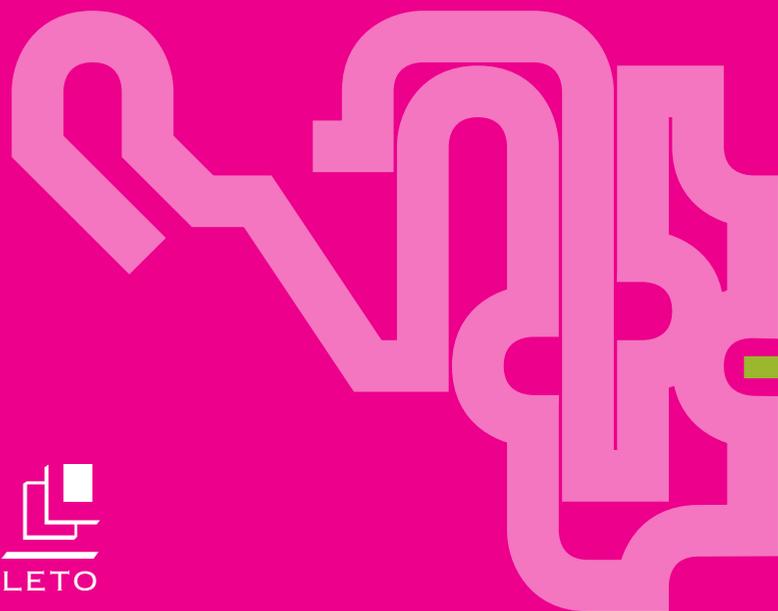


# 123

Respuestas  
de RH



ISBN 978-607-405-001-1



9786074050011



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



amedirh

Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

**D**urante 61 años, nuestra organización se ha dedicado al desarrollo de los responsables de los recursos humanos en las organizaciones públicas y privadas de México. Éste es nuestro segundo esfuerzo editorial que esperamos sea de utilidad.

Atraer y retener a los mejores empleados, desarrollar una fuerza de trabajo, comprometida y capacitada, así como transitar por este terreno tan cambiante de nuevas leyes, puede causar dolores de cabeza, aun a los más avanzados expertos en Recursos Humanos.

Si usted no es un profesionalista con muchos años de experiencia, pero ocupa una posición en la que debe tomar decisiones, no es difícil que se haya hecho algunas preguntas. El objetivo de este libro es ofrecerle respuestas sobre estos temas. Por ello, esta publicación fue diseñada para:

- ▶ Directores de empresas con preguntas sobre Recursos Humanos.
- ▶ Gerentes que estén buscando orientación para sus actividades diarias.
- ▶ Ejecutivos de Recursos Humanos jóvenes o relativamente nuevos en el campo.

Este libro se deberá de convertir en un documento de consulta y referencia, principalmente para las empresas pequeñas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, o para las compañías medianas que no tienen especialistas o consultores disponibles.

Considero que será un elemento valioso sobre sus escritorios de trabajo para resolver preguntas concretas o áreas completas.

**Lic. Pedro Borda H.**

DIRECTOR GENERAL

*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó  
alguna vez una decisión valiente.*  
**Peter Drucker**



Iniciar una empresa siempre trae consigo un remolino de emociones, además de la aplicación de nuestras aspiraciones y sueños más profundos. Desde que ponemos en papel las metas y objetivos que pretendemos alcanzar, hasta que cerramos un trato con algún cliente, manejar una compañía se convierte en un reto y en toda una pasión.

Los éxitos vienen acompañados de grandes alegrías y de esfuerzos personales, sin dejar de lado a aquellos colegas que, durante la travesía, nos han apoyado y brindado su confianza. Por ello, mantener el orden y armonía de una organización es cosa seria. No sólo dependemos de nosotros mismos para mantener el barco a flote, también tenemos que reconocerle a nuestra gente su entrega y dedicación.

Saber las necesidades, gustos y costumbres de quienes día con día nos acompañan en esta odisea es la piedra angular en el buen funcionamiento de la empresa, pues sin el factor humano jamás podríamos cristalizar nuestros planes y más fervientes anhelos.

Si bien es cierto que en el camino podemos encontrar obstáculos, también tendremos la suerte de apoyarnos de alguna mano amiga que nos transmita su experiencia y conocimiento, pues las relaciones humanas, la diversidad, el éxito, las legislaciones, la tecnología y todos los aspectos que abarcan a una empresa son de gran relevancia.

Lo más importante de este viaje es que lo disfrutemos, que tengamos la certeza de que quienes se han puesto la camiseta estarán dispuestos a dar su mejor esfuerzo para conseguir lo que nos hayamos propuesto como equipo, porque al final del día los logros de uno se convierten en el éxito de todos.

Tomando en cuenta esto, Editorial Leto se complace en presentar este proyecto, que es el conjunto de conocimientos y experiencias de los directivos y ejecutivos de más alto nivel jerárquico de nuestro país. Sus aportaciones hicieron posible que este libro abarque los aspectos de mayor interés en los Recursos Humanos, enfatizando lo más importante de esta área: la gente que la conforma.

Al igual que todos los que laboramos en nuestra empresa, estoy seguro de que esta publicación no sólo rebasará sus expectativas, sino que también será todo un éxito. Le agradezco ampliamente al Lic. Pedro Borda, Director General de la AMEDIRH, y a la Lic. Lía Durán, Gerente de Mercadotecnia y Eventos, por su apoyo, entusiasmo y confianza. Asimismo le extiendo mi más sincero reconocimiento a todos los colaboradores, pues sin ellos esta publicación se habría quedado en palabras.

**Stephan Porias N.**  
DIRECTOR GENERAL

## TALENTO

1	Javier Millán Dehesa	Grupo Bimbo	16
2	Jorge Ponga Castro	Hewitt	17
3	Miguel A. Sánchez Cervantes	Cadbury Adams	18
4	Gabriela Velásquez Ferrán	Career Management	20
5	Gerardo González Rocha	Directo Consultores	21
6	Javier Calleja Pinedo	Nacional Monte de Piedad	22
7	Alberto del Castillo Román	Adecco	23
8	Fernando Fernández de Córdova de la Barrera	Shore DHR International	24
9	Guillermo Soto Durán	Shore Consulting	26
10	Claudia Bravo Sarmiento	Manpower	27
11	Marco A. Campos Lobo	Malta Cleyton	28
12	Pedro D. Martínez Mejía	CEMEX	29
13	Daniel Soto Hernández	Monster	30
14	Diego Díaz de Cossio Duarte	Health Strategy	32
15	Eduardo Castellanos Campos	Caliper	33

## DIVERSIDAD VS. CONTRATACIÓN POR AFINIDAD

16	Kirsha Carretero Rivera	IXE	34
17	AMEDIRH	AMEDIR	35
18	Louise Catán Veenman	Bimbo	36
19	Claudia C. Natividad Galeana	People Alliance	38
20	AMEDIRH	AMEDIRH	39
21	Claudia E. Anaya Mota	Gobierno de Zacatecas	40
22	Mercedes de la Maza de la Parra	Manpower	41
23	Isabel Suárez Lozