Garantías e indemnizaciones
- Riesgo cibernético

... entre otras

# CONTENIDO

---



14

*Luis Antonio Merino*  
**AIG**

LA GARANTÍA DEL ÉXITO ES  
LA ADAPTABILIDAD



20

*Héctor Ornelas*  
**BAYER**

LOS NUEVOS RETOS  
DEL LIDERAZGO



28

*Fernando Méndez*  
**CEMEX**

HABLANDO DE  
APRENDIZAJE:  
CEMEX UNIVERSITY



34

*P. Arturo Campos*  
**FIBRA UNO**

¿CÓMO VALIDAR QUE MAPEAMOS  
ADECUADAMENTE AL TALENTO?  
UN CASO DE ÉXITO DE  
THOMAS INTERNATIONAL



42

*José Manuel Bas*  
**GNP**

MODELO DE EDUCACIÓN  
DUAL: INTERCONEXIÓN ENTRE  
EMPRESAS E INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS EN BENEFICIO  
DE LOS JÓVENES



48

*Gustavo A. Bolio*  
**GRUPO BRISAS**

DE QUÉ SE TRATÓ  
REALMENTE LA PANDEMIA  
PARA RECURSOS HUMANOS



52

*Jorge Andrés Jáuregui*  
**GRUPO MÉXICO**

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN  
Y NO DISCRIMINACIÓN



58

*Judith Vila*  
**IBM**

NUESTRO VIAJE A UNA  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL:  
¿ES CONFIABLE PARA LA  
FUERZA LABORAL



66

*Javier Sosa*  
**IPS MÉXICO**

UNA ESTRATEGIA PARA  
SOLUCIONAR LA ESCASEZ DE  
PERSONAL EN EL  
SECTOR SEGURIDAD



72

*Claudio Alcayaga*  
**MABE**

COMUNICACIÓN, CONFIANZA  
Y COLABORACIÓN ANTE  
LOS RETOS





## 78 Carlos Chapman METLIFE

LA FLEXIBILIDAD COMO  
AGENTE DE CAMBIO



## 86 Mónica Magaña MOBILITY ADO

APRENDIZAJES  
POSTPANDEMIA:  
UNA MIRADA HUMANA  
DESDE ADENTRO DE  
LA ORGANIZACIÓN



## 92 Salvador Reyes MONDELÉZ

CONSTRUYENDO EL LUGAR  
DE TRABAJO DEL FUTURO  
CON LIBERTAD Y CONFIANZA



## 98 Salvador Ortega NEWELL BRANDS

LA LLAVE DE LA  
TRANSFORMACIÓN ESTÁ EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL



## 106 Gabriela García PEPSICO

LIDERAZGO VULNERABLE,  
MOTIVACIÓN Y CARRERA



## 112 Julio Enrique Hirschfeld PM STEELE

LÍDERES DE ACERO.  
RESILIENCIA DESPUÉS  
DEL COVID



## 118 Rosalinda Ballesteros TECMILENIO

FACTOR WELLBEING,  
MEDIDA DEL BIENESTAR



## 126 Alex Olhovich TELEVISA

COMITÉ DE CONTINUIDAD  
DEL NEGOCIO: VALE LA PENAL  
SU APARENTE INACTIVIDAD



## 132 Enrique J. Beltranena VOLARIS

CÓMO CONVERTIMOS  
UNA CRISIS EN PLATAFORMA  
DE DESPEGUE



## 140 Eduardo de la Garza WALMART

LA TRANSFORMACIÓN COMO  
FORMA DE VIDA: WALMART DE  
MÉXICO, UNA EMPRESA QUE  
PERMITE SER, CRECER  
Y PERTENECER

### EDITORIAL LETO

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

### RH EN LAS EMPRESAS, PUBLICACIÓN ANUAL

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

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

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

---

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos

---

# AMEDIRH: EVOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE RH HACIA UN MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

---

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

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

## LA GENTE AL CENTRO

Las personas son fundamentales para llevar a cabo todo proceso productivo. En este sentido, las organizaciones son mucho más que el planteamiento que proponen su objetivo, estructura y recursos materiales, precisa-

mente gracias a que la gente participa de manera sistemática en un conjunto establecido de procedimientos. Conocimiento y horas de vuelo, en combinación, generan la pericia que permite la operación cotidiana de los colaboradores. A estos componentes se suman otros dos que resultan esenciales: la creatividad y la innovación. La primera, como una habilidad cognitiva para pensar diferente ante situaciones que el cerebro codifica como típicas y, la segunda, como una competencia para transformar ese pensamiento divergente en ideas con potencial para convertirse en soluciones. En este sentido, conocimiento, pericia, creatividad e innovación son elementos constitutivos de cada ser humano que





la organización capitaliza. En suma, se les denomina habitualmente como talento y, en general, a este se le reconoce como el gran valor que impulsa la maquinaria de las empresas desde su grupo de liderazgo hasta las operaciones más sencillas, pasando por supuesto por los equipos de planificación, producción, control de calidad, logística, ventas, servicio y atención a clientes. ¿Por qué, sin embargo, la inercia nos lleva de pronto a dejar en segundo plano a las personas en esta ecuación de la vida organizacional y empresarial? En buena medida, porque la atención de la demanda requiere de una gran cantidad de capacidad intelectual y física, misma que nos distrae de lo primordialmente humano y nos coloca en

primer plano los objetivos, los insumos, procesos y los resultados. Por ello, la función de Recursos Humanos adquiere una dimensión aún de mayor importancia, pues cada una de sus estrategias, planes, programas y acciones deben orientarse hacia la integridad de nuestros colaboradores; lo cual significa seguridad física y salud, seguridad salarial, prestaciones sociales y beneficios, balance entre vida y trabajo, plan de carrera, con un claro enfoque de bienestar y desarrollo humano.

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



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

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

#### **AFINIDAD Y RECHAZO POR EL CAMBIO**

Ser de hábitos, el humano desarrolla parte importante de su esfera emocional, cognitiva y conductual con base en el aprendizaje que nos permite enfrentar una nueva circunstancia, la repetición de

las acciones emprendidas para abordarla, y el autocontrol de las sensaciones y emociones que experimentamos en el proceso. A este fenómeno el psicólogo Albert Bandura le llamó “autoeficacia”, mecanismo que nos hace transitar de la ansiedad ante lo desconocido hacia la autoconfianza en nuestras capacidades. ¿Cuándo se diría que una persona experimenta mayores niveles de ansiedad ante el cambio? Cuando sus estándares de autoeficacia y autoconfianza son menores respecto a una situación determinada. Todos los individuos —y por tanto, los colaboradores—





mantenemos ambos indicadores en movimiento permanente, pues de cara a una circunstancia podemos experimentar más o menos dominio y más o menos estrés. Conocer estas variables resulta crucial en medio de los procesos de transformación organizacional; no solo aquellos que van a generar un cambio dramático, robusto y extraordinario, sino incluso quienes forman parte del cotidiano vivir en el centro laboral como puede ser una nueva asignación, la incorporación en un proyecto de reciente creación, el paso de un área de trabajo a otra, la llegada

de nuevos compañeros de equipo, y hasta una promoción o ascenso. El caso es que pocas veces consideramos estos procesos psicológicos como parte de la preparación, tripulación y adaptación de las personas en los escenarios de transformación. Solemos estimar que nuestra gente ya se encuentra habilitada para tales efectos, y seguimos encontrándonos con historias de proyectos donde el rechazo fue mayor que la disposición y la afinidad por los procesos de cambio, incluso cuando la complejidad no resulta tan abrumadora. En la década reciente, diferentes

metodologías sobre la gestión del cambio se han incorporado a la escena empresarial y de Recursos Humanos. Cada una propone distintos enfoques, elementos y resultados posibles. La mayoría de ellas apunta hacia una aplicación práctica. Al respecto, la disciplina de la realidad nos indica que la gestión del cambio es un área que requiere de varios especialistas en psicología, sociología, antropología, desarrollo organizacional y administración de negocios; lo cual resulta francamente complejo de ser suministrado por el propio equipo de RH y, de ahí que sea

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

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

### ¿QUÉ NECESITAMOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO?

Los tiempos actuales demandan una revisión muy sólida y consistente de las competencias organizacionales para abrazar el cambio. Es decir, que ahora RH debe replantearse la búsqueda de la disponibilidad para el cambio a través de los procesos de adquisición de talento. Si ya se efectuaba una búsqueda más precisa de resiliencia y apertura en las personas, ¿por qué no comenzar a identificar deliberadamente la afinidad necesaria? Nuevas demandas del

entorno también requieren que haya una mayor flexibilización en el mercado del talento. Si bien hay notorias modificaciones en las expectativas de las personas, éstas tarde o temprano habrán de comprender que la incertidumbre es parte del juego profesional y laboral, que la agilidad es un rasgo tan indispensable como la adaptabilidad a la velocidad, y que responder con inteligencia ante lo inesperado es igualmente un valor agregado. La actualidad nos marca que es tiempo de dar un giro positivo a la mentalidad organizacional en la que la transformación

es una constante y no solo un proyecto con fechas de inicio, desarrollo, conclusión. Es por ello que estamos llamados a reconfigurar la visión y el significado del cambio para hacerlo propio, como un elemento constitutivo del llamado “ADN de la cultura y el liderazgo” en las empresas.

### 75 AÑOS EN EVOLUCIÓN: ¡AMEDIRH IMPARABLE!

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







a la colaboración de sus presidentes y diversos directores, favoreciendo la consolidación de la función de Recursos Humanos. Fue hacia 1947 cuando se fundó la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales (AJRIAC) con la participación de grupo de jefes de personal, relaciones laborales y abogados especializados en la fuente laboral. La economía mexicana iniciaba un proceso de crecimiento sostenido que permitió a las organizaciones emprender la transición hacia el concepto de gestión de talento. Ya para los años setenta, la recesión económica global obligó a nuevas políticas en los sexenios siguientes. México atravesaba las consecuencias de la política de explotación petrolera, y por aquel entonces prevalecía el concepto de Jefatura de Personal, conviviendo con el ejecutivo de Relaciones Industriales. En este contexto, hacia 1987 la Asociación de Jefes de Relaciones Industriales coexistía con la Asociación de Relaciones

Industriales del Valle de México (ARIVAMAC). Fue así como nació la Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones (AMERI). La vigencia de esta nueva organización modificó su personalidad jurídica hacia el bienio 2001-2002, transformándose en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos

---

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

---

Humanos (AMEDIRH), acorde con las tendencias internacionales sobre *management*, desarrollo gerencial y gestión del talento. Precisamente, a lo largo de las últimas dos décadas hemos impulsado con enorme fuerza la evolución de la comunidad de líderes de Recursos Humanos, influyendo con nuestras iniciativas en más de 1000 empresas y miles de colaboradores.

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





Contrata a lo  
y lleva a tu e  
al siguiente

**ENCUENTRA**

**ESE FUTURO**



os mejores  
mpresa  
nivel



**occmundial**

[occ.com.mx/empresas](http://occ.com.mx/empresas)





---

LUIS ANTONIO MERINO

Director de Recursos Humanos de AIG México & Venezuela

---

# LA GARANTÍA DEL ÉXITO ES LA ADAPTABILIDAD

---

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



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

que finalmente esto se vea reflejado en su productividad. Además de esto, a nivel global, AIG cuenta con una alineación en cuanto a prácticas amigables en el entorno laboral como son:

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

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

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



## LUIS ANTONIO MERINO

### Director de Recursos Humanos de AIG México & Venezuela

Luis Merino tiene un amplio *background* con diferentes certificaciones y maestrías: Liderazgo Internacional por la EADA en Barcelona, Administración de Negocios por la Universidad Anáhuac y programa de Alta Dirección por el IPADE, así como diversos diplomados en Marketing, Comportamiento Humano y Organizacional, Finanzas, Recursos Humanos y Liderazgo. Cuenta con más de 16 años de experiencia liderando posiciones clave en áreas Comercial y de Recursos Humanos en empresas globales; su amplia y multicultural visión le han permitido promover exitosas iniciativas a favor del capital humano, sumando al logro de objetivos de la organización.

Ha sido asesor e implementador de mejores prácticas en diferentes iniciativas globales y de Latinoamérica. Dentro de sus fortalezas están su sensibilidad empresarial y enfoque en el talento, buscando y promoviendo la innovación, así como un profundo conocimiento de las demandas del capital humano en diferentes entornos y generando sentido de pertenencia hacia la organización.

Estas iniciativas han generado una estabilidad y compromiso entre la empresa y los colaboradores, al lograr un NPS (*Net Promoter Score*) del 71% en las encuestas de



clima interno, logrando promover la retención y atracción de talento. Siempre hemos priorizado la calidad de vida de nuestros colaboradores y sabemos que, gracias a esto, hemos logrado reconocimientos como el de 'Empresas Excepcionales', que se obtuvo tras la implementación de tres iniciativas: AIG GO, Bienestar AIG y Líderes de Cambio:

#### AIG GO

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

#### BIENESTAR AIG

Es un programa que recibió el reconocimiento de "Buena Práctica" en la categoría "Apoyo y Compromiso", destacando el apoyo integral que la

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





pandemia sólo aceleró lo que ya se venía haciendo.

Como parte de los apoyos complementarios al personal, durante la contingencia se dio una ayuda económica adicional por Covid; se enviaron a los domicilios particulares todo el mobiliario y herramientas de trabajo como sillas, pantallas y demás accesorios, con la finalidad de que todos gozaran de comodidad y ergonomía en casa. Además, alineados a la nueva ley de teletrabajo, se otorgó un beneficio monetario mensual, que les permitió incrementar su capacidad de adaptación ante todos los cambios que se presentaron.

#### **LÍDERES DE CAMBIO**

Considerando que vivimos en un mundo en donde la única constante es el cambio, de no hacer las cosas

diferentes para enfrentar los retos y nuevas realidades, las personas y empresas de cualquier industria tendrían pocas probabilidades de sobrevivir y alcanzar el éxito. Por esta razón, desde hace tres años en AIG se ha desarrollado una iniciativa llamada **Líderes de Cambio**, un equipo multidisciplinario con certificación internacional HCMBOK. Estos líderes son gestores internos del cambio, cuentan con todo el entendimiento y experiencia sobre el *change management* y su implementación. Esta es una iniciativa de alto impacto al interior de la compañía, que a su vez se apalanca del área de comunicación para gestionar la transformación a través de liderazgo cercano, transparencia en la comunicación y herramientas que permitan lograr la adaptabilidad ante esta constante de cambios y que propicien un manejo adecuado de la incertidumbre. Uno de los objetivos principales es el análisis y desarrollo de tácticas que amortiguan el impacto de los cambios drásticos, como lo es el ser resilientes para afrontar las situaciones que se presentan en la vida, tal y como sucedió en el 2020 y que ahora se repiten con la reactivación de actividades presenciales. Cabe señalar que un regreso a las actividades mal manejado puede tener repercusiones importantes desde la perspectiva del empleado y el empleador.

#### **REGRESO A LAS OFICINAS EN MODALIDAD HÍBRIDA**

Para poder llevar a cabo el regreso a las oficinas, la empresa cuidó cada mínimo detalle que permitiera un ambiente seguro para todos los colaboradores, por esto se creó el Comité Local de Regreso a las

## **Las empresas han tenido que reinventarse para diseñar nuevas estrategias y planes de carrera que puedan cumplir con las expectativas y demandas de este nuevo presente.**

Oficinas (RTW- *Return to Workplace*), equipo interdisciplinario integrado por 10 colegas de diferentes áreas de la organización que trabajaron en coordinación con el comité global y regional de RTW. Para la planeación, se consultó a especialistas en medicina, seguridad y salud ocupacional, mantenimiento y verificación de infraestructura crítica, limpieza profunda y ventilación/oxigenación de espacios, con la finalidad de que el regreso de los colaboradores fuera una experiencia agradable y sobre todo segura. Además, la empresa puso a disposición de los colaboradores un buzón de correo en el que podían enviar todas sus preguntas e inquietudes y de forma semanal se le daba respuesta a cada una de ellas, esto con el objetivo de brindar mayor certidumbre en todo lo que respecta al regreso a las oficinas. Una variable importante fue el nuevo esquema de trabajo híbrido, ya que actualmente los colaboradores han descubierto los beneficios del *home office*, que reduce sus gastos hormiga, de transporte, tiempos de traslado, estrés de la calle y a su vez promueve una mayor y mejor convivencia con la familia. Por otro lado, como seres humanos el contacto

# Líderes de Cambio



**Rosleidy Rosales**  
Finanzas



**Alberto Tenorio**  
Distribución



**Adriana Armas**  
Operaciones



**Alan Rodríguez**  
Multinacional



**Hugo Nava**  
Distribución

interpersonal es indispensable, por lo que surgió la necesidad del retorno a las oficinas en un esquema híbrido, ya que es imprescindible mantener las relaciones humanas.

## INCENTIVANDO LA EQUIDAD

Un punto importante en este regreso a las oficinas de AIG, fue la democratización de espacios como una de las nuevas acciones que busca incentivar la equidad y la cultura de puertas abiertas, al establecer las mismas oportunidades y comodidades para todos los colaboradores. Esto es a través de una iniciativa en la que ya no hay lugares de trabajo asignados, es decir, ahora todos los colaboradores de AIG sin importar su posición deben reservar su lugar a través de una aplicación y pueden seleccionar el espacio de trabajo que prefieran, lo que permite mayor interacción con todas las áreas y el equipo directivo, con quienes también se comparten los espacios.

## RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO

De acuerdo con estadísticas de Ultimate Kronos Group (UKG, 2022), en México el 51% de las personas están renunciando a sus empleos como consecuencia de la falta de balance entre vida-trabajo. Por ello tuvimos que poner manos a la obra en el tema de retención y atracción del talento, y decidimos crear un modelo corporativo cultural y de trabajo *ad hoc* a las necesidades de nuestro negocio, candidatos y colaboradores, en un intento para disminuir la rotación del personal. Fue así como se definió un sistema híbrido, un regreso paulatino al trabajo presencial y otras acciones innovadoras como espacios abiertos y libres de jerarquías. Durante las primeras dos semanas de regreso a las oficinas se dio la bienvenida y un cálido recibimiento a los colabo-

radores, que incluyó una '*happy hour*' en la que se buscó promover de manera segura la interacción y comunicación directa entre las diferentes áreas de la compañía. Una de las herramientas que ha sido fundamental para el desarrollo e implementación de las estrategias de Recursos Humanos es la comunicación interna. Prácticas exitosas como *townhalls*, *newsletter* y *podcasts* mensuales, han permitido llevar de la mano a los colaboradores en cada uno de los procesos de transición de la empresa. Ha sido un trabajo constante que ha logrado tener un impacto positivo. Otra de las fortalezas que ha venido trabajando AIG a lo largo de los años, es la de ser una compañía que ha adoptado la diversidad y la inclusión como parte de su cultura organizacional, y prueba de esto es la convivencia entre cuatro generaciones y diferentes nacionalidades, lo que permite formar



**Ante una realidad constante y cambiante, la empresa ha probado que la única forma de lograr el éxito es a través de la adaptabilidad. La robustez tecnológica y digital, así como la lealtad y compromiso de sus colaboradores, les han permitido avanzar a nivel local y global, elevando la calidad de sus productos y servicios en el mercado de seguros.**

equipos multidisciplinarios fundamentados en la experiencia y la innovación. El dinamismo, la productividad y la experiencia son ejes clave dentro de AIG.

Ante una realidad constante y cambiante, la empresa ha probado que la única forma de lograr el éxito es a través de la adaptabilidad. La robustez tecnológica y digital, así como la lealtad y compromiso de sus colaboradores, les han permitido avanzar a nivel local y global, elevando la calidad de sus productos y servicios en el mercado de seguros. La especialización de nuestro negocio siempre nos ha diferenciado de la competencia, y hoy en AIG México nos sentimos orgullosos de contar con infraestructura y el talento que nos permite hacer frente ante cualquier adversidad que se presente y con los beneficios, herramientas e incentivos, que han posicionado a AIG como una de las empresas de mayor renombre y solidez para quienes buscan desarrollarse profesionalmente, y al mismo tiempo tener un balance entre vida laboral y personal.

### **¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?**

Espero que al compartir las estrategias de AIG para adaptarse a las condiciones actuales de mercado (estrategias que se gestaron mucho antes de la pandemia pero se aceleraron con ella), otras empresas puedan comprender la importancia de esa adaptabilidad para lograr la permanencia.

American International Group, Inc., AIG, es una organización líder de Seguros a nivel global. Fundada en 1919, AIG ofrece servicios a sus clientes en más de 80 países. Las compañías que la integran proveen una amplia gama de servicios y seguros de: Propiedad, Responsabilidad Civil General, Transporte de Mercancías, Productos de Líneas Financieras, Accidentes Personales, Automóviles y Hogar.

Todos los productos y servicios son emitidos y ofrecidos por subsidiarias o afiliadas de American International Group, Inc. Las acciones de AIG cotizan en las bolsas de valores de Nueva York y Tokio.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Seguros.

**MARCAS PRINCIPALES:** AIG Seguros y Garanplus.

**LOCACIONES:** Empresa Global, y en México con cobertura nacional.

**HEADCOUNT TOTAL:** Más de 400 colaboradores.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:** 'Distintivo ESR', que se ha otorgado a AIG a lo largo de siete años.

Formamos parte del *ranking* de 'Top Companies, Súper Empresas', por los últimos cinco años.

En el 2021 por primera ocasión pasamos a ser parte del *ranking* de 'Súper Empresas para Mujeres', y en ese mismo año fuimos reconocidos por primera vez dentro del grupo de 'Empresas Excepcionales'.



AIG



AIG México



AIG Seguros México



youtube.com/aig



www.aig.com

#### **CONTACTO**

**ALEJANDRA HERNÁNDEZ ANGELES**

Alejandra.HernandezAngeles@aig.com

Domicilio AIG México: Insurgentes Sur 1136,  
Col. Tlacoquemécatl del Valle, 03200, CDMX

Tel. +52 (55) 5488 4700





**HÉCTOR ORNELAS PEÑA**  
Vicepresidente de RH en Bayer México

---

# LOS NUEVOS RETOS DEL LIDERAZGO

---

Sabemos que la pandemia es un tema recurrente por el modo en que afectó a todas las empresas, pero quiero darle un enfoque diferente: desde el punto de vista de la cultura organizacional, ¿qué ha representado para los líderes la nueva manera de gestionar a sus equipos? Indudablemente los esquemas de trabajo remoto o híbrido reclaman un nuevo estilo de liderazgo, y culturalmente debe haber una adaptación a este entorno diferente que nos está tocando vivir.



Una de las cosas que hemos visto es que para cualquier líder su forma de trabajar cambió en varios sentidos. Cambió mucho en la manera de colaborar con los equipos de trabajo, la manera de gestionar el logro de resultados, objetivos, y también —muy importante— la manera de comunicarse y gestionar no solo con su jefe directo, sino con los colegas a su alrededor. Entonces, una de las cosas en las que hemos puesto especial atención en Bayer es cómo ayudamos a esos líderes a darles herramientas que de alguna manera les faciliten adaptarse a esta nueva manera de colaborar. Culturalmente todas las empresas sufrimos un viraje reciente. ¿Qué va a significar esto en el mediano y largo plazo? Personalmente creo que

es muy temprano para saberlo. Me refiero a que es un análisis prematuro pues no conocemos el impacto desde dos puntos de vista: en cuanto al *engagement*, la identificación, ese “ponerse la camiseta” con la misión de lo que la empresa hace, ahora es más complicado; desde el punto de vista social, de sustentabilidad y de negocio, tampoco hemos visto todas las consecuencias. Pero es labor de los responsables de RH adelantarse a las crisis, y por eso nos hemos abocado a brindar a esos líderes estrategias que los fortalezcan para seguir siendo exitosos pero de una manera distinta, gestionando al equipo de manera diferente. Para lograrlo damos prioridad al tema de fincar objetivos. Y no solo un objetivo *per se* de llenar un reporte o entregar un resultado, sino qué tipo de conversaciones están teniendo con sus cola-





## HÉCTOR ORNELAS PEÑA

### Vicepresidente de RH en Bayer México

Especializado en Alta Dirección Empresarial por IPADE Business School, Héctor es un líder de RH con una larga trayectoria profesional que empezó en la empresa Sun Microsystems para recorrer un camino lleno de aprendizaje y éxitos que lo llevó a ocupar actualmente la vicepresidencia de RH en una de las organizaciones más importantes en el mercado farmacéutico y agropecuario: Bayer. Su experiencia en administración de proyectos, negociación con sindicatos, gestión del cambio y reclutamiento lo colocan como una pieza clave en fusiones y adquisiciones de relevancia internacional. Pero sus competencias no estarían completas sin su cálida personalidad, su cercanía con los que lo rodean y su preocupación por promover un entorno de trabajo respetuoso, inclusivo y armónico.

boradores sobre cómo están, cuál es su entorno, qué retos tienen, etc., porque todo influye en el logro de metas. Ahora se trata de ver a la persona de una manera mucho más global, holística. Entonces estamos invitando a los líderes a tomar un diálogo con una estructura enfocada a que los equipos entiendan un poco más

el propósito de la organización, y cómo cada quien, en su rol, pueda impulsarla. No necesariamente por lograr mis objetivos en un marco individual, sino a un nivel un poco más alto. Por eso hemos instaurado espacios de encuentro virtuales donde damos cierta estructura a la metodología de esas conversaciones y qué tipo de temas tocar. Interesarse genuinamente por la persona y su familia; tratar de englobar el entorno y de allí llevarlo un poco más a la organización, a su día a día de cómo está la gestión de sus entregables y de su trabajo. Se oye muy sencillo pero el aprender a tener estos diálogos de manera fructífera no es tan fácil. Recuerdo que un superior decía acertadamente que para ser jefe hay que saber “jefear”. Y saber “jefear”

**Una de las cosas en las que hemos puesto especial atención en Bayer es cómo ayudamos a esos líderes a darles herramientas que de alguna manera les faciliten adaptarse a esta nueva manera de colaborar.**

significa precisamente conectar con mi equipo no nada más en temas laborales, sino un poco más allá para entender el entorno y cómo puedo yo ayudarlo a tener éxito en lo que está haciendo. Si no se





conoce a la persona no se sabe qué resortes activar para motivarlo. Es volver a lo básico, a esa conexión humana que genera una “seguridad psicológica”, donde una persona puede ser quien es y saber que la organización va a escucharla y tratar de ayudarla a que sea exitosa en el entorno en el que vive. Esto va ligado al tema de diversidad e inclusión que tiene mucha relevancia pues ayuda al líder a tener un criterio más amplio, a entender qué tipo de personas tiene dentro de su equipo de trabajo y cómo puede sacar provecho de esa diversidad, cómo evitar sesgos inconscientes y abonar a esa “seguridad psicológica” indispensable para el funcionamiento del colaborador solo y en conjunto.

### ¿CÓMO CONSTRUIR PERTENENCIA A DISTANCIA?

Una de las cosas en las que tenemos que poner atención es al nuevo talento que está llegando y se está enganchando o no con la organización. Debemos identificar qué está funcionando para que esa gente se identifique mucho más rápido en la curva de aprendizaje de entrada, pues los esquemas de trabajo no presenciales o híbridos plantean nuevos retos y hay generaciones que sólo conocerán estos esquemas. Normalmente cuando uno toma la decisión de cambiar de trabajo o de entrar a alguna organización por primera vez hay un motivo atrás. Obviamente está la necesidad de tener un empleo para cumplir con los compromisos

que cada quien tiene, pero debe haber una identificación con el propósito, con lo que la empresa está haciendo, qué quiere lograr, cómo yo de alguna manera voy a jugar un papel en esa visión más grande. Más que de *millennials* estoy hablando de la generación llamada *centennials*, que aunque actualmente no son un alto porcentaje entre el personal, son quienes nos van a reemplazar en el futuro. Se caracterizan por tener poca paciencia, están acostumbrados a los cambios vertiginosos y a la cultura de lo desechable.

Entonces, ¿cómo puedes generar tú que realmente se pongan la camiseta? La clave está en no solo atraerlos sino en escucharlos y ver qué podemos hacer interna-





mente en el entorno de trabajo para que se genere el *engagement*, esa conexión con la empresa que nos permita pensar a mediano plazo en establecer permanencia, en asegurar continuidad a ciertos programas. Es un reto sin duda pero sabemos que enfocarnos de manera integral en la persona y su entorno es el primer paso.

### **DIFERENTES MERCADOS, MISMA ESTRATEGIA**

En Bayer tenemos tres divisiones de negocio muy diferentes entre sí: el negocio agrícola (*Crop Science*), que es producir semillas a nivel nacional, es un negocio que involucra agri-

cultores y distribuidores cuyas familias se han dedicado al campo por generaciones. Hablar de tecnología, de digitalización a veces produce resistencia. El negocio de farma (*Pharmaceuticals*) son los productos especializados que se venden con receta médica mayormente al sector público y a hospitales privados. El tercer rubro son los productos OTC de venta libre (*Consumer Health*) que no necesitan receta. Los perfiles requeridos por consiguiente también son distintos: desde ingenieros agrónomos, químicos, biólogos, o gente más administrativa y de marketing. Sin embargo, contamos con una

estrategia que cruza los tres negocios de manera transversal desde el punto de vista de atracción y talento. Esa marca como empleador que hemos trabajado y tratado de construir es la misma para los tres negocios, pues volviendo a lo básico es como se desarrolla el liderazgo exitoso.

### **¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?**

Pertenezco a un foro de aproximadamente de 25 empresas donde compartimos opiniones acerca de las diferentes actividades de RH; qué está funcionando para unos, qué tipo de alternativas están evaluando



otros, a qué tipo de proveedores acudimos, entre otros. Hay mucho intercambio y yo creo que es una gran ayuda hablar de prácticas en el mercado para volverse un foco de atracción para talento y construir un entorno donde se desarrolle el potencial y puedas aprovechar todo tipo de capacidades en la gente independientemente de su escolaridad o de su edad o de su experiencia. Creo que es una responsabilidad social que tenemos los líderes de RH de generar en el mercado mexicano opciones de trabajo que sean atractivas para las generaciones, pero también para la comunidad. Por eso el grupo al que nosotros pertenecemos se llama “Talento por México”, porque estamos haciendo algo más allá fuera de Bayer o más allá de otras empresas. Así contribuimos y ayudamos a nuestro país desde el punto de vista social a generar esas fuentes de empleo y esos entornos que sean incluyentes y que nos muevan a un nivel diferente. A lo mejor es un universo muy pequeño, pero por lo menos se está logrando cierto impacto que México necesita.



Bayer es una empresa global con competencias clave en las Ciencias de la Vida: Salud y Agricultura. Ha estado presente en México con sus productos desde hace más de 100 años y como una empresa propia desde el año de 1921. En el transcurso de este siglo, Bayer ha crecido junto con el país hasta convertirse en una de las compañías más relevantes. Hoy cuenta con 8 plantas de producción en suelo nacional y un centro de innovación tecnológica. Bayer México emplea a más de 5,000 colaboradores y es una de las filiales extranjeras más importantes de Bayer a nivel mundial.

Las actividades de la organización están dirigidas a pacientes, médicos, consumidores y agricultores a través tres divisiones: Farmacéutica (desarrollo de medicamentos innovadores de prescripción para áreas terapéuticas); Consumo (complementos alimenticios, vitaminas, antigripales, cuidado e higiene personal); y Agrícola (construimos una agricultura más productiva y sustentable).

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Farmacéutico, Consumo, Agrícola.

**MARCAS PRINCIPALES:** Farmacéutica: Innovaciones terapéuticas lanzadas en los últimos años en México son Xarelto® (rivaroxaban), Welvia® (afibercept), Stivarga® (regorafenib), Xofigo® (dicloruro de radio 223) y Adempas® (riociguat), Mirena® - Kyleena® (Sistema Intrauterino) y Jadelle® (Implante subdérmico).

Consumo: Entre las más de 40 marcas de la División se encuentran Aspirina™, Alka-Seltzer™, Bepanthen™, Canesten™, Clarityne®, Elevit™, Flanax®, Redoxon™ y Tabcin™.

**LOCACIONES:** Corporativo en CDMX. Plantas en Edo. Mex., Veracruz, Querétaro, Tlaxcala, Guanajuato, Jalisco, Chiapas, Sinaloa.

**HEADCOUNT TOTAL:** 4,800 colaboradores.

**ROTACIÓN APROXIMADA:** 7%.

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN:** 15 millones de pesos anuales.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

*Ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)*

*Ranking Súper Empresas para Mujeres 2022 (Top Companies)*

*Ranking Súper Empresas 2021 para Trabajar (Top Companies)*

*Women's Empowerment Principles (ONU)*

*Ranking Empresas Responsables 2022 (Top Companies)*

 BayerMexico

 @BayerenMexico

 [www.bayer.mx](http://www.bayer.mx)

**CONTACTO**

**MARIA ARELI RÍOS FRAGOSO**

[areli.rios@bayer.com](mailto:areli.rios@bayer.com)

 55 4354 9927





## ¿Por qué los programas de trabajo en equipo no mejoran el trabajo en equipo?

Como responsables del desarrollo de talento, nos duele ver cómo gastamos tanto dinero capacitando a un equipo para que mejore y luego todo sigue igual. Tal vez deberíamos replantear lo que significa realmente aprender en el contexto del desarrollo de competencias de alto desempeño: la conceptualización teórica aclara pero no enseña. Hablar sobre las competencias que “debería” tener el equipo no necesariamente las desarrolla. A su vez, las dinámicas de grupo que refuerzan los procesos de capacitación generan un aprendizaje real pero “lateral” que no siempre se puede “transferir” a la cotidianidad del equipo. Los programas típicos de una sola intervención detonan un proceso pero luego no lo acompañan, pues el modelo está pensado para procesos en aula no en la realidad del equipo. Se enseña la competencia pero no se acompaña el proceso posterior para desarrollarla en la práctica frente a los obstáculos del día a día.

El verdadero aprendizaje se da cuando la capacitación se complementa con intervenciones posteriores para que el equipo, como sistema vivo, aprenda a observarse a sí mismo en sus interacciones y conversaciones reales frente a los retos cotidianos y, desde esa nueva mirada, genere acciones más efectivas. Ese proceso se llama Team Coaching y se detona preferiblemente con la presencia de un externo que acompaña al equipo durante varias sesiones y le ayuda a generar una mirada diferente, teniendo conversaciones diferentes que generen resultados diferentes y mejores. El equipo reflexiona y desarrolla de manera consciente, autónoma y sostenible en el tiempo las competencias tan deseadas. Así es como realmente aprenden los equipos de una manera alineada con el logro de los objetivos organizacionales.



por  
**Ricardo  
Escobar**

Coach Ejecutivo con especialidad en Team Coaching, con amplia experiencia internacional en diversas empresas de Iberoamérica. Autor del libro “Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño”. Socio fundador de SG Talent y certificador internacional de HCN World y Limglobal. Secretario general de EMCC Latam, Consejo Europeo de Coaching y Mentoring.  
[rescobar@sgtalentconsulting.com](mailto:rescobar@sgtalentconsulting.com)

CERTIFICACIÓN DE  
**TEAM COACHING**  
Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

HCN WORLD

 **LIM** Leadership in motion



**APRENDE**  
CON LOS EXPERTOS

¡Contáctanos!

+52 (55) 55346425 Y (55) 55249239  
[clientes@sgtalentconsulting.com](mailto:clientes@sgtalentconsulting.com)  
[www.sgtalentconsulting.com](http://www.sgtalentconsulting.com)

Más de 60 generaciones en 8 países de Latinoamérica





“Desarrollamos  
talento para  
**desarrollar  
talento**”

Contáctanos

+52 (55) 55346425 y +52 (55) 55249239

[clientes@sgtalentconsulting.com](mailto:clientes@sgtalentconsulting.com)

[www.sgtalentconsulting.com](http://www.sgtalentconsulting.com)

## Nuestros Servicios

- Intervenciones de Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño
- Coaching Ejecutivo para desarrollar competencias de liderazgo
- Diseño e implementación de programas de Mentoring
- Formación de líderes en habilidades de Coaching





---

FERNANDO MÉNDEZ

Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX México

---

# HABLANDO DE APRENDIZAJE: CEMEX UNIVERSITY

---

¿Por qué apostamos a crear un esquema formal de capacitación y desarrollo?  
Estamos convencidos de que promover la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades  
en nuestro entorno de trabajo nos ayuda a generar la mejor experiencia para nuestros  
colaboradores, así como al logro de nuestros objetivos de negocio.

**E**n CEMEX consideramos a nuestro talento como el principal habilitador para alcanzar nuestras prioridades estratégicas. Es por esto que nuestro enfoque en ser “El mejor lugar para trabajar” tiene una relevancia en nuestras actividades del día a día. Aquí nace nuestra vocación para buscar constantemente alternativas de desarrollo para todos nuestros colaboradores, ya sea en roles comerciales, operativos o administrativos. Somos conscientes de que el modelo tradicional de aprendizaje cambió, y las competencias requeridas para el éxito profesional están en constante evolución; por ello en CEMEX promovemos un esquema de aprendizaje continuo que:

- Permite a CEMEX desarrollar las capacidades necesarias para lograr nuestros objetivos estratégicos.
- Permite al colaborador responsabilizarse de su propia formación.
- Acompaña al líder en el proceso de desarrollo de su equipo.
- Sensibiliza a toda nuestra audiencia sobre las diferentes formas de aprendizaje existentes.
- Faculta al colaborador para que construya y gestione su Plan de Desarrollo Individual.

Y así como nos preocupamos por proveer a nuestros clientes productos y soluciones innovadoras en nuestros negocios principales, también lo hacemos para brindar experiencias de aprendizaje y desarrollo memorables a nuestros colaboradores, a través de CEMEX University.

### **¿CÓMO IMPACTA CEMEX UNIVERSITY EN LA CULTURA DE APRENDIZAJE Y CÓMO SE ALINEA A NUESTRAS PRIORIDADES?**

CEMEX University es uno de nuestros recursos más importantes para promover una cultura de crecimiento y aprendizaje continuo; fue creada para el desarrollo de capacidades de negocio y para ayudar a convertirnos en una organización que aprende digitalmente. Su objetivo es desarrollar una mentalidad de crecimiento continuo y posicionarlo como un catalizador para el éxito de nuestro negocio. A través de CEMEX University buscamos desarrollar a nuestros futuros líderes y ofrecerles una oferta flexible de capacitación y desarrollo, contribuyendo a una experiencia de trabajo positiva para nuestros colaboradores. Nuestro portafolio está estructurado en siete Academias y cuatro programas de Desarrollo de Liderazgo:







## FERNANDO MÉNDEZ

### Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX México

Licenciado en Administración de Empresas egresado de la Universidad de Monterrey, cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) otorgada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y un Máster en *Business Leadership* por parte de Duxx, *Graduate School of Business Leadership*. Con más de 30 años de experiencia, Fernando se ha desempeñado en posiciones dentro de Recursos Humanos en diferentes organizaciones nacionales e internacionales. Desde el año 2002 ha ocupado posiciones de liderazgo en Recursos Humanos en CEMEX España y en la región Centroamérica, Sudamérica y el Caribe. Desde 2015 es Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX México. Participa como miembro del Consejo de la Asociación Mexicana de Recursos Humanos (AMEDIRH) que en 2018 lo reconoció como Ejecutivo de Recursos Humanos del Año. También es Consejero en ERIAC Capital Humano, Coparmex Nuevo León, Consejero de Movimiento Congruencia, y el Centro de Estudios Sociales del Noreste (CESNE).

- Academia de salud y seguridad
- Academia de sostenibilidad
- Academia de operaciones de cemento
- Academia comercial
- Academia de cultura y valores
- Academia digital



- Academia de cadena de suministro
- Programas de liderazgo: *Connect*, *Thrive*, *Ignite* y *Envision*

En CEMEX hemos establecido claramente nuestras prioridades estratégicas:

- Garantizar la salud y seguridad de nuestros colaboradores
- Enfoque en nuestros clientes
- Innovación
- Sostenibilidad
- Crecimiento

CEMEX University nos ayuda a desarrollar competencias que apoyan estas cinco prioridades. A continuación, daré un ejemplo cuyo objetivo es centrarnos en nuestros clientes. Gracias a este enfoque han surgido múltiples iniciativas dentro de la organización, desde la introducción de nuevas tecnologías digitales hasta un modelo comercial global actualizado recientemente. Este modelo, llamado *ONE CEMEX*,

actualizó el perfil y la experiencia deseada para nuestra fuerza comercial, buscando brindar una experiencia superior a nuestros clientes, siempre, en todas partes y en todo momento. Iniciativas como esta nos llevan a una evolución importante del rol comercial, dejando atrás las tareas transaccionales y enfocándose en aquellas actividades que entregan valor. Aquí se hizo evidente la necesidad de capacitar a nuestros Asesores Comerciales en este nuevo modelo de ventas.

Tradicionalmente, muchos de nuestros esfuerzos de capacitación habían sido facilitados por un instructor y de forma presencial, o con un enfoque de aprendizaje combinado. Sin embargo, desde hace años CEMEX ya contaba con una estrategia de entrenamiento digital. En el 2020 nos enfrentamos con un gran reto ante la pandemia del COVID-19, por lo que aprovechamos

esta experiencia para diseñar estrategias de aprendizaje remotas, digitales y virtuales. El equipo de CEMEX University se había asociado con empresas como Degreed y NovoEd, y ya había establecido un ecosistema tecnológico de entrenamiento digital con el empleado al centro, sin importar en qué parte del mundo estuviera localizado.

### **LEAP: UN EJEMPLO EN DONDE EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO IMPACTA EN LA PRIORIDAD ESTRATÉGICA**

Uno de nuestros programas más exitosos y en donde incorporamos diferentes elementos de vanguardia en el aprendizaje es *Leap*, un programa dentro de nuestra Academia Comercial enfocado a nuestra fuerza de ventas. Su objetivo principal es empoderar

**CEMEX University nos ayuda a desarrollar competencias que apoyan estas cinco prioridades. A continuación, daré un ejemplo cuyo objetivo es centrarnos en nuestros clientes.**

y permitir que los equipos de ventas impulsen el crecimiento mediante la aplicación del Modelo Comercial ONE CEMEX. Este programa fue lanzado a finales del 2020 en cuatro continentes y ocho idiomas, y ayuda al equipo comercial a cumplir la promesa de brindar una

experiencia superior al cliente y al mismo tiempo ayuda a CEMEX a actualizar sus capacidades comerciales, ahora basadas en este nuevo Modelo Comercial. Diseñado por CEMEX University y expertos comerciales internos, *Leap* plantea la forma correcta de aplicar este nuevo modelo al rol de ventas, y esto se logró a través de múltiples talleres intensivos de diseño con un alcance global. Se analizó el recorrido del cliente y se identificaron varias interacciones críticas, o momentos relevantes, entre nuestros asesores comerciales, gerentes comerciales y clientes. *Leap* está compuesto por 13 módulos, uno por cada una de estas interacciones. Como área de Recursos Humanos nos convertimos en un facilitador de este proceso, y los líderes de cada equipo comercial nos apoyaron para asegurar la







participación y el seguimiento al programa. Este incluye múltiples recursos de aprendizaje a los que los participantes deben acceder para enriquecer sus competencias y mantenerlos comprometidos a lo largo del tiempo.

Adicional a los 13 módulos digitales, el programa ofrece diferentes opciones para reforzar las prácticas locales en cada región, agregando episodios de *podcasts* con líderes expertos en diferentes temas para facilitar la aplicación regional o local del Modelo Comercial.

Hay un episodio del *podcast* por cada módulo del programa y estos son distintos por cada región.

Estos *podcasts* proporcionan un escenario ideal para que cada región impulse la alineación y se apropie del despliegue de *Leap* en su área geográfica de influencia.

El despliegue se hizo por fases, lo cual nos permitió incluir actividades de “pausa y reflexión”. Un ejemplo de esto es un reto que lanzamos en México para que los participantes en el programa enviaran un video con los aprendizajes de la fase 1. El concurso nos dio la oportunidad de recibir más de 500 videos en donde se muestran sus habilidades recién aprendidas. Actividades como esta, además de reconocer, nos ayudan a incentivar la participación y compartir el conocimiento.

Para lanzar exitosamente *Leap* desplegamos un plan de Comunicación y Gestión del cambio muy robusto, construido y habilitado para este propósito. Este programa se ha traducido en importantes ahorros en inversiones locales de capacitación comercial. De igual forma, un año después de la introducción de *Leap*, CEMEX logró

**Sabemos que el aprendizaje informal está presente de manera constante en nuestro día a día y a veces no nos damos cuenta de que acumulamos experiencias que automáticamente se convierten en conocimiento.**

un aumento muy significativo de +14% en las ventas netas, en comparación con aumentos del 1% y 3% en los dos ciclos anteriores. CEMEX también tuvo su mayor crecimiento en EBITDA de +18% en una década el mismo año en que se introdujo *Leap*. Aunque hubo muchos factores que pueden haber influido, hay una clara contribución del programa a estos resultados positivos. *Leap* también nos ha permitido optimizar activamente el rol del Asesor Comercial, al enfocarse menos en actividades transaccionales y más en las actividades de ventas que generan valor para nuestros clientes. Algunas de las lecciones que hemos aprendido con este programa son:

- Combinar contenido global con contenido regional y local para que los participantes se identifiquen con la capacitación y esto impulse su participación.
- Contar con un fuerte respaldo de los grupos de liderazgo a todos los niveles de la organización, es un factor fundamental.
- Tener una mezcla diversa de medios impulsa la participación.

- Un fuerte seguimiento regional y local de los líderes comerciales y el equipo de Recursos Humanos ayuda a los participantes a mantenerse activos en el aprendizaje.

## EL APRENDIZAJE ESTÁ EN TODAS PARTES

Si bien sobre aprendizaje podemos escribir muchos ejemplos sobre cómo lo hacemos en CEMEX, quisiera concluir esta participación compartiendo que nosotros promovemos una cultura de aprendizaje continuo para que nuestros colaboradores reconozcan el valor de aprender y de desarrollarse. Para lograrlo, el primer paso es crear esta consciencia y reconocer la importancia del crecimiento y del desarrollo personal y asumirlo como prioridad. Lo que sigue después es hacer del aprendizaje un hábito. Contamos con el ecosistema para que esto pueda suceder; el nivel de compromiso de nuestros líderes es muy alto, ofrecemos recursos y experiencias muy eficientes, flexibles y centradas en nuestros colaboradores.

Sabemos que el aprendizaje informal está presente de manera constante en nuestro día a día y a veces no nos damos cuenta de que acumulamos experiencias que automáticamente se convierten en conocimiento. Queremos que todos nuestros colaboradores estén conscientes que pueden aprender de diferentes maneras: observando, haciendo, conociendo y enseñando. Fomentamos una cultura ágil de innovación y experimentación. El diseño del contenido de muchos de nuestros cursos también ha evolucionado aplicándolo a rutas o itinerarios de formación (*Learning pathways*) para que nuestros colaboradores puedan obtener conocimiento a través de contenido curado y estructurado en unidades de corta duración. El objetivo es que nuestros colaboradores puedan acceder rápidamente al conocimiento más innovador mediante un adiestramiento adaptado a cada uno.

A pesar de lo que se pueda creer, el aprendizaje está siempre presente, pero requiere práctica, entrega y asesoramiento. Los líderes somos diseñadores, guías y maestros. Somos responsables de construir una organización en la que constantemente se expandan capacidades para entender la compleja realidad.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Espero que CEMEX University sea una fuente de inspiración para otras empresas y que les sea de utilidad conocer la importancia que le damos a la mejora continua de las competencias de los colaboradores, para que a su vez apuesten por programas de capacitación de acuerdo a sus necesidades y capacidad.

CEMEX es una compañía líder de materiales de construcción, verticalmente integrada, que se enfoca en cuatro negocios principales: Cemento, Concreto, Agregados y Soluciones Urbanas. Nuestros productos de alta calidad y soluciones innovadoras a todo lo largo de la cadena de valor buscan superar las expectativas de nuestros clientes y satisfacer de forma sostenible las crecientes necesidades de la sociedad. Sus oficinas corporativas se encuentran en Monterrey, Nuevo León. Entre sus instalaciones en México se encuentran 15 plantas de cemento, 268 plantas de concreto premezclado, 12 canteras de agregados, 8 terminales marítimas, 2 fábricas de sacos, más de 2,200 camiones de entrega de concreto premezclado y 94 centros de distribución terrestre.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Construcción

**MARCAS PRINCIPALES:** CEMEX Extra, CEMEX Blanco, CEMEX Mortero Óptimo, CEMEX Impercem, CEMEX Multiplast, Concreto CEMEX Vertua.

**LOCACIONES:** Posicionado estratégicamente en América, Europa, África, el Medio Oriente y Asia.

**HEADCOUNT TOTAL:** 14,900 colaboradores en CEMEX México +46 mil empleados a nivel Global.

**ROTACIÓN APROXIMADA:** Al cierre 2021 en promedio fue 3.9% (rotación voluntaria de empleados).

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN:** 10.6 horas promedio por colaborador.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

ISO 14001, la norma de sistemas de gestión ambiental (SGA) más reconocida del mundo.

ISO 45001, norma internacional de gestión de seguridad y salud laboral.

ISO 9001, ISO 17025, normas de calidad.

Equidad MX Mejores lugares para trabajar LGBTQ+.

18 años consecutivos como Empresa Socialmente Responsable por CEMEFL.

12 plantas de cemento registraron el máximo nivel de cumplimiento ambiental (PROFEPO).

Premio "Incluye" por nuestras prácticas que fomentan la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad.

Empresa Excepcional por nuestras prácticas sobresalientes con dimensión social.

Premio Ética y Valores de la Industria.

 [cemexmexico](#)

 [CEMEXMx](#)

 [cemexmx](#)

 [CEMEXMx](#)

**CONTACTO**

**CYNTHIA ANDREA CANTÚ GARZA**

[Cynthiaandrea.cantu@cemex.com](mailto:Cynthiaandrea.cantu@cemex.com)





## P. ARTURO CAMPOS BIBRIESCA

Director de Recursos Humanos de FUNO

# ¿CÓMO VALIDAR QUE MAPEAMOS ADECUADAMENTE AL TALENTO? UN CASO DE ÉXITO DE THOMAS INTERNATIONAL

Si bien a todas las organizaciones les interesa identificar y apostar por el talento, ¿cómo podría validarse con objetividad y efectividad, donde las circunstancias no fueran una variable tan determinante? Sería vital medirlo a la luz de las herramientas que, articuladas y acorde a la cultura de la organización, nos proporcionaran patrones y elementos cualitativos y cuantitativos que demostraran —y por tanto predijeran— de manera efectiva quiénes realmente son un alto potencial, y no solo el alto desempeño de corto plazo.



**F**UNO ha tenido un crecimiento vertiginoso desde su inicio de operaciones en 2011, lo que nos ha impulsado a desarrollar y adecuar procesos institucionales para asegurar que dicho crecimiento sea ordenado a la vez de innovador, práctico y efectivo. Si bien es cierto que siempre se ha tenido una clara visión del talento requerido, faltaba ir más allá de apenas una robusta descripción de todas las funciones de la plantilla de colaboradores, así como de una estructura de competencias duras y blandas; no obstante, se requería identificar dentro del talento adquirido al potencial que, a mediano y largo plazo, asegurara la continuidad de la operación con un alto grado de certeza. La experiencia de estos primeros 11 años de éxito nos dotaron de información en un amplio sentido sobre rasgos, comportamientos y algunas otras características, sin embargo esto no era suficiente para asegurar lo que nuestros líderes del futuro debían tener y desarrollar. Faltaba plasmarlo en un conjunto de elementos medibles que facilitaran su gestión de manera individual a la vez de institucional. Sabíamos que no bastaría con una compensación competitiva, ni un esquema de medición del desempeño, ni la propia medición del clima organizacional como hoy ya sucede. Era evidente que teníamos que dar un siguiente

paso y lograr la trascendencia de nuestra gente sin caer en la tentación de pretender establecer los tan afamados planes de carrera y sucesión revestidos de un bienintencionado romanticismo, pero tampoco era suficiente con el convencimiento de la obviedad del valor del potencial como elemento fundamental de toda organización. Había entonces que encontrar la manera de identificarlo, pero también de medirlo y validarlo desde una perspectiva científica, además de organizacional.

## EL DESAFÍO

Para FUNO, como para la mayoría de las empresas, lo que debe tener el talento llamado *Top Talent* son características como alto potencial y el alto desempeño, entre otras; sin embargo, no podíamos dejar de considerar que muchas de esas características se sustentan generalmente en comportamientos observados, conocimientos adquiridos y habilidades probadas. Surgían entonces las preguntas: ¿Cómo saber o validar que el que consideramos como alto potencial realmente lo es? ¿Qué hay de aquel talento que no hubiera tenido el entorno a su favor para demostrar su potencial? ¿Qué pasaría con los casos en los que la inercia laboral y/o la formación académica produjo algunas decisiones tomadas en circunstancias poco





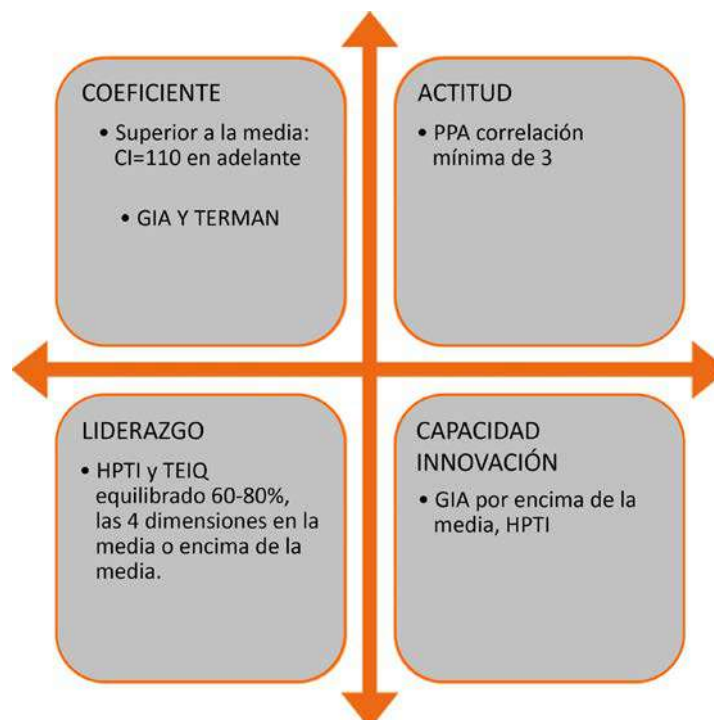
## P. ARTURO CAMPOS BIBRIESCA

### Director de Recursos Humanos de FUNO

Con más de 30 años de experiencia en empresas de diversos giros y plantillas superiores y de hasta 5,000 colaboradores, cuenta con estudios en Administración de Empresas, posgrado en Gestión del Talento y maestría en Desarrollo Organizacional, así como diversas certificaciones y diplomados en materia de gestión de talento. Arturo se ha desempeñado en FUNO durante más de 6 años en procesos de gestión del Desempeño, Compensaciones, Desarrollo Organizacional, Atracción de Talento y Relaciones Laborales, generando programas que contribuyen a la rentabilidad del negocio.

claras o no acordes con su talento nato? Esto nos invitaba a no dejarlos fuera del radar de la organización. Es justo donde podríamos impactar positivamente al negocio para asegurar su crecimiento y su trascendencia, aun bajo entornos complejos como los que estamos viviendo. Hoy parece que se habla aún de un pasado anacrónico cuando se hace referencia a las competencias duras y blandas, a indicadores de gestión, a modelos de liderazgo y demás herramientas que quizás

## ALTO POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO



solo pasaron a ser parte de una escenografía de procesos que todos siguen, pero pocos cuestionan. Claramente nuestro objetivo entonces se definió para proveerle a la organización de una metodología soportada en herramientas confiables que aseguren su crecimiento, al tiempo de contar con la información necesaria para el desarrollo de nuestro talento en general. Lo anterior debía cumplir con la principal característica de poder medir su efectividad, además de establecer, en términos estadísticos, la contribución a la rentabilidad del negocio para mantener nuestra estructura esbelta sin detrimento en el cumplimiento de los indicadores de desempeño; queríamos detonar aquellos aspectos en nuestro talento que generen su propio motor de

autogestión, es decir, pasar de lo que deben hacer a lo que aman hacer, fortaleciendo una cultura de meritocracia que incremente la retribución de manera más agresiva pero con premisas de equidad y transparencia en la reglas del juego. Justo acá es donde consideramos la relevancia de nuestro proyecto, ya que a partir de este se redefinirán políticas y procedimientos para determinar presupuestos y estrategias para su éxito.

## ACCIONES

Teniendo los antecedentes partimos de una postura disruptiva, pero sin dejar de considerar la información y las herramientas que ya habíamos probado. Comenzamos con esta tarea segmentándola en tres etapas: la primera iniciaría con la iden-



tificación y validación del *Top Talent*. Para ello tomamos lo mejor de esas bases que a ultranza de las evaluaciones de personas nos proporcionarían algo más: parte de las pruebas de Thomas —como es el PPA, el TEIQ, el GIA, HPTI— que no solamente nos brindarían la información cotidiana, sino que además pudieran ser incorporadas

en un conjunto de resultados que apuntarían a cada aspecto fundamental de lo que FUNO requería validar con objetividad junto con otros elementos. Posteriormente nos dimos a la tarea de evaluar diversas metodologías de gestión de talento. Probamos y analizamos diversos perfiles, puestos, jerarquías y funciones, lo que permitió validar

estadísticamente lo que para FUNO es considerado el alto potencial —además del alto desempeño— alineando la esencia, cultura y modelo de negocio. En el camino enriquecimos el proceso de dichas evaluaciones, con la elaboración y ejecución de entrevistas cuidadosamente estructuradas en panel, ya que consideramos que si bien podemos identificar objetivamente a través de las pruebas comentadas y demás psicometría tanto habilidades, comportamientos, personalidad y actitudes específicas para la organización, no debíamos olvidarnos de considerar los intereses personales y profesionales, la visión propia, el sentido de pertenencia y orgullo, habilidades de liderazgo funcional y organizacional, así como conocimiento estratégico del negocio de nuestro talento humano.

---

**Hoy parece que se habla aún de un pasado anacrónico cuando se hace referencia a las competencias duras y blandas, a indicadores de gestión, a modelos de liderazgo y demás herramientas que quizás solo pasaron a ser parte de una escenografía de procesos que todos siguen, pero pocos cuestionan.**

---



## UN GRAN EQUIPO



**Enrique Arcos**  
Desarrollo Organizacional



**María Teresa Olguín**  
Desarrollo Organizacional



**Karla Delgado**  
Atracción de Talento



**Vanesa Díaz**  
Atracción de Talento

Debo mencionar y agradecer el invaluable apoyo del grandioso equipo del que me siento orgulloso y que aportó su entusiasmo y colaboración, así como de la participación de IMC que tuvo un rol trascendente en gran parte de este diseño y adaptación metodológica. Hubo momentos en los que enfrentamos dudas y escenarios no calculados, pero al final logramos el objetivo de integrar todos aquellos resultados y herramientas aplicadas para obtener

información irrefutable a nivel institucional. Por supuesto no fue una tarea sencilla, pero pudimos establecer una ponderación de todos los resultados obtenidos y definir con estos una matriz que facilitara la ubicación del talento evaluado, considerando los resultados de los últimos años o semestres de desempeño, las cifras y porcentajes obtenidos. Al reunirnos con cada líder estratégico de FUNO para identificar al talento de sus equipos, haciéndoles

copartícipes y corresponsables de dicha identificación, buscando de manera vertical y transversal evidencias de las variables cualitativas y cuantitativas, obtuvimos 41 colaboradores en esa primera etapa. Actualizamos y validamos sus evaluaciones psicométricas con el objetivo de corroborar la identificación de nuestros líderes, o bien de asesorarles con hallazgos sólidos, objetivos y científicamente validados, que permitirán una ubicación correcta en nuestro presente mapa

## Al final logramos el objetivo de integrar todos aquellos resultados y herramientas aplicadas para obtener información irrefutable a nivel institucional.

de talento FUNO. El resultado de este mapeo se lleva al Comité Directivo, quien debate y valida dicho mapeo, y culmina con un entregable del que se detonarán las acciones, compensaciones diferenciadas, PDI o Planes de Desarrollo Individual, y la información necesaria para elaborar el plan estratégico de capacitación y aseguramiento del conocimiento del negocio.

### ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

La primera cosa que aprendimos en equipo con esta metodología y herramientas ponderadas y articuladas en conjunto, es que no se requiere más que un profundo y comprometido análisis y pensamiento crítico para evaluar las herramientas con las que cuenta la organización y establecer si realmente proporcionan información valiosa; así como tener un proceso institucional de evaluación del desempeño —aunque no sea perfecto o infalible— y darse el tiempo de conocer a nuestro personal; con ello no me refiero sólo a sus competencias, sino a revisar los intereses de nuestra gente. Todas las empresas se benefician al elegir una metodología de las muchas que existen actualmente para gestión del talento, tomar responsablemente los resultados obtenidos y poder identificar fácilmente a los altos potenciales y al alto desempeño, que no siempre van de la mano. Esto idealmente con apoyo externo serio y profesional (y no me refiero a costo ni tamaño). Con ello se pueden establecer mejores prácticas, políticas y estrategias de retención y desarrollo para todos. Un mapeo como el nuestro se traduce en mejores planes de carrera, sucesión y reemplazo con altura de miras para generar de manera sistemática prácticas sólidas y confiables dentro de una metodología de corto, mediano y largo plazo. No pretendo decir que este caso de éxito sea aplicable de manera tácita para cualquier organización, pero sí sentar las bases que permitan la reflexión sobre cómo validamos el talento con la mayor objetividad y responsabilidad que implica nuestra vocación.

Somos la primera y más grande FIBRA (REIT) de México y Latinoamérica. Nos enfocamos en la generación de valor sostenible para nuestros inversionistas mediante la operación, adquisición, venta y desarrollo de inmuebles para uso comercial. La filosofía de negocio de FUNO tiene sus cimientos en un extenso y profundo conocimiento, así como en un proceso de decisión enfocado 100% en bienes raíces. De aquí se desprenden tres pilares básicos que sostienen nuestro negocio enfocado en la creación de valor sostenible a través del tiempo:

- Un portafolio diversificado en segmentos, clientes y geografías.
- El mejor producto con ubicación estratégica a un precio competitivo que nos lleva a ser el primero en rentarse y el último en desocuparse.
- Una estructura financiera sólida, con moderados niveles de apalancamiento.

En FUNO nos enorgullece ser una empresa con responsabilidad e impacto social. Tenemos canales de apoyo a proyectos de alto impacto social y ambiental que estén alineados a salud; educación; infraestructura y medio ambiente.

SECTOR DE LA EMPRESA: Inmobiliario.

LOCACIONES: Los 32 estados de la República Mexicana.

CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:

Distintivo de Empresa socialmente responsable de Cemefi.

Somos parte de distintos índices internacionales como *Dow Jones Sustainability Index*, *Principles for Responsible Investment*, *FTSE4good*, y el Pacto Mundial.

Certificados como una de las mejores empresas para trabajar por *Great Place to Work Institute*.

Dos años consecutivos como parte del *S&P Global Sustainability Year*.

Participación en el *Book*, que reconoce a las empresas con mejores prácticas de sostenibilidad a nivel internacional.

Reconocidos como *EDGE Champion* por nuestro compromiso de certificar más de un millón de metros cuadrados bajo el esquema *EDGE*.

Premio “Éntrale” 2022 por buenas prácticas de inclusión de personas con discapacidad.

 @fibraunomx

 @fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 @funo.mx

 www.funomx

CONTACTO

JORGE PIGEON

VP Relación con Inversionistas y Mercados de Capital

 +52 (55) 4170 7070

investor@fibrauno.mx





● Soluciones Integrales de Búsqueda y Selección Ejecutiva (Head Hunting), Identificación y Diagnóstico (Evaluación de RH) y Transformación y Desempeño (Programas de Desarrollo).

● Apoyamos a nuestros clientes en la Transformación y Humanización empresarial; como un aliado estratégico que agrega Valor en su proceso Comercial, Organizacional y Humano.



# Integral Management Consulting



Procesos de Planeación  
y Alineación Estratégica



Desarrollo de Equipos  
para Alto Desempeño



Desarrollo de Habilidades  
de Liderazgo



Integral Management Consulting



Desarrollo de Habilidades  
Comerciales y de Ventas



Assessment Center  
Presencial Grupal o Individual



Desarrollo de Inteligencia  
y Asertividad Emocional



Coaching Ejecutivo y/o  
Coaching Relacional



Soluciones Integrales  
de Búsqueda y Selección  
Ejecutiva (Head Hunting)



Calidad en el Servicio  
Guía para la Excelencia  
en la Experiencia del  
Cliente

**thomas**  
your business. your people. but better



*Personal Profile Analysis*  
Conducta y Comportamiento



*High Potential Trait Indicator*  
Potencial de Liderazgo



*General Intelligence Assessment*  
Aptitud y habilidad



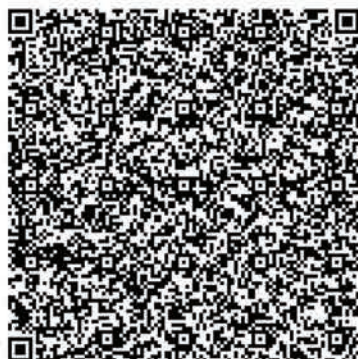
*Emotional Intelligence*  
Personalidad y conciencia



*Thomas Team Audit*  
Comportamientos y roles de equipo




*Thomas 360°*  
Retroalimentación observable  
de competencias



*Application Tracking System*  
Reclutamiento en línea



*Compromiso, Clima y Cultura*  
El bienestar, la motivación  
y la productividad.

 5538571644

 [servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

 [www.mxintegralmc.com](http://www.mxintegralmc.com)



5556528600

5551352525

5556529078





## JOSÉ MANUEL BAS ÁLVAREZ

Director de Recursos Humanos de GNP Seguros

# MODELO DE EDUCACIÓN DUAL: INTERCONEXIÓN ENTRE EMPRESAS E INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN BENEFICIO DE LOS JÓVENES

Fomentar la creación de nuevos modelos de educación es fundamental para fortalecer el crecimiento profesional y personal de los jóvenes, lo cual se refleja en una sociedad más fuerte, independiente y en constante desarrollo. En otros países del mundo el modelo de educación dual es la ruta elegida por los jóvenes como una oportunidad para incrementar su éxito en busca de un empleo y su crecimiento profesional. Este sistema consiste en integrar el aprendizaje académico con prácticas laborales; carreras técnicas que combinan la adquisición de experiencia laboral con el estudio, y cada vez más países buscan aplicarlo.



**E**n GNP Seguros sentimos un profundo compromiso con contribuir al desarrollo de México, por ello fomentamos acciones dentro y fuera de la organización en beneficio de la sociedad, y la educación es una de las principales causas que hemos impulsado a través de los años. En la búsqueda de generar acciones que nos permitieran impulsar de manera trascendente la vida de los jóvenes y contribuir con su desarrollo profesional y personal encontramos el programa Modelo Dual, el cual reúne a empresas y universidades para generar una alianza que fomente la educación dual de los jóvenes promoviendo por un lado el conocimiento teórico de las escuelas y por otro el aprendizaje de la vida laboral, permitiendo a los estudiantes incursionar en el mundo real de las organizaciones. Si bien hasta el momento era un programa que no se había realizado anteriormente con la formalidad necesaria, me pareció que representaba una oportunidad única que tendría importantes beneficios para los jóvenes y para nosotros como empresa al preparar a talento humano para los grandes retos del futuro.

Parte de mi trayectoria profesional ocurrió en el mundo de las instituciones de educación superior y es por ello que conozco la brecha que existe entre los profesionistas o técnicos recién egresados y el mercado laboral, y lo importante que es para ellos fortalecer habilidades duras y blandas que les permitan obtener mejores posibilidades en el mundo laboral. Esa brecha es precisamente lo que queremos cerrar, resultando en una transformación integral del joven y su entorno como veremos a continuación.

### UN ESFUERZO CONJUNTO

Hace aproximadamente cinco años decidimos traer el sistema dual a nuestra organización e invitar a otras empresas a aplicarlo. Queríamos hacerlo de manera oficial, así que lo empezamos a buscar, a desarrollar; esto conlleva la interacción con diferentes instancias, y el primer paso fue generar un convenio y contacto con la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (CAMEXA). La activación del programa debía ocurrir a nivel sectorial, así que involucramos a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).





## JOSÉ MANUEL BAS ÁLVAREZ

### Director de Recursos Humanos de GNP Seguros

José Manuel Bas Álvarez nació en México en 1969. Estudió Actuaría en la Universidad Anáhuac y, posteriormente, realizó su MBA en la Universidad de North Carolina en Chapel Hill y un posgrado en Alta Dirección en IPADE Business School. Inició su carrera profesional en el Bufete Matemático Actuarial, donde se especializó en valuación y beneficios. Unos años después, formó parte del equipo que desarrolló el primer modelo para otorgar créditos automotrices con Banamex y McKinsey. Trabajó para Coca Cola Export en el área de Mercadotecnia y en Towers Perrin (ahora Towers Watson), donde inició su vocación en Recursos Humanos. Posteriormente su experiencia lo llevó a Unilever Latinoamérica, Canadá y Estados Unidos, y años después fungió como Vicepresidente de Recursos Humanos en Laureate International Universities para México y Centroamérica. Desde 2017 se desempeña como Director de Recursos Humanos y Servicios Administrativos en GNP Seguros.

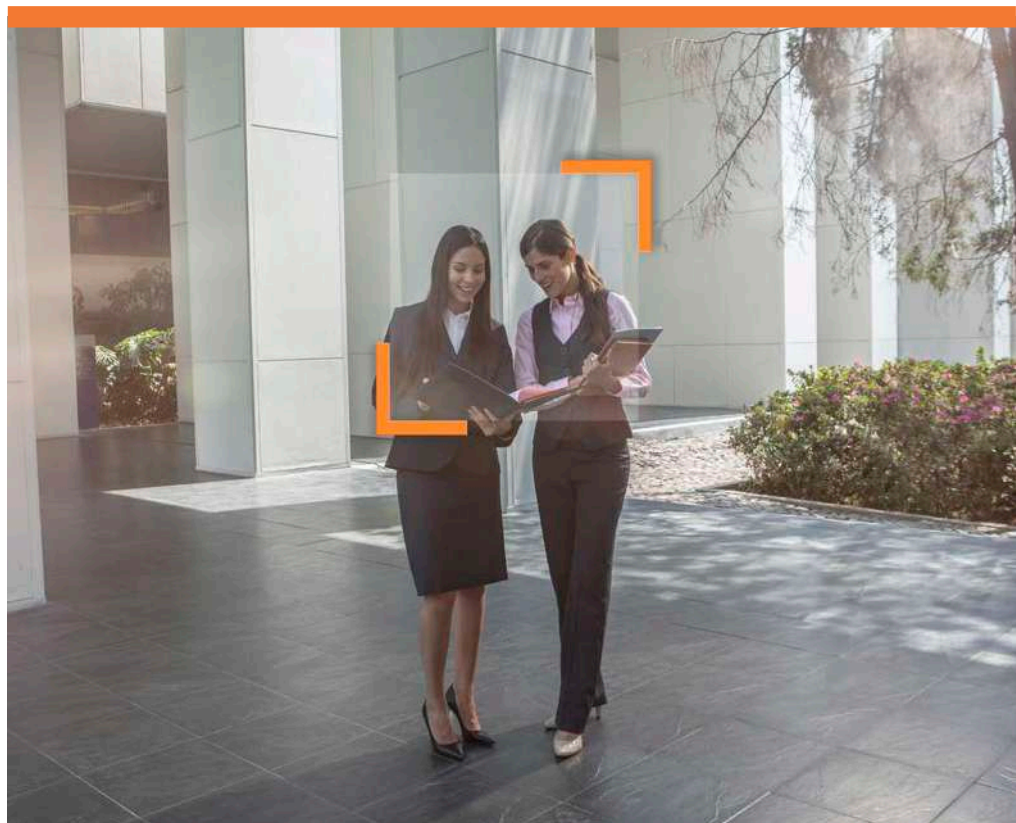
Desde este frente empezamos a impulsarlo dentro del sector porque parte de los objetivos de plantear el modelo de educación dual en México es generar el fomento del trabajo. Al mismo tiempo recorrimos el camino burocrático para alinear

el modelo con la Secretaría de Educación Pública y con las escuelas elegidas: CONALEP y CETIIS, particularmente CONALEP Azcapotzalco cuya cercanía al sistema de transporte colectivo Metro hace accesible el corporativo GNP a sus estudiantes. Para lograr el registro ante la SEP se trabajó en conjunto con AMIS y con expertos en cada uno de los ramos del seguro, diseñando contenidos temáticos y materiales, trazando un plan de estudios que complementara la carrera técnica de Administración, y en 2019 arrancamos con la primera generación de 10 alumnos duales.

### ¿CÓMO FUNCIONA?

Debo mencionar que el esfuerzo y liderazgo de Hernán Luna, subdirector de Cultura Organizacional en GNP, así como la importante

participación de mis colegas del Comité de Dirección, los tutores y formadores de cada una de las áreas de GNP, y las alianzas realizadas con instituciones que nos han apoyado como el CONALEP con sus profesores, Nestlé, la Cámara Mexicano-Alemana y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, y por supuesto los padres y tutores de los jóvenes participantes han llevado a materializar este proyecto desde el principio. Para GNP la colaboración es uno de sus pilares fundamentales y sin duda, ha sido clave en este programa que ha permitido unirnos para lograr apoyar a los jóvenes mexicanos. Y los resultados son alentadores; estudiantes de 16 o 17 años empiezan su vida laboral en una organización previa firma de un convenio tutores-empresa-escuela.



A partir del cuarto semestre, los alumnos tienen la oportunidad de compartir su tiempo entre el estudio en su institución educativa y su participación laboral en GNP, en donde pueden complementar su preparación de manera integral. El programa está diseñado especialmente para que ellos puedan recorrer cada una de las áreas estratégicas de la organización, con el fin de que puedan complementar su educación y desarrollar competencias como liderazgo, comunicación, conciencia emocional, colaboración, actitud de servicio y enfoque a resultados. Los jóvenes también reciben una beca, un apoyo económico que les permite hacer frente a algunos de los gastos durante este tiempo de preparación.

### ¿CÓMO SE CONECTAN CON GNP?

El proceso inicia con el contacto entre GNP y las autoridades del plantel; actualmente estamos en convenio con el director de cada plantel, quien elige a los candidatos entre los alumnos con mejor rendimiento y mayor aprovechamiento. Posteriormente los entrevistamos, realizamos una selección y después viene el protocolo de firma de convenios, donde es importante involucrar a los padres o tutores para que los jóvenes reciban su apoyo e impulso. Si bien durante la pandemia el programa enfrentó un gran reto, este se mantuvo gracias al compromiso de los estudiantes y de sus tutores, quienes lograron mantener a distancia el acompañamiento y proceso de enseñanza-aprendizaje dando excelentes resultados. Hoy los jóvenes ya están de regreso con mayor entusiasmo que nunca.



### UN MODELO QUE CRECE

GNP fue la primera empresa del sector que instauró el modelo de educación dual, 6 meses antes que el resto de las compañías de seguros. Es gratificante saber que cada vez más empresas de este y otros sectores están aplicando modelos educativos a favor del desarrollo de los jóvenes en México. En GNP Seguros fuimos liderando el proyecto a nivel sectorial y diferentes aseguradoras se fueron

sumando al esfuerzo. La intención era generar un trayecto técnico de seguros y con “trayecto técnico” me refiero a darle una especialidad en seguros a la carrera técnica de Administración, agregando a la preparación de los jóvenes aprendizaje en Desarrollo y Análisis de Seguros, Finanzas, Comunicación, Servicio al Cliente, entre otros. Después de la primera generación de 10 egresados en 2020, cada año entra una nueva y, a partir de la cuarta generación,

**Jóvenes de 16 o 17 años empiezan su vida laboral en una organización previa firma de un convenio tutores-empresa-institución educativa (CONALEP), buscando el crecimiento profesional de los alumnos.**





se logró extender el programa a 20 alumnos: la mitad de la carrera técnica de Administración y la otra mitad con el trayecto técnico de seguros como especialización. Los alumnos se gradúan a los 18 o 19 años con año y medio de experiencia profesional en una empresa de seguros pasando por diferentes áreas. Creo que ninguno de nosotros a esa edad tuvo la experiencia de pasar por las áreas de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Operaciones, Contaduría, Finanzas de una empresa real. Es una experiencia única en la que los jóvenes logran un bagaje muy útil e interesante. Hoy en día hay más de 50 alumnos en el programa Modelo Dual formándose en diferentes empresas del sector asegurador, y la idea es que este sector empiece a ser más visto por los alumnos que van egresando de carreras técnicas. Los jóvenes interesados están rompiendo paradigmas porque no se necesita tal cual una carrera profesional para generar experiencia, para

revolucionar las industrias y para cambiar el concepto. Claramente les fomentamos que, una vez que terminan, sigan estudiando y formándose, ya sea tomando cursos, certificaciones y por supuesto los motivamos a continuar estudiando una licenciatura, siguiendo su proceso de crecimiento personal y profesional.

### TRANSFORMANDO VIDAS

Un gran porcentaje de los jóvenes que han formado parte del programa Modelo Dual en GNP se han enfrentado a grandes retos económicos y sociales para poder continuar con sus estudios, por ello reconocemos profundamente su compromiso y esfuerzo; tienen un potencial enorme. A lo largo del camino nos hemos topado con mentes realmente brillantes que lo único que necesitaban era un impulso para seguir adelante y en GNP estamos muy felices de poder contribuir con esa motivación y apoyo. El acudir a trabajar y estudiar al corporativo les fomenta

no solo la adquisición de conocimiento práctico, sino una serie de hábitos que representarán una ventaja integral en su vida; esa es la clase de transformación a la que apostamos en GNP.

Un día típico en la semana de un alumno inicia temprano, terminan su estudio y prácticas entre 2 y 3 de la tarde, tienen acceso a una alimentación balanceada sin costo, después hacen ejercicio en las canchas de fútbol o de basketbol o en el gimnasio, terminando su día alrededor de las 6 de la tarde cuando regresan a su casa. Como parte importante del apoyo que les brindamos está darles todas las herramientas necesarias para realizar sus actividades escolares y laborales. Les damos toda una red de apoyo porque sabemos que este proyecto transforma vidas. Es impactante constatar el “antes y después” del ingreso de jóvenes al programa. Al finalizar el programa se les ve una mayor seguridad, una consistente mejora en su relación con otras personas y en su comunicación. Al pasar por diferentes áreas y trabajar con diferentes estilos de liderazgo van desarrollando su capacidad de hablar en público sin miedo, resolver conflictos, gestionar su tiempo; el cambio es de verdad impresionante. Algunos estudiantes con situaciones familiares totalmente adversas encuentran en las organizaciones como GNP —y otras— una oportunidad para darle un giro a su vida y de allí empieza una transformación de la sociedad. Por eso damos tanta importancia a estos programas, porque no solamente cambian la vida de una persona, empujan la transformación de todo un país, empezando por una generación.

## LOS BENEFICIOS TAMBIÉN SON DUALES

Para GNP promover el desarrollo de su talento humano es uno de los pilares fundamentales de su cultura organizacional y se deriva de su compromiso con el desarrollo de las personas y de la sociedad. La capacitación y el aprendizaje continuo son piezas clave para atraer y retener al mejor talento y fomentar una cultura de equidad e igualdad con oportunidades para todos. Cuando le inviertes a la formación y capacitación de la gente apuestas a que se queden contigo y crezcan. GNP siempre se ha distinguido por su compromiso social y sus acciones a favor de la educación como uno de sus ejes de Responsabilidad Social, por ello buscamos promover en estos chicos además de una experiencia de vida, la oportunidad de conocer el mundo laboral e iniciar su desarrollo profesional de manera integral. A sus 18 años ya cuentan con más información sobre la contribución que pueden tener dentro de una organización. Hoy las empresas buscamos perfiles que además de conocimiento, tengan desarrolladas habilidades y competencias que les permitan sobresalir en el mundo laboral; el modelo de educación dual me parece una de las mejores maneras de realmente preparar a la gente en lo que hace falta. Y una parte fundamental del éxito del programa son sin duda los instructores, quienes han sido capacitados por la Cámara Mexicano-Alemana y se han certificado y entregado su tiempo y conocimiento para fortalecer el crecimiento de otra persona, lo que sin duda tiene un mérito invaluable.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Cuando las empresas comienzan a invertir en la capacitación y preparación de su talento humano están generando cambios importantes en su operación, en su cultura, y por tanto en sus resultados. Participar en el modelo de educación dual es una gran oportunidad para que las empresas puedan fomentar la preparación y el conocimiento en los jóvenes, y al mismo tiempo fortalecer la preparación de sus colaboradores. Cuando contratan a un graduado del modelo dual, se pueden ver beneficios positivos desde el inicio ya que el programa genera hábitats educativos que poco a poco ponen en marcha esa transformación a nivel personal, y entonces el joven empieza a modificar también rutinas dentro de su casa y a contagiar a familiares y amigos de ese deseo de superación. Así se genera toda una dinámica que empieza a proteger y cambiar a la sociedad para un mejor futuro.

Con más de 120 años de historia en el sector asegurador, GNP Seguros es la empresa multirramo 100% mexicana con una oferta de valor consolidada, la cual brinda protección a sus más de 7.6 millones de asegurados en los ramos de Vida, Gastos Médicos Mayores, Daños y Autos. Su esencia se sustenta bajo la filosofía "Vivir es increíble", que expresa la idea de celebrar lo más importante de las personas: la vida. Cabe destacarse que, de su plantilla laboral, aproximadamente el 50% son mujeres promoviendo la equidad de género. Además, GNP Seguros promueve la inclusión laboral, actualmente en su plantilla son más de 180 colaboradores con discapacidad (visual, auditiva, motriz y/o mental) y cuenta con programas especializados para su desarrollo.

Forma parte de uno de los consorcios empresariales más grandes del país, Grupo BAL, que incluye a instituciones como: Grupo Peñoles, El Palacio de Hierro, Profuturo, TANE, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, entre otros.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Asegurador.

**LOCACIONES:** 42 oficinas a lo largo de la República.

**HEADCOUNT TOTAL:** Al corte de 2021 se tiene registro de 8,665 colaboradores en GNP y Subsidiarias.

**ROTACIÓN APROXIMADA:** 10%

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN:** Los resultados en 2021 fueron de 400,636 horas de capacitación, con 47.4 horas promedio por colaborador, con un crecimiento de 50.4% de 2020 a 2021.

### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:

GNP ha sido reconocida por 18 años consecutivos con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable.

ISO 9000:2015, obteniéndose su renovación en junio, 2021.

Reconocimiento como Mejor Empresa en LinkedIn, 2021.

3<sup>er</sup> lugar *Employers for Youth*, por su compromiso a favor del desarrollo de los jóvenes.

Nivel oro ante la STPS en la Norma Mexicana de Igualdad y No Discriminación.

Distintivo "Éntrale" por tercer año consecutivo por impulsar la inclusión laboral para personas con discapacidad.

Certificación "Top Employer" por su excelencia en prácticas de R.R.H.H.

 @gnpseguros

 @GNPSeguros

 @gnpseguros

 gnp-seguros

### CONTACTO

MÓNICA MEJÍA AGUIRRE

monica.mejia@gnp.com.mx





GRUPO BRISAS

---

GUSTAVO A. BOLIO GÓMEZ

Director Corporativo de Recursos Humanos & TI en Grupo Brisas

---

# DE QUÉ SE TRATÓ REALMENTE LA PANDEMIA PARA RECURSOS HUMANOS

---

No quiero centrar este documento nuevamente en los días que ya han transcurrido desde que inició la pandemia —y contando— ni en los efectos que ha causado en un sinnúmero de industrias, negocios, personas, países, estrategias, etc. Esta vez me gustaría más enfocarme en el efecto que la emergencia sanitaria tuvo, y sigue teniendo, en las áreas de Recursos Humanos y el capital humano de las organizaciones.

¿Por qué este enfoque? ¿Por qué centrar la conversación en Recursos Humanos cuando son muchas más las áreas de negocio que son importantes y que también fueron afectadas? Bueno, en primer lugar, porque esta pandemia nos mostró que al final, el talento de la organización y la fuerza laboral tuvieron un efecto macroeconómico y social. Por un lado, el impacto en la productividad de la cadena de valor en la generación de bienes y servicios que se reflejó en la rentabilidad de las empresas y los países; y por el otro lado, el nuevo escenario para la persona: los principios y la estrategia de confiar en el colaborador para vivir a través de la cultura organizacional, respaldando con sus comportamientos una estrategia de negocio que en conjunto y en términos holísticos refleje la capacidad del individuo —solo o en equipo— para evolucionar, adquirir nuevas competencias y modificar su estilo de trabajo para crear un nuevo futuro. ¿A qué me refiero? Desde hace 2 años nos dimos cuenta de que el escenario laboral sufrió un cambio en su plan de mejora obligado por las circunstancias, y vale la pena mencionar que muchos no estábamos preparados para la tormenta que se nos venía en el entorno empresarial y humano. Los espacios de trabajo rígidos y tradicionales se convirtieron en lugares de convivencia compartida con la familia, las mascotas, los ruidos de la calle y los vecinos. Se redujeron los traslados hacia el lugar de trabajo y se volvieron tiempos de mayor productividad en la entrega de tareas, en el contacto y la proximidad real con la familia, los vecinos y las actividades a distancia. La tecnología nos alcanzó sin que pudiéramos detener su velocidad y de pronto las laptops, la VPN, la red, la www, las videoconferencias llegaron a nuestras vidas volviéndose el estándar de nuevas formas de comunicación para cumplir nuestras metas y objetivos de trabajo, de convivencia, de consumo y de coexistencia laboral.

## EL PROTAGONISMO DE RH

A nuestras vidas llegaron palabras que ya conocíamos pero no usábamos: “*burnout*”, “ansiedad”, “equidad”, “inclusión”, “teletrabajo”, “*home office*”, “OBS”, “incertidumbre”, “liquidación”, etc., y nos dijeron que permanecer en casa durante un tiempo sería lo más recomendable para no contagiarnos y no contagiar a otros. El Instituto Mexicano del Seguro Social reportó en 2021 que el 75% de los mexicanos padecen fatiga extrema por estrés laboral. La Dirección General volteó a ver a su área de capital humano,



le preguntó su opinión sobre la situación, y enfocó su preocupación en acciones para la gente y el negocio. ¿Finanzas? Claro que también tuvo un papel importante en este momento y ayudó a ajustar el pronóstico del negocio, el flujo y a maximizar la caja; así fue su actuación en la crisis anterior y en su momento nos salvó, pero en este nuevo evento, Recursos Humanos tuvo el foco porque ahora no se trata solo de dinero; no, ahora las nuevas generaciones no solo piensan en trabajar, se trata ahora de ser, de vivir, de tener un equilibrio entre la vida y el trabajo, se trata de BIENESTAR. La pandemia nos enseñó que después de 750 días —y contando— la jugada en la organización moderna es considerar al bienestar dentro de su estrategia de negocio y darle vida sin perder la razón principal que es generar utilidades, competir en su entorno, y al mismo tiempo ser reconocida como un gran lugar para trabajar y por CUIDAR A SU GENTE. Con respecto a estas dos ideas que he destacado en mayúsculas —BIENESTAR y CUIDAR A SU GENTE— lo que estamos viendo es un lugar de trabajo más flexible y consciente de sus colaboradores y de su entorno. El bienestar es la oportunidad de Recursos Humanos de centrarse en su gente y asegurar que su inteligencia emocional y su productividad se conviertan en competencias vivas que sean chispas para una mejora continua, y evitar los efectos del tiempo cuando creíamos





## GUSTAVO ALFONSO BOLIO GÓMEZ

### Director Corporativo de Recursos Humanos & TI en Grupo Brisas

Licenciado en Recursos Humanos con una maestría en Gestión estratégica del capital humano por la Universidad UTEL, Gustavo entró al mundo de la hospitalidad hace más de dos décadas con una especialización en Administración de Hoteles y Restaurantes por la *Washington State University*, seguida por diversos estudios de posgrado en México (Universidad Anáhuac, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, entre otros); España (Universidad Carlos III de Madrid) y Estados Unidos (*Cornell University*). Su amplia trayectoria se traduce en la experiencia de un líder enfocado en la profesionalización y bienestar del capital humano. También se desempeña como vicepresidente del sector Hotelero para AMEDIRH.

que la vida la teníamos asegurada hasta que llegó un virus a decirnos que no era así y que nuestros paradigmas de subsistencia, de supremacía, de coexistencia y de permanencia acababan de ser cuestionados y en muchos casos enviados a la basura; entendimos que la gente estaba fundida y que guardarnos fue



un compás de espera obligado para revalorar y volver a poner a la persona en el centro y alinearla al negocio.

### MI TESTIMONIO

Déjame decirte por qué la pandemia tuvo un efecto personal en mí y cómo ha influido en este artículo. En julio del 2021 fui diagnosticado con COVID-19 tipo Delta que puso mi vida al filo de la muerte y que me llevó 50 días al hospital en donde estuve intubado e internado en terapia intensiva e intermedia. Durante ese periodo me debatí entre la vida y la muerte y mi esposa e hijos —a quienes agradezco desde lo más profundo de mi corazón— me estuvieron cuidando y al mismo tiempo informando a través de las redes sociales mi estado a las personas que estaban preocupadas por mi evolución. Pero no solo ellos; mi empresa, sus dueños, mi jefe, mis compañeros de trabajo se convirtieron en un bastión de fortaleza para mi equipo de trabajo al darme los tiempo, apoyos y recursos para intentar recuperarme al 100% de esta terrible enfermedad que tantos no pudieron superar. Esta experiencia

rompió muchos paradigmas de vida y contarles esta historia me conecta directamente con la importancia de pertenecer a una empresa orientada a la persona, a su bienestar y a la productividad; no soy un número, soy un ser humano que trabaja en un grupo que cree en su capital humano y va a hacer todo lo que esté de su lado para que se recupere y vuelva a estar en la arena laboral a su máxima capacidad.

### NUESTRA RESPONSABILIDAD

Volviendo al título de este artículo, entonces la pandemia para Recursos Humanos es la oportunidad de proponer nuevos paradigmas para su gente en los que el bienestar habla de paciencia, resiliencia, empatía, enfoque de energía y pasión por lo que somos y lo que hacemos; nuestra responsabilidad es alinear a la Dirección General en la sutil capacidad de trazar un mapa de los afectos y las expectativas de la planta laboral, y evitar la vieja regla de los negocios mezquinos de lograr el objetivo sin importar las consecuencias o a quién te llevas de por medio. Recursos Humanos define ese mapa basado en su clima laboral y la moral viva

# GRUPO BRISAS

de su personal, así como su compromiso tácito por cumplir y disfrutar, de permanecer porque quiero estar y porque le da sentido a mi vida. El mapa de los afectos establece un sentimiento de sinergia que crea empatía y logra el éxito planteado por convicción y no por obligación. También aprendimos que las diferencias a veces son muy marcadas. Sí, nos fuimos a casa y nos dimos cuenta de que no todos tenían espacios adecuados para trabajar sin interrupciones ni discusiones; que no todos teníamos internet de alta velocidad o equipos portátiles suficientes para seguir reunidos en línea o trabajar a distancia; que la brecha social era más amplia de lo que creíamos. La pandemia nos enseñó que el futuro del trabajo está en tener y usar espacios más inteligentes, a distancia, compartidos y multifuncionales.

## NO SE TRATA SOLO DE FELICIDAD

Ahora que la felicidad de los empleados pareciera moda en los temas de Recursos Humanos, es importante decir que sí es verdad que esta influye en la productividad de las empresas, pero no caigamos en la trampa de que el bienestar laboral solo depende de esto. Tenemos que asegurar en esta nueva visión, planes de desarrollo reales enfocados a la productividad, a la salud, al equilibrio de vida-trabajo-familia, y a definir las prioridades de las compañías para seguir siendo efectivos. La antigua receta de los liderazgos transaccionales ya caducó. Cada persona puede hacer la diferencia y hoy más que nunca es necesario un cambio en el pensamiento y los estilos de dirigir para comunicarnos con empatía y empezar a prever que la empresa tenga políticas y procesos modernos para combatir la depresión y la falta de bienestar, ser más humanos y conectar con nuestros colaboradores. Entonces, Recursos Humanos debe ayudar al individuo a ser más empático y que aprenda a conectarse con otros, a generar una agenda de intereses comunes y crear espacios mentales en los que pueda compartir lo que desea y lo que lo motiva. He allí nuestro reto y de eso se tratará realmente el futuro de Recursos Humanos para abatir el fantasma de la pandemia.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Se dice que los colaboradores felices son más productivos; pues entonces celebremos su capacidad de generación y convertir esta celebración en un hábito. Una cultura de alto rendimiento cuida que su talento sea exitoso y que logre sus metas y objetivos de forma constante y consistente, sin descuidar el bien común y la interdependencia del equipo.

Grupo Brisas es una empresa hotelera 100% mexicana fundada en 2001, cuenta con 3 marcas insignia: NIZUC Resort & Spa, categoría 5 diamantes; Las Brisas, dirigido al segmento leisure y grupos; y Galería Plaza, dirigido al viajero de negocios y grupos. Las tres divisiones logran conjuntar un amplio abanico de productos y servicios de lujo en los principales destinos de la República Mexicana, con un total de 2,738 habitaciones, ofreciendo los más altos estándares a nivel mundial. Recientemente abrió sus puertas Galería Plaza San Jerónimo y próximamente se sumarán Galería Plaza Insurgentes en la Ciudad de México, León en Guanajuato y uno más en Monterrey. Esta exitosa marca hotelera continuará con planes de expansión a futuro, consolidándose día con día como líder en el mercado.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Hospitalidad. Hoteles Y Restaurantes de Lujo

**MARCAS PRINCIPALES:** Las Brisas, NIZUC Resort & Spa, Galería Plaza

**LOCACIONES:** Acapulco, Ixtapa, Huatulco, Ciudad De México, Veracruz, Manzanillo, Irapuato, Cancún, Querétaro

**HEADCOUNT TOTAL:** 3,100 Colaboradores

**ROTACIÓN APROXIMADA:** 3% Promedio Anual

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** 0.5% de los Ingresos Totales

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS :**

Certificación *Earthcheck* Nivel Oro Y Platino, Código nacional de conducta para la protección de abuso de menores, Distintivo Punto Limpio, Hoteles 4 Diamantes Aaa, Nivel Connect, Lifestyle, y Legend por parte de *Preferred Hoteles and Resorts*.

Conde Nast, Travel & Leisure, NIZUC como Hotel Más Instagramable Del Mundo, Expedia, Booking.

 [Brisas.com.mx](https://www.brisas.com.mx)  [Gpobrisas](https://www.facebook.com/gpobrisas)

 [Grupobrisas](https://www.linkedin.com/company/grupobrisas)  [Gpobrisas](https://twitter.com/gpobrisas)

**CONTACTO**

**GUSTAVO BOLIO**

Director Corporativo De Recursos Humanos & Ti

Tel.: +52 (55) 5339.1054 Cel.: +52 1 (55) 4341.5179

Av. Universidad 1571 – 3, Col. Florida,

Ciudad De México, C.p. 01030

[Gustavo.bolio@Brisas.com.mx](mailto:Gustavo.bolio@Brisas.com.mx)





---

## JORGE ANDRÉS JÁUREGUI M.

Director de Recursos Humanos – División Minera de Grupo México

---

# DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y NO DISCRIMINACIÓN

---

Grupo México – División Minera inició en 2020 la implementación de una estrategia de Diversidad, Inclusión y No Discriminación con el objetivo de fortalecer un entorno de trabajo respetuoso e inclusivo, en donde nuestra gente pueda expresarse de manera profesional y personal.

Dentro de las estrategias más importantes de Grupo México y de Recursos Humanos en la División Minera se encuentra nuestro plan estratégico de Diversidad, Inclusión y No Discriminación, alineado al marco de los Derechos Humanos y a la Sustentabilidad - ESG (*Environmental, Social and Governance*), y de la OIT respecto a la no violencia. Iniciamos en el año 2020 con la aplicación de diagnósticos, para conocer más de cerca nuestra situación actual y a partir de los resultados obtenidos diseñamos una estrategia de diversidad e inclusión (DEI).

Establecimos nuestra visión a este respecto:

“Lograr que siempre todas las personas que pertenecemos a la compañía nos sintamos incluidas, bienvenidas y valoradas por las aportaciones que hacemos de manera personal y profesional.”

Nuestro objetivo primordial consiste en construir una cultura organizacional de calidad total y bienestar con un enfoque de diversidad, inclusión y no discriminación, incrementando la sensibilidad, el conocimiento y las competencias en el liderazgo y las personas colaboradoras para integrar equipos diversos e inclusivos y lograr el respeto entre todas las personas, extendiendo esta

cultura hacia las comunidades en las que operamos. Tenemos pleno convencimiento de que la diversidad de pensamiento y las aportaciones de cada una de las personas que colaboramos aquí, fortalecen a la organización y nos permiten desarrollar nuestra creatividad, resolver mejor los problemas, tomar mejores decisiones y tener mayor productividad.

Desde las Direcciones de Desarrollo Sustentable y de Recursos Humanos de la División Minera, se asignó el diseño y la ejecución de la estrategia DEI al equipo de Talento y Cultura quienes, en conjunto con Comunicación Interna, diseñaron y coordinaron las iniciativas empezando con un diagnóstico cuyo objetivo fue conocer mejor a nuestra gente, sus inquietudes, preocupaciones y las áreas de oportunidad que tenemos para mejorar en materia de DEI, ya que queremos integrar a más personas a la empresa, y al mismo tiempo, hacer que todas se sientan incluidas en ambientes laborales sanos y seguros, independientemente de la mina, planta u oficina en la que trabajen.

Con esto en mente, incluimos en el diagnóstico una encuesta al personal de 9 sedes de operaciones y oficinas; entrevistamos a quienes lideran la organización, a partir de







## JORGE ANDRÉS JÁUREGUI MORALES

### Director de Recursos Humanos – División Minera de Grupo México

Desde hace 7 años ha fungido como Director de Recursos Humanos de la División Minera de Grupo México, conocida también como *Americas Mining Corporation*. A lo largo de su trayectoria profesional se ha desempeñado como titular de la función de Recursos Humanos para Latinoamérica en organizaciones multinacionales como Bristol-Myers Squibb, UNILEVER, y Corn Products – Productos de Maíz y Refinerías de Maíz. Ha participado en instituciones internacionales cumpliendo funciones como presidente de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión Humana (WFPMA) *World Federation of People Management Associations*, que agrupa a 700,000 ejecutivos y profesionales de Recursos Humanos de 100 países en los distintos continentes, del 2014 al 2016. También fue presidente de la NAHRMA, *North American Human Resources Management Associations*, que agrupa a 350,000 ejecutivos de Recursos Humanos de las asociaciones nacionales representativas en Estados Unidos, Canadá y México. Fue Consejero Técnico del Sector Empleador de la OIT, Organización Internacional del Trabajo durante 3 años consecutivos. Fungió como presidente de la AMEDIRH, Asociación Mexicana de Ejecutivos en Dirección de Recursos Humanos y es actual integrante del Consejo Directivo (2022–2024).

cuyas respuestas conocimos las percepciones de nuestra gente respecto a la diversidad, la inclusión, la no discriminación, la confianza en los mecanismos de prevención de la violencia y las situaciones laborales que enfrenta nuestro equipo de trabajo en la División Minera. También realizamos 10 grupos de enfoque conformados por personas de las comunidades aledañas a nuestras operaciones, que nos permitieron conocer las opiniones respecto al significado del trabajo en nuestras minas y plantas, así como las posibles barreras de entrada a la industria minera, en particular a nuestra empresa. El diagnóstico permitió reconocer que tenemos oportunidades para favorecer el desarrollo profesional de nuestras colaboradoras ya que ellas tienen un rol social asignado hacia la atención de sus hogares y

familias, al mismo tiempo que las actividades de su vida laboral. Identificamos distintas medidas que podemos poner en práctica para fortalecer la accesibilidad a nuestras instalaciones, así como las condiciones de incorporación y desarrollo de mujeres y otras personas de la diversidad, en particular para quienes residen en las colonias, campamentos y comunidades aledañas a nuestras operaciones.

### LA ESTRATEGIA

Con el objetivo de generar un clima de respeto, seguridad e igualdad para el desarrollo de nuestras labores, definimos 6 líneas estratégicas:

#### 1. Generación y Seguimiento a Indicadores DEI

Iniciamos el análisis de datos y, en algunos casos, la generación de información para análisis y creación de indicadores. Utilizamos los sistemas dispo-

Lograr que siempre todas las personas que pertenecemos a la compañía nos sintamos incluidas, bienvenidas y valoradas por las aportaciones que hacemos de manera personal y profesional.





## LA ESTRATEGIA

nibles de RH y aplicamos encuestas de levantamiento de información adicional, para poder conocer nuestra diversidad y generar indicadores.

### **2. Compromiso de niveles ejecutivos**

Desde el comienzo del plan DEI, en la División Minera contamos con el respaldo del presidente del Consejo de Administración y de la Alta Dirección. Su involucramiento activo y sensibilización en estos temas tan relevantes inició con su participación directa en las entrevistas de diagnóstico y posteriormente en la presentación de resultados ante diversos foros directivos y comités, lo que permitió, en conjunto, el diseño de la estrategia y la fijación de objetivos generales y por áreas. De igual manera, las personas con niveles directivos y gerenciales participan y se comprometen con estas iniciativas.

### **3. Campañas de sensibilización, capacitación y comunicación**

En las iniciativas de cambio cultural, en donde un paradigma se sustituye por otro, estos tres elementos son básicos. La combinación de cápsulas informativas sobre temas DEI, capacitación dedicada por grupos de interés, como lo es la Alta Dirección y el personal de las áreas de Recursos Humanos, sin importar sus funciones, así como una campaña permanente de comunicación, han permitido permear los valores, criterios y comportamientos inclusivos.

### **4. Incorporar la Igualdad de género y la inclusión en las políticas y procesos de RH**

Las revisiones de las políticas generales y específicas de Recursos Humanos con una perspectiva DEI nos ha permitido realizar los ajustes necesarios para la prevención de

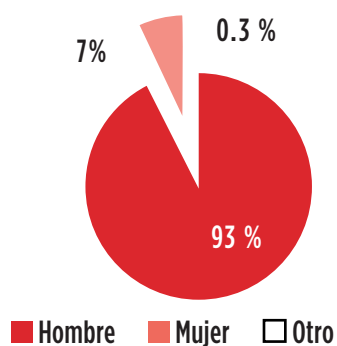
sesgos y prejuicios en los procesos de Reclutamiento, Selección, Desarrollo, Compensaciones y Promociones de nuestra gente. A la vez, le brindan una base de continuidad y gobernanza a la cultura de inclusión que deseamos impulsar.

### **5. Atención, Actuación y Restauración ante situaciones de acoso y hostigamiento sexual y acoso laboral**

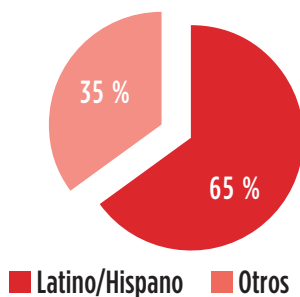
Nuestro Código de Ética y los procedimientos de denuncias hoy se ven fortalecidos con protocolos específicos de atención e investigación acordes a los marcos normativos que nos aplican y, en consecuencia, generan mayor confianza en estos instrumentos que robustecen una cultura de confianza y respeto entre quienes colaboran en la empresa a todos los niveles.



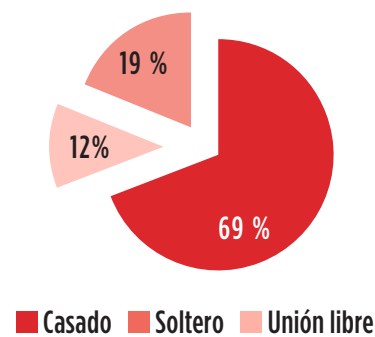
### IDENTIDAD DE GÉNERO



### GRUPO ÉTNICOS/RACIALES



### ESTADO CIVIL



## 6. Lograr la igualdad de oportunidades internamente y en las colonias y comunidades donde operamos

Facilitar la incorporación de más personas de la diversidad que pertenecen a las comunidades y colonias donde operamos, a través del apoyo de guarderías, escuelas técnicas y la generación de programas educativos vinculados al programa de Desarrollo Comunitario de la compañía “Forjando Futuro”, que consiste en educar y capacitar a mujeres y hombres de nuestras comunidades en habilidades técnicas relacionadas con la minería.

Otra parte muy importante de esta línea estratégica ha sido la adecuación de los espacios de trabajo, turnos, herramientas y uniformes acorde a las necesidades de cada persona, para fomentar la inclusión de más mujeres.

## DATOS GENERADOS A PARTIR DE LA ESTRATEGIA DEI

La información que estamos generando nos permite fijar objetivos claros y continuar midiendo el impacto de nuestras iniciativas, atendiendo a las necesidades diferenciadas de nuestra gente. Esto enfoca los esfuerzos de igualdad y equidad de la compañía. Por

primera vez hemos preguntado la identidad de género.

Hoy tenemos un mejor entendimiento del origen étnico y cultural de nuestra gente. Nuestra empresa incluye 6 diferentes orígenes étnicos, siendo Latino / Hispano el grupo mayormente representado con un porcentaje del 65.12%.

Respetamos la información que nos comparten, al dar la opción de respuesta “No Deseo Contestar” durante la aplicación de las encuestas. Conocer mejor los aspectos y la composición familiar de nuestra gente nos permite enfocar las propuestas de balance de vida y trabajo que generan un impacto más positivo. El 66.1% de las personas empleadas tienen responsabilidades parentales.

Una de las principales características de nuestra forma de trabajo consiste en ofrecer vivienda, escuelas, estructuras sociales y deportivas, entre otras actividades comunitarias, para todos los grupos de personas.

## LOGROS EN LOS PRIMEROS DOS AÑOS

1. Publicación de una Política de Diversidad, Inclusión y No

Discriminación a nivel Grupo México, que incluye a otras divisiones de la empresa y refleja el compromiso real de la organización.

2. Publicación de la Política de Diversidad, Inclusión y No Discriminación en la División Minera *Americas Mining Corporation*.
3. Fortalecimiento de nuestro Código de Ética, con temas relacionados a nuestra estrategia.
4. Obtención del Certificado y 8° lugar dentro de los primeros lugares para trabajar México para Mujeres *Great Place To Work for Women 2022*.
5. Generación de indicadores que impactan el rating que obtenemos de parte de las calificadoras; mejoramos nuestra calificación ante *S&P Sustainability Indices*.
6. Nos incluimos en el *Copper Mark*, el marco internacional que evalúa y promueve la producción sustentable de cobre.
7. Políticas de Recursos Humanos con perspectiva DEI.
8. Programas de inclusión: Mentoría para Desarrollo de Mujeres.
9. Adecuaciones a las condiciones y

herramientas de trabajo, instalaciones y uniformes con perspectiva de género.

10. Incorporación de más mujeres en nuestras operaciones.
11. Uso de lenguaje incluyente en las comunicaciones de la empresa y en las publicaciones de vacantes.
12. Incorporación de la perspectiva DEI en procesos de talento y cultura, como la Encuesta de Clima Organizacional.
13. Compromiso del Sindicato para la incorporación de mujeres.

## NUESTROS PRINCIPALES APRENDIZAJES

Sin duda, los procesos de desarrollo humano organizacional siempre presentan aprendizajes nuevos.

Durante la implementación de nuestra estrategia DEI hemos aprendido que:

- Representa un cambio cultural profundo en las personas de la organización a todos niveles. Romper paradigmas que hemos aprendido en casa requiere de un esfuerzo dedicado personal y organizacional, para aceptar la diversidad y la inclusión.
- El respaldo y, sobre todo, el acompañamiento y compromiso de la Alta Dirección toma relevancia especial en los cambios de paradigmas y prácticas organizacionales.
- Capacitar en el entendimiento de los conceptos de diversidad, inclusión y sesgos inconscientes, así como la forma en que influyen nuestra toma de decisiones, es total para la implementación de la estrategia.
- Cada persona debe definir y entender su rol personal para participar activamente en los esfuerzos de inclusión.
- Establecer metas precisas y medibles, es imprescindible para el éxito de la estrategia DEI.
- Establecer una línea base, a través de un diagnóstico inicial enfocado en aspectos de diversidad e inclusión, permite descubrir aspectos de la cultura organizacional que pueden ser invisibles ante otros instrumentos de medición.
- El fortalecimiento y compromiso de las acciones afirmativas de la empresa con la diversidad e inclusión, debe documentarse y plasmarse desde el Gobierno Corporativo, en Políticas, Procedimientos y Comités Directivos.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

En Grupo México – División Minera deseamos que el compartir nuestra estrategia de Diversidad, Inclusión y No Discriminación sirva como ejemplo para otras iniciativas similares en otras empresas.

Con operaciones en México, Estados Unidos, Perú, y España, y actividades de exploración en Argentina, Ecuador y Chile; tenemos una amplia experiencia en el sector minero, en el que somos una empresa de clase mundial en producción de cobre. En el sector transporte ofrecemos servicios de transporte de carga en México, en Texas y Florida en Estados Unidos; también operamos el transporte de pasajeros “El Chepe”, Chihuahua-Pacífico.

En nuestra División Infraestructura brindamos servicios especializados de ingeniería, generación de energía, exploración y perforación terrestre y marina, así como arrendamiento y operación de plataformas petroleras. Además, operamos concesiones de autopistas en México. La Fundación Grupo México cuenta con cuatro áreas de enfoque: salud, medio ambiente (desde la cual se organizan jornadas de reforestación y la producción de más de 5 millones de árboles y plantas anualmente), apoyo a Instituciones, y educación y cultura.

Nuestro modelo de Recursos Humanos se enfoca en el apoyo a la eficiencia en costos y en procesos, así como en la productividad de nuestras operaciones con enfoque en el bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestra gente. Mantenemos relaciones laborales sanas y con apego estricto a los Derechos Humanos y a los marcos regulatorios internacionales y locales.

### SECTOR DE LA EMPRESA

Minero, de transporte y servicios especializados de ingeniería.

MARCAS PRINCIPALES/SUBSIDIARIAS: Southern Copper Corporation (Minera México, Southern Perú); ASARCO (EUA); Minera Los Frailes (España).

LOCACIONES: México, EUA, Perú, España.

HEADCOUNT TOTAL: 16,055

ROTACIÓN APROXIMADA: 5%

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: La capacitación que brindamos equivale a más de 270,000 horas hombre anualmente.

CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS: Contamos con diversas certificaciones para nuestras minas y planta, como ISO 9000, 14001 y 45001.

Entre otros premios otorgados está Mejor Lugar para Trabajar para Mujeres 2022. Por quinto año consecutivo hemos logrado pertenecer al listado de empresas que han obtenido el Dow Jones Sustainability Indices.

 Grupo México

 @GMexico\_oficial

 Grupo México

 gmexico\_oficial

### CONTACTO

JORGE JÁUREGUI

jorge.jauregui@americasmining.com





---

JUDITH VILA  
HR Leader, IBM México

---

# NUESTRO VIAJE A UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: IA CONFIABLE PARA LA FUERZA LABORAL

---

Hace 20 años decidí dar un giro que cambiaría mi vida. Pasé de ser consultora a tomar un rol que estaba surgiendo: un HR Partner; y si pudiera viajar en el tiempo a ese momento, sería un enorme reto contarle a la Judith de entonces cuánto ha evolucionado nuestro rol en Recursos Humanos. Le hablaría de cómo hemos cambiado en todos sentidos, comenzando por nuestra función, pues dejamos de ser una de soporte y nos volvimos “la mano derecha del CEO”.



Nuestro posicionamiento en la organización también se ha transformado, pues ahora en RH somos una voz relevante en las conversaciones más importantes dentro de las empresas, y especialmente en la forma de trabajar que se mantiene en evolución continua. Este último punto sería particularmente interesante de explicar a la Judith del pasado, no sé si me creería que hoy usamos tecnología como Inteligencia Artificial para fortalecer nuestra función y que además en RH tomamos parte protagonista durante el cambio cultural en el viaje hacia lo digital.

La tecnología siempre ha jugado un papel clave en dicho viaje, en el que las estrategias de negocio se han replanteado. Términos como “tecnologías cognitivas” y “automatización” comienzan a tomar relevancia no solo en el mundo de los negocios, sino en el corazón de la productividad de estos, además en la búsqueda de talento y en la forma de moldear la cultura organizacional. Sin ir más lejos, en 2019 el *Institute for Business Value* de IBM encontró que el 82% de los CEOs del mundo consideraban el uso de la Inteligencia Artificial como una ventaja competitiva, pero la mitad de ellos creían que sus compañías no estaban listas aún para sacar provecho de ella y que la cultura sería una barrera de

adopción de esta. En la edición más reciente del *CEO Study* (2022), se encontró que los CEOs en América tienen expectativas sobre el desarrollo de la IA en sus organizaciones, por ejemplo, el 37% espera que los flujos de trabajo de la organización estén digitalizados e integren automatización a través de inteligencia artificial. Profundizando un poco más, es importante mencionar cómo la dinámica del mundo de los negocios ha cambiado por completo. Nuestros competidores no son los mismos: existen nuevos jugadores y todos buscamos al mismo talento. Con este panorama en la mira, Recursos Humanos ha tenido que tomar uno de los timones en el viaje que representa este cambio de forma expedita, y durante este trayecto a una vida más digital tanto en lo profesional como en lo personal, nos encaminamos a buscar talento con nuevos *skills*.

## LAS NUEVAS COMPETENCIAS

En el mercado existen habilidades tecnológicas y digitales altamente demandadas, pero aún escasas. La demanda por mayores *skills* cognitivos que incluyen creatividad, pensamiento crítico, toma de decisiones y procesamiento de información compleja, continúa en aumento. En RH hemos tenido que repensar una estrategia que combine la construcción de manera interna de talento (*Build*), y traer (*Buy*) a





## JUDITH VILA

### HR Leader, IBM México

Egresada del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) con una licenciatura en Contaduría Pública, Judith continuó especializándose en Finanzas y Manejo de riesgos. Ha colaborado en empresas como PwC y posteriormente se unió a IBM, tuvo una asignación internacional a Chile y hace unos años tomó el liderazgo de RH en IBM México. Con más de 25 años de trayectoria profesional, actualmente se desempeña como líder de Recursos Humanos en IBM México, donde su ojo experto en identificación y desarrollo de talento, su capacidad para resolver retos en medio de circunstancias críticas, y su genuina preocupación por la inclusión en el ambiente laboral la han llevado a ser reconocida como una de las mujeres más poderosas en los negocios por *Expansión*, y recibir el premio “Director de HR del año” en 2017 por parte de AMEDIRH.

nuevos colaboradores. Investigaciones de IBM previas a la pandemia mostraron que hasta 120 millones de trabajadores en las 12 economías más grandes del mundo pueden necesitar ser reentrenados o capacitados como resultado de la integración de tecnologías como la IA y la automatización inteligente a los negocios. De ahí que uno de los mayores obstáculos con los que se encuentran los líderes de alta dirección que buscan transformarse rápidamente para satisfacer las necesidades de sus clientes, sean las habilidades inadecuadas. Esto incluye tanto habilidades técnicas

para trabajar con la tecnología como los *skills* cognitivos que mencioné antes. El avance de la tecnología también ha creado nuevos contratos sociales; las relaciones ya no son solo humano–humano, sino humano–máquina. Con ello llegaron preguntas como ¿en qué debo entrenar a mis empleados? ¿Qué *skills* son importantes para mi rol ahora? ¿Un robot me robará el trabajo? Dentro de este universo de cambio, en RH tenemos que mantener en la mira las expectativas que los empleados tienen de sus empleadores, incluido un mejor apoyo para su salud física y emocional o capacitación en otras habilidades; mejorar su experiencia para así mejorar su productividad y crear en conjunto una nueva cultura digital. En esta existen cambios en distintas

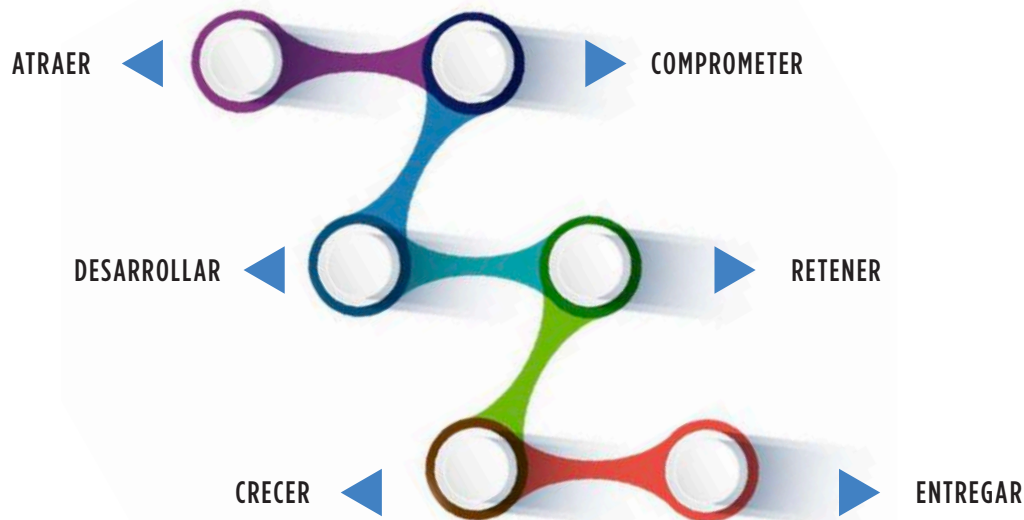
dimensiones, reinventar nuestra forma de trabajar para innovar:

- Nuevo foco: la experiencia
- Nuevas formas de trabajar: *agile*, colaborativa, *design thinking*, flexibilidad, bienestar
- Nuevo liderazgo: positivo, incluyente, cercano
- Nuevas formas de aprender: continuamente, autónoma, constante evolución, fomentar la curiosidad todo el tiempo, interés perpetuo

### CONSTRUYENDO NUESTRA CULTURA DIGITAL

Durante el viaje hacia una cultura digital en RH nos propusimos varios objetivos entre los que se encuentran la visión de construir operaciones sin toque, con un ambiente transaccional, integrado y automatizado.





Además, debíamos implementar un trabajo digital mediante la automatización de operaciones utilizando tecnología como apps, robots, IA, entre otros. Reorganizar el modelo de operación mediante la creación e implementación de centros de excelencia, nuevos roles digitales era otro de nuestros objetivos. Sumando estos objetivos es como alcanzamos un cambio cultural, con experiencias de valor para nuestros empleados, clientes internos y transformándonos hacia un RH más estratégico. Gran parte de esta nueva cultura digital tiene que ver con la tecnología, y para entender esta evolución en RH es necesario comprender el cómputo cognitivo. Cuando escuchamos la palabra “cognitivo” hay que pensar en reconocimiento de patrones, pues los sistemas cognitivos entienden las imágenes, el lenguaje y otros datos no estructurados, tal como lo hacemos los humanos; también puede razonar, captar conceptos subyacentes, formar hipótesis e inferir y extraer ideas. Por otro lado, con cada punto de datos, interacción y resultado, desarrollan y agudizan la experiencia, por lo que

nunca dejan de aprender. Con habilidades para ver, hablar y escuchar, los sistemas cognitivos también interactúan con humanos de una forma natural.

Con esta visión y sacando el mayor provecho de la tecnología, la forma en que trabajamos se ha transformado y evolucionado, brindando a los colaboradores una experiencia de trabajo diferente con sistemas cognitivos. Por ejemplo, cada paso en la carrera de nuestros empleados en IBM puede ser analizado con herramientas cognitivas, cada elección de capacitación es ahora totalmente personalizada, basada en sus intereses y en su *expertise*.

Además, cada decisión de nuestros gerentes sobre la gestión de su equipo tiene una base analítica, con datos e inteligencia artificial. Un estudio global reciente encargado por IBM y realizado por Morning Consult acerca del Índice de Adopción de IA, reveló que el 91% de los profesionales de TI encuestados establecieron como de suma importancia la capacidad de sus organizaciones por explicar cómo su IA ha tomado una decisión. Esto nos habla de claridad y confiabilidad en los procesos que la utilizan. Tal como IBM ha sido contundente en su posi-

ción sobre ética y liderazgo en diversidad, inclusión e igualdad en el lugar de trabajo con un historial de prácticas justas e inclusivas desde sus inicios, que incluyen equidad en la contratación de sus empleados sin importar su origen, sexo o raza, o la no discriminación por orientación sexual incluida en la política de igualdad de oportunidades de IBM; por ello hoy consideramos que la transparencia en el manejo e implementación de la IA es crucial en el proceso de consolidación de esta tecnología, pues debe de ser sobre principios y prácticas confiables.

**Cada paso en la carrera de nuestros empleados en IBM puede ser analizado con herramientas cognitivas, cada elección de capacitación es ahora totalmente personalizada.**



## EXPERIENCIAS DINÁMICAS EN EL ENTORNO DE RH

Como mencioné anteriormente, es fundamental que las experiencias no solo de nuestros empleados, sino de aquellos que son potenciales IBMistas, sean dinámicas, transparentes, confiables y personalizadas. IBM ha creado soluciones de IA para Recursos Humanos diseñadas para fomentar la confiabilidad y brindar una vivencia integral durante todo el ciclo laboral del colaborador. Ayudan a redefinir cómo atraemos, desarrollamos y retenemos talento para transformar la experiencia humana. Nuestras soluciones están proyectadas para brindar un recorrido con habilidades como hilo conductor a lo largo del viaje de los empleados, lo que permite tanto a gerentes como

a colaboradores de IBM tomar decisiones basadas en hechos y en datos. Las herramientas de IBM ayudan a los gerentes a crear una fuerza laboral capacitada, diversa e inclusiva. En ellos se reflejan los principios éticos de IBM y los de la IA confiable: que la IA aumenta la inteligencia humana **sin reemplazar la toma de decisiones humana**; que los datos y las percepciones pertenecen a su creador; y que los sistemas de IA deben ser transparentes y explicables.

## IA CONFIABLE PARA PAGOS

Un claro ejemplo de cómo retenemos talento con el uso de IA es en las decisiones de compensación de nuestros empleados, pues contamos con una solución que proporciona recomendaciones que los gerentes pueden

elegir usar para ayudarlos a tomar decisiones de pago objetivas basadas en habilidades, y fomentar conversaciones de pago transparentes alineadas con los pilares confiables de datos gobernados y tecnología de IA: transparencia, racionalidad, equidad, solidez y privacidad.

- **Transparencia:** los empleados tienen acceso a su salario en relación con el mercado. Esta transparencia fomenta conversaciones basadas en evidencia entre el empleado su gerente.
- **Racionalidad:** el sistema proporciona a los gerentes recomendaciones de aumento de salario adaptadas para cada empleado basado en información personal.
- **Equidad:** IBM utiliza AI Fairness 360, parte de nuestro conjunto de herramientas de código abierto, para ayudar a examinar el modelo de aprendizaje automático para identificar y mitigar posibles sesgos.
- **Robustez:** además de mantener nuestros compromisos de privacidad de datos, IBM mantiene el rigor operativo en torno al diseño y uso de IA para recomendaciones de pago, así como el código de conducta que como profesionales de RH debemos cumplir al utilizar estas herramientas o la información relacionada.
- **Privacidad:** los datos de los empleados son información que manejamos con toda la confidencialidad, cuidado y rigor. El proceso de cuidado de los datos es altamente revisado, monitoreado y estrictamente riguroso en sus reglas, lo que ayuda a garantizar que los casos de uso cubiertos por todos los proyectos cumplan con los requisitos de privacidad de datos y empleados.

Es muy importante entender que se proporciona una recomendación,





## Las habilidades que buscamos hoy en los profesionales de Recursos Humanos han cambiado, no solo en el manejo y análisis de data, sino en la habilidad de interpretar y convertir en estrategia la información que tienen en sus manos a través de las soluciones automatizadas que ponemos a su disposición para su trabajo del día a día.

pero que al final la decisión es de un gerente. La herramienta proporciona información basada en data histórica, en modelos analíticos, en información externa, pero nunca reemplazará el conocimiento que un gerente puede tener de su equipo. ¿El resultado? La pérdida de talento se reduce en un tercio cuando los gerentes siguen la recomendación del sistema de IA. Las soluciones de IA están diseñadas para aumentar la capacidad humana, no para competir con ella. Los sistemas cognitivos nos permiten entender el mundo de una manera diferente para tomar mejores decisiones basadas en información. La intención es ayudarle a las personas, no competir con ellas.

### ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Necesitamos continuar mejorando la experiencia de los profesionales y ampliar los límites en la innovación y el fomento de una IA confiable. Junto con otras partes interesadas en el ecosistema, debemos crear y adoptar estándares de toda la industria para la IA en Recursos Humanos, para que todos podamos progresar juntos. Las habilidades que buscamos hoy en los profesionales de Recursos Humanos han cambiado, no solo en el manejo y análisis de data, sino en la habilidad de interpretar y convertir en estrategia la información que tienen en sus manos a través de las soluciones automatizadas que ponemos a su disposición para su trabajo del día a día. Hoy más que nunca el rol del profesional de RH es consultivo y estratégico, convirtiéndose en la mano derecha de sus clientes en todos los niveles.

IBM (International Business Machines Corporation) es una empresa multinacional de tecnología y consultoría fundada en 1911. El día de hoy IBM encabeza la lista de patentes de Estados Unidos por 28 años consecutivos con innovaciones en inteligencia artificial, nube híbrida, computación cuántica y ciberseguridad. Los científicos e investigadores de IBM cuentan con 9,130 patentes de Estados Unidos hasta el 2020, más que cualquier otra empresa. IBM trabaja el día de hoy con sus clientes, aliados de negocio y todos los IBMers en resolver problemas difíciles con propósito; con un enfoque de tecnología y consultoría que ayuda a traer grandes ideas nuevas a la vida, con un objetivo de crecimiento.

IBM es hoy un catalizador que hace que el mundo funcione mejor. Forja alianzas para conjuntar poderosas combinaciones de tecnología y personas, además de combinar el método científico con el dinamismo del mundo de los negocios. La compañía resuelve problemas complejos y amplifica el impacto de sus soluciones con velocidad y a gran escala. El mayor activo de IBM son sus empleados. Creemos que nuestra virtud está en la diversidad de nuestros empleados. IBM fomenta las actividades creativas y las aficiones fuera del trabajo, porque cuando los IBMistas pueden explorar su curiosidad, nos da a todos una nueva perspectiva sobre el mundo y las posibilidades de la tecnología emergente. Juntos, en IBM podemos impulsar el progreso a través de innovación y acciones significativas.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Servicios de TI y consultoría de TI.

**MARCAS PRINCIPALES:** IBM, ASPI Connect, Aspera, Lotus, Rational, Tivoli, WebSphere, System x, BladeCenter, CICS, Cloud Park, Cognos, Emperor, Db2, entre muchas otras.

**LOCACIONES:** En México contamos con operaciones en CDMX, Guadalajara y Monterrey.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:** En 2022 fuimos reconocidos como "Mejor lugar para trabajar para talento LGBT+" por la *Human Rights Campaign* Equidad MX, también fuimos reconocidos como la primera de las 25 compañías para desarrollar tu carrera en México de LinkedIn. Somos parte del *ranking* de Índice Merco de las mejores empresas en México.



ibm



ibm.com

#### CONTACTO

**MARÍA LUISA PENELLA**

malu.penella@ibm.com

IBM and the IBM logo are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide.



# Haz del Desarrollo una Forma de Trabajo

Suscripción para el Desarrollo de Liderazgo

EQUIPO ESTRATÉGICO DE APRENDIZAJE DEDICADO

Impulsores  
de  
Negocio

Competencias

Guías  
de  
Desarrollo

Cursos  
en  
Línea

Cursos  
Presenciales  
y  
Virtuales

Micro Cursos

Juegos y  
Simulaciones

Herramientas  
de  
Autoconocimiento  
y  
Diagnósticos

Herramientas  
Digitales

Notas para  
la Discusión  
y Referencia

Guías de  
Apoyo  
para el  
Jefe

Evaluaciones  
de  
Conocimiento

FUNDAMENTAL

MULTINIVEL

EMPRESARIAL

La  
**SUSCRIPCIÓN**  
que  
necesitas  
para  
desarrollar  
**MEJORES  
LÍDERES**



## Pinpoint<sup>SM</sup> de DDI

Tu Experiencia Digital para el Aprendizaje

### Principios de Diseño para Comprometer Profundamente a Tus Líderes



#### Relevante

Conectamos con tus retos y con tu organización



#### Inmersivo

Hacemos que los líderes experimenten el desafío



#### Humano

Ayudamos a sentir la conexión emocional con la situación



#### Personalizado

Resaltamos cuál es el valor único para cada líder



#### Confiable

Ayudamos a cambiar comportamientos de liderazgo





---

## JAVIER SOSA SALINAS

Director de Desarrollo de Factor Humano  
en International Private Security México S.A. de C.V.

---

# UNA ESTRATEGIA PARA SOLUCIONAR LA ESCASEZ DE PERSONAL EN EL SECTOR SEGURIDAD

---

Una serie de circunstancias se conjuntaron en los últimos años resultando en la falta de suficientes candidatos a formar parte del servicio de seguridad privada. Para resolver esta crisis desarrollamos un proyecto con el objetivo de trasladar personas de una región a otra; reubicarlos de sus lugares de residencia a las ciudades donde hay más demanda de gente interesada en trabajar en seguridad.





Por qué ha disminuido el número de aspirantes? Durante la pandemia la percepción del trabajo cambió de dos maneras, en primer lugar, algunos perfiles se dieron cuenta de las ventajas del trabajo desde casa y de los esquemas híbridos, lo que los llevó a valorar más su tiempo, su espacio, su convivencia con la familia y ahora buscan trabajos que no sean 100% presenciales o que tengan *homeoffice* para tener mayor dominio sobre su tiempo libre. Por otro lado, en México y otros países ocurrió algo diferente: muchísima gente se ha empleado en las nuevas plataformas de entrega de alimentos, paquetería de compras en línea, choferes de aplicaciones, etcétera. Todo este tipo de empleos que pareciera ser la panacea pero que no ofrece muchas prestaciones ni garantías tiene ese “espejito” que atrae a la gente,

el ser dueño de su tiempo. Trabajan las horas que quieren en el horario que establecen, no están sujetos a un reglamento, a una disciplina, a una puntualidad; básicamente es cumplir un objetivo muy preciso y, aunque prestan un servicio muy valioso, carecen de la oportunidad de crecer. Lamentablemente esto es compatible con la mentalidad de algunos mexicanos de conseguir lo básico para ese día y ya; “hoy tengo para comer, no me preocupo por mañana”. Un trabajo como el de guardia de seguridad les parece demasiado desgastante. Es cierto que los horarios son largos; cuando publicamos ofertas de empleo en redes sociales comúnmente recibimos comentarios acerca de reducir las horas, lo que es complicado pues eleva el costo del servicio y ya tenemos contratos, clientes que ya tienen un esquema que no se puede cambiar a corto plazo.



## JAVIER SOSA SALINAS

**Director de Desarrollo de Factor Humano en International Private Security México S.A. de C.V.**

Estudió Psicología en la Universidad Autónoma de México y cuenta con un Diplomado en Desarrollo de Habilidades para la Certificación del Directivo de Seguridad Integral por parte de la Universidad del Valle de México; un Diplomado en Dirección de Seguridad en Empresas por parte de la Universidad Pontificia Comillas (Madrid, España); y un Diplomado en Desarrollo de Empresas de Seguridad Exitosas de la Universidad Panamericana y ASUME; egresado del Programa de Dirección de Empresas D-1 B del IPADE. Es miembro de Asociaciones de Seguridad y socio desde el 2006 de la Asociación Mexicana de Especialistas en Seguridad Integral (AMEXSI) y de ASIS. Forma parte de IPS desde 2001, y bajo su liderazgo en las áreas de Capacitación, Nómina y Desarrollo Organizacional se han obtenido las certificaciones ESR, GPTW y CRESE, así como la certificación del área en ISO 9000 y BASC.

### SE ACERCAN CAMBIOS

Somos un sector de servicio para el cual la presencialidad es ineludible al día de hoy. La tecnología avanza y sabemos que llegará el momento en que la automatización de algunos aspectos de la vigilancia será la norma empleando drones y robots. Esta tendencia es algo



que planeamos hoy para aplicarla a futuro, pero en este momento no es nuestra realidad en México y el sector de la seguridad privada está viviendo momentos críticos por la falta de personal. Algunos clientes incluso están optando por desarrollar un esquema propio, contratando a sus vigilantes pues los servicios privados cada vez son más complicados y más regulados, sin darse cuenta de que al final puede resultarles más caro. En nuestro país, después de la reactivación económica ha habido mucha demanda de guardias porque, como ya comentamos, las personas prefieren autoemplearse o, en el caso del turismo, les atraen más esos empleos por el beneficio de las propinas. En las zonas fronterizas se ha encarecido tremendamente el servicio de seguridad pues tienden

a igualar los horarios con los turnos cortos de las maquiladoras y las horas reducidas de los turnos en Estados Unidos. Estos factores se van sumando y nos encontramos con que en ciertas zonas de la República no lográbamos satisfacer la demanda de elementos de seguridad. Pensamos que incrementando los sueldos aumentaría el interés pero eso no resolvió del todo el problema.

### NO TODAS LAS REGIONES DEL PAÍS SON IGUALES

Descubrimos que hay lugares donde simplemente no conseguimos reclutar suficiente personal: Querétaro, San Luis Potosí, las zonas turísticas de Cancún y Playa del Carmen, y últimamente Mérida y Guadalajara. Algunas de esas ciudades son industriales, otras se



dedican al turismo y hay una alta demanda de guardias de seguridad pero muy pocos aspirantes, por las razones que mencionamos anteriormente. Fue entonces que en IPS diseñamos un programa de detección y reubicación de talento con un ancla que asegurara su éxito: una vivienda digna. Este proyecto consiste básicamente en movilidad laboral facilitando a los aspirantes el traslado y hospedaje de su estado a las zonas donde tenemos oportunidad de empleo con mejores condiciones laborales y beneficios que la zona donde radican. Esta práctica no es nueva; sabemos que otras empresas la aplican pero con condiciones precarias e incluso hacinamiento. En nuestro programa de movilidad laboral nos distinguimos por un alto sentido

de responsabilidad facilitando el traslado a los aspirantes y brindando las condiciones dignas de hospedaje y vivienda. Le dimos un giro a esta iniciativa buscando la permanencia de los colaboradores foráneos que participan en la movilidad laboral.

### PROGRAMA “VIVIENDA DIGNA”

Lo primero que hicimos fue sondear la República Mexicana y analizar distintos indicadores para detectar las zonas donde hay menos trabajo, qué ciudades tienen menor potencial de desarrollo. El resultado apuntó que algunas zonas de Hidalgo, Veracruz, Chiapas y el territorio entre Puebla y Tlaxcala tienen gente dispuesta a trabajar, con necesidad de hacerlo pero muy pocas oportunidades de empleo. El siguiente paso es realizar un

**Somos un sector para el cual la presencialidad es ineludible al día de hoy. La tecnología avanza y sabemos que llegará el día en que la automatización de algunos aspectos de la vigilancia será la norma.**

prefiltro minucioso como exige el sector seguridad, que incluye antecedentes no penales, *antidoping*, documentos en regla, entre otros. Este prefiltro es muy importante pues así no los trasladamos en vano. En el lugar de destino nosotros habilitamos algunas casas para hospedaje con condiciones dignas, buenas camas, utensilios, refrigerador, microondas, etc., para que tengan un espacio seguro y cómodo. Las primeras dos semanas (en las que todavía no perciben su primer ingreso) los apoyamos con los alimentos para que no tengan que preocuparse más que de hacer su trabajo. Nuestra prueba piloto se hizo en la ciudad de Querétaro donde hay dos casas, una con capacidad para 20 personas y otra para 40. El tiempo de permanencia en la casa es de un año, o menos si deciden traer a su familia y mudarse a su propio lugar. El programa al principio tuvo algunos baches, pues a veces surgían complicaciones teniendo a un grupo bajo el mismo techo como casos de indisciplina, desacato al reglamento de convivencia o consumo de alcohol, pero ahora es labor de los supervisores







regionales mantener a las casas dentro de su supervisión para evitar cualquier problema. La prueba de fuego vino en año nuevo, una fecha en donde hay mucha desertión pues los elementos buscan regresar a sus sitios de origen, pero estos grupos cumplieron a cabalidad. Hemos replicado el modelo en Playa del Carmen y en Mérida, donde llevamos algunas personas de Veracruz y Chiapas. Actualmente estamos acondicionando una casa en Guadalajara para ofrecer a la gente trabajo seguro, un lugar digno para vivir y apoyo para que puedan quedarse.

## LOS RETOS EN LA RETENCIÓN DE TALENTO

Seguridad es trabajar 12 horas continuas, turnos de 24 x 24 horas y eso ya no va con la gente joven, de

*millennials* hacia adelante. Cuando los reclutamos por Facebook tienen un bombardeo de otras ofertas y se cambian muy rápido de un trabajo a otro. Para combatir la alta rotación en IPS hemos implementado programas de fidelización reconociendo y premiando a los mejores colaboradores por desempeño, cumplimiento y honestidad. Beneficios extensivos a sus familias con programas para sus hijos con buenas calificaciones escolares, dinámicas en las que participan los familiares, rifa anual de una casa, entre otros. Tenemos programas de incentivos para ellos sin olvidar siempre ser muy formales en cumplir lo que se les promete, ser puntuales en sus pagos, porque inspirándonos en la pirámide de Maslow cubrimos primero lo básico, que tengan su salario en tiempo en forma y sus uniformes, después

viene la parte de la capacitación, de crecimiento, el desarrollo personal. También tenemos planes de carrera para que los elementos puedan ir ascendiendo; hay colaboradores que empezaron de guardias, luego supervisores, siguieron estudiando y hoy están en puestos de gerencia o subgerencia. Esto es un buen aliciente y promovemos la superación con programas para certificar secundaria y preparatoria abierta. Persistimos en la promoción de nuestros programas de educación aun cuando la participación es baja logrando entre 10 y 12 graduados de preparatoria anualmente. A través de la educación continua nuestros colaboradores tienen la oportunidad de crecer en IPS, ocupar puestos de mayor responsabilidad y remuneración, siendo ejemplo vivo de los beneficios que tienen con nosotros.



**Para combatir la alta rotación en IPS hemos implementado programas de fidelización a la empresa, por ejemplo, premios para el colaborador del mes, reconocimiento de ilícitos, reconocimiento para los hijos que van bien en la escuela, apoyos diversos como Club de la Excelencia por ser buenos elementos, cumplir con sus consignas, ser amables.**

Para la atracción y reclutamiento de nuevos colaboradores implementamos campañas con beneficios directos desde que se integran a laborar con nosotros, entre ellas, despensa en especie de bienvenida, bono por contratación, camisetas, balones, y recientemente la rifa de un viaje al Mundial de Fútbol en Qatar, resultando ganador un colaborador de reciente ingreso de la zona de Toluca. Para nosotros la permanencia, el desarrollo y apoyo con programas de beneficio para la gente es lo más importante, y es parte de nuestra cultura y misión en IPS.

### **¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?**

Es útil exponer la realidad de que en nuestro país la desigualdad es enorme y hay gente buena, fuerza laboral que está en algún lugar esperando una oportunidad de trabajo con condiciones dignas. Si todo se alinea podemos lograr activar a esas personas, que tengan un ingreso para sus familias dentro de una empresa que los va a capacitar, que les va a dar garantías de empleo seguro, posibilidades de desarrollo y crecimiento. Al sector seguridad nadie llega por vocación, llega por necesidad pero hay gente a quien le gusta, hace carrera y se queda muchos años. Esta es la visión que queremos compartir: hay gente valiosa que pueda aportar mucho a diferentes sectores y es posible llevarlos a donde hacen falta, procurando que estén lo más a gusto posible para poder lograr los objetivos de la empresa.

Grupo IPS de México fue fundada en la Ciudad de México, en 1995, por Armando Zúñiga Salinas y Javier Sosa Salinas. Se especializa en seguridad privada. Cuenta con 9 oficinas de atención especializada en el interior de la República Mexicana y un corporativo centralizado en la Ciudad de México; con un total de 6,655 colaboradores a nivel nacional.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Seguridad privada.

**LOCACIONES:** Unidades de Negocio (UNE) en toda la República Mexicana, en Perú y Costa Rica.

**HEADCOUNT TOTAL:** Grupo IPS México: 5,655 colaboradores  
Grupo IPS Perú: 1,000 colaboradores.  
**TOTAL:** 6,655 colaboradores.

**ROTACIÓN APROXIMADA:** Grupo IPS México: índice de rotación 8.6 % mensual al cierre de julio del 2022.  
Grupo IPS Perú: índice de rotación 2.35 % mensual al cierre de julio del 2022.

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** 0.53%.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**  
*Great Place to Work (GPTW)* 9° lugar en México, 2022.  
*Ranking* categoría de más de 5000 colaboradores.

Distintivo ESR por 11° año consecutivo.

Certificación CRESE (Calidad humana y Responsabilidad Social) a nivel nacional.

*Great Place to Work (GPTW)* Best workplaces for Women 2021; 3° lugar en México, 2021. *FOR ALL*. Tiempos de reto; Diversidad e Inclusión. México, 2020; Servicios Profesionales. México, 2020.

Certificación BASC, ISO 9001, ISO 28000.

 [GrupoIPSMexico](#)

 [S\\_GrupoIPS](#)

 [grupo-ips](#)

 [grupoipsmexico1](#)

 [vigiman\\_ips](#)


 [www.grupoipsmexico.com](#)

 [@grupoips](#)

#### **CONTACTO**

[azs@grupoipsmexico.com](mailto:azs@grupoipsmexico.com)

[contacto@grupoipsmexico.com](mailto:contacto@grupoipsmexico.com)

 55 3734 9080

55 4356 4021



mabe

CLAUDIO ALCAYAGA

VP Corporativo de Recursos Humanos

---

# COMUNICACIÓN, CONFIANZA Y COLABORACIÓN ANTE LOS RETOS

---

Cuando fui invitado a participar en esta edición para hablar sobre los mayores aprendizajes que tuvimos en Recursos Humanos de Mabe durante y después de la pandemia por Covid-19, inmediatamente recordé a Ray Dalio, quien en su libro “*Principles*” (Simon & Schuster, 2017) nos habla del papel fundamental que tiene basar la toma de decisiones en principios y valores para asegurar el éxito.





**S**in duda esto nos permitió seguir adelante partiendo de que sabíamos que debíamos cuidar a lo más importante que tenemos en Mabe: nuestra gente. Nuestro entorno nos puso a prueba al cambiar de manera radical todo lo que conocíamos, hacíamos y pensábamos, dándonos poco tiempo para asimilar o incluso buscar nuevas formas de hacer las cosas para seguir adelante; y aun cuando algunos estaban enfrentando pérdidas irreparables en casa, no podíamos bajar la guardia. Como líder de Recursos Humanos en una organización de más de 25,000 colaboradores con operaciones en más de 17 países, en la que debía encontrarse la manera más rápida de adecuarnos a los cambios para mantener la continuidad del negocio —y además contar con una estrategia sólida que respaldara al colaborador y su familia— tuve que tomar muchas decisiones que gracias al compromiso, cooperación y soporte de todo el equipo resultaron ser casos de éxito para Mabe.

### **APRENDER NOS LLEVA A EVOLUCIONAR**

¿Tuvimos aprendizajes? Muchos. Desde modificar planes de acción que se iban construyendo en el camino, hasta implementar en poco tiempo nuevas formas de trabajo para salvaguardar la seguridad de todos. Pero puedo decir con certeza que estos aprendizajes son los que nos permitieron evolucionar en muchas cosas que probablemente hubiéramos hecho más adelante; lanzamos nuestros nuevos esquemas de trabajo que nos permiten mantener el bienestar de nuestra gente; agregamos opciones para capacitar y comunicarnos con los colaboradores; se desarrollaron nuevos beneficios,

dinámicas, procesos; empezamos a medir indicadores que antes eran inimaginables, entre muchas cosas más. Aun cuando los escenarios para el mundo entero eran preocupantes, nosotros logramos salir adelante de manera exitosa gracias a 4 puntos que para Mabe fueron fundamentales desde el inicio de la pandemia y que sabíamos nos permitirían mantener la confianza que depositan nuestros consumidores en nuestros productos:

### **LO MÁS IMPORTANTE PARA NOSOTROS ES NUESTRA GENTE**

Las personas y su bienestar son lo que le permiten a una organización ser exitosa o no. Nuestra misión se enfoca en ofrecer soluciones prácticas para el bienestar de los hogares del mundo, pero para poder brindarlo a nuestros consumidores, tenemos que promoverlo en nuestros colaboradores primero. Partiendo de que cada colaborador cuenta con necesidades particulares, se encuentra en entornos completamente distintos y se desempeña en funciones muy específicas, es desafiante para la compañía encontrar aquellos motivadores que, desde su filosofía, le hagan sentir a cada persona que es valorada.

En el caso de la pandemia, además de cumplir con las legislaciones en todos los países donde operamos, fue necesario el desarrollo de nuevas opciones que les garantizaran que tanto ellos como sus familias se encontraban seguros en Mabe, haciéndoles sentir en todo momento respaldados por esta gran familia.

Trabajamos un plan de salud completo con diversas acciones que nos permitían sensibilizar, identificar y abordar los contagios en nuestros colaboradores y su



## CLAUDIO ALCAYAGA

### VP Corporativo de Recursos Humanos

Cuenta con una Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana, un MBA por la Universidad Thunderbird y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Su pasión por el cuidado de las personas y enfoque social lo llevó a iniciar su carrera en el campo de Recursos Humanos desde 2002, colaborando en diferentes organizaciones como Nextel, Holcim Apasco, y Mars Inc. Claudio ha sido parte de Mabe por más de 10 años en los que se ha desempeñado como líder de diversos proyectos y áreas. Después de una carrera de éxitos y logros profesionales, fue promovido como Vicepresidente Corporativo de Recursos Humanos, posición que ocupa actualmente y en la que constantemente a través de un enfoque humano, ágil y de colaboración busca seguir llevando a Mabe a ser un gran lugar de trabajo con el mejor talento. Adicional a su rol en Mabe, es consejero de Enactus desde el 2019 y forma parte de AMEDIRH.

círculo cercano, entendiendo los riesgos que este virus representaban para ellos y cuidando al mismo tiempo su estabilidad laboral, pero también el cumplimiento a los objetivos del negocio. Desde el inicio de la pandemia teníamos claro que enfrentaríamos retos importantes como cualquier otra empresa, pero que tomaríamos las decisiones que

fuera necesarias para conservar el empleo de todos nuestros colaboradores, ya que de nosotros dependían miles de familias en las que, en algunos casos, este era su único ingreso en casa. Y así lo hicimos, ninguno de nuestros colaboradores perdió su empleo. Llevamos a cabo planes en conjunto con el resto de las áreas para asegurar que se cuidaran las condiciones que mantuvieran la continuidad de Mabe y contamos con un gran soporte por parte del área de Finanzas para mantener escenarios sanos para la organización. Activamos desde 2020 nuevos esquemas de trabajo remotos e híbridos para cuidar a las personas de un posible contagio, y durante el 2021 los hicimos oficiales. La construcción de este proyecto se pensó en procesos que sean replicables y escalables a la organización, y ha sido posible gracias al involucramiento de todos los integrantes del Equipo de Liderazgo. Actualmente hemos logrado en 4 fases hacer

## Trabajamos un plan de salud completo con diversas acciones que nos permitían sensibilizar, identificar y abordar los contagios en nuestros colaboradores y su círculo cercano.

el despliegue de estos diferentes esquemas con 2,390 colaboradores en México y 13 países más. Pusimos a disposición de los colaboradores y sus familias la “Línea de Atención mabe Salud” para recibir cuidado en temas relacionados a su salud física, emocional y asesoría financiera. Desarrollamos una aplicación móvil que seguimos utilizando para monitorear y dar seguimiento a síntomas y posibles redes de contagio; dentro de nuestras opera-



ciones garantizábamos la aplicación constante de pruebas para la detección del virus en todas las personas aun cuando no se mostraban síntomas. Nuestra estrategia se acompañó de una red interna de médicos que nos permitieron dar atención al bienestar de los colaboradores y sus familiares.

Contar con una base sólida y afianzada de la cultura en nuestra gente nos permitió obtener resultados positivos en la implementación de todas las acciones propuestas. Debo decir que este trabajo en el desarrollo de la cultura que queremos en la compañía se viene trabajando ya desde hace 8 años; camino en el que buscamos promover equipos colaborativos, maduros, líderes conscientes, personas capaces de reconocer y aprender de los demás, con pensamientos y actitudes siempre enfocados en buscar lo mejor para Mabe.

## CONTRIBUIR A LA SOCIEDAD DESDE NUESTRAS ACCIONES

Desde nuestra estrategia, uno de nuestros principales focos es que todo lo que hagamos tenga un impacto positivo en la sociedad. Durante esta crisis sanitaria, nosotros sabíamos que, además de cuidar a las familias de los colaboradores, podíamos sumar de alguna otra manera. Es por eso que, a través de un esfuerzo solidario y aprovechando la innovación que nos caracteriza, desarrollamos el Aerobox, un dispositivo que permite disminuir el riesgo de exposición al personal médico al momento de intubar a los pacientes. Para agilizar el diseño y producción del Aerobox se usó como punto de partida uno de los cajones de verduras



que se utilizan usualmente en los refrigeradores de la marca; de esta manera se tuvo acceso a materia prima y a la capacidad instalada para producirlo y armarlo de manera muy rápida. Gracias a este esfuerzo conjunto logramos entregar más de 40 mil piezas a hospitales públicos y privados en Argentina, Colombia, Ecuador, México y países de Centroamérica. Partiendo de nuestro espíritu de colaboración y entendiendo que juntos en momentos de crisis como este, somos más fuertes, unimos fuerzas con P&G (Ariel) y donamos más de 500 centros de lavado, que fueron modificados para contar con un ciclo especial de higienizado para facilitar y hacer más eficiente el lavado de prendas en distintas instituciones del sector salud en toda la República Mexicana. Dadas las buenas prácticas que tuvimos para mitigar los contagios y los resultados positivos que estábamos viendo, y entendiendo que nuestra cadena de suministro

es parte esencial en la continuidad de las operaciones, asesoramos a algunos de nuestros proveedores o visitantes sobre los protocolos ante Covid-19, compartiendo las mejores prácticas de salud y seguridad.

## CONFIAR EN EL GRAN EQUIPO

Cualquier acción con un equipo sólido de liderazgo, es más fuerte. Desde el primer día de esta pandemia el empoderamiento que nuestro CEO promueve constantemente en el Equipo de Liderazgo de la compañía fue parte primordial en el logro de los planes para la continuidad del negocio. Así mismo, nosotros teníamos la responsabilidad de promover esa capacidad en nuestros propios equipos. Por ello en Recursos Humanos trabajamos puntualmente en desarrollar las habilidades necesarias para que cada integrante fuera *accountable* desde su función sin importar su esquema de trabajo, manteniendo el compromiso que tienen sobre su desempeño y elevando su índice de bienestar.





Para asegurar que teníamos claridad a tiempo sobre cómo se movían los contagios y poder accionar de manera inmediata, generamos un mecanismo de sesiones diarias en Recursos Humanos; estas reuniones de seguimiento fueron muy efectivas para resolver crisis en un escenario cambiante de constante incertidumbre. Transmitir confianza sobre las decisiones que se estaban tomando y la manera de ejecutarlas nos permitió lograr que los integrantes de las áreas incluso superaran el logro de los objetivos; teniendo como consecuencia resultados positivos no solo para la compañía, sino también en las personas al ver

lo que estábamos logrando aun cuando atravesábamos una situación de crisis sanitaria en el mundo.

### **COMUNICAR CON TRANSPARENCIA, CON CONFIANZA Y ASERTIVAMENTE**

Estar en constante comunicación con nuestra gente sobre los cambios en el entorno y lo que necesitábamos de cada uno fue pieza clave durante este periodo. Durante la contingencia buscamos conectar con las personas de distintas maneras: lanzamos un plan de dinámicas semanales y eventos virtuales que nos permitían mantener la cercanía, y aprovechar las herramientas digitales para enlazar a colaboradores de diferentes países,

áreas y operaciones. Llevamos a cabo *Town Halls* (sesiones globales de comunicación interna) para comunicar los objetivos y logros de Mabe en dos idiomas; lanzamos también conexiones personalizadas en la que cada área podía tocar temas específicos. Nuestro equipo de Tecnologías de la Información nos acompañó en cada iniciativa de comunicación para asegurar que contáramos con las herramientas necesarias para seguir conectados a la distancia, cuidar de nuestra gente y mantener a los equipos enfocados en los objetivos del negocio. Los últimos años nos han dejado aprendizajes personales, profesionales y lecciones de vida que nos han hecho cambiar la forma en la que hacíamos las cosas en casa, en nuestro trabajo, con la familia y amigos. Pero si de algo estoy seguro es de que todos tuvimos una lección en la que reconocimos que lo que mueve al mundo, a la sociedad y las organizaciones, son las personas con las que convivimos todos los días; de ahí la importancia de buscar ser mejores para contribuir en mayor medida con lo que hacemos y disfrutar más el tiempo que compartimos con los demás.

---

**En RRHH trabajamos puntualmente en desarrollar las habilidades necesarias para que cada integrante fuera accountable desde su función sin importar su esquema de trabajo.**

---

Durante la pandemia nuestros productos jugaron un papel fundamental en la vida de las familias en México y el mundo. Fueron meses encerrados en casa interactuando de manera frecuente con nuestros electrodomésticos, y fue justo en ese espacio tan importante para cada hogar, que seguimos siendo parte fundamental del bienestar y funcionamiento del núcleo familiar. Este periodo nos impulsó a pensar diferente y buscar soluciones innovadoras para nuestros consumidores y usuarios. Si bien el mundo ha vuelto a una “nueva normalidad”, en Mabe no bajamos la guardia y seguimos trabajando para fortalecer nuestra cultura, aprovechando los retos del entorno para evolucionar. Vivimos tiempos retadores en los que la única constante es el cambio, por ello la adaptabilidad y la capacidad de reacción dentro de la organización son elementos fundamentales. Hoy más que nunca me siento afortunado de ser parte de un gran equipo que ha sabido tomar riesgos calculados y decisiones acertadas basadas en nuestros principios.

Si alguien me hubiera contado que esto sucedería hace tiempo, probablemente hubiera dudado del impacto tan grande que estos cambios marcarían en nuestra historia; estoy seguro, como el gran equipo que somos, que estamos listos para seguir enfrentando retos en el futuro.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

La agilidad para adaptar a toda organización a escenarios de cambio se obtiene al contar con pilares sólidos que se construyen con la confianza que tienen sus colaboradores en ella; se debe mantener en el radar el impacto de sus acciones en el entorno y la manera en la que fluye la información entre todas las partes. Es importante que desde el Equipo de Liderazgo, la toma de decisiones se base en los principios y filosofía de la compañía para orientar mejor los planes de acción, sin perder de vista que para tener claridad sobre aquellas cosas que se pudieron hacer mejor, se debe observar y reconocer con humildad cada detalle.

La suma de todos los factores mencionados anteriormente, más la pauta que nos va marcando el mundo nos permiten obtener un panorama amplio de cómo ubicar los recursos en el momento y lugar indicado para lograr dirigir desde nuestro campo de acción en RRHH a los colaboradores a una zona de bienestar y tranquilidad aun en los escenarios más preocupantes.

En 1946 las familias de Egon Mabardi y Francisco Berrondo inician operaciones como una empresa familiar dedicada a la construcción de gabinetes de cocina y lámparas fluorescentes, y en 1950 fabricaron la primera estufa que salió a la venta en México.

Para finales de los años 60, Mabe fabricaba y exportaba refrigeradores y estufas al mercado centroamericano y caribeño; en 1976 realizó su primera exportación a Estados Unidos. En 1987 se estableció una alianza estratégica con General Electric (GE). Con esta unión, Mabe llega al mercado americano al tiempo que inicia el intercambio de tecnología y conocimiento con GE, situación que sienta las bases de la compañía que hoy nos representa.

En las últimas 2 décadas Mabe ha continuado su consolidación como una de las compañías líderes en mercado a través de alianzas comerciales, adquisición de compañías y creación de plantas de manufactura. Actualmente fabrica más de 12,200 millones de productos anuales, en 12 plantas para 13 marcas distribuidas en América y que además se comercializan en más de 75 países alrededor del mundo.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Manufactura.

**MARCAS PRINCIPALES:** Mabe, iomabe, Monogram, Café, GE, GE Profile, Easy, Patrick, IEM, Centrales, Atlas, Cetron.

**LOCACIONES:** 11 plantas de manufactura, 5 Regiones comerciales en América y oficinas de comercialización en otros continentes.

**HEADCOUNT TOTAL:** + 25,000

**ROTACIÓN APROXIMADA:** 2.3%

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** .06%

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:** ISO 14000, Industria Limpia, OEA (Operador Económico Autorizado en Colombia y Costa Rica), CTPAT, ISO 9001, UL

*Top Companies para México.*

Reconocida por EP100, parte de *The Climate Group* como una de las dos empresas en el segmento de Sistemas de Manejo de Energía como modelo a seguir por el destacado progreso en nuestras metas.

Socio estratégico de la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en el programa de apoyo a refugiados.

 [www.mabeglobal.com](http://www.mabeglobal.com), [www.mabe.cc](http://www.mabe.cc)

 mabe

 mabeglobal

 mabe\_global

**CONTACTO**

[tienda.mabe@mabe.com.mx](mailto:tienda.mabe@mabe.com.mx)



**CARLOS CHAPMAN**

Vicepresidente de Recursos Humanos de MetLife México

---

# LA FLEXIBILIDAD COMO AGENTE DE CAMBIO

---

Quisiéramos cambiar la hoja como si nada, pero no es posible: la pandemia ocurrió, y trajo cambios en todos los ámbitos, incluyendo el laboral. El rubro de las aseguradoras no fue la excepción, así que me gustaría abordar las implicaciones que la pandemia ha tenido en Recursos Humanos.



**M**etLife es una compañía cuyo abordaje a los desafíos de la post pandemia desde el punto de vista de Recursos Humanos tiene que ver con romper paradigmas.

Las personas de cierta edad crecimos con el paradigma de que el trabajo se lleva a cabo de manera presencial en las oficinas, y hoy mi gran aprendizaje tiene que ver con la necesidad de romper con ese modelo para abrazar nuevos esquemas de colaboración.

## LA SEMILLA DEL CAMBIO YA ESTABA ALLÍ

Creo que todas las empresas en el mundo veníamos hablando de esquemas de trabajo flexibles y empezando tímidamente a implementarlos. Mucho antes de la pandemia la evolución de la tecnología nos brindó herramientas digitales que poco a poco fueron utilizadas con mayor frecuencia para la comunicación empresarial. Las ventajas de la capacitación en línea, la posibilidad de hacer juntas con personas al otro lado del mundo, la conexión inmediata y eficaz que nos ofreció la era digital se abrían paso sobre todo en las empresas más grandes, con cierto cuidado y prudencia —incluso resistencia—. Pero ese cambio gradual se convirtió en un salto imperioso por el confinamiento. Parte de lo que terminó generando esta pandemia fue la necesidad de abandonar el paradigma del trabajo en la oficina y nos vimos obligados a una puesta en marcha mucho más agresiva de un esquema de trabajo remoto.

## NO TODO FUNCIONA A DISTANCIA

El que se tuviera éxito en implementar el modelo de trabajo remoto no quiere decir que nunca vamos a volver a trabajar en una oficina, o que el trabajo presencial ya no sirve. El aprendizaje fundamental tiene que ver con que no todos los roles son iguales, pues existen roles donde la presencialidad es mucho más importante que en otros. Las actividades en un área operativa de *back office*, se pueden hacer desde casa teniendo un buen nivel de conectividad; pero si el trabajo se relaciona con la interacción con clientes —sean internos o externos— la presencialidad se vuelve mucho más importante. Y creo que en esa combinación es donde aparecen los esquemas de trabajo híbridos que están ahora tan vigentes. Esto tiene que ver con que hay roles predominantemente virtuales pero seguramente habrá actividades que tienen que ver con la participación en toma de decisiones importantes,

la socialización y construcción de un equipo de trabajo que sí requieran de una presencialidad; pero esa presencialidad será puntual. Por ejemplo, yo trabajo en un esquema híbrido, con ciertos días desde mi casa y ciertos días en la oficina, sin embargo, debo tener la flexibilidad suficiente para ajustar esos planes cuando haya actividades como reuniones regionales o globales que requieren mi presencia en la oficina.





## CARLOS CHAPMAN

### Vicepresidente de Recursos Humanos de MetLife México

Es Vicepresidente de Recursos Humanos de MetLife México y HR Business Partner en Latinoamérica desde junio de 2017. Se unió a MetLife Argentina como Vicepresidente Adjunto de Recursos Humanos y HR Business Partner en Latinoamérica en enero de 2014.

Carlos tiene más de 30 años de experiencia en Recursos Humanos en múltiples países de Latinoamérica, enfocado en organizaciones de servicios profesionales y liderando equipos multiculturales durante la implementación de cambios organizacionales complejos.

Antes de unirse a MetLife, Carlos fue Director Global de Capital Humano en Neoris (subsidiaria de CEMEX), que es una empresa de consultoría de TI y negocios con sede en Monterrey, México. Antes de mudarse a México fue responsable de Recursos Humanos en el Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile y Colombia).

Comenzó su carrera en 1990 en Andersen Consulting (hoy Accenture) como consultor de Gestión del Cambio y se trasladó a PwC Consulting para convertirse en Gerente de Recursos Humanos en 2001.

Se unió a IBM debido a la adquisición de PwC siendo responsable de la renovación de todos los empleados de Latinoamérica.

Una vez finalizada la transición, se unió al equipo de IBM "Business Transformation Outsourcing" (BTO) como HR LATAM "Solution Architect". Carlos es Licenciado en Ciencias Políticas por la UCA (Universidad Católica Argentina) desde 1988.

## LOS RETOS DE LA FLEXIBILIDAD

La adaptabilidad necesaria en las empresas tiene varios retos y el primero es que la flexibilidad quiebra uno de los grandes paradigmas y más para el departamento de RH.

Tradicionalmente buscábamos la completa estandarización de las políticas y soluciones de Recursos Humanos, y es cierto que la estandarización nos ayudó mucho a tener soluciones *one-size-fits-all*. Creo que esta pandemia nos ha demostrado que nosotros debemos llevar a cabo una mayor personalización de las funciones y servicios de RH. Lo que le ofrecemos a un colaborador no necesariamente le funciona a todos, y consecuentemente nosotros tenemos que estar dispuestos a implementar soluciones que van a ser diferentes entre un colaborador y otro. De los años 90 a la primera década de los 2000 era normal decir "no hagas excepciones, estandariza", pero hoy el departamento de Recursos Humanos ha dado un giro y uno tiene que estar dispuesto a ser flexible y a diseñar

**El aprendizaje fundamental tiene que ver con que no todos los roles son iguales, pues existen roles donde la presencialidad es mucho más importante que en otros.**

soluciones que no sean necesariamente 100% estándar porque los colaboradores tienen necesidades diferentes. En un esquema de guerra de talentos —como ocurre hoy— la función de reclutamiento, selección y gestión de talento general es más una tarea de venta donde yo le vendo a los colaboradores la propuesta de valor de la empresa, en lugar de una de compra en la cual yo elijo a quién quiero contratar. Nosotros, los responsables de Recursos Humanos,







tenemos que entender que somos comerciales vendiendo la propuesta de la empresa; 30 años atrás en una corporación como MetLife las personas se formaban junto con otras 200 para un puesto y RH escogía a cuál de ellos quería, porque el trabajo en una corporación era una aspiración de la gran mayoría de los profesionales. Hoy no es así. Hay todavía a quien le gusta trabajar en una corporación y aspiran a eso, pero hay muchos otros que prefieren esquemas mucho más flexibles, mucho más informales. El fenómeno de *networking*, el trabajo ágil, el trabajo por proyecto son demandas que hoy existen por parte de los profesionales, y nos presentan un gran desafío como gestores de Recursos Humanos en las corporaciones. El segundo reto es justamente tener la flexibilidad suficiente para reconocer las necesidades de cada uno de los miembros de un equipo. Un ejemplo concreto: estoy volviendo a un esquema con 50% de presencialidad pero por el otro lado tengo una mujer

dentro del equipo que fue mamá durante la pandemia, a la cual se le está complicando venir a la oficina. Creo que un líder debe tener la flexibilidad suficiente para poder llegar a un acuerdo con la colaboradora, tal vez otorgarle 3 meses más de trabajo virtual mientras consigue organizarse, porque quizá esa trabajadora es un talento que yo quiero retener y probablemente tenga que flexibilizar su esquema con el objetivo de que logre reorganizar su vida postpandemia para tener la presencialidad que el rol requiere.

### LO QUE NO SE NEGOCIA

En el curso de flexibilizar los procesos de Recursos Humanos hay puntos que no se negocian:

- El cumplimiento de los objetivos de negocio.
- Los requerimientos del rol.

Teniendo claro lo anterior, yo puedo tener para algunos talentos dentro de la compañía cierta flexibilidad sin incumplir los requerimientos

anteriores, pero que quizá les ayude a adaptarse y organizarse para poder cumplir con los objetivos del negocio y del rol.

Por cierto, durante la pandemia no cambiamos los sistemas de medición de desempeño, siguen siendo los mismos, pero se puso especial cuidado en cuándo puedo tener flexibilidad dependiendo de las circunstancias de cierto talento y, muy importante, esa flexibilidad debe estar acotada en el tiempo. No es que para siempre pueda seguir trabajando desde su casa; no si yo requiero un cierto nivel de presencialidad tengo que tener como líder la flexibilidad suficiente para que una persona durante una ventana de tiempo pueda cumplir parcialmente el requisito de asistencia. Si una persona cuenta con ese respiro eventualmente resolverá sus necesidades para después sí poder cumplir cabalmente con acudir a la oficina. El detectar esas necesidades es uno de los grandes desafíos como líder de RH.





Hay otro desafío en los esquemas de trabajo híbrido que es puramente logístico: si algunos miembros de mi equipo están presentes y otros virtuales en un determinado momento ¿cómo logro que todos tengan las mismas posibilidades de participación? A mí me ha ocurrido en reuniones donde había gente presente y gente conectada que es muy difícil asegurar que todos nos sintamos incluidos y con la posibilidad de participar en igualdad de condiciones. Es importante que los líderes hagamos sentir cómodos a todo el equipo, tanto los que están físicamente en una determinada junta y los que están virtualmente. La razón por la que muchas compa-

ñías van a un esquema híbrido es porque la pandemia demostró que en muchos casos la presencialidad 100% no es necesaria y que esa presencialidad va a depender del rol y de los requerimientos del rol. Hay roles que requieren la asistencia del colaborador en un canal presencial de atención al público, por ejemplo, los centros de servicio y los centros de atención

de MetLife donde el cliente necesita que se le atienda cara a cara. Al contrario, hay roles que funcionan de manera virtual, como los que trabajan operando un proceso o las tareas que son preponderantemente analíticas; y habrá los roles híbridos o mixtos donde hay días que se requiera presencialidad y días donde se pueda trabajar desde casa, como es el caso de *management*.

## HABLAR DE PRODUCTIVIDAD

Hay muchas definiciones grandilocuentes de productividad, pero aquí el punto es definir su relación con los nuevos esquemas de trabajo y la conclusión es que, al igual que el esquema depende del rol, la productividad durante la pandemia dependió de la combinación de rol y esquema. Para un agente de seguros que trabaja en ventas la falta de presencialidad implicó una menor productividad, porque tú tienes que hacer una venta consultiva y la venta consultiva siempre es más fácil de hacer si tú puedes tener ese contacto personal con tu cliente. Ahora, si tú eres una persona que lo que hace es analítico u operar un proceso probablemente trabajar desde la casa te dé una mayor productividad, porque antes había mucho tiempo que perdías en el traslado a la oficina que hoy puedes aprovechar trabajando virtualmente. Pero yo no creo en las definiciones universales y en cambio sí creo que la riqueza de la flexibilidad es justa-

**El que se tuviera éxito en implementar el modelo de trabajo remoto no quiere decir que nunca vamos a volver a trabajar en una oficina, o que el trabajo presencial ya no sirve.**



# MetLife

mente esa: el poder de elegir un esquema de trabajo que se adecue la mejor forma posible a los requerimientos del rol. MetLife es una empresa que sabe el valor de sus colaboradores, y durante la crisis procuramos apoyarlos incluso económicamente para poder solventar parte de los gastos que implica trabajar desde la casa en términos de luz, internet, capacitación y asesoría. Y la flexibilidad ha sido la clave porque hemos tenido gente que te dice “yo estoy feliz trabajando desde mi casa, tengo buena conectividad, me puedo organizar bien en horarios” y otros que dicen “yo lo antes que se pueda quiero volver a trabajar en la oficina porque donde vivo no hay un buen proveedor de internet ni tengo buena conectividad”. En nuestros países latinoamericanos la realidad es bastante diversa, por lo que en MetLife hemos acompañado a los colaboradores en función de sus necesidades. Durante toda la pandemia mantuvimos los centros de servicio abiertos porque así nos lo pidió el Regulador, y a todos los colaboradores que operaban en dichos centros les pagábamos un transporte privado para que para que pudieran llegar a la oficina sin verse expuestos durante los peores momentos de contagios. De igual forma, a las personas que se quedaron en casa los ayudamos con parte de los gastos para cubrir el incremental que pudieran haber tenido por desempeñar su trabajo virtualmente. Y el regreso se ha planeado con cuidado, integrando inteligentemente esquemas híbridos gracias a la herramienta que de ahora en adelante se cuenta como un pilar más de los Recursos Humanos: la flexibilidad.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

La pandemia ha venido a cambiar radicalmente el mundo del trabajo, y esto se ve reflejado en una aceleración de las tendencias de mayor flexibilidad y la demanda de los colaboradores respecto de una mayor personalización de las propuestas de valor que las empresas ofrecemos. El advenimiento de las formas híbridas de trabajo, que buscan dar respuesta a estas demandas, en definitiva, tienen como propósito conciliar estas peticiones sin perder el motivo fundamental de cumplir con los objetivos de negocio y de servir de forma extraordinaria a nuestros clientes. El modelo híbrido que hemos implementado en MetLife, basado en los roles de cada colaborador, es un experimento que busca obtener un balance adecuado entre las necesidades de personalización que el mundo del trabajo hoy demanda, y el compromiso innegociable con nuestros clientes y fuerza de ventas.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Asegurador.

**MARCAS PRINCIPALES:** MedicalLife, Met99, MetaLife.

**LOCACIONES:** Contamos con 5 Centros de Servicio, 7 sucursales y más de 400 puntos de atención en toda la República.

**HEADCOUNT TOTAL:** 1,704

**ROTACIÓN APROXIMADA:** Total 13.6, voluntaria 9.5%, involuntaria 4.1%

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** Se tiene un presupuesto para capacitación y desarrollo de colaboradores y fuerza de ventas entre 8 y 10 MDP anuales.

**CERTIFICACIONES Y PREMIOS:**

Primera aseguradora en obtener el certificado de “Los Mejores Lugares para Trabajar LGBT”.

Lugar #29 “Los Mejores Lugares para Trabajar For All” y #28 en el ranking “Tiempos de Reto 2021” de *Great Place to Work*.

Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación desde 2016.

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 en Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Identificación, análisis y prevención.

“Organización Responsablemente Saludable” y “Empresa Socialmente Responsable” (ESR) por 18 años consecutivos.

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres).

Primer lugar dentro del sector asegurador en el ranking “Mercado Responsabilidad ESG”.

10 reconocimientos en los Premios Brandon Hall a nuestra plataforma de capacitación digital DAP (*Distribution Academy Platform*).

 [www.metlife.com.mx](http://www.metlife.com.mx)

 MetLifeMexico

 [metlifemx](https://twitter.com/metlifemx)

 [metlife-mexico](https://www.linkedin.com/company/metlife-mexico)

 [metlife\\_mexico](https://www.instagram.com/metlife_mexico)

 MetLifeMexico

**CONTACTO**

**JORGE ARTURO HERNÁNDEZ**

[jorge.hernandez1@metlife.com.mx](mailto:jorge.hernandez1@metlife.com.mx)





# For a **key** to unlock **employee potential** world.



## **Workday. For a changing world.™**

The workplace requires more agility—and flexibility—than ever before. Stay tuned in to your team's changing needs, help them craft every step of their career journey, and give them the resources to thrive with Workday—the finance, HR, and planning system for a changing world.



---

**MÓNICA MAGAÑA**  
Directora de Talento y Cultura en MOBILITY ADO

---

# APRENDIZAJES POSTPANDEMIA: UNA MIRADA HUMANA DESDE ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

---

En muchas reuniones con responsables de las áreas de Personas de empresas en México —desde las pequeñas, grandes, nacionales y hasta las multinacionales, así como las grandes firmas de consultoría— hemos tenido innumerables intercambios de opiniones, resultados de encuestas e investigaciones para revisar y dar línea de acción a nuestras formas de trabajo, cuestionándonos su continuidad y fundamentos en sentido de los cambios que se han presentado de manera tan apresurada a partir del inicio de la pandemia y su larga duración.



**E**sta realidad mundial de cambios en las formas de trabajar nos orilló a interpretar y experimentar nuevas capacidades organizacionales y personales que nos ayudaron a adaptarnos a lo que el entorno nos ofrecía.

Vivimos cambios en nuestra forma de trabajar, pero también en la forma en la que convivimos con nuestra empresa; se rompieron mitos en muchos sentidos y se replantearon elementos de fondo de nuestros negocios que pusieron a prueba o redefinieron nuestra participación en el mercado.

Algunos **mitos** que se rompieron, después de más de 2 años de pandemia, son:

## 1. EL TAMAÑO “ADECUADO” DE NUESTRAS ESTRUCTURAS DE PERSONAL

Muchas empresas se vieron en la necesidad de ajustar sus estructuras de personal debido al prolongado periodo de contracción económica, que afectó los ingresos de las compañías. Algunas empresas hicieron ajustes de manera reactiva, definiendo porcentajes de plantillas a optimizar en una urgencia de responder lo antes posible, por sentido de supervivencia. En cambio, otras aprovecharon la oportunidad para pensar estratégicamente cómo

hacerse cargo, haciendo un esfuerzo de identificar qué funciones son básicas y estratégicas, y cuáles han venido creciendo con el tiempo, pero no agregan el valor que el negocio requiere en tiempos de crisis.

*Aprendizaje:* hay que revisar periódicamente qué tenemos en la estructura y para qué, independientemente de las crisis.

## 2. LA NECESIDAD DE PRESENCIA FÍSICA EN OFICINAS

La necesidad de trabajar en casa para la mayoría de las funciones corporativas por tanto tiempo, nos dio oportunidad de ver valor en los resultados de la gente, sin que fuera indispensable estar en las oficinas para que los colaboradores desempeñen su función.

Con los avances tecnológicos que facilitan la comunicación y la experiencia ganada en más de dos años, los equipos pueden trabajar remotamente sin afectar su capacidad de dar resultados valiosos para la organización. Algunos cuestionamientos que, a pesar de este tiempo, nos seguimos haciendo son: si es más productivo regresar a la oficina, quedarse en casa o tener un modelo híbrido; si deberíamos evolucionar nuestro modelo de colaboración y de entrega de resultados; y cómo afectan a la cultura organizacional los modelos remotos e híbridos. Con estos cuestionamientos en el aire, muchas empresas





## MÓNICA MAGAÑA

### Directora de Talento y Cultura en MOBILITY ADO

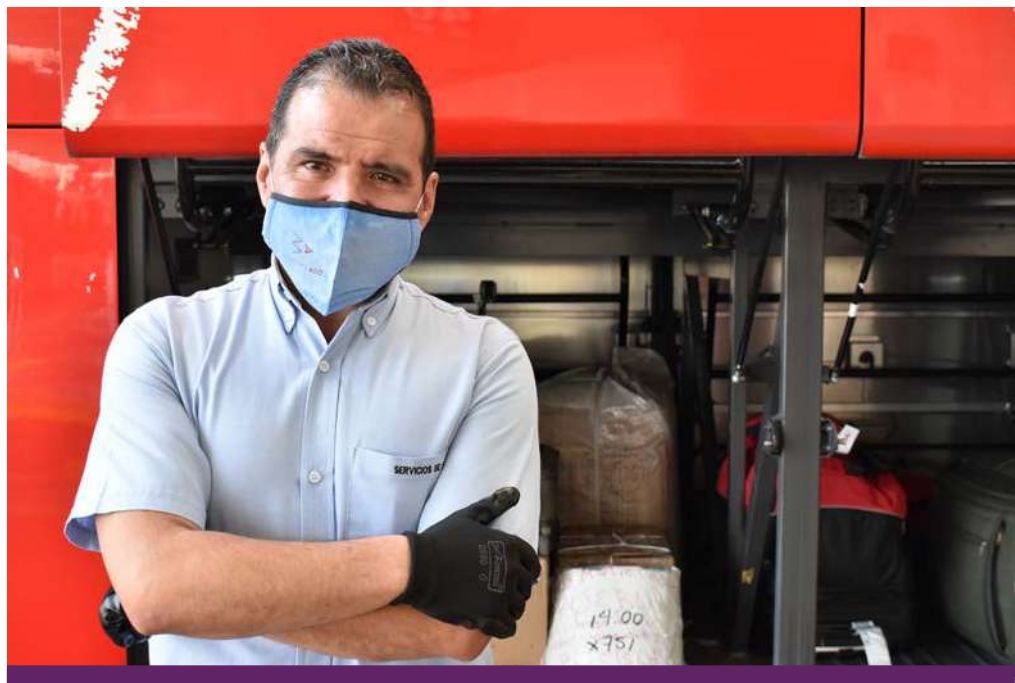
Mónica Magaña nació en la Ciudad de México y es licenciada en Psicología Industrial por la Universidad del Pedregal. Ha tenido estudios de postgrado en Liderazgo, Desarrollo Humano, Gestión del Cambio, Coaching Ejecutivo Estratégico y Psicoterapia Humanista, entre otros, por diferentes instituciones académicas nacionales e internacionales.

Tiene experiencia de más de 27 años en áreas de Recursos Humanos en instituciones tales como la Comisión Nacional de Derechos Humanos, Grupo Nacional Provincial y diferentes despachos de consultoría, especializándose en temas de gestión de talento y desarrollo organizacional; así como gestión del cambio en temas de transformación digital.

Desde hace 15 años colabora en MOBILITY ADO y desde hace 10 es Directora de Talento y Cultura, responsable de la estrategia de personal.

Forma parte del Consejo de AMEDIRH y de USEM.

están buscando conocer y analizar las prácticas de retorno de otras compañías para definir el esquema de trabajo que más se apegue a su cultura e industria. Sin embargo, una encuesta del 2021 publicada por OCC Mundial dice



que el 55% de los empleados mexicanos renunciarían a sus empleos si no cuentan con un esquema híbrido de trabajo. Ahora, con la economía en vías de recuperación —como está este 2022— la rotación de personal se está disparando y una de las causas que encontramos es esta falta de certeza del modelo de trabajo para candidatos potenciales internos y externos.

Un hallazgo que pareciera obvio, pero no lo es, es que nos topamos con la falta de modelos de gestión que midan la productividad de la gente en funciones corporativas, por lo que muchos líderes se sienten más cómodos pidiendo a la gente que trabaje en las oficinas; así al menos ven que “están”, no sabemos haciendo qué, pero están. Aunque este mito no hará que las empresas despeguen a modelos sostenibles en el tiempo, tarde o temprano tendrán que entender que la presencialidad no es la respuesta a la productividad, que finalmente es lo que se necesita para mantenerse y crecer económicamente.

*Aprendizaje:* La gente da resultados cuando se tiene claridad de qué debe entregar, no cuando están en las oficinas. ¿Las empresas están listas para trabajar con esa claridad?

### 3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL REQUIERE CONVIVENCIA DIARIA

La cultura se entiende como el conjunto de hábitos y costumbres de un grupo de personas, que en una organización está definida por una misión o razón de ser y una visión de futuro que les representa un camino para lograr un sueño. Se traduce en la filosofía de la empresa, esto es, en la forma de pensar, las creencias y valores compartidos que se observan y se viven en las interacciones cotidianas en el trabajo. La crisis de distanciamiento social en oficinas, que obligó a las empresas a trabajar de manera remota, generó un cuestionamiento, no solo de la productividad —que ya vimos en el mito anterior— sino de arraigo, pertenencia y cultura. Nos preguntamos qué nos une cuando no hay

nadie para modelar la cultura que queremos en nuestra empresa si cada quien está en su casa.

Sabemos que la cultura se transmite en la forma de entregar el trabajo, y también en la convivencia, en la plática matutina cuando la gente se saluda, en la cafetería, en los pasillos y en el comedor. Estos son elementos a considerar como fuentes importantes de transmisión de una cultura centrada en la persona, y no solo en el indicador de resultados o en los objetivos, pero no es la única.

Sin duda sabemos que la cercanía de las personas en un lugar para trabajar “adecuado” ofrece también la posibilidad de incrementar significativamente la colaboración, la visión compartida y el sentido de pertenencia, por el amplio entendimiento de la forma de ser de la empresa que se da cuando la gente comparte un mismo espacio. Sin embargo, la cultura se puede transmitir a través de la convivencia digital también; por lo que el planteamiento de fondo será si la empresa está dispuesta a flexibilizarse para adoptar formas digitales o híbridas de convivir o, por la falta de estos esquemas, sacrificar talento clave. El reto es cómo adaptarse a una nueva cultura de trabajo en la que confluyan la tecnología y la convivencia física.

Necesitamos hacer evidentes los beneficios de trabajar de diversas maneras, la emoción de compartir ideas y espacios de co-creación, físicos y digitales que pueden llevar a las empresas a nuevos y mejores destinos.

*Aprendizaje:* la cultura se construye con la convivencia, aunque no nece-

sariamente presencial. ¿Qué tipo de convivencia necesitamos tener para construir la cultura del futuro?

#### 4. EL LÍDER PUEDE TRABAJAR CON UN EQUIPO PRESENCIAL O REMOTO

Todos los aspectos que podamos identificar que marcan la experiencia de un colaborador son importantes, pero ninguna por arriba del impacto que el liderazgo imprime.

Sabemos que el peso del rol que juega el líder para dar sentido de dirección, conocer los objetivos del trabajo de cada persona, su contribución, el seguimiento y la retroalimentación, es enorme, y la habilidad que exige dirigir de manera remota ha hecho evidente la falta de capacidades de muchos líderes.

El líder es sin duda el responsable del 50% del impacto de la experiencia de una persona en su trabajo, haciéndolo sentir importante, que contribuye y con retos que le impulsan a crecer y desarrollarse

**La necesidad de trabajar en casa para la mayoría de las funciones corporativas por tanto tiempo, nos dio oportunidad de ver valor en los resultados de la gente, sin que fuera indispensable estar en las oficinas para que los colaboradores desempeñen su función.**

o, por el contrario, hacerlos sentir indiferentes, que no agregan valor o que quieran convertirse en parte del escenario para no ser vistos.

Una tarea para el área de Personas, que se identificó al poner a los líderes a dirigir equipos de manera remota de un día para el otro, es







la importancia de tener líderes con alta capacidad de gestión de personas, no solo de gestión de objetivos y búsqueda de resultados, sino personas con sentido humano. Con esta nueva realidad que representa una alta posibilidad de gestionar equipos de forma híbrida, se tiene un reto en el desarrollo de los líderes, que implica que entiendan las necesidades de las personas y creen un ambiente laboral que valore y reequilibre el bienestar laboral y personal-familiar. Los líderes, además de ser empáticos, valorar y reconocer a la gente

con la que trabajan, necesitan expresar satisfacción y felicidad que logren inspirar a otros entusiasmo y compromiso, ya sea que su equipo esté cerca o de manera remota.

**Necesitamos líderes que den resultados, gestionen por objetivos y con un alto valor humano. El trabajo es parte de la vida de una persona, y mientras más feliz sea, más productiva será en su trabajo.**

*Aprendizaje:* Necesitamos líderes que den resultados y gestionen por objetivos y con un alto valor humano. El trabajo es parte de la vida de una persona, y mientras más feliz sea, más productiva será en su trabajo.

## 5. SI LA EMPRESA ES UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR, LA GENTE NO BUSCARÁ IRSE

La casi certeza de la lealtad de nuestra gente a la empresa —y con esto la permanencia del talento— se ha visto amenazada en este periodo marcado por el trabajo remoto. La naturaleza individualista de los seres humanos se vio intensificada por el distanciamiento social, adicional a que las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral tienen una conciencia dividida entre lo individual: pensando en lo que les conviene en el corto plazo; y global: que les da un enfoque en un sentido mayor, con ideales más allá de fronteras empresariales, y les permite pensar en las empresas como escalones para alcanzar sus objetivos personales, y su estabilidad en ellas será la medida en que puedan alcanzar el siguiente escalón.

Muchas empresas han expresado sorpresa por la pérdida de talento que creían “leal”, y cuando se acepta esta realidad, nos damos



cuenta de que la base mínima esperada de la experiencia de una persona en una empresa, es que ésta sea una gran empresa para trabajar, por lo que serlo ya no es un plus, es una prioridad en la cultura.

El reto tiene varios alcances, desde trabajar con estrategias al corto plazo para resolver la rotación de personal que estamos viviendo, hasta trabajar en estrategias de rotación interna con retos que representen los escalones que la persona necesita escalar dentro de la organización. Con esto no garantizamos la permanencia, pero sí puede prolongar su estancia.

*Aprendizaje:* El talento va rotar, aunque seas una gran empresa, porque buscan retos diferentes; pero ya no es opción no ser una gran empresa para trabajar, es un deber.

## CONCLUSIONES

Esta crisis nos dio la oportunidad de replantearnos algunos conceptos que para las áreas de Personas y la alta dirección de las empresas en general, son de vital importancia. No son ideas nuevas, pero se hicieron más evidentes; básicamente nos referimos a:

- Entender a las **personas**, sus necesidades en esta nueva era y hacer de su **experiencia en el trabajo** algo que las haga querer estar en la empresa el mayor tiempo.
- Implementar la **forma de trabajo adecuada** para el talento que se quiere tener (presencial, remota o híbrida) y que corresponda con la cultura de futuro que hará que se logre la visión de la organización.
- La **productividad** en la organización debe estar alineada a los resultados que se desean, siempre pensando en lo que el cliente necesita y los cambios en el contexto mundial y local.

La organización está en continuo cambio cuando es sensible al mercado, se requiere un enorme esfuerzo para no cambiar y eso la puede hacer insostenible en el tiempo. Hay que saber leer el contexto, fluir con los cambios y hacer de nuestra cultura un facilitador que logre el valor social y económico que la empresa está destinada a generar, a través de una gestión humana y productiva.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Compartir reflexiones sobre los aprendizajes en esta crisis o en cualquier otra ayuda a los ejecutivos a cuestionarse elementos que, al resolverlos, nos llevarán a hacer sostenibles las empresas en el tiempo, considerando que las personas son el por qué y para qué de las organizaciones.

En MOBILITY ADO somos una empresa mexicana, experta en movilidad con presencia en América y Europa. Contamos con un portafolio de soluciones integrales que nos lleva a operar un gran abanico de modos de transporte y a usar la tecnología para evaluar, diseñar y gestionar la logística diaria de nuestros pasajeros. Queremos mover al mundo llevando simplicidad a la vida diaria.

Los valores que identifican a MOBILITY ADO son: Pasión por servir; Confianza; Rentabilidad; Calidad y productividad; y Austeridad. Regidos por estos valores, trabajamos todos los días para ofrecer servicios de calidad, confiables y seguros.

MOBILITY ADO es una Empresa Socialmente Responsable; trabajamos de la mano de la tecnología para minimizar los impactos ambientales a través de vehículos que emplean energías alternativas y limpias, así como el monitoreo de los niveles de CO<sub>2</sub>.

SECTOR DE LA EMPRESA: Movilidad

MARCAS PRINCIPALES: ADO, ADO GL, ADO Platino, Estrella de Oro, Turibus, Avanza por MOBILITY ADO, Cristóbal Colón y Tica Bus.

LOCACIONES: México, España, Portugal, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

HEADCOUNT TOTAL: 23,800 colaboradores.

ROTACIÓN APROXIMADA: 27.51% anual.



PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN: 10.6 horas promedio por colaborador.

CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:

ESR (Empresa Socialmente Responsable) y *Great Place To Work®* (Increíble lugar para Trabajar).

La SEMARAT nos otorgó la distinción “Transporte Limpio” por nuestras acciones en beneficio del ambiente.

 @mobilityado  @MOBILITYADO

 MOBILITY ADO  mobilityado

 MOBILITY ADO



**Mondelez**  
International  
**SNACKING MADE RIGHT**

## SALVADOR REYES

Chief Human Resources Officer Mondelez México

---

# CONSTRUYENDO EL LUGAR DE TRABAJO DEL FUTURO CON LIBERTAD Y CONFIANZA

Hay dos aprendizajes clave que nos han dejado estos más de dos años tan complejos y llenos de retos en todos sentidos. En primer lugar, que el mundo ha cambiado, quizás para siempre y, segundo, que no importan las barreras físicas a la hora de conectar con quienes más queremos o de trabajar en equipo bajo metas y resultados comunes.

**T**ras varios meses que fueron cruciales para todas y todos, y que nos plantearon desafíos para balancear nuestras vidas profesionales y personales, ahora somos más conscientes de quiénes somos, de nuestros límites y nuestras áreas de oportunidad pero, sobre todo, sabemos qué es lo que nos hace felices. Somos también más conscientes de la gran pluralidad de ideas, puntos de vista y diversidad que hay a nuestro alrededor. Yo he tenido la fortuna de llegar a Mondelēz México, compañía líder mundial en *snacks*, como Líder de Gente en una era donde los sectores productivos están apostando a la recuperación. Una de las primeras interrogantes a atender fue: ¿cómo crear entornos laborales que realmente garanticen la libertad de ser quien eres y que genere colaboradores más felices y comprometidos? En mi tiempo dentro de la organización, me he dado

cuenta de que tenemos todas las fortalezas para retar el *statu quo* y para crear la cultura laboral del futuro, donde todos los colaboradores pueden sentirse libres y, con ello, comprometidos con su propia carrera y con los resultados. Para posicionar esta mentalidad siempre he compartido con mi equipo que somos una compañía que coloca en el centro de las decisiones a los consumidores y a nuestra gente. Nos llena de orgullo decir que nadie hace *snacks* como nosotros. Producimos *snacks* para millones de personas alrededor del mundo; con sabores, costumbres y gustos tan distintos como los colaboradores que empleamos. De esta diversidad es de donde emana el reto de crear un ambiente inclusivo para el crecimiento de todas y todos, siendo nuestro principal objetivo un entorno de trabajo y participación más diverso, pero sobre todo más flexible, en el que nuestros colaboradores puedan ser ellos mismos y logren desarrollarse.







## SALVADOR REYES

### Chief Human Resources Officer Mondelēz México

Cuenta con una licenciatura en Administración de Empresas por parte de la Universidad Autónoma de Guadalajara y especialidades en RH y Capacitación por parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Previamente, Salvador ocupó el puesto de Director de Recursos Humanos en Astra Zeneca México y Director Sr. de Recursos Humanos de Latinoamérica Norte en Johnson & Johnson para Consumo, y México para Janssen y Medical Devices.

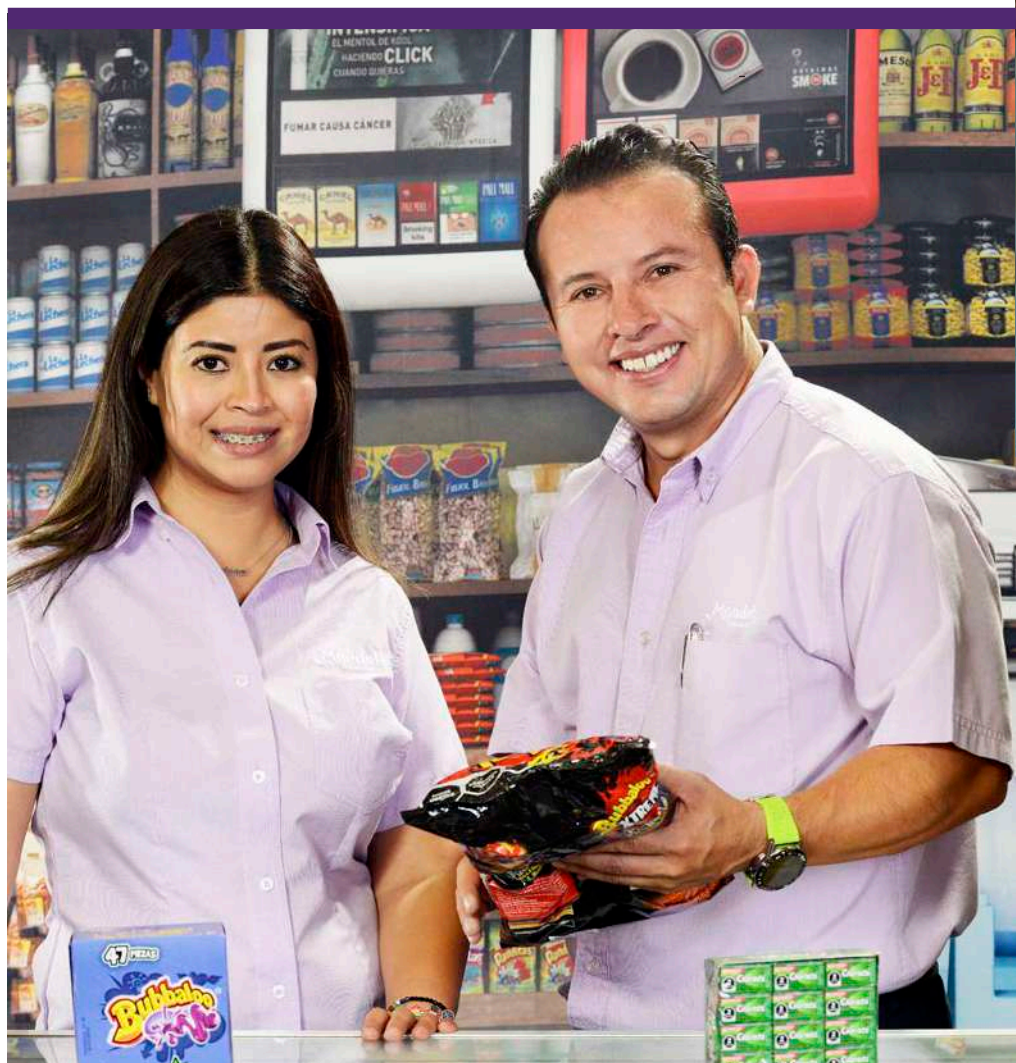
Salvador llegó a Mondelēz México en un momento crucial para la compañía, en una coyuntura de transformación tras haber vivido grandes aprendizajes durante la pandemia. Con el objetivo de atender la prioridad organizacional de la compañía donde el cuidado de la gente es lo primero, Salvador puso en marcha el Plan Estratégico para Gente 2022, donde el impulso a la cultura de empoderamiento y talento diverso enfocado en las personas es una parte central.

2022, Mondelēz International cumple 95 años en el país, tiempo durante el cual la compañía ha podido conocer a México y a los mexicanos como pocos, y donde el orgullo por nuestras marcas amadas es un motivo por el que, a diario,

trabajamos con ambición para seguir ganando en el mercado. Tras 95 años de presencia en México, nos enorgullecemos mucho de nuestro arraigo, pero también de tener una visión clara para seguir creciendo con propósito. Casi un siglo de historia solo se entiende a través de la transformación y la adaptación. Con la meta de liderar el futuro del *snacking*, en Mondelēz México una de mis prioridades como Líder de Gente ha sido renovar nuestra cultura organizacional para fomentar el desarrollo de los colaboradores bajo un ambiente que

refleje la increíble diversidad de este país y sus consumidores.

Una de las prioridades estratégicas de Mondelēz México es la diversidad, equidad e inclusión, porque para nosotros estos son los ingredientes que nos permitirán crecer, mantener a nuestro talento y atraer nuevos. Los consumidores también se ven representados en esta diversidad, por ello nos hemos dado a la tarea de buscar talentos de diversas generaciones, géneros y formas de pensamiento, pues todos pueden encontrar en Mondelēz un lugar para trabajar siendo quienes son, como en el caso de nuestro







colaborador Rodrigo Ortiz, líder del Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión de Mondelēz México: *“Estoy orgulloso de ser gay, de todos los obstáculos que superé para poder amarme como soy; estoy orgulloso del valor de mi comunidad LGBT+ por seguir luchando por nuestros derechos; estoy orgulloso de Mondelēz México por crear espacios seguros donde personas diversas pueden crecer y tener éxito profesionalmente; pero, más que nada, estoy orgulloso de ser yo”*. Crear y mantener un entorno donde se valoren las diferencias y la indivi-

dualidad tiende puentes y oportunidades para el talento, que abraza esta diversidad como una ventaja que nos hace más fuertes y nos permite trabajar enfocados en resultados como un solo equipo. La importancia de contar con una comunidad conectada se pone de manifiesto cuando vemos a los colaboradores que integran la organización, donde hoy conviven cuatro generaciones que se encuentran entre los 18 y 73 años y pertenecen a 14 nacionalidades diferentes. Adicionalmente, el 35% del equipo son mujeres,

**Una de las prioridades estratégicas de Mondelēz México es la diversidad, equidad e inclusión, porque para nosotros estos son los ingredientes que nos permitirán crecer, mantener a nuestro talento y atraer nuevo.**





muchas de las cuales ocupan el 44% de los puestos gerenciales y el 50% del equipo de liderazgo. Otro dato disruptivo es que el 64% de las investigadoras, ingenieras y expertas técnicas de investigación y desarrollo son mujeres, un porcentaje llamativo en un área históricamente dominada por hombres como es la de STEM (carreras de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas).

De acuerdo con Jannet Morales, integrante de mi equipo y Líder de Talento, “*trabajamos por atraer, mantener y desarrollar al talento. Nuestro compromiso de inclusión va más allá de la diversidad, respetamos y valoramos las diferencias y buscamos que todos y todas sean escuchados e incluidos en las decisiones que tomamos; diario pensamos en dife-*

*rentes formas para continuar evolucionando e inspirar mejor, conectar más a nuestras comunidades y ser productivos, para ello necesitamos diferentes perspectivas tanto de nuestros consumidores como de nuestros talentos*”.

Dentro de este cambio de cultura, mejorar la calidad de vida de las personas, dentro y fuera de las oficinas también ha sido clave para nosotros en Mondelēz México. Igual de importante que un entorno diverso es fomentar un

ambiente de trabajo donde cada persona pueda ser corresponsable de su bienestar.

Con esto en mente, identificamos tres aspectos clave en modelos flexibles de trabajo que hoy nos han permitido avanzar hacia un clima organizacional donde todos puedan sentirse motivados: tiempo, *mindset* y lugar. Hemos impulsado iniciativas que promueven y fomentan nuestros dos Comités: Diversidad, Equidad e Inclusión, y Un Gran Lugar

**Dentro de este cambio de cultura, mejorar la calidad de vida de las personas, dentro y fuera de las oficinas también ha sido clave para nosotros en Mondelēz México.**



para Trabajar. Además, echamos a andar un programa de salud y bienestar para todos, denominado “*The Right You*”, que acompaña a otras iniciativas de vanguardia como las políticas de Maternidad y Paternidad extendidas y Trabajo Remoto.

En el área de Gente, sabemos que como complemento a este tipo de iniciativas es imprescindible la creación de un entorno de liderazgo inclusivo que acompañe y promueva el crecimiento profesional de los colaboradores y permita construir relaciones basadas en la libertad y confianza.

Este estilo de liderazgo es una realidad, como lo comparte Carlos Rodríguez, Líder del Centro de Investigación y Desarrollo de Mondelēz México: “*Como líder de equipo, lo que busco aportar es promover una cultura inclusiva, donde escuchemos a todos y podamos construir soluciones juntos.*

*Es esencial escuchar a la gente, crear los espacios para ello.*

*Todos en el equipo tienen algo que decir y para mí es esencial que se sientan seguros y puedan compartirlo. Esto es lo que ha hecho que este Centro sea un modelo para la compañía, no solo a nivel local, sino incluso a nivel internacional”.*

Con esto en mente, transformamos nuestros procesos de trabajo. Hoy guardamos en el cajón aquellos esquemas que no se ajustan a la forma en que queremos hacer las cosas. Nos adaptamos para crear herramientas de evaluación de desempeño y diagnóstico que puedan acompañar adecuadamente un modelo de trabajo compuesto por equipos horizontales y bien estructurados que fomenten el desarrollo personal y profesional.

En la actualidad sabemos que empoderar a la gente es parte de lo que impulsa su ambición de ganar, y un componente imprescindible del éxito. Esta apuesta, hoy ya ha dado resultados.

Con 95 años de historia en el país, en Mondelēz México estamos convencidos de que **hacer el snack correcto comienza por tener talento diverso, competitivo y colaborativo** en el lugar correcto. Un espacio seguro que solo puede entenderse desde la diversidad, la flexibilidad y el empoderamiento.

### ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

En nuestras vidas construimos relaciones basadas en la confianza. La capacidad de trasladar este ambiente de seguridad y libertad a la cultura organizacional debe ser una parte integral de cualquier compañía. Cuando las personas pueden ser quienes son es cuando logramos que los colaboradores se sientan motivados y puedan trabajar enfocados en resultados como un solo equipo.

Mondelēz International es una compañía líder mundial en *snacks*. En 2022 cumplimos 95 años de presencia en México, en 1927 se introdujo nuestra primera marca: Chiclets. Contamos con un amplio portafolio de marcas icónicas como Oreo, Ritz, Philadelphia, Tang, Trident, Clorets y Bubbalo y somos líderes en las categorías de queso crema, chicles y bebidas en polvo.

Somos una empresa de *snacks* ganadora que crece con propósito. Día a día nos apasiona retar el *statu quo* para satisfacer a quienes nos eligen a través de nuestras marcas amadas, que son favoritas de millones de mexicanos porque generan conexiones humanas.

Nada de esta historia de éxito sería posible sin el talento y ambición de nuestros colaboradores. Hoy nos enfocamos en crear una cultura de empoderamiento y talento diverso centrada en las personas, pues sabemos que las diferencias nos fortalecen, sirven para tender puentes y trabajar como un solo equipo.

SECTOR DE LA EMPRESA: Alimentos

MARCAS PRINCIPALES: Oreo, Ritz, Philadelphia, Tang, Chiclets, Trident, Clorets y Bubbalo.

LOCACIONES: Monterrey, Puebla, Estado de México, CDMX.

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: Del año 2020 al 2021 duplicamos la inversión en capacitación.

CERTIFICACIONES Y PREMIOS:

En 2021 la compañía recibió la certificación “*Top Employers*” que otorga el Top Employers Institute.

Aparecimos por primera vez en el *ranking* de Expansión y Top Companies, Súper Empresas.

Certificación 2022 de la Fundación Human Rights Campaign (HRC), organización de defensa de los derechos de la comunidad LGBTQ+.

 [www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com)

 [@mondelezinternational](https://www.facebook.com/mondelezinternational)

 [MDLZ](https://twitter.com/MDLZ)

 [mondelezinternational méxico](https://www.linkedin.com/company/mondelezinternational-mexico)

 [mondelez\\_international](https://www.instagram.com/mondelez_international)  [Mondelez International](https://www.youtube.com/MondelezInternational)

CONTACTO

CAROLL PHILLIPS

[Caroll.Phillips@mdlz.com](mailto:Caroll.Phillips@mdlz.com)



---

SALVADOR ORTEGA LEJARZA  
Director de RH LATAM de Newell Brands

---

# LA LLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN ESTÁ EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

---

La cultura más allá de ser la parte clave del juego, ¡es realmente el juego!  
Se va moldeando y formando, por lo que no es algo que sucede de un día para otro; es lo que  
definimos como tu gran Ventaja Competitiva a través del tiempo.

**E**n los últimos años el crecimiento en la mayoría de las empresas ha venido por integraciones, adquisiciones y fusiones entre grandes organizaciones alrededor del mundo. Solamente el año pasado se estima que el valor global por M&As en el mundo fue alrededor de USD 5.1 trillones. Estudios recientes nos muestran que tan solo el 30% de estas integraciones logran ser exitosas, y la razón detrás de este bajo porcentaje tiene que ver en gran medida con temas relacionados a talento y cultura, es decir, el 70% de las empresas falla en la implementación de sus planes por no lograr transformar la cultura de su organización hacia los objetivos planteados al momento del M&A. Imagínate por un segundo todas esas marcas, grandes líderes, infraestructura... que no puedan potencializar sus capacidades simplemente porque no lograron sentar las bases para caminar en conjunto hacia un futuro más brillante.

¿A qué me refiero al hablar de cultura? La cultura está realmente sustentada en los siguientes aspectos organizacionales que modelan, definen la ejecución y los resultados de una compañía:

- El propósito (lo que te define como compañía, la razón de existir de tu organización).
- Tu ambición (lo que realmente quieres alcanzar, tu visión en línea con el propósito).

- Tu estrategia que sigue tu propósito y ambición.
- La estructura que acompaña tu estrategia.
- Tus habilitadores, imperativos estratégicos que modelan e incentivan tu cultura: los valores organizacionales, el liderazgo, los comportamientos, las competencias, las políticas, los procedimientos, los incentivos, entre otros.

Lo más interesante de esto es que, los direccionemos o no, estos aspectos existen, al menos en la cabeza de nuestra gente; por lo tanto, cada persona de la organización interpreta cuál es el propósito o la estrategia en su mente, y en esencia sobre esa conceptualización realiza su trabajo: y si no existe propósito alguno en la mente de un colaborador, va a actuar justamente así, sin propósito, sin estrategia o sin estructura. Por eso es de suma importancia que, como líderes, seamos nosotros los que direccionamos y moldeamos la cultura de nuestra organización y, sobre todo, una cultura que vaya en línea con el propósito y ambición de la compañía, y al mismo tiempo sea una fuente de inspiración, transcendencia, crecimiento y transformación de nuestra gente. Hay quien piensa en cultura como simplemente el ambiente de trabajo, lo cual forma parte de ella, pero va mucho más allá: se va creando a través de los comportamientos y expectativas de tu gente. Estos comportamientos están determinados por las creencias de la gente, las cuales se forman por sus experiencias, de tal forma que las experiencias que tu







## SALVADOR ORTEGA LEJARZA

### Director de RHLATAM de Newell Brands

Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana, cuenta con una maestría en Administración y Dirección de Empresas por el EGADE Business School, además de una especialización en Business Strategy por Harvard Business School y un Diplomado en Derecho Laboral por el ITAM. Salvador es un líder de R.R.H.H. que basa su éxito en infundir un propósito significativo a cada una de sus acciones, para poder guiar a personas extraordinarias hacia logros extraordinarios. *Speaker* internacional, es experto en talento, cultura, procesos de transformación de organizaciones, desarrollo de liderazgo, M&A, y la integración de equipos en un ambiente de inclusión. Actualmente se desempeña como Director de Recursos Humanos para la región de Latinoamérica en Newell Brands, y es miembro del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).

gente va teniendo en tu organización irán generando y cambiando las creencias, y por ende moldeando sus comportamientos.

Con este preámbulo, quisiera ahora compartirles el caso de éxito con relación a nuestra transformación



cultural en Newell Brands LATAM, la cual proviene de un M&A y que ha sido un camino lleno de oportunidades y retos cuya recompensa final tocará miles de familias, millones de consumidores y seguirá agregando valor a todas las partes (comunidad, clientes, consumidores, organización y accionistas).

### LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN NEWELL BRANDS LATINOAMÉRICA

Newell Brands es una empresa cuyas marcas de productos de consumo son reconocidas en más de 120 países e incluyen artículos de papelería, electrodomésticos, artículos para el hogar, para bebés, de almacenamiento, fragancias, entre muchos otros. Latinoamérica representa casi el 10% del negocio

global, y contamos con casi 8 mil colaboradores alrededor de la región. En los últimos años, hemos mantenido nuestra operación separada por unidades de negocio, teniendo soporte por organizaciones centralizadas y especializadas que apoyan la operación y gestión de nuestras unidades de negocio. Este modelo nos ha permitido enfocarnos en nuestros consumidores y acelerar nuestro crecimiento; en ese caminar nos preguntamos: ¿cómo está avanzando nuestra transformación cultural?, ¿estamos yendo al mismo ritmo que el crecimiento del negocio?, ¿cómo lo medimos?, y más importante, ¿estamos generando la ventaja competitiva sostenible en el tiempo que buscamos? Lo primero que hicimos en la región fue poner el termómetro y medir si realmente nuestra

cultura organizacional —basada en las experiencias, creencias y por consecuencia comportamientos— estaban en línea con nuestro propósito, ambición y estrategia como organización. Descubrimos que existían brechas importantes en los siguientes puntos:

- No tenemos armonizadas nuestras estructuras de compensación y beneficios.
- No tenemos armonizadas nuestras prácticas, políticas y procedimientos; sobre todo aquellos que son críticos para el crecimiento de nuestro negocio; mapeo de gente, incentivos, DI&P, Carrera y Desarrollo.
- No necesariamente tenemos todas las capacidades organizacionales para crecer aceleradamente.
- Sobre todo, las experiencias de nuestra gente reflejaban que no existía un sentimiento de perte-

## Lo primero fue atender lo que estaba en nuestro control: las bases de nuestra cultura estaban claramente comunicadas y entendidas, pero no necesariamente se vivían en la organización.

nencia e integración como Newell Brands, sino con las unidades de negocio; y los centros de especialización no sentían un arraigo o compromiso hacia las unidades de negocio, lo cual dificultaba la generación de confianza y por ende el compromiso entre nuestros equipos hacia un objetivo común.

Este diagnóstico —a través de nuestras encuestas de compromiso (*engagement*), *focus groups* y conversaciones a lo largo de toda la organización, en todas las funciones y en los diferentes países— nos permitió tener una radiografía mucho más clara de la situación. Sin duda, lograr nuestra visión de empresa no era un reto nada fácil, así que manos a la obra... Lo primero que decidimos atender fue lo que estaba en nuestro control: las bases de nuestra cultura estaban claramente comunicadas y entendidas, pero no necesariamente se vivían en la organización, así que la acción inicial consistió en avanzar de una estructura por unidad de negocio a una estructura geográfica de Recursos Humanos. Necesitábamos crear una sola cara consistente hacia todas las unidades, hacia todos los líderes y





toda la gente, con los mismos mensajes de unión y crecimiento en conjunto.

El segundo paso, fue constituir todos nuestros procesos críticos alineados a nuestra estrategia como organización:

- Integramos el proceso de evaluación y entrenamos a todos nuestros líderes en medir comportamientos y ser consistentes a lo largo de toda la región, sin importar la unidad de negocio o función.
- Incorporamos todas nuestras políticas en una sola: beneficios, pagos, procedimientos, modelo operativo de Recursos Humanos, incrementos, altas, bajas, de tal manera que todo líder en la compañía, desde los coordinadores o supervisores hasta los altos mandos vivían la misma experiencia a lo largo de la región, al igual que todos nuestros colaboradores, empezando a cambiar las experiencias hacia una

sola compañía, mismos mensajes, mismos procesos, mismos valores.

- Armonizamos todo nuestro esquema de compensación, lo que requirió mucho análisis y una cuidadosa colaboración entre equipos (HRBPs, TR, Legal, Finanzas, Negocio).

Una vez resuelto el tema de procedimientos, avanzamos hacia el siguiente paso: implementar nuestro plan y estrategia de Recursos Humanos y transformación cultural. Para eso la compañía se dio a la tarea de desarrollar competencias por función, con foco en segmentos críticos de talento y capacidades organizacionales implementando el *assesment* completo para nuestra gente. A través de este análisis fuimos descubriendo que en algunos casos las brechas las teníamos en diferentes funciones, y en otros casos encon-

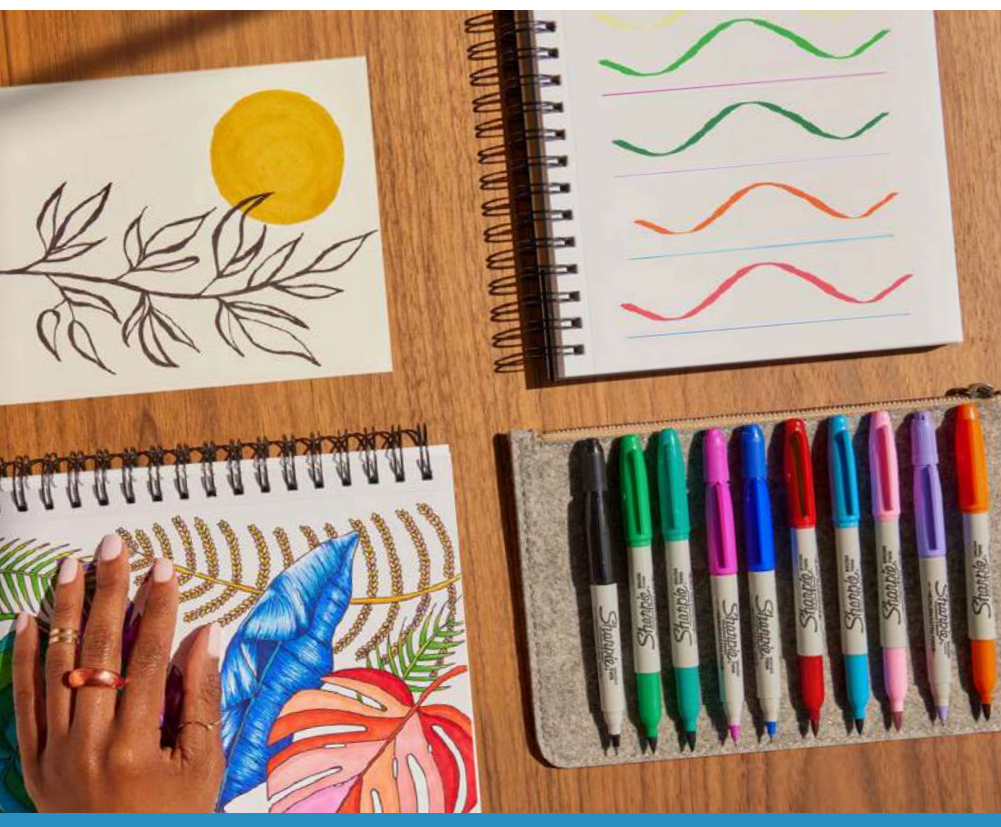
## La compañía se dio a la tarea de desarrollar competencias por función, con foco en segmentos críticos de talento y capacidades organizacionales implementando el *assesment* completo para nuestra gente.

tramos que estaban focalizadas en ciertos niveles de nuestra organización. Este paso nos permitió transmitir a la gente que el talento es lo más importante, que son la piedra angular y el invertir en ellos genera una experiencia distinta que permite un mejor entendimiento de nuestro propósito, nuestra estrategia, y cómo cada uno de nosotros contribuimos con el logro de los resultados.

Acompañamos este desarrollo con las evaluaciones de desempeño, así como con nuestros incentivos y reconocimientos, lo cual refuerza los comportamientos, expectativas y capacidades que esperamos y que nos harán exitosos como organización. Sin duda, el desarrollar a nuestra gente —además de la alineación cultural que representa— genera un sentimiento de compromiso, de identidad actual y futura donde el desarrollo se vuelve el eje central de la retención. Por último, posiblemente el tema más complejo es transformar el liderazgo de tu organización hacia la cultura que estás creando.

### LIDERAZGO Y CULTURA

Como líderes de gente, de cultura, y de gestión de personal, siempre debemos estar atentos y cercanos a





la mente y corazones de nuestra organización; jugamos un papel de motivadores constantes y el tener la sensibilidad de nuestro entorno es vital. En esa misma línea también nos toca tener el carácter y la determinación de influenciar formas, comportamientos y expectativas de los líderes de la alta gerencia, y a veces nos encontramos en posiciones que pueden llegar a ser impopulares... ¡y jugar ese rol no está mal! Debemos sentirnos cómodos porque, aunque el camino sea complejo, para generar la transformación hay que recorrerlo. A nadie le gusta el cambio, hay incertidumbre, hay muchas preguntas y no todas tienen respuesta aún, pero debes mantenerte firme en el objetivo más amplio que quieres alcanzar. Para lograrlo nos enfocamos en lo siguiente:

- Nadie en el mundo profesional tiene la obligación de abrirte su mente, su corazón, para entender sus preocupaciones, sus aspiraciones y objetivos; eso es confianza, y la confianza se gana, no se otorga, y por eso la importancia de aportar y estar cercanos.
- Una vez obtenida esa confianza, asegurar que cada líder, independientemente de su unidad de negocio o función, comprende hacia dónde nos va a llevar esta transformación.
- En esta etapa final, toca realizar el trabajo de cambio conversando, influenciando al grupo, manteniéndose firme, creando alianzas con tus agentes de cambio, avanzando con algunos equipos y líderes que están más abiertos, seguir contando las historias de éxito y mostrar el valor de esta transformación cultural.

Por último, como resultado de este proceso de transformación cultural tuvimos los resultados más altos en la región a nivel global; más allá de eso, posiblemente lo más importante es la amplia mejoría en la identidad con nuestra organización, el compromiso de nuestra gente y la claridad de hacia dónde queremos ir. Con esto me despido no sin antes agradecer a todo el equipo de Recursos Humanos de Newell Brands en LATAM, especialmente a Pedro Zimbrón, Reina Rodríguez, Miguel Ángel Valdés y Janet Contreras, quienes han sido un pilar fundamental en este proceso de transformación.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Las organizaciones que trabajan en la Transformación Cultural podrán lograr un entorno más colaborativo, diverso, integrado, de mayor crecimiento para la gente, las marcas, la organización, maximizando el potencial y la rentabilidad de las organizaciones.

Newell Brands es una compañía global con una gran presencia en el mercado de productos de consumo que tocan la vida de las personas, donde trabajan, viven y juegan. Somos una compañía valuada en 16 billones de dólares, con fantásticas oportunidades de crecimiento. Nuestras principales marcas, mundialmente reconocidas, son Prismacolor® Paper Mate®, Sharpie®, EXPO®, Parker®, Elmer's®, Coleman®, Oster®, Sunbeam®, Rubbermaid Commercial Products®, Graco®, Baby Jogger®, Aprica®, Calphalon®, Rubbermaid®, First Alert®, FoodSaver®, Jostens®, NUK®, and Yankee Candle®. En más del 90% de los hogares de los Estados Unidos se usa al menos uno de nuestros productos, además, tenemos presencia en alrededor de 120 países en todo el mundo.

En LATAM representamos casi el 10% del negocio global y contamos con casi 8K colaboradores alrededor de la región, con plantas de exportación en México, operaciones comerciales a lo largo de toda la región, incluido el caribe y plantas de Producción para mercado local en Brasil. Tenemos presencia de nuestras 7 unidades de negocio, siendo las unidades de *Home Appliances*, *Writing*, *O&R & Commercial* las más significativas para nosotros.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Productos de consumo.

**MARCAS PRINCIPALES:** Prismacolor® Paper Mate®, Sharpie®, EXPO®, Parker®, Elmer's®, Coleman®, Oster®, Sunbeam®, Rubbermaid Commercial Products®, Graco®, Baby Jogger®, Aprica®, Calphalon®, Rubbermaid®, First Alert®, FoodSaver®, Jostens®, NUK®, and Yankee Candle®.

**LOCACIONES:** 27 en Latinoamérica.

**HEADCOUNT TOTAL:** 6,737 colaboradores en LATAM.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

En Colombia y México tenemos certificación *Great Place to Work* durante el 2022.

En Brasil tenemos certificación *Great Place to Work* hasta abril 2023.

 Newell Brands

 @newell\_brands

 newellbrands

 Newell Brands

**CONTACTO**

**REINA RODRÍGUEZ TAYLHARDAT**  
reina.rodriguez@newellco.com

# Del aprendizaje a las habilidades y las oportunidades.



Degreed es una plataforma de *upskilling* galardonada, diseñada para conectar el aprendizaje con las oportunidades. Con nosotros, es más fácil integrar, curar y personalizar todos los proyectos de aprendizaje y desarrollo en un solo lugar. Esto significa que puedes ofrecer a tu personal el aprendizaje que quieren recibir hoy, mientras desarrollas las habilidades que tu empresa necesita para el futuro.

Obtén más información  
en *degreed.com*







**PEPSICO**

---

# GABRIELA GARCÍA CORTES

CHRO PepsiCo Latinoamérica

---

## LIDERAZGO VULNERABLE, MOTIVACIÓN Y CARRERA

---

Desde mis primeros años como profesional de Recursos Humanos entendí que tenemos un enfoque único: la clave del éxito está en nuestro talento. Nuestra gente es y se mantendrá como nuestro mayor diferenciador, y por ello desarrollar un enfoque particular para habilitar y brindar experiencias enriquecedoras de desarrollo, tanto en lo personal como en lo profesional, es una fórmula que me ha funcionado muy bien a lo largo de mi carrera.



Desde mi llegada a PepsiCo, en diversos momentos a lo largo de nuestra historia y con el objetivo claro de seguir cerca de nuestras y nuestros consumidores, hemos replanteado nuestros modelos de negocio, operativos y organizacionales, así como nuestros procesos internos. Con ello hemos también evolucionado la forma en que desarrollamos a nuestro talento y particularmente el enfoque del tipo de liderazgo que queremos construir en nuestra organización.

Sabemos que en los últimos años nos hemos enfrentado a un futuro lleno de incertidumbre, pero al mismo tiempo, de infinitas posibilidades para evolucionar como organización, como individuos y como comunidad. Hemos visto una gran necesidad de cambiar hacia una cultura en la cual los líderes estén dispuestos a discutir sobre temas como la seguridad y el bienestar físico y emocional de sus equipos, y al mismo tiempo crear espacios seguros para la colaboración, en donde cada voz sea escuchada y se fomente la diversidad de pensamiento.

El talento busca un liderazgo que dé soporte e inspiración, figuras que velen por la integridad de su fuerza laboral y que hagan *el cambio del trabajo individual al colectivo*. Sumado a esto, entender que el contexto que nos rodea se ha vuelto algo ambiguo e incierto, lo que nos lleva a poner al centro la adaptación al cambio y una reinención constante. Por dar algunos ejemplos, pensemos en cómo la disrupción digital se ha vuelto clave, al hacernos sumamente ágiles para ver cambios que en otro entorno hubieran tomado años y que hoy ocurren en meses. Por mencionar otro, ahora sabemos que el talento se pregunta diariamente el cuándo, cómo y con quién se trabaja, y que el propósito de la organización hacia un mundo más sustentable no es algo que se cuestione. Por esto, después de los innumerables retos que hemos vivido y con nuestra visión de transformación clara, entendemos que se requieren mecanismos de desarrollo de talento únicos y acelerados que pongan al ser humano al centro de todo lo que hacemos como compañía y como sociedad.





## GABRIELA GARCÍA CORTES

### CHRO PepsiCo Latinoamérica

Licenciada en Psicología por la Universidad Intercontinental, tiene una maestría en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana y una segunda en Psicoterapia Transpersonal Integral. Fue Vicepresidente Senior del área de Recursos Humanos para PepsiCo Alimentos México, y en 2015 asumió el rol de Vicepresidente de RH para PepsiCo Alimentos Centro y Sudamérica, a cargo de liderar la estrategia para 18 países en la región, incluyendo a Colombia, Argentina, Venezuela y Guatemala. Previo a PepsiCo, Gabriela ha ocupado diferentes cargos globales en Kraft Foods México y Phillip Morris Internacional. Actualmente es *Chief Human Resources Officer* para PepsiCo Alimentos Latinoamérica, responsable de la estrategia de Recursos Humanos y con más de 75,000 empleados bajo su liderazgo en un negocio que genera más de 8 mil millones de dólares en ventas anuales. También funge como presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH.

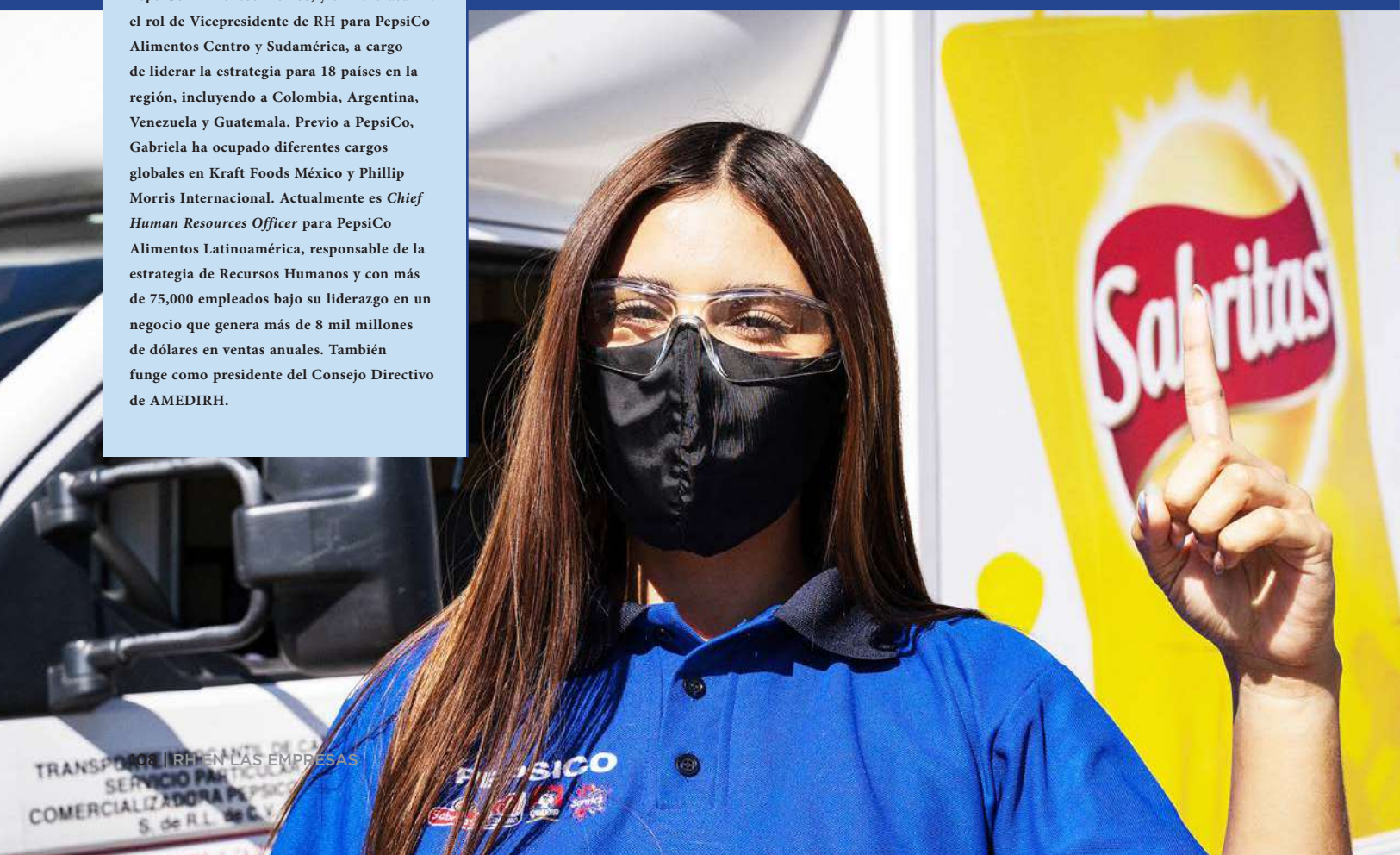
### PUNTO ESENCIAL

En 2020 nos encontrábamos en un momento crucial de cuestionamiento, en el cual sabíamos que las necesidades del mundo estaban cambiando y que para seguir como una compañía líder debíamos ser suficientemente humildes para admitir que no teníamos todas las respuestas, pero que sí teníamos la capacidad de reimaginar el lugar que ocupamos como organización y transformar nuestro propósito en uno más ambicioso. Nuestro liderazgo siempre se ha distinguido por estar a la vanguardia, pero como lo hemos visto en muchas organizaciones y conforme el mundo ha ido evolucionando, lo que teníamos no era suficiente. Debíamos dejar atrás creencias pasadas para ser capaces de definir nuevas propuestas de valor y, así,

ser los representantes del futuro que queríamos forjar. Disrupciones traen a la luz nuevas habilidades que se vuelven necesarias para el éxito y, tras los cambios y retos de los últimos años, nos dimos a la tarea de fortalecer aquellos mecanismos de desarrollo de talento.

### EL FACTOR HUMANO DENTRO DEL LIDERAZGO

En PepsiCo México hemos fomentado una jornada de desarrollo holístico sobre este nuevo liderazgo, con programas enfocados en desarrollar habilidades del futuro. El primero fue STEP, el cual nace a partir de la necesidad de fortalecer la percepción respecto a nuestro liderazgo, medido con nuestra encuesta de clima organizacional. Así, STEP busca evolucionar el perfil de nuestros ejecutivos para atender las necesidades de nuestro





talento. En su primera edición nos enfocamos en construir habilidades relacionadas con abrazar los riesgos, tener una comunicación asertiva y ser un *champion* en el desarrollo de talento a partir de metodologías y marcos diferenciados. Lo más importante fue proporcionar un programa escalable y a la vez personalizado, con el que los líderes pudieran conectarse con tendencias y desafíos, así como fortalecer su visión de negocio. Durante 2022 nos seguimos cuestionando y decidimos que era momento de reenfocar el STEP hacia un liderazgo abierto, adaptable, flexible y vulnerable. Analizamos cuáles serían esas habilidades indispensables para el éxito futuro y nos hicimos preguntas clave: “¿Cómo esas habilidades influyen en el talento de la organización?”, “¿Cómo podemos empezar a trabajarlas de manera tangible?”. Con esto decidimos arrancar una jornada de autoconocimiento y seguridad psicológica. De la mano de expertos como el Dr. Timothy Clark, y de ejemplos dentro de la organización, arrancamos la Jornada de Seguridad Psicológica para desarrollar los siguientes factores:

**Nuestro liderazgo siempre se ha distinguido por estar a la vanguardia, pero como lo hemos visto en muchas organizaciones y conforme el mundo ha ido evolucionando, lo que teníamos no era suficiente.**



- **Seguridad de pertenecer:** la necesidad de conectar, pertenecer y ser aceptado, al reducir el miedo al rechazo y aumentar la confianza.
- **Seguridad de aprender:** permite sentirse seguro en los aspectos del proceso de aprendizaje.
- **Seguridad de contribuir:** utilizar las habilidades y capacidades que se tienen para participar en el proceso de creación de valor.
- **Seguridad de retar:** sentirnos seguros para desafiar el *statu quo* sin represalias.

Esta jornada está diseñada para eliminar jerarquías y disminuir el alcance negativo del ego. El primer paso fue evaluar cada uno de los puntos mencionados y medir también la percepción de los colaboradores respecto a su comité ejecutivo; se identificaron como oportunidades la cercanía a

los colaboradores, la integración como equipo y escuchar las voces de los colaboradores. Una de las preguntas en la encuesta fue “¿Qué tan bien conoces a nuestros líderes del comité ejecutivo?”. 60% de nuestros coordinadores y coordinadoras, así como 50 % del equipo gerencial comentó que “conocen solo un poco o no han escuchado de ellos”. Ese número se redujo a 20 % en los niveles directivos. Ese resultado está relacionado positivamente con otra pregunta: “¿Qué tan probable es que tengas un foro con el comité ejecutivo próximamente?”; se entendió que promover foros y sesiones incrementaría la sensación de conexión y cercanía. Con lo anterior establecimos una hipótesis inicial: desarrollar espacios de conexión aumentará la cercanía entre los líderes del comité ejecutivo y los colaboradores



al incrementar la primera etapa de la seguridad psicológica. A su vez, dichos espacios incrementarán su nivel de motivación y percepción positiva del comité ejecutivo, al reducir la fuga de talento (*risk of loss*).

Para probar la hipótesis se utilizó un programa ya establecido en PepsiCo México, llamado “El *tour* de carrera”, enfocado en hablarle a toda la organización acerca de desarrollo y carrera, con lo que buscamos interacciones en todos los niveles de la organización. Esas pláticas fueron transmitidas en todo el país y alcanzaron a más de 55% de toda la compañía (colaboradores que no son de *front-line*); algunas de las temáticas fueron “*Love it, don't leave it*: manejando la frustración profesional” y “¿Cómo priorizar mi carrera y no morir en el intento?”. Como se comentó, la hipótesis inicial

era entender si proporcionar espacios de conexión y abiertos entre líderes del comité ejecutivo y colaboradores se relacionaría positivamente con el liderazgo vulnerable, la sensación de pertenecer, la motivación individual de cada empleado y la percepción positiva del comité ejecutivo. Después del primer bloque de sesiones se obtuvo un incremento considerable en cuanto a los factores mencionados entre los asistentes.

Otro punto importante fue que en los últimos años identificamos que nuestra cultura, hasta el momento, había sido muy conservadora y cautelosa frente a tomar riesgos y cometer errores, por lo que para robustecer nuestra estrategia desplegamos una iniciativa llamada “Sin miedo a regarla”, enfocada en mostrar aquellos errores de nuestro comité ejecutivo que sirvieron para aprender y seguir creciendo.

---

**Sin duda, la transformación del liderazgo es un tema que no está acotado a un sector o tamaño de empresa. El que seamos capaces de seguir evolucionando como líderes, será clave en el largo plazo para el desarrollo del talento que las empresas buscan.**

---





# PEPSICO

La respuesta fue espectacular, pues por primera vez veíamos a los líderes mostrarse vulnerables ante toda la organización, lo que probó que tomar riesgos puede llevarnos a lograr las disrupciones que necesitamos para seguir construyendo ventajas competitivas en el mercado. Como siguiente paso desplegaremos una agenda enfocada en nuestros equipos de campo y realizaremos una evaluación 360 con base en las competencias de liderazgo de PepsiCo para analizar el alcance comportamental del programa, la persistencia de los cambios identificados y calcular su retorno de inversión. Estos programas han demostrado que nuestros líderes son capaces de revelar su vulnerabilidad, autoconocimiento y gran compromiso por ser mejores, y que antes que otra cosa somos personas, lo que será siempre el enfoque que buscaremos para hacer crecer el negocio.

## LEGADO

Si de algo estamos seguros es que, cuando mostramos comportamientos mucho más humanos –curiosidad, autenticidad, compasión y diversión–, nos podemos acercar cada vez más a la transformación de nuestra cultura. Necesitamos dejar de pensar en el corto plazo y empezar a ampliar nuestras perspectivas para considerar el alcance de nuestras acciones a futuro. El éxito está en entender que la verdadera ventaja competitiva es gracias a nuestro talento y que el enfoque de nuestro liderazgo debe servir para habilitar, conectar y brindar las herramientas necesarias para que pueda prosperar. Esto conlleva una gran responsabilidad como líderes, pues implica trabajar desde nuestro propio entendimiento como personas y ser lo suficientemente adaptables y vulnerables para comprender que el valor de nuestras vivencias y emociones está en compartirlas. Los cambios que decidamos hacer hoy no solo beneficiarán el momento en que nos encontramos: si lo hacemos bien, pueden tener un gran efecto a largo plazo en nuestra gente, nuestro negocio y las comunidades.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

Sin duda, la transformación del liderazgo es un tema que no está acotado a un sector o tamaño de empresa. El que seamos capaces de seguir evolucionando como líderes, será clave en el largo plazo para el desarrollo del talento que las empresas buscan.

PepsiCo Alimentos México es una de las compañías agroindustriales más grandes del país. Somos líder mundial en el sector de alimentos y bebidas, con una cartera de productos que incluye 22 de las marcas más emblemáticas en el mundo. Tenemos más de 115 años en los hogares mexicanos, con productos deliciosos y cada vez más saludables como Quaker, Sabritas, Gamesa. Junto con nuestro embotellador, somos fuente de más de 80,000 empleos directos. PepsiCo Positivo consiste en tres pilares:

**Agricultura positiva.** PepsiCo ha puesto en marcha diversos programas encaminados a cumplir la meta de mejorar los ingresos de más de 250,000 personas en su cadena de valor agrícola y en las comunidades en las que opera.

**Cadena de valor positiva.** Actualmente, 100% de la electricidad que utilizamos en nuestras operaciones en México proviene de fuentes renovables. Además, en el país redujimos 52% las emisiones de CO2 en nuestras plantas a través de tecnología como el uso de energía solar. Desde 2015 a la fecha, hemos reducido 60% el consumo de agua en nuestras plantas y logrado restablecer 100% del agua que consumimos en nuestras plantas ubicadas en las zonas con mayor estrés hídrico: Monterrey, Saltillo, Valle de México y Mexicali.

**Elecciones positivas.** Cuatro años antes de lo previsto, en PepsiCo alcanzamos el objetivo de reducir 75% la grasa saturada en nuestro portafolio de alimentos con menos de 1.1 gramos por cada 100 calorías. Asimismo, 66% del mismo portafolio tiene ya menos de 1.3 miligramos de sodio por caloría.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Alimentos y/o Agroindustrial.

**MARCAS PRINCIPALES:** Sabritas, Gamesa y Quaker.

**LOCACIONES:** en todos los estados del país.

**HEADCOUNT TOTAL:** 49,029

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

Primer lugar en “Las 500 Mejores Empresas contra la Corrupción” por Expansión (2021).

Primer lugar en “Índice de Valor de Marca Digital” por revista Metrics & Expansión.

Posición 47 en “Las 500 Empresas más Importantes de México” por Expansión (2022).

Sexto lugar en “Responsabilidad corporativa durante la pandemia” por Merco.

Posición 18 en “Mejores Empresas 2021: las 25 compañías para hacer carrera en México” por LinkedIn (2021).

Posición 15 en “Las Empresas con Mejor Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo” por Merco (2021).

 PepsiCo México

 @PepsiCoMex

 pepsico.com.mx

**CONTACTO**

juancarlos.lavinmurcio@pepsico.com





---

JULIO ENRIQUE HIRSCHFELD MERELES  
Director Ejecutivo de PM STEELE®

---

# LÍDERES DE ACERO, RESILIENCIA DESPUÉS DEL COVID

---

Somos de acero, eso me queda claro, lo llevamos en el nombre. En PM STEELE® somos una empresa con más de 70 años de trayectoria y cerca de mil colaboradores en crecimiento constante, pero desde que tengo memoria no ha habido asunto más urgente en el negocio que el sucedido a partir de marzo de 2020: el miedo ante la avanzada de los contagios por la COVID-19 que amenazaba con paralizar todo, incluyendo a las empresas, comercios, colaboraciones, convenios...; desde el puesto en la calle hasta las empresas que considerábamos fuertes, inamovibles, omnipresentes. Es cierto, ya nada es igual desde entonces excepto, claro, lo que no se infecta: el espíritu humano, la solidaridad, la resiliencia. He allí el gran acero de nuestra marca.



Entre la incertidumbre, la zozobra y ansiedad por la pandemia llegó el liderazgo, la adaptabilidad y la implementación de nuevas estrategias que convergieron para superar los retos empresariales, así como humanos; después también llegó otra luz, la vacuna. Así, durante dos años nos tocó reorganizarnos y reconfigurar nuestra forma de trabajo: desempolvamos el concepto de resiliencia y lo retomamos como un nuevo e importante valor, esa capacidad para adaptarnos, superar circunstancias adversas, reestructurar recursos, sobrevivir.

Veíamos cómo empezaban a caer en picada las ventas y se detenían proyectos cerrados previamente; hacia afuera una caída de números y de producción en la que muchas veces no veía futuro seguro. Hacia adentro de la empresa los contagios, el tiempo requerido para recuperarse, los primeros problemas de comunicación, la poca convivencia y, sobre todo, la contundente urgencia de mantener a todos nuestros colaboradores seguros y sanos. Normalmente, ante una crisis se convoca a reuniones urgentes en todos los niveles para establecer soluciones pero esta vez, a principios

de la pandemia, esto también resultaba difícil; otro reto que supimos resolver mediante las herramientas digitales para fortalecer la comunicación. Ante la contingencia mundial, el mercado y el diseño de mobiliario corporativo han sabido ajustarse, innovar, desarrollar y, principalmente, resolver problemas no solo propios sino de los clientes o proveedores. Resulta increíble lo que la COVID-19 ha estimulado a la tecnología e incluso a las teorías e investigaciones sobre Recursos Humanos, incluyéndonos, pues en PM STEELE® rápidamente gestionamos un estudio de mercado para, desde estas nuevas condiciones, descubrir fortalezas, desafíos y oportunidades con nuestros clientes.

### ¿QUÉ NOS TOCABA HACER NO SOLO PARA SALVAR EL NEGOCIO SINO TAMBIÉN PARA FORTALECER EL MERCADO?

“Reconocer la necesidad es la condición primordial para el diseño”, explicó el diseñador Charles Eames. Así, la creatividad recurrió a nuestros equipos de Comunicación y Recursos Humanos para rápidamente acondicionar nuevos canales de diálogo virtuales, e incluso físicos, en los cuales





## JULIO ENRIQUE HIRSCHFELD MERELES

### Director Ejecutivo de PM STEELE®

Egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) como Contador Público y con un Diplomado de Alta Dirección (AD2) por la escuela de negocios del IPADE, es un ejecutivo con amplia experiencia en planeación estratégica, organización y administración. Cuenta ya con significativos logros en temas como el control presupuestal, cumplimiento en cuotas de ventas, gestión de recursos financieros y humanos. En 1998, después de un año como coordinador industrial en PM STEELE®, su profesionalismo logró ubicarlo en el cargo de Coordinador de Asesores y poco tiempo después, en 1999, llegó a la Dirección Ejecutiva, cargo que desempeña hasta la fecha. Gracias a su experiencia en gestión de los recursos tanto humanos como materiales, PM STEELE® se ha consolidado como una empresa líder en el mercado de mobiliario de oficina y sistemas de almacenamiento, con alianzas estratégicas con proveedores en Asia, Europa y Norteamérica.

continuar nuestras labores bajo un ambiente seguro. Así aprendimos que los procesos y los protocolos se transformarían, desde la mascarilla, los pasillos direccionados o las pantallas de acrílico entre los escritorios, y justo en las oficinas está centrado nuestro negocio. Aunque ya habíamos escuchado la avanzada de nuevas maneras de organización laboral, como el *homeoffice* o las reuniones a distancia; veíamos todavía muy lejanos estos conceptos, todas estas opciones se pusieron sobre la mesa y trabajamos desde allí para seguir adelante, pese al miedo mez-

clado con el dolor. Sí, los hábitos, horarios y jornadas laborales ya no son los mismos de hace apenas dos años, que a veces se ven tan lejanos, pero tampoco volverán a ser iguales los espacios de trabajo, el mobiliario, los procesos, así como los protocolos institucionales sobre protección y seguridad laboral. Ahora hay nuevas modalidades, híbridas incluso, donde se comparte trabajo en casa y trabajo en espacios corporativos.

En nuestro estudio “Momento y necesidades respecto a las oficinas y su mobiliario” realizado en 2021 por Grupo KP Investiga se consultó







a más de 500 clientes directivos — tomadores de decisión de pequeñas, medianas y grandes empresas en México— y más de la mitad de los encuestados dice contar ya con un modelo híbrido de trabajo, entre la casa y la oficina, institucionalizado a partir o incluso antes de la pandemia. El 20% de los que no cuentan con este modelo laboral se encuentran aprendiendo a implementarlo; lo que transforma las culturas organizacionales. Otro descubrimiento del estudio realizado a directivos fue la preocupación por los colaboradores sobre el

retorno a los espacios corporativos, e incluso en *homeoffice*, pues más de la mitad de las empresas encuestadas muestran interés en comprar mobiliario que ayude a delimitar la oficina en casa o hacer que la oficina sea más cálida, tipo hogar.

### **EL HOGAR COMO OFICINA Y LA OFICINA COMO EL HOGAR**

También preguntamos sobre las características que los líderes buscarían para adquirir mobiliario dentro y fuera de las oficinas al regresar. La mayoría optó por buscar calidad y una firma con

experiencia y trayectoria en este campo sobre el precio para poder dar protección al colaborador manteniendo su comodidad. Incluso en tiempos pandémicos lo primordial es el equipo de trabajo, y ese espíritu jamás puede contagiarse, justo allí descubrimos unas áreas de oportunidad únicas. Nuestra unidad de sistemas de almacenamiento presentó un impulso dentro del caos al crecer las bodegas o comercio electrónico, ahí nos fortalecimos y comprometimos a crecer más. Dentro de los procesos, en el corazón de la empresa





rápidamente también reconsideramos conceptos y tareas: ¿cómo podemos en la distancia compartir objetivos, procesos y metodologías que se transmitían a nuestros colaboradores y clientes a distancia?, ¿cómo encontrar un mismo canal que mantenga la dinámica de contacto de frente a frente?, ¿cómo

descubrir los desafíos y sus soluciones? Las respuestas aparecieron en nuestra comunidad de apoyo, en el enfoque bajo un objetivo y en la resolución de problemas, como antaño, desde todos los niveles. Un empuje mucho más concentrado en el diálogo interno, desde los boletines digitales hasta las reuniones

a través de aplicaciones digitales o redes sociales, y hacia afuera, con campañas publicitarias. La lealtad y el espíritu de cambio, otra vez, supo resolver la confianza sembrada durante años de arduo trabajo en cada uno de nuestros empleados, colaboradores y clientes. De cada uno de ellos surgió la capacidad para adaptarse a estas nuevas formas de comunicación. De los líderes y colegas una empatía quizás nunca vista porque no hubo otro momento de crisis parecida. Para los clientes paciencia, ellos también con miedo por la posible pérdida de

---

**PM STEELE® es una empresa familiar no solo por sus fundadores; ahora me queda claro que también por sus colaboradores.**

---



espacios y ante las nuevas perspectivas laborales, ¿por qué amueblar algo que posiblemente desaparecería?; justo allí, en equipo, la resolución de problemas desde otra perspectiva, aunque fuera en la distancia, apostando por nuevos asesores para replantearse los espacios de trabajo tal y como los veíamos, hoy con nuevas miras en los espacios híbridos e incluso los estudios sobre protocolos, reconfiguración de espacios y una nueva mirada al futuro: el renacimiento de la oficina. Descubrí nuevas maneras para remar hacia adelante, ajustando de manera inmediata, solucionando el capital humano y, sobre todo, atento a las prácticas de otras empresas, compartiendo experiencias, profundizando en lo que viene ante una perspectiva que mejoró potencialmente cuando las vacunas llegaron, una esperanza para todos los líderes respecto a la seguridad de sus colaboradores, clientes y proveedores. Creo firmemente que fue la voluntad de los colaboradores, la creatividad y el espíritu de resiliencia lo que desembocó como un liderazgo conciliador, es decir, uno donde me tocaba escuchar, reflexionar e incluso aventurarme a nuevas posibilidades. Así llegaron las reuniones virtuales o seminarios a clientes para fortalecerlos, el trabajo en equipo a distancia, los formatos híbridos laborales y un cambio donde las soluciones llegaban siempre en equipo. Resultó una nueva forma de trabajo con todo y sus variables, incluyendo jornadas junto a la familia, e incluso las nuevas maneras de establecer vínculos con nuestros clientes. Llegó también el momento de invertir en tecnología y en comunicarse sin descanso, encontrar una manera de estar presente aun con todos en casa. Aprendí a considerar el mando también como una tarea atenta a la escucha, dispuesta a cambiar para fortalecer a todos convirtiendo el miedo en valor y en oportunidad creativa.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

La lección para todos es que, aunque a veces el panorama se vea oscuro, siempre hay una luz al final de los problemas. Si algo nos ha enseñado la pandemia es a no dejarnos derrotar, impulso de innovación, trabajo en equipo y ganas de solucionar. Nosotros, en PM STEELE®, vivimos y trabajamos a diario bajo estos preceptos. Somos de acero.

Empresa mexicana líder en el diseño y la fabricación de mobiliario y sistemas de almacenamiento desde 1950, año de su fundación. Proporciona soluciones integrales de eficiencia, calidad y tecnología a cualquier área de trabajo o almacén a través de productos desarrollados con la creatividad y el profesionalismo que caracterizan a la marca. Hoy cuenta con cerca de 1,000 colaboradores trabajando día a día en no menos de 60 mil metros cuadrados entre corporativos, plantas, sucursales y CEDIS para abastecer a sus más de 25 mil clientes. Para PM STEELE® la innovación resulta fundamental. Con tecnología de punta y bajo los más estrictos estándares de calidad internacionales y nacionales, desarrolla cada vez más procesos de eficiencia operativa mediante la investigación, así como aplicación de elementos tecnologizados y logísticos que fortalecen su capacidad industrial. Para asegurar las garantías internacionales tiene laboratorios para pruebas de calidad para mobiliario y sistemas de almacenamiento. También es una empresa preocupada por cuidar el medio ambiente, por eso cuenta en sus plantas de fabricación con paneles solares para la producción de energía, además de pozos propios y plantas para tratamiento de agua.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Mobiliario de oficina y sistemas de almacenamiento.

**LOCACIONES:** Cuenta con cuatro plantas industriales en el Estado de México, dos centros de distribución y 24 *showrooms* en todo México.

**HEADCOUNT TOTAL:** Cerca de 1,000 colaboradores.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

Representa a México como Consejero en BIFMA, organismo regulador de estándares internacionales de calidad de mobiliario.

ISO9001: 2015 Sistema de Gestión desde 2012.

ESR Empresa Socialmente Responsable desde 2015.

*Global Compact* – Pacto Mundial de Naciones Unidas desde 2016.

Calidad Técnica desde 2021 en AMIC, con quien estamos afiliados desde 2017.

FSC para mantener el compromiso con el medio ambiente desde 2016.

 @PM STEELE

 @PMSteeleMX

 @pmsteelemx

 pmsteele.com.mx

**CONTACTO**

info@pmsteele.com.mx

 55 2581 6000  
800 288 7678





Universidad **Tecmilenio**  
Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad

---

# ROSALINDA BALLESTEROS

Directora del Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad  
en Universidad Tecmilenio

---

## *FACTOR WELLBEING,* MEDIDA DEL BIENESTAR

---

En octubre próximo, el Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad entregará certificados a organizaciones que han aprobado nuestro *test* de bienestar; no es un distintivo social, ni una marca de negocios, sino una evaluación científica gratuita que promueve la felicidad en el trabajo.

**L**a mayor parte del tiempo que la gente pasa despierta, es porque está en el trabajo. Claro, si es que tiene un empleo remunerado. Sin embargo, la mayoría de esas experiencias laborales no son felices. Gran parte de la humanidad trabaja en ambientes negativos. No hablo del esclavismo que subsiste en el siglo XXI, de las labores domésticas de las mujeres sin ninguna retribución o reconocimiento, de la discriminación o la falta de equidad, sino que me enfoco en los centros de trabajo formales, que operan en el marco legal, pero cuyo nivel de exigencia y poca aportación de recursos, con deficientes liderazgos, arrebatan la tranquilidad, la familia, el bienestar y muchas veces hasta la vida de sus colaboradores. Las emociones son información. Aquellas que evaluamos como negativas son las que no nos gusta sentir, y cuando una organización suele transmitir las gran parte de la responsabilidad recae en el estilo de liderazgo. Innumerables empleos dejan hoy en día a sus trabajadores con una sensación de ansiedad, fracaso, miedo y desconcierto sobre lo que están haciendo de su vida y carrera, que se ha agudizado con la pandemia. Cómo mejorar el bienestar en las organizaciones, es lo que intentamos compartir.

## MEDIR PARA MEJORAR

En el Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad (ICBF) hemos hallado los cuatro elementos indispensables para alcanzar el bienestar en las empresas. Para ello, tuvimos que desarrollar el modelo de medición *BEAT* que evalúa las condiciones que guarda tu empresa, con la metodología de mayor rigor científico de nuestra época; además te compartimos el conocimiento empírico para recomendarte las acciones que lleven a tu organización al nivel más alto de bienestar organizacional. A ese estado ideal, que va más allá de la salud laboral, en el ICBF de la Universidad Tecmilenio le llamamos *Factor Wellbeing*, y los cuatro elementos para alcanzar esa meta soñada son: Bienestar organizacional, Enfoque en liderazgo positivo, Ambientes positivos y Trabajo significativo, el acrónimo BEAT que es el método de medición que desarrollamos en un trabajo arduo de más de cinco años y que ha sido avalado por el *International Journal of Environmental Research & Public Health*. En octubre de este año, publicaremos nuestro libro *Factor Wellbeing*, al tiempo que entregaremos nuestra certificación, en el que encontrarás toda la información para llevar a otro nivel a tu empresa. Debo decirte que





## ROSALINDA BALLESTEROS

### Directora del Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad en Universidad Tecmilenio

Es doctora en Estudios Humanísticos por el Tecnológico de Monterrey (2011), graduada de la Maestría en Psicología Positiva Aplicada de la Universidad de Pennsylvania, EUA (2015). Cuenta además con una maestría en Ciencias con Especialidad en Comunicación por el Tecnológico de Monterrey (2000). Está certificada en *Appreciative Inquiry in Positive Business and Society Change* de la Universidad Case Western Reserve (2016). Cuenta con 25 años de experiencia docente y liderazgo de equipos. Miembro del claustro de la Maestría en Liderazgo Positivo de la Universidad Tecmilenio, ha sido catedrática de Maestría en la Universidad de Deusto en España, y de Doctorado en el Tecnológico de Monterrey. Es presidenta electa del capítulo de Educación de la IPPA (*International Positive Psychology Association*), representante Global para América Latina de IPEN (Red Internacional de Educación Positiva) y Miembro del Consejo de *World Happiness Foundation*. Actualmente escribe columnas mensuales para diversas publicaciones y medios.

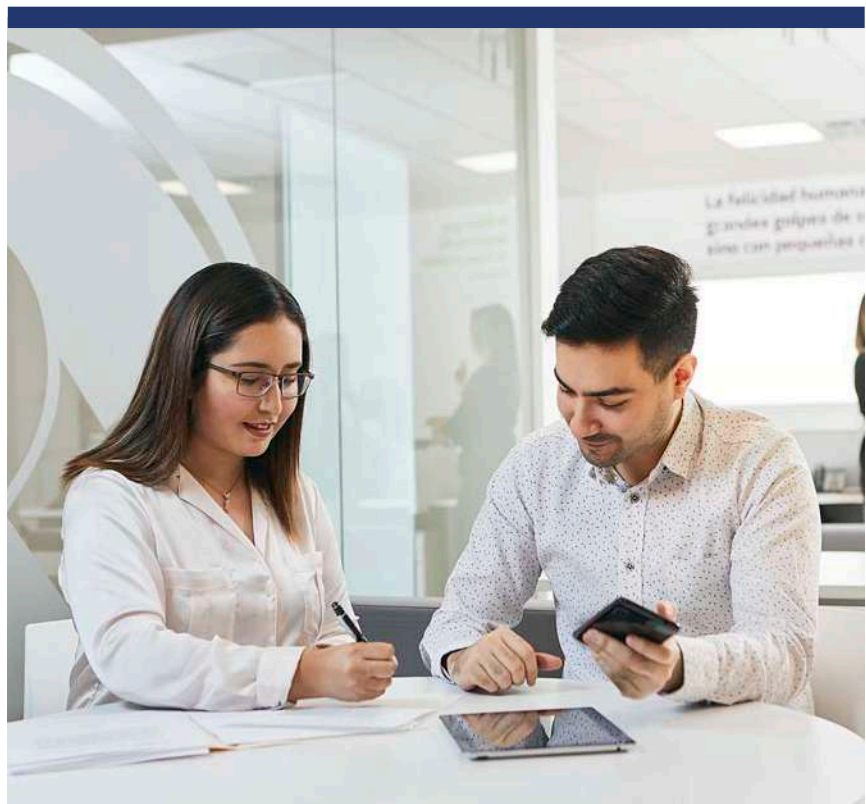
la medición del estado de bienestar organizacional y la certificación son gratuitos y pueden ser de gran utilidad para promover cambios en tu empresa. No fueron creados para uso comercial, sino que son parte de la misión que hemos elegido como Universidad.

## COMPARTIR EL BIENESTAR

El ICBF nació hace 10 años como parte de la Universidad Tecmilenio, que a su vez es auspiciada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Con el impulso de Salvador Alva, entonces presidente del Sistema Tec, nos lanzamos a trabajar por la felicidad. “La meta que todos tenemos”, nos dijo. Buscamos, entre otros expertos, a Tal Ben-Shahar, entonces profesor de la Universidad de Harvard, famoso por impartir la Cátedra de Felicidad. Nos llenó de ideas y se comprometió a que, si íbamos en serio, él estaría con nosotros. Hoy, Tal es presidente de nuestro Consejo Consultivo, del que formó parte desde aquel 2012, junto con María Elena Garassini, Sonja Lyubomirsky, James Pawelski, Kim Cameron, Claudio Ibáñez, Simon Cohen, y autoridades

del Tecnológico de Monterrey, incluyendo al mismo Salvador Alva, Inés Sáenz y nuestro rector Bruno Zepeda.

El gran primer esfuerzo fue entrenarnos a nosotros mismos para ser una organización positiva. Hemos probado los modelos de Kim Cameron o María Salanova en los más de los 8 mil colaboradores y en cientos de empresas que forman parte de nuestros programas de negocio, como la Maestría en Liderazgo Positivo que cumple ya siete generaciones de egresados. Lo que ofrecemos es el conocimiento generado por la investigación científica a través de la observación y la experimentación durante las últimas dos o tres décadas, y que por lo tanto es replicable si hay un compromiso e iniciativas serias por parte de tu organización. No depende, pues, de un solo genio,







de un empresario audaz, motivador, que comparte su experiencia única en circunstancias también únicas.

## BEAT

Los cuatro elementos que hacen a una organización de bienestar, los que sustentan la medición *BEAT* y el certificado *Factor Wellbeing*, son:

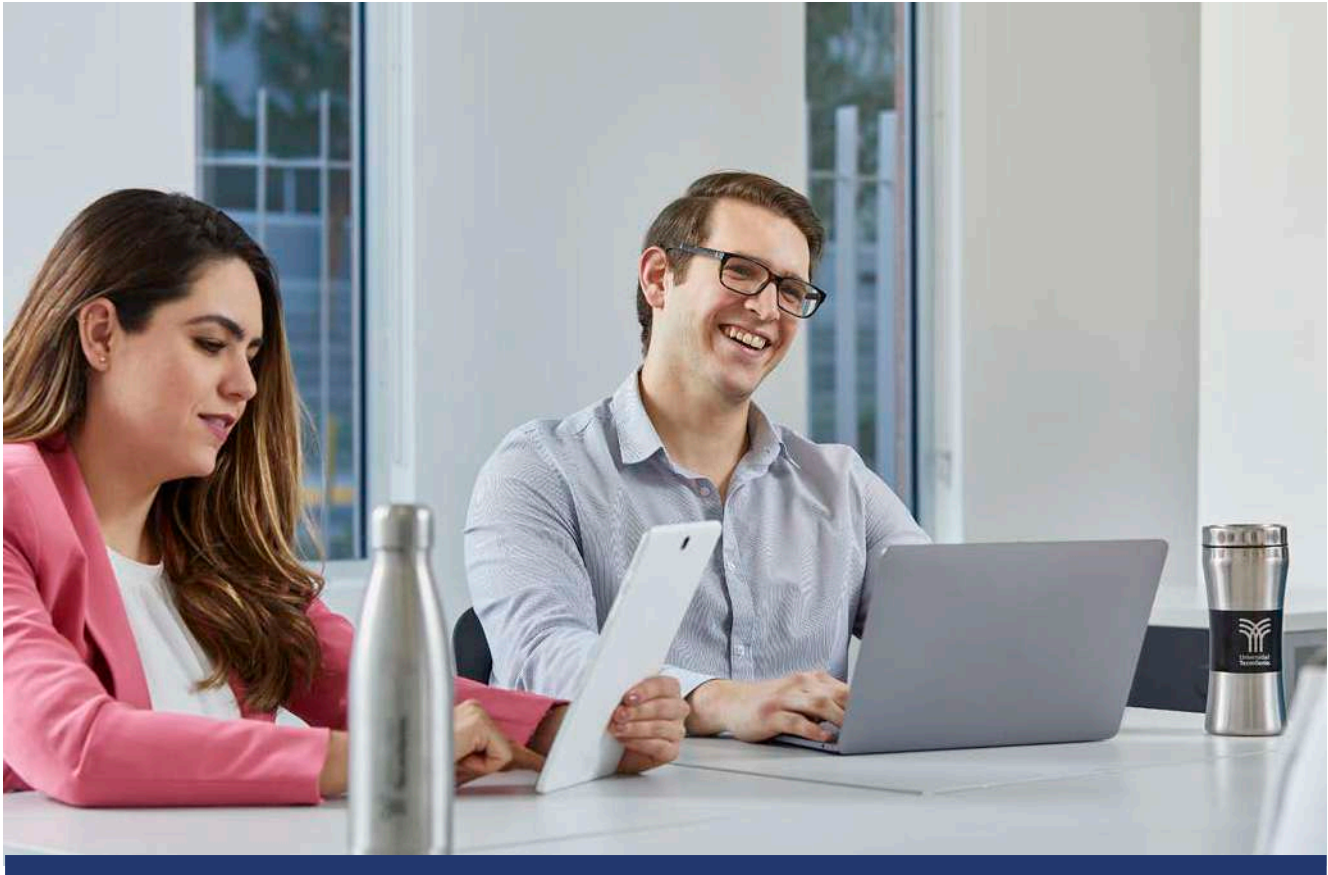
### *Bienestar organizacional*

Cuando hablamos de bienestar organizacional (B) lo que buscamos medir son todas aquellas facilidades que ofrece el centro de trabajo a sus colaboradores para lograr un entorno saludable. Ciertamente, hablamos de aspectos estructurales como las condiciones físicas y de seguridad, pasando por el trato justo y equita-

tivo para todos, hasta medir también la autonomía que se le otorga a cada miembro para realizar sus tareas y las prácticas de retroalimentación. También se refiere a cómo están organizadas las tareas de las personas, la definición de los puestos, la carga de trabajo y sobre todo si hay un balance entre la cantidad, la dificultad cognitiva y

emocional de las actividades. Lo que verás en el elemento **B** del modelo es lo que es más común entre los programas de wellness de los centros de trabajo, los mínimos e higiénicos que las organizaciones deben tener. Podemos evaluar si lo que la organización pone a disposición de sus colaboradores realmente es valioso para ellos.

**Las emociones son información. Aquellas que evaluamos como negativas son las que no nos gusta sentir, y cuando una organización suele transmitirles gran parte de la responsabilidad recae en el estilo de liderazgo.**



### *Enfoque de liderazgo positivo*

El enfoque en liderazgo positivo (E) valora el desempeño de quienes encabezan los equipos de trabajo. Ya comentaba en las primeras líneas que el estilo de liderazgo tiene una estrecha relación con el bienestar que perciben los colaboradores. Un mal jefe nos puede hacer infelices si no sabemos manejar nuestras emociones e incluso nos puede llevar a renunciar a un buen puesto o a la compañía de nuestros sueños. Cuando eres líder y lees esto, dices para tus adentros: “De seguro los malos jefes están en otros equipos de trabajo, no somos nosotros”; al menos yo siempre me lo cuestiono. El elemento E del modelo mide cómo los líderes de la organización retroalimentan, perdonan o agradecen a sus colaboradores; si reconocen sus fortalezas, saben combi-

narlas y aprovecharlas, o si muestran un comportamiento y actitud congruente con lo que predicen.

### *Ambientes positivos*

Los ambientes positivos (A) son responsabilidad y tarea de todos. Cuando los compañeros de un equipo de trabajo sienten confianza entre sí, las cosas fluyen con mayor facilidad, se vuelven una red de apoyo y se sienten valorados. Podemos caer en el debate si los líderes u organizaciones deben intervenir cuando no hay buen ambiente entre colaboradores, pero no tenemos duda que la organización también debe participar en propiciar esas condiciones y no dejamos de proporcionarte algunas ideas para que lo hagas. Nuestro modelo busca los factores que estadísticamente están correlacionados

con el elemento A, un ambiente de bienestar, y por lo tanto medimos no solamente el ambiente sino la confianza interna de los equipos de trabajo y el funcionamiento del engranaje cuando demandamos la participación de diferentes áreas de la organización para lograr un producto o servicio de valor a nuestro cliente.

### *Trabajo significativo*

El trabajo significativo y el propósito nos hacen trabajar comprometidos (*engagement*). Es muy importante saber cómo nuestra labor impacta en los demás, en el equipo y en la empresa donde estamos; en el consumidor de nuestro producto o servicio, en el planeta o nuestra familia. Cuando el entorno se complica es el elemento T el que nos ayuda a sostener nuestro empeño en

lo que hacemos y nos hace sentir que nuestras fortalezas son útiles. Es un tema que en lo personal me apasiona y que es una característica única del modelo BEAT. Medir la percepción que los colaboradores tienen del significado de lo que hacen brinda la seguridad de que incluso en las crisis tenemos en quien confiar.

## TEST COVID-19

Un botón de los beneficios de nuestro programa lo hemos cosechado en los últimos dos años. En marzo de 2020, cuando la pandemia nos condenó al confinamiento, pusimos al servicio del mundo lo que teníamos acumulado en conocimiento, investigación y práctica.

Pudimos comprobar y publicar que nuestros estudiantes estaban emocionalmente capacitados para manejar la pandemia. Lograron ellos mismos regular sus emociones positivas por encima de las negativas. Con ese control y con su apoyo, pudimos organizar ese otoño nuestro ya tradicional *Wellbeing 360*, en que participaron más de 200 ponentes de los cinco continentes, reconocidos todos globalmente, y al que se registraron 44 mil participantes de 120 países del mundo. Lo repetimos en 2021 y este 2022 volvemos a nuestro evento presencial con una nueva entrega de nuestro certificado *Factor Wellbeing*.

## ¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?

La meta que te proponemos es alcanzar el bienestar organizacional, ese *Factor Wellbeing* que hará la diferencia no solo para tu organización, sino para los seres humanos que en ella participan y con los que se relaciona. Si bien todavía hay mucha injusticia laboral y falta de bienestar en los centros de trabajo en todo el mundo, los tiempos están cambiando. Cada día más organizaciones de todos los tamaños se están ocupando de mejorar los ambientes laborales e incluso los gobiernos están tomando medidas que van más allá de los derechos laborales, como es el caso de la Norma Oficial Mexicana 035 que busca reducir las condiciones de estrés de los trabajadores. No es suficiente, pero es una señal de que algo está cambiando y se empiezan a dar los primeros pasos para llevar el bienestar a las organizaciones.

Sin embargo, en el ICBF te queremos llevar a un nivel más alto, a aquel en que toda la organización se preocupe y ocupe por hacer florecer a cada uno de sus miembros. Hablamos de cuidar unos a otros, de ayudarnos a crecer, a desempeñar nuestra labor, a producir con eficiencia, a innovar, a crear... a vivir mejor.

Universidad Tecmilenio es una institución de educación superior enfocada a formar líderes positivos, que cuenten con las competencias y habilidades altamente valoradas en la economía de mercado global. Gracias a su modelo de universidad, único en el mundo, Tecmilenio es un referente a nivel internacional de la educación Positiva. En 2013 Universidad Tecmilenio creó el Instituto de Ciencias del Bienestar y la Felicidad (ICBF) en México, con el objetivo de promover el bienestar en nuestra sociedad a través de la enseñanza, la investigación y la implementación de prácticas basadas en hallazgos científicos. Mediante el evento mundial *Wellbeing 360*, el ICBF busca difundir los resultados más importantes de las investigaciones sobre la felicidad a través de la participación de grandes expertos de la Psicología Positiva. Con el distintivo *Factor Wellbeing*, otorgado por ICBF, se busca reconocer a las organizaciones que invierten en el bienestar de sus colaboradores a través de la implementación de prácticas positivas en los procesos organizacionales. En el Centro de Desarrollo de Competencias de Tecmilenio los aprendedores pueden prepararse a través de diferentes certificados en horarios flexibles que garantizarán su aprendizaje con certificados como Fundamentos en Psicología Positiva, Organizaciones Positivas, Liderazgo Positivo y cursos basados en la Ciencia del Bienestar, que Tecmilenio y el ICBF promueven. Además, el ICBF cuenta con la maestría en Liderazgo Positivo con maestros reconocidos a nivel mundial.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Educativo, capacitación, consultoría y certificación.

**MARCAS PRINCIPALES/SUBSIDIARIAS:** ICBF, *Factor Wellbeing*, *Wellbeing 360*, BEAT.

**LOCACIONES:** Oficinas en Monterrey y CDMX.

**HEADCOUNT TOTAL:** 2498 + 4500 docentes.

**ROTACIÓN APROXIMADA:** 1.5% mensual promedio.

**PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** +5MDP.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:** Acreditación FIMPES, Rating QS Stars 5 estrellas de 5 en Enseñanza.

 @Tecnileniomx

@icfelicidad

 @Tecnilenio

@\_Wellbeing360

 @Tecnileniomx

@\_Wellbeing360

 @\_Wellbeing360

@\_Wellbeing360

 www.tecmilenio.mx

www.cienciasdelafelicidad.mx

### CONTACTO

bienestaryfelicidad@servicios.tecmilenio.mx





# Adquiere, aumenta y actualiza tus competencias

Haz del aprendizaje continuo  
tu mejor herramienta.





# Continúa con tu desarrollo profesional en Tecmilenio.

Conoce nuestra oferta educativa:

**Carreras profesionales  
ejecutivas**

**Posgrados**  
(Maestrías, másteres  
y especialidades)

**Cursos y  
certificaciones**

**Prepa GO**  
(Preparatoria  
para adultos)



Para más informes sobre  
nuestros programas visita:  
**[cdc.tecmilenio.mx](https://cdc.tecmilenio.mx)**



---

ALEX OLHOVICH

Vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Televisa

---

# COMITÉ DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO: VALE LA PENA SU APARENTE INACTIVIDAD

---

Como cualquier buen seguro, un Comité de Continuidad del Negocio es creado para nunca tener que activarlo. El ponerlo en operación es reconocer que vienen días difíciles y es precisamente en estos cuando más se valora el hecho de haberlo conceptualizado.





**E**l concepto de “7x24” está en nuestro ADN. El corazón de nuestro negocio no se puede detener un solo instante, ni en la división de contenidos ni en los relacionado a las telecomunicaciones y servicio de Internet. Imaginen que la pantalla de una televisión “se vaya a negros” en el momento en el que un noticiero anuncia el resultado de una elección presidencial, o bien, en el instante de cobrar un penal que decida el juego en un partido de futbol de un campeonato o que el servicio de wifi en tu casa “se caiga” varias horas durante una sesión importante de Zoom. Para nosotros, este tipo de escenarios traería graves consecuencias en nuestro negocio. En 1985, en el terrible temblor que vivimos en la Ciudad de México, perdimos gran parte de nuestras instalaciones y capacidades de distribución de señales de televisión y, aún más triste, perdimos a muchos de nuestros compañeros de trabajo en ese evento difícil de imaginar y prevenir. A raíz de dicho terremoto, nuestras instalaciones fueron reconstruidas y reforzadas e implementamos sistemas redundantes que pueden seguir trabajando aun en las

condiciones más críticas. Sin embargo, fue hasta el 2006 cuando organizamos formalmente el Comité de Continuidad del Negocio en la empresa. Este, además de considerar aspectos técnicos de seguridad y redundancia de sistemas, se formó para establecer claramente las responsabilidades de diferentes áreas, los procesos operativos necesarios, los mecanismos de comunicación a utilizar, y la adquisición de diferentes elementos necesarios para garantizar la continuidad en la operación en el caso de una crisis. Este Comité, en nuestro caso, está conformado por las áreas de Recursos Humanos (principalmente Relaciones Laborales, Comunicación Interna, Higiene y Seguridad), Operaciones, Cumplimiento, Administración, Compras, Seguridad Física, Sistemas y Administración de Riesgos. La pandemia de influenza A(H1N1) que vivimos en el 2009 fue la primera prueba real del funcionamiento del Comité de Continuidad del Negocio. Se habían visualizado escenarios de crisis por desastres naturales, accidentes, emergencias o eventos sociales que, eventualmente, imposibilitaran el ingreso a nuestras instalaciones, pero nunca nos imaginamos una crisis de salud generalizada.





## ALEX OLHOVICH

### Vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Televisa

Alex Olhovich entiende que el mundo está hecho de personas. Por ello ha dedicado toda su vida a promover las relaciones humanas constructivas como forma para generar ideas transformadoras. Además de pasar por empresas como Avantel, Santander y Grupo San Luis, liderando áreas comerciales, hoy está al frente de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Grupo Televisa, consorcio con más de 50,000 colaboradores. Ha sido además presidente de Amedirh, presidente del Comité de RH en el Consejo Mexicano de Negocios, miembro del Comité de Administración de Enactus (emprendimiento social de jóvenes estudiantes) y Presidente y fundador de Éntrale (inclusión laboral de personas con discapacidad). En sus más de 20 años de carrera se ha consolidado como líder referente en el mundo corporativo y empresarial mexicano, sobresaliendo por su capacidad estratégica, visión global y capacidad de ejecución.

Aunque muchos de los procedimientos operativos de emergencia y mecanismos de comunicación interna se activaron adecuadamente, tuvimos que definir en tiempo real otros elementos de contingencia que se llevaron a cabo prácticamente en todas nuestras ubicaciones de trabajo a nivel nacional y, sobre



todo, en la Ciudad de México. El Plan de Continuidad se enriqueció con temas diversos, pero sobre todo con protocolos internos de salud, mecanismos de trabajo en casa, formas para estrechar la relación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social e instancias de gobierno dedicadas a la salud y el fortalecimiento en la operación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad.

Después de casi 8 años de mantener al Comité de Continuidad prácticamente en un periodo de latencia, durante el sismo de 2017 se volvió a activar. Afortunadamente, los protocolos de evacuación en nuestras instalaciones en la Ciudad de México y otras ciudades cercanas, mismos que habían sido extensamente simulados por muchos años, funcionaron muy bien; así como los recorridos de higiene y seguridad posteriores al sismo y los canales de comunicación interna, todos ellos elementos del Plan de Continuidad.

Sin embargo, en esta ocasión las principales afectaciones las tuvimos en algunos de los hogares de nuestros colaboradores. El Comité de Continuidad volvió a activarse para normar y establecer las reglas con las que se entregarían apoyos a los colaboradores afectados por parte de un programa interno de apoyo a empleados llamado “Nómina con Causa”. Aunque lo anterior no tenía que ver necesariamente con temas de continuidad del negocio, el hecho de tener creado el Comité de Continuidad permitió apoyar a los colaboradores afectados de manera muy expedita y transparente.

### PANDEMIA DE CORONAVIRUS CON UN COMITÉ DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO MADURO

Otros tres años más de inactividad por parte del Comité de Continuidad del Negocio e inició la pandemia de Covid-19 en febrero del 2020 en México.

En esta ocasión, el Comité se activó a mediados de enero de ese año, prácticamente un mes antes de que formalmente se reportara el primer caso de Covid-19 en México, ya que desde enero el área médica del Grupo comenzó a darle seguimiento a la evolución de la pandemia en el mundo. De acuerdo con los protocolos establecidos, desde enero se “prendió la alerta” y comenzamos a ejecutar los principales procesos preventivos definidos en el Comité e iniciamos la comunicación interna relacionada a la evolución de la pandemia para ir creando conciencia entre los colaboradores de lo que podría venir, de acuerdo con lo que pasaba en otras partes del mundo. Conforme fueron creciendo los riesgos en México y la naturaleza del virus se fue entendiendo mejor, el Comité comenzó a activar ciertos

## De acuerdo a los datos del CSSE (*Center for Systems Science and Engineering*) de la Universidad Johns Hopkins estamos un 80% por debajo del índice de defunciones en México causadas por Covid-19.

protocolos previamente establecidos, los cuales permitieron que la operación del negocio se mantuviera en el esquema 7x24 con la alta continuidad de siempre en nuestras divisiones más críticas, como la producción y distribución de contenidos y la proveeduría de servicios

de Internet, incluyendo la operación de los *call centers* respectivos. Lo aprendido anteriormente en el Comité permitió desplegar acciones necesarias en tiempos mínimos, como la habilitación del esquema de trabajo en casa para todas las áreas administrativas, conservando el acceso y seguridad en los sistemas de información y la habilitación rápida de una plataforma para llevar a cabo juntas virtuales; la adquisición de altos volúmenes de material higiénico como cubrebocas, gel y servicios de sanitización en las ubicaciones donde se mantuvo la operación; la implementación de un *call center* médico dedicado al 100% a darle seguimiento a casos positivos y sospechosos de Covid-19 y a la atención a llamadas por parte de los colaboradores que necesitaran información; el establecimiento de meca-







nismos de comunicación directa con las instancias de salud pública para poder canalizar casos críticos y que éstos recibieran la mejor atención posible; el desarrollo de material de comunicación interna que facilitara el conocimiento de procesos preventivos en las instalaciones, en el hogar, en el transporte y en otras ubicaciones como supermercados; el desarrollo de protocolos para establecer cercos preventivos en caso de detectarse algún caso positivo de Covid, de manera que se minimizaran los contagios; el desarrollo y operación de protocolos de higiene y seguridad especiales por parte de todo el personal que requirió mantener

su presencia en las instalaciones y autos utilitarios; la aplicación de cuestionarios para medir el riesgo individual de los colaboradores y en función al nivel de cada uno aplicar o no pruebas rápidas masivas y de PCR para la confirmación de casos positivos. Cuando las vacunas fueron suministradas por parte de la autoridad, el Comité adoptó un rol muy activo en el seguimiento, al ritmo de vacunación, de los colaboradores y a la promoción de la importancia de estar vacunados en todas las áreas y empresas del Grupo. Por último, el Comité desarrolló un manual para normar el regreso a las instalaciones

por parte de los colaboradores que estuvieron haciendo trabajo en casa. En este manual se definieron los protocolos que estos deberían de seguir en el proceso de retorno a las oficinas y el ritmo para hacerlo en cada una de las áreas, de manera que se maximizara la protección de los colaboradores y se cumplieran los lineamientos definidos por la autoridad. Gracias al trabajo bien organizado y coordinado del Comité, y al cumplimiento de los protocolos definidos por parte de los colaboradores, nuestro negocio ha tenido una continuidad prácticamente del 100% durante la pandemia. Y no solo se mantuvieron nuestras operaciones críticas sin

## **El principal aprendizaje alrededor del funcionamiento de un Comité de Continuidad del Negocio es que vale mucho la pena dedicar el tiempo que se requiera para conformarlo y que este genere todos los procesos y protocolos necesarios para que la organización responda, de la mejor forma posible, ante una eventualidad.**

interrupciones; por la naturaleza de nuestro negocio, la demanda por contenidos televisivos y servicios de Internet creció sustancialmente en la pandemia y, como organización, pudimos acompañar dicho crecimiento produciendo más horas de contenidos y entregando más servicios de Internet instalados en los hogares mexicanos. Desgraciadamente, desde el punto de vista de salud de los colaboradores, no pudimos mantener el número de defunciones en cero. De acuerdo a los datos del CSSE (*Center for Systems Science and Engineering*) de la Universidad Johns Hopkins estamos un 80% por debajo del índice de defunciones en México causadas por Covid-19.

El principal aprendizaje alrededor del funcionamiento de un Comité de Continuidad del Negocio es que vale mucho la pena dedicar el tiempo que se requiera para conformarlo y que este genere todos los procesos y protocolos necesarios para que la organización responda, de la mejor forma posible, ante una eventualidad. No importa el tiempo que se mantenga en estado de latencia (inactivo) y las inversiones que se deban hacer para mantener una infraestructura operativa redundante que garantice un nivel de continuidad alto. Cuando se presente una crisis, porque lamentablemente se presentará algún día, podremos ver que el costo asociado a su integración y operación es mínimo, comparado con los beneficios que éste genera para el negocio. Por su naturaleza, el área de Recursos Humanos juega un papel crucial, no solo en la conformación de este Comité, sino también en la coordinación de las actividades de muchas áreas y del seguimiento de procesos y protocolos que de él emanan durante una situación de crisis.

Grupo Televisa es una gran corporación de telecomunicaciones. Opera una de las compañías de cable más relevantes y un sistema líder de televisión de paga en México. Además, Televisa es el mayor accionista de TelevisaUnivision, la compañía controladora de Univision Communications Inc., una empresa de medios líder en la producción, creación y distribución de contenido en español a través de varios canales de transmisión en México, Estados Unidos y a más de 70 países a través de operadores de cable, canales de televisión y servicios adicionales de internet. También tiene intereses en la publicación y distribución de revistas, deportes profesionales, entretenimiento en vivo y juegos.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Telecomunicaciones.

**MARCAS PRINCIPALES:** Televisa, TelevisaUnivision, VIX, Izzi, SKY, Club América.

**LOCACIONES:** México, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa, África y Asia Pacífico.

**HEADCOUNT TOTAL:** 46,700 al cierre de 2021.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

S&P/BMV Total Mexico ESG Index, que mide el cumplimiento con ciertos criterios de sustentabilidad.

Miembro del 2021 Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index.

Desde el 2016, adheridos a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la iniciativa global empresarial más grande del mundo.

En 2021, Televisa ha sido incluida en tres índices del FTSE4Good Index Series: FTSE4Good Emerging Markets, FTSE4Good Emerging Latin America y FTSE4Good BIVA.

Índice de Igualdad de Género de Bloomberg por segundo año consecutivo.

Empresa Socialmente Responsable por cuarto año consecutivo.

Certificado de Calidad Ambiental y norma ISO-14001:2015 para las principales instalaciones de Televisa.

 @Televisa

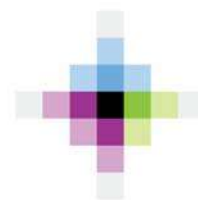
 @televisa

 [www.televisa.com](http://www.televisa.com)

### **CONTACTO**

**Grupo Televisa S.A.B.**

Av. Vasco de Quiroga 2000, Edificio A, Piso 4  
Delegación Álvaro Obregón, Col. Santa Fe  
CP 12210 México CDMX.



**volaris**

---

**ENRIQUE J. BELTRANENA**

Presidente Ejecutivo y Director General de Volaris

---

# CÓMO CONVERTIMOS UNA CRISIS EN PLATAFORMA DE DESPEGUE

---

Voy a contarles acerca de una de las situaciones más difíciles que ha vivido la industria de la aviación, y de cómo Volaris salió adelante con un enfoque en el negocio, en los clientes y, sobre todo, un enfoque en los embajadores Volaris, ya que son ellos los que hacen posible la gestión de esta empresa.



**S**omos una empresa joven con 15 años en el mercado, durante los cuales hemos batido récords en la historia de la aviación —no solo en México sino también a nivel mundial— y es gracias a nuestros embajadores, pues allí se encuentra la verdadera esencia de nuestros logros.

Nuestros embajadores ofrecen siempre lo mejor de sí mismos, inspiran confianza y son ejemplo vivo de nuestra compañía, su cultura y tradiciones. Nuestro actuar debe estar siempre apegado al código de ética de la familia Volaris, lo que genera respeto, compromiso y entrega.

Estos conceptos de embajador y la familia que formamos nos han acompañado en muchos éxitos, pero especialmente hemos visto su verdadero significado en las crisis. Ante la pregunta que recibo constantemente: “¿Cómo pueden superar las empresas una pandemia?”, yo no tengo fórmulas mágicas, pero lo que sí puedo compartirles es qué hicimos en Volaris para mantener a nuestro activo más importante, la gente, totalmente enfocada, comprometida y consciente de que contaba con una empresa que los respaldaba y, lo más importante, que nunca dejó de ver por su bienestar y su salud.

## POCO ANTES DE LA TURBULENCIA

2019 había sido el mejor año en la historia de Volaris. Tras cinco años de consolidación, en 2019 decidimos dar un gran brinco de expansión y llevábamos más de un año siendo la aerolínea con mayor participación en el mercado nacional: nunca antes una aerolínea mexicana había transportado más de 20 millones de clientes en un año. En diciembre celebramos una verbena navideña en nuestro icónico corporativo Samara Living Center. En mis palabras de despedida del evento anuncié los extraordinarios resultados; fue un momento único y el orgullo se reflejaba no solo en los ojos de los embajadores sino también en los de sus familiares. Sin embargo, una nube se cernía en el horizonte: los reportes de nuestros compañeros de Asia y Europa predecían que aproximadamente a inicios de febrero el Covid-19 llegaría a los mercados donde operamos, pero nunca pensamos que sería un fenómeno que iba a afectar a la industria de esa forma tan brutal.

## ABROCHARSE LOS CINTURONES

Podemos estar de acuerdo en una cosa: nada ni nadie nos preparó para una catástrofe de las dimensiones de la pandemia por Covid-19. Soy una persona previsor; siempre he dicho que tenemos que planear y hacer análisis de riesgos, pero prepararse para una crisis como la que tuvimos era



prácticamente imposible. En la industria aérea jamás se había registrado algo igual: el mundo se paralizó, nadie quería viajar, los aviones permanecían en tierra y los pocos que volaban iban casi vacíos. Anteriormente nos habíamos enfrentado a la crisis económica de 2008 y a la epidemia de H1N1 en 2009, pero nunca a algo así. Las dudas se acumulaban: ¿qué íbamos a hacer? ¿Qué rutas íbamos a poder volar y cuáles no? ¿Cómo íbamos a adaptarnos en función de la demanda y las restricciones que se nos imponían?

El 31 de marzo de 2020 me tocó cerrar la puerta del corporativo; fue la primera vez en la historia que cerré a piedra y lodo esas oficinas que unas semanas atrás estaban llenas de vida. Las caras de la gente mostraban incertidumbre, había miedo en el ambiente y les pedí que nos apegáramos a tres principios de la empresa: que se mantuviera la unión en la familia Volaris; centrarnos en el cliente, y procurar un ambiente sano, satisfactorio y productivo. Esa tarde cerré la puerta y nos fuimos a casa. Poco a poco se fueron también todas las tripulaciones, la gente de aeropuertos, de mantenimiento y el personal técnico aeronáutico. El pulso de nuestra operación se redujo fundamentalmente; quedó latente durante abril y mayo, que fueron meses durísimos para todos: de 400 vuelos en promedio, pasamos a producir 40 en el mejor de los días. Redujimos nuestra capacidad al 10%. Evidentemente esto tuvo un impacto en el ingreso mensual de los embajadores, ya que la mayoría de nuestros puestos operativos tienen un esquema de compensación por hora, y ellos representan el 85% de



## ENRIQUE J. BELTRANENA

### Presidente Ejecutivo y Director General de Volaris

Nacido en Guatemala, Enrique J. Beltranena demostró desde la infancia su pasión por las aeronaves, acompañando a su padre en avioneta y más tarde, a los 14 años, recibiendo su primera licencia de mono motor.

Esa fascinación por volar es solo comparable con su habilidad para los negocios. En 1995 comenzó a trabajar en Aviateca en Guatemala, y en 1998, como Director General de Taca consolidó la industria en Centroamérica.

Más adelante se trasladó a México para fundar la aerolínea Volaris, donde desarrolló un modelo de negocio que proporciona bajas tarifas base para un mercado nuevo.

Ha sido Director General desde marzo de 2006 y miembro del Consejo de Administración desde septiembre de 2016.

En 2009, el señor Beltranena recibió el Premio Federico Bloch que otorga la Asociación Latinoamericana y del Caribe del Transporte Aéreo, en reconocimiento a su liderazgo en la industria aérea comercial. Fue nombrado Emprendedor del Año para el Salón de la Fama en Mónaco después de haber sido nominado por Ernst & Young Innovación en 2012. Asimismo, recibió la Orden Nacional del Mérito (Insignia de Caballero) por parte del presidente de Francia. También fue nombrado Empresario del Año en México. En octubre de 2021, fue elegido miembro del Consejo de Gobernadores (*Board of Governors*) de la IATA, el máximo órgano de gobierno de la Asociación. En febrero de 2022 tomó posesión como Consejero Nacional del Consejo Coordinador de Mujeres Empresarias.

personal de la aerolínea. No quedaba más que sacar adelante a la familia Volaris sin miedo pero con racionalidad, y así elaboramos un plan de vuelo para atravesar la turbulencia basándolo en 4 puntos fundamentales:

- 1) Liderazgo claro y decisivo
- 2) Foco en la persona con perspectiva de familia Volaris
- 3) Resiliencia, agilidad y sentido de urgencia orientado en el negocio
- 4) Regreso al empoderamiento: nuestra gente nos hace volar más alto

¿Cómo atacamos una crisis así si no sabemos lo que pasa por la mente de las personas? Salimos entonces a hacer una encuesta que nos permitiera trazar una guía de conducción, que fue contestada por el 80% de los embajadores. Sin una encuesta de este tipo era como avanzar con los instrumentos del avión apagados, y necesitábamos tener la instrumentación lo mejor pulida y funcional que pudiéramos.

**Prepararse para una crisis como la que tuvimos era prácticamente imposible. En la industria aérea jamás se había registrado algo igual: el mundo se paralizó.**

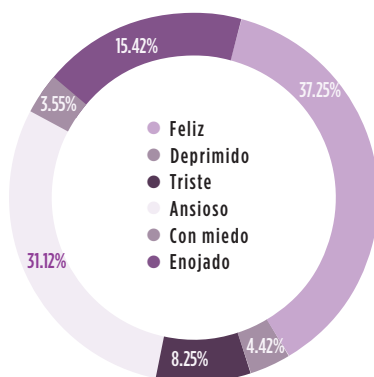
### LIDERAZGO CLARO Y DECISIVO

El Comité Ejecutivo asumió el control de esta empresa donde laboran más de 5000 personas e hicimos el compromiso de que todas las decisiones se tomarían con una perspectiva dual: de negocio y humana. En la perspectiva de negocio tuvimos que ser muy ágiles para adaptarnos a la nueva realidad. La compañía se encontraba



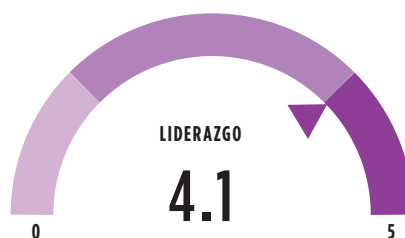
## PUNTO DE PARTIDA, DIEZ MINUTOS ANTES DE LA PANDEMIA

Estado anímico de los Embajadores

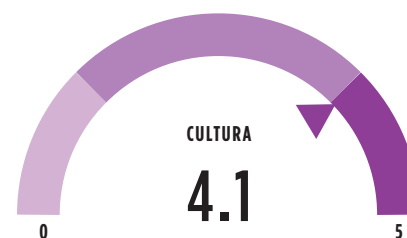


### ¿Qué sentía nuestra gente? ¿Cuáles eran sus preocupaciones?

- Seis de cada diez embajadores sentían emociones displacenteras durante la crisis por Covid-19 como depresión, tristeza, ansiedad, miedo y enojo.
- Sin embargo, reconocían que las acciones tomadas en cuanto a Liderazgo y Cultura ayudaban a mitigar y solucionar dicho panorama.



Liderazgo: decisiones del equipo directivo, apoyo y comunicación del líder



Cultura: cercanía y apoyo del equipo, seguridad en centros de trabajo, carga de trabajo y trabajo a distancia

en una situación de pérdida y debimos realizar ajustes salariales proporcionales a todos los niveles durante varios meses, empezando por el Consejo de Administración y tratando de afectar lo menos posible a quien tuviera menor nivel de ingresos. Diariamente monitoreábamos la demanda de boletos de avión para determinar cuántos vuelos podíamos reactivar. El negocio de la aviación se basa en la confianza de nuestros clientes, y en ese momento les preocupaba si era seguro viajar; por eso fuimos la primera aerolínea en la región en realizar un protocolo de bioseguridad antes, durante y después del vuelo. Pusimos especial atención en cuidar nuestra caja y flujo de efectivo; renegociar compromisos de deuda y realizar nuevos acuerdos con proveedores. Fue un compromiso del equipo directivo desde el primer momento garantizar que no iba a haber despidos y que íbamos a hacer todo lo que estuviera en nuestras manos para mantener las fuentes de trabajo. Aprovechando el tiempo en el que las tripulaciones no estaban volando al 100%, implementamos periodos de capacitación en forma virtual. Teníamos muy clara la

idea de que íbamos a necesitar a todos plenamente capacitados cuando el negocio despegara nuevamente.

### FOCO EN LA PERSONA CON PERSPECTIVA DE FAMILIA VOLARIS

El segundo de los puntos para transitar por la pandemia era mantener el foco en la persona con una perspectiva de “estamos juntos en esto”. El Covid-19 es un problema de salud pública a nivel mundial y tiene repercusiones importantes en la parte física, mental, laboral y social. Nuestro personal médico estuvo atendiendo 24/7 la salud de las personas con sospecha de haber contraído el virus. Durante los meses de inactividad semanalmente enviábamos contenido con actividades físicas, rutinas de ejercicio y pausas lúdicas. También había que mantener la mente sana, así que realizamos *webinars* para nuestro personal con distintos temas psicológicos y tanatológicos, lo cual era muy importante por las pérdidas que algunos habían sufrido. Expertos en finanzas personales los orientaron para administrar su dinero; habilitamos un equipo de *coaches* internos para llevar

a cabo sesiones individuales sobre temas de carrera y pandemia; este era un espacio donde podían hablar de ansiedad, falta de motivación o la perspectiva laboral, dentro de un entorno confidencial y humano. También realizamos sesiones de *coaching* en equipo por dirección, principalmente para los grupos de trabajo que nunca pararon su operación por la pandemia y sufrieron un gran desgaste.

### RESILIENCIA, AGILIDAD Y SENTIDO DE URGENCIA ORIENTADO EN EL NEGOCIO

Conforme la pandemia fue avanzando y en medio de la incertidumbre mundial, lo que nos ayudó a atravesar los nubarrones fue tener muchísima resiliencia, flexibilidad y enfocarnos en el negocio. Pedimos que nuestros líderes fueran mucho más vocales para que la información llegara a tiempo a las bases, y aplicamos esquemas flexibles de trabajo pues debíamos ser ágiles para reincorporar gradualmente al personal.

Una de las cosas más importantes fue la utilización de la tecnología a nuestro favor: el día que se dictaminó el cierre de las oficinas, todos contaban con un





equipo para el trabajo remoto que se apoyó en gran medida con la tecnología de la plataforma Teams, para lo cual realizamos capacitaciones y protocolos. Necesitábamos llevar a nuestros líderes al siguiente escalón: para gestionar adecuadamente a los equipos que se encontraban laborando a distancia hicimos *webinars* donde fomentábamos un liderazgo humanizado.

## REGRESO AL EMPODERAMIENTO

Si bien en los primeros meses de pandemia el Comité Ejecutivo tuvo que tomar los controles de la aeronave, pedir a las personas que se pusieran el chaleco salvavidas y saltaran a la balsa, poco a poco regresamos el empoderamiento a los niveles donde debía estar. Hoy somos la aerolínea que lidera la recuperación en el sector de la aviación a nivel mundial y nuestros embajadores son el motor que mueve la estructura organizacional. En este proceso de re-empoderamiento nos hemos dado cuenta de que la filosofía de la empresa no debe estar escrita en las paredes de un corporativo si no es ejemplo vivo, y afortunadamente en Volaris se vive todos los días.

## TENER CONCIENCIA SOCIAL

Durante la crisis encontramos tiempo y espacio para apoyar a los

demás impactando positivamente a las comunidades donde operamos. El resultado de este esfuerzo fue que transportamos 48 toneladas de carga humanitaria en más de 130 vuelos recorriendo más de 189,000 km en total; tan solo en México trasladamos ayuda a 25 destinos. Junto con las organizaciones *Airbus Foundation* y *Aviación Sin Fronteras* se trasladaron una y media toneladas de ayuda para la Cruz Roja mexicana; también ayudamos a organismos gubernamentales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaría de Salud, el gobierno de Yucatán, Tabasco, Baja California y al ISSSTE. Apoyamos instituciones públicas y privadas como Causa en Común, Cadena, *World Vision*, Grupo Herdez y Axa Seguros, entre otros.

## LA FÓRMULA PARA LA RECUPERACIÓN

Algo que aprendimos en 2009 durante la epidemia por el virus H1N1 fue a convertir los problemas en oportunidades, y lo aplicamos en esta ocasión. Por ejemplo, ¿cuál era uno de los problemas? Miles de clientes querían hacer cambios a su reservación al mismo tiempo, y puedo asegurar que no hay *call center* en el mundo que sea capaz de atender ese nivel de demanda.

¿Qué hicimos? Primero, incorporamos a los embajadores que estaban inactivos para que nos apoyaran para atender todos los canales de comunicación con los clientes. Pero lo más importante fue levantar las plataformas digitales y crear algo que hoy es una ventaja competitiva única de nuestra aerolínea ante el mundo: comunicarnos vía WhatsApp con los clientes. Mientras eso sucedía, trabajábamos en automatizar el sistema de reservaciones para que los clientes pudieran realizar sus cambios de manera automática a través de correos sin necesidad de contactar a un agente. Esa acción permanece y resuelve hoy el 70% de las dudas de nuestros clientes. Otra oportunidad

**Fue un compromiso del equipo directivo desde el primer momento garantizar que no iba a haber despidos y que íbamos a hacer todo lo que estuviera en nuestras manos para mantener las fuentes de trabajo.**



# volaris

única que tomamos en el momento correcto fue lanzar una campaña llamada “*Bus Switching*” para que la gente que aún se trasladaba en camión se animara a volar y así pudieran viajar menos expuestos y llegar más rápido a su destino.

## ¿QUÉ HICIMOS AYER PARA ESTAR VIGENTES HOY?

El primer paso de nuestra reestructuración antes de volver a operar de manera normal fue estacionar más del 80% de nuestra flota. Preservamos nuestros aviones y solo volaron rutas que aún tenían demanda.

Otro acierto fue aprovechar la baja histórica de visitas y transacciones al sitio web: mientras la gente no compraba boletos de avión migramos a la siguiente versión el sistema de reservaciones, convirtiéndonos así en la primera aerolínea del mundo en hacer un *upgrade* de ese nivel.

Nos aliamos con marcas que hicieron la diferencia en el servicio, como Sinibi-Jipé, un taller artesanal de mujeres rarámuris en donde confeccionaron cubrebocas para regalarlos en nuestros vuelos. Otra marca elegida fue Escudo Antibacterial para ofrecer toallitas desinfectantes, y así agregar otra capa de bioseguridad a las que ya teníamos.

En plena pandemia celebramos el 15 aniversario con promociones y una campaña publicitaria a todo lo alto. El resultado fue que la oferta de marzo de 2021 rompió el récord de ventas histórico de la empresa.

## EL APRENDIZAJE

Nos llevamos grandes aprendizajes de la pandemia por Covid-19; como fundador de esta empresa y después de más de 15 años a la cabeza de la organización, hoy los veo como un equipo cohesionado, con el respaldo de una familia enlazada y una empresa sólida. Definitivamente los temas de *wellness* llegaron para quedarse y será uno de los grandes retos a futuro. Al mantener una comunicación correcta y transparente con la familia Volaris durante la pandemia, pusimos la barra muy alta y debemos seguir por el mismo camino. Finalmente, hoy somos los responsables de transportar a casi la mitad de los viajeros nacionales. De tener 86 aeronaves en 2019, cerramos 2021 con un hito para la compañía: 100 aviones operando en los aires mexicanos. No olvidaremos los retos que enfrentamos en 2020, pero esa crisis fue la muestra más importante de que no solamente tengo una familia consanguínea, sino que ahora tengo una familia de más de 6000 embajadores que trabajan para la empresa más exitosa de la aviación mexicana. Me siento muy orgulloso de mi familia Volaris, me siento orgulloso de México y lo que hemos logrado.

Concesionaria Vuela Compañía de Aviación, S.A.P.I. de C.V., mejor conocida como Volaris, es la aerolínea de ultra bajo costo con vuelos en México, Estados Unidos, y Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú y Honduras. En Volaris ofrecemos boletos de avión accesibles para desarrollar el mercado, ofreciendo servicio de calidad al cliente y una opción extensa de productos.

Despegamos en 2003 cuando los fondos de inversión *Discovery Americas I* y *Columbia Equity Partners* unieron esfuerzos con la Aerolínea TACA para integrar una nueva aerolínea mexicana de ultra bajo costo que permitiera ofrecer la experiencia de volar a un mayor número de mexicanos.

Surcamos el cielo por primera vez el 13 de marzo de 2006 con el vuelo inaugural Toluca - Tijuana. El 12 de julio del mismo año, el Banco Mundial, a través de su brazo financiero en América Latina, nos otorgó un financiamiento de 40 millones de dólares, que a la vez consolidó una inversión total de 130 millones de dólares.

Volamos a 73 destinos en México, Estados Unidos y Centroamérica. Ofrecemos más de 500 segmentos de vuelos diarios en 190 rutas.

**SECTOR DE LA EMPRESA:** Transporte aéreo (Aerolínea).

**LOCACIONES:** Los principales aeropuertos son: México, Tijuana, Guadalajara, Cancún, Monterrey, Bajío, Culiacán, San José Costa Rica (aerolínea independiente Q6), El Salvador (aerolínea independiente N3).

**HEADCOUNT TOTAL:** MEX: 6,765; CAM: 248; Total Volaris 7,013.

**CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS:**

Somos miembros de *Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index* por segundo año consecutivo.

Somos una de las 29 compañías integrantes del BMV/S&P Total México ESG Index.

*AirlineRatings* nos reconoció como la aerolínea de ultra bajo costo más segura de América Latina, además de reconocerse como una de las líneas aéreas más seguras del mundo.

Contamos con el Sello de Seguridad Global (*Safe Travels Stamp*), que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés).

Obtuvimos nuevamente la certificación IOSA de la OACI, por nuestros estándares de seguridad operacional.

Desde el año 2009, hemos sido reconocidos con el Distintivo ESR, otorgado anualmente por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y AliarSE.

Certificaciones ISO 9001 Y 14001.

Obtuvimos nuevamente la certificación IOSA de la OACI, por nuestros estándares de seguridad operacional.

   @viajavolaris  [www.volaris.com](http://www.volaris.com)

**CONTACTO**

**SUSANA MARTÍNEZ GALÁN**

Directora de Talento y Desarrollo Organizacional

[susana.martinez@volaris.com](mailto:susana.martinez@volaris.com)



# Seguros Dentales

Hechos a la medida, para  
tu empresa.<sup>5</sup>

## Elemental

Copago 0% y 20 %<sup>3</sup>



Dentista\_Online

# 38

Procedimientos

Diagnóstico, Prevención, Operatoria Dental  
Odontopediatría, Radiología, Cirugía y Urgencias

---

## Seguros de Visión Visión 50



**Examen de la Vista**  
Sin costo



**Armazón Oftálmico**  
Marcas y modelos  
participantes<sup>1</sup>



**Micas Blancas**  
CR39 Policarbonato<sup>2</sup>  
Antirreflejante  
básico o HD



**Lentes de Contacto  
Graduados**  
No cosmético



**Solución para lentes  
de contacto graduado**  
No cosmético

---

Consulta términos y condiciones: 1. Participan todas las marcas y modelos, sujeto a existencia de participación del asegurado que aplica por cada procedimiento. 4. Algunos





# odontoprev

Empresa líder en Latinoamérica en la operación y administración de planes dentales y de visión. Contamos con cobertura anivel nacional y 7 años de experiencia, 1.4 millones de asegurados y más de 2,800 clientes corporativos.

## Integral

Copago 0% y 20 %<sup>3</sup>

# 66

Procedimientos

Elemental + Endoncias + Periodoncia

## Integral Plus

Copago 0% y 20 %<sup>3</sup>

# 76

Procedimientos

Integral + Prótesis<sup>4</sup>



Estuche Duro  
Para anteojos



Antirreflejante  
HD Blue Light



Descuentos en  
reposiciones  
Un evento al año



Descuentos en  
productos no cubiertos

## www.odontoprev.com

Centro de Atención a Clientes

Teléfono: 55 54 80 09 11



istencia. 2. Tipo de visión: monofocal, bifocal, progresivo. 3. El copago es un porcentaje  
os procedimientos de prótesis se cubren parcialmente. 5. A partir de 10 vidas.





**Walmart**   
México y Centroamérica

---

## EDUARDO DE LA GARZA

Chief People Officer y VP Senior de Recursos Humanos  
en Walmart de México y Centroamérica

---

# LA TRANSFORMACIÓN COMO FORMA DE VIDA: WALMART DE MÉXICO, UNA EMPRESA QUE PERMITE SER, CRECER Y PERTENECER

---

Walmart de México es una compañía que se ha caracterizado por siempre estar en constante transformación y evolución. Como marca empleadora, nuestro objetivo es reforzar la Cultura Walmart, fortalecer nuestros valores y hacer de la empresa un referente en el mercado, y el destino principal para clientes, socios y asociados. Dentro de la compañía hemos establecido una ruta de acción a seis años, la cual busca revolucionar el futuro del trabajo así como garantizar el desarrollo, compromiso y bienestar de todos nuestros *stakeholders* internos y externos.

**H**ace algunos años, en Walmart de México y Centroamérica nos dimos cuenta de que nuestro modelo de negocio tenía que cambiar y con ello, nuestro modelo de gestión de talento. Somos una compañía en constante evolución, lo que nos ha permitido hacer revisiones periódicas sobre cómo hacemos las cosas, además de una detección de oportunidades con el objetivo de reforzar nuestra cultura, fortalecer nuestros valores y hacer de la empresa un referente en el mercado. Bajo este tenor, seguimos los pasos de nuestro fundador Sam Walton, siempre con la misión de que Walmart de México sea el mejor lugar para ser, crecer y pertenecer. Con nuestros asociados al centro de nuestras decisiones, hemos establecido una ruta de acción a seis años para construir un círculo virtuoso priorizando su bienestar y desarrollando sus capacidades, pues estamos convencidos de que enfocarnos en el bienestar de nuestros asociados logra grandes resultados y genera un impacto positivo en la experiencia de nuestros clientes y socios, acelerando así nuestro crecimiento. Para poder cumplir con esta misión, el equipo de Recursos Humanos de Walmart de México y Centroamérica —mejor conocido como “*People Tribe*”— se ha dado a la tarea de poner en marcha distintas iniciativas y programas con el fin de permear una cultura, ofreciéndoles una propuesta de valor que les brinde beneficios y un lugar de trabajo diverso e incluyente, donde se sientan seguros de ser ellos mismos, lo que se traduce en asociados más felices y comprometidos, lo que a su vez impulsa la productividad y el NPS. Alineados a los valores de la Cultura Walmart hemos implementado diversos vehículos para involucrarlos constantemente como sesiones de capacitación, *webinars* e iniciativas para brindarles todas las herramientas necesarias y garantizar el desarrollo de sus capacidades, al tiempo de crear un sentido de pertenencia entre nuestros asociados.

## PROPUESTA DE VALOR AL ASOCIADO

Nuestros asociados son nuestra prioridad y los tomamos en cuenta en todas nuestras decisiones. Continuamos trabajando en mejorar cada día nuestra Propuesta de Valor al Asociado (PVA), a la que llamamos PRODI, un acrónimo para describir las cinco promesas que la conforman y que representa todos los beneficios de trabajar en Walmart de México y Centroamérica: Propósito, Reto, Oportunidad, Disfrute e Inclusión.

Todos los días nos esforzamos para poder cumplir con esta propuesta, la cual muestra los beneficios que tiene trabajar



para una empresa con propósito, donde todos los días hay un reto que superar, nuevas oportunidades para seguir cumpliendo sueños, así como un ambiente laboral seguro, donde la inclusión y diversidad son parte de nuestra cultura de trabajo.

Sin dejar atrás las nuevas formas de trabajo que implementamos debido a la pandemia, buscamos innovar a través de la integración de iniciativas que nos ayuden a construir un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y flexible.

Dentro del proceso de formulación de nuestra estrategia hemos detectado cuatro pilares: redefinir la experiencia del asociado para ganar con el mejor talento; maximizar su potencial; simplificar las formas de trabajar; crear una cultura impulsada por un propósito. Estos pilares han hecho que nuestro equipo de *People* se convierta en el habilitador para que Walmart de México y Centroamérica sea el mejor lugar para trabajar.

### 1. Redefinir la experiencia del asociado para ganar con el mejor talento

Este pilar tiene como objetivo mejorar de manera sustancial la calidad de vida de nuestros asociados, a través de beneficios personalizados que hacen que la compañía sea más competitiva.





## EDUARDO DE LA GARZA

### Chief People Officer y VP Senior de Recursos Humanos en Walmart de México y Centroamérica

Eduardo de la Garza forma parte de la familia Walmart desde 2018, donde es responsable del diseño y ejecución de la estrategia de Recursos Humanos de más de 230,000 asociados. Ha liderado la transformación de la empresa desde la perspectiva de RH dentro de un marco ágil. Actualmente es parte de la Junta Directiva de Fundación Walmart y la Junta Directiva de Grupo BIG, en Brasil.

Su trayectoria de más de 35 años en varias compañías lo ha llevado a obtener diversos premios tales como: Top 10 CHRO durante los últimos tres años (*Executive World*) y RR. HH. (AMEDIRH). Es miembro y expresidente de *The North America Human Resource Management Association* (NAHRMA) y de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH). Asimismo, es miembro activo de la Junta de Talento y Cultura en el TEC de Monterrey, y participó como miembro de la Junta de Empresas como Naranya, Endeavour e Intelixion y recientemente se incorporó a Grupo BOCAR como miembro del consejo.

Como parte de estos esfuerzos, es importante escuchar su voz; por ello desarrollamos diversas encuestas para conocer sus opiniones e inquietudes de nues-



tros más de 200 mil asociados de México y Centroamérica, logrando un índice de compromiso de 81% vs 80% en 2020, además de una participación del 89% en MX y del 79% en CAM. De igual forma, realizamos evaluaciones constantes de bandas salariales, mercados y necesidades de nuestros asociados, lo cual nos permite ofrecerles lo que realmente necesitan.

### 2. Maximizar su potencial, simplificar las formas de trabajar y crear una cultura impulsada por un propósito

A través de este pilar, buscamos aumentar y mejorar nuestros programas de capacitación y desarrollo. Por tal motivo, creemos que es necesario potencializar las habilidades de nuestros asociados para que puedan enfrentar nuevos retos y acceder a nuevas oportunidades. Invertimos en la formación de nues-

tros asociados para su crecimiento, tanto personal como profesional. Ofrecemos diversos programas de capacitación para que nuestros asociados desarrollen las habilidades necesarias para potenciar su talento. Contamos con su digitalización en la plataforma *MyLearning*, la cual cuenta con un nuevo enfoque que combina la formación personalizada con apoyo de los líderes directos y los coordinadores de las tiendas. Además hacemos uso de otras herramientas como *ULearn*, *LinkedIn Learning* y diversos programas de desarrollo en la región.

Como resultado de estos esfuerzos, en 2021 invertimos 43 millones de pesos en capacitación, a través de 7.2 millones de horas, es decir, 23 horas de capacitación promedio por asociado.

### 3. Simplificar las formas de trabajar

En Walmart de México y

Centroamérica entendemos la agilidad empresarial como un concepto que se centra en facilitar nuestro negocio a través de equipos colaborativos, empoderados y con mentalidad digital, logrando una productividad continua a través del rediseño organizacional, procesos de digitalización y herramientas para reinvertir en nuestro negocio.

Bajo esta línea, hemos implementado la iniciativa “*Enterprise Agility*”, la cual nos ha permitido lograr una cultura de liderazgo y una gestión del cambio y desarrollo de capacidades entre nuestros asociados, y esto ha sido uno de nuestros sellos distintivos para tener una cultura ágil. De igual forma, tenemos otro programa llamado “*Journey del Asociado Ágil*”, el cual ha logrado tener una mejora en nuestros procesos de atracción y contratación del talento digital, permitiéndonos impulsar el desarrollo de los productos y el ecosistema de la compañía.

#### 4. Crear una cultura impulsada por un propósito

A través de los pilares de bienestar físico, emocional y financiero, queremos seguir apoyando a todos nuestros asociados a construir un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y flexible. Dentro del aspecto de bienestar físico, hemos auxiliado a nuestros asociados a través de diferentes mecanismos como asistencia médica, apoyo post Covid-19, seguro de gastos médicos con pólizas personalizables, entre otros.

Para apoyar el bienestar emocional de nuestros asociados, hemos invertido en nuestra plataforma PAI (Programa de Asistencia Integral) con apoyo psicológico, nutricional, legal y financiero, así como con el lanzamiento de campañas que buscan fomentar una cultura laboral saludable. Finalmente, y dentro de nuestro enfoque de bienestar financiero, hemos otorgado a nuestros asociados descuentos en nuestras tiendas, así como cambios en los pagos de nómina pasando de forma quincenal a semanal para los asociados de operaciones, además de atención directa a sus peticiones, entre otras iniciativas.

Sabemos que enfocarnos en el bienestar de nuestros asociados construye un círculo virtuoso pues nos permite, por un lado, atraer al talento que necesitamos del mercado para construir el futuro del *retail*; y por otro, ofrecer un lugar de trabajo diverso, respetuoso, confiable y seguro, generando asociados motivados, contentos y comprometidos con ofrecer la mejor experiencia de compra a nuestros clientes y socios.

Walmart de México y Centroamérica es una empresa dedicada al sector comercio que opera en seis países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. Tenemos una amplia variedad de formatos que incluyen tiendas de descuento con Bodega Aurrera Express, Despensas Familiares y Palí; supermercados con Superama, Walmart Express, Supertiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión y Más x Menos; bodegas con Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera y Maxi Bodega; hipermercados como Walmart, Hiper Paiz e Hipermás; y clubes de precio con Sam's Club y ClubCo.

SECTOR DE LA EMPRESA: Comercio / Retail.

#### MARCAS PRINCIPALES:

En México: Bodega Aurrera, Walmart, Walmart Express y Superama, Sam's Club.

En Centroamérica: Despensas Familiares, Palí, Supertiendas Paiz, La Despensa de Don Juan, La Unión, Más x Menos, ClubCo.

LOCACIONES: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua.

HEADCOUNT TOTAL: 231,259 asociados en México y Centroamérica, al cierre del 2021.

ROTACIÓN APROXIMADA: 38.8% total compañía en México y Centroamérica, al cierre del 2021.

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO: 7.2 millones de horas de capacitación. 43 millones de pesos invertidos.

#### CERTIFICACIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS :

Índice Bloomberg de Equidad de Género por quinto año consecutivo.  
Las 200 Mejores Empresas Socialmente Responsables por Tops México.  
Distintivo ESR de Cemefi por 21 años consecutivos.

Las 500 Empresas más Importantes de México por Grupo Expansión.  
S&P/BMV Total Mexico ESG Index de S&P Dow Jones Índices y BMV.

Las 100 Empresas con mejor reputación en México de MERCO.

Distintivo “Éntrale” por Alianza Éntrale debido a la inclusión de personas con discapacidad, por tercer año consecutivo.

Distintivo *Human Rights Campaign*, Los Mejores Lugares para Trabajar LGBT, por quinto año consecutivo.

 [walmartmexico](#)  [WalmartMXyCAM](#)

 [WalmartdeMexicoyCentroamerica](#)

 [walmartmexicoycam](#)  [Walmart de México y Centroamérica](#)

#### CONTACTO

Comunicación Corporativa: [comunicacion@walmart.com](mailto:comunicacion@walmart.com)



Actualmente, hemos sido testigos de los cambios en los hábitos de compra de nuestros clientes, quienes con mayor frecuencia demandan servicios personalizados y una mayor inmediatez en los procesos de compra; situación que nos desafía como compañía y nos hace repensar nuestra estrategia para evolucionar como equipo, y diseñar soluciones integrales que nos permita atender sus demandas y expectativas. Creemos fervientemente que, al enfocarnos en el bienestar de nuestros asociados, impactaremos

directamente en la experiencia de nuestros clientes y aceleraremos nuestro crecimiento. Estamos convencidos de que este tipo de iniciativas seguirán ayudando a que la compañía se posicione como un gran empleador. Como decía nuestro fundador Sam Walton, “Si amas tu trabajo, estarás ahí afuera todos los días tratando de hacer lo mejor que puedas, y muy pronto todos a tu alrededor se contagiarán de tu pasión, como una fiebre”. Hoy sabemos que, al colocar a nuestros asociados en el centro

---

**Hoy sabemos que, al colocar a nuestros asociados en el centro de nuestras decisiones, creamos ese efecto e impulso que nos permite cumplir la misión de que Walmart de México y Centroamérica sea el mejor lugar para ser, crecer y pertenecer.**

---

de nuestras decisiones, creamos ese efecto e impulso que nos permite cumplir la misión de que Walmart de México y Centroamérica sea el mejor lugar para ser, crecer y pertenecer.

### **¿POR QUÉ ES ÚTIL ESTE APRENDIZAJE PARA OTRAS EMPRESAS?**

A lo largo de mi desarrollo profesional he comprobado la teoría de que “la única constante es el cambio”; por lo que debemos ser conscientes de la importancia que tiene la adaptación y la resiliencia ante las adversidades que enfrentamos para consolidar nuestro constante crecimiento. Como organizaciones, y sobre todo como personas, debemos buscar la forma de ser resilientes para enfrentar los retos y asimilarlos como una fuente pura de aprendizaje que nos hará crecer y nos dará las herramientas necesarias para nuestra próxima batalla.



- **Licenciaturas, Maestrías y Diplomados**

- 100% en línea.
- Calidad Suiza en México.
- Convenio de Colegiatura Reducida para Empresas.

- **Educación Continua\***  
(Cursos Ejecutivos y Capacitación)

- **Servicios Profesionales Especializados\***

- **Solución Campus en Línea**  
(Universidad Corporativa)

\*Opción en línea, presencial o híbrido

**Trabaja.  
Estudia.  
Conquista.**



[www.pmsteele.com.mx](http://www.pmsteele.com.mx)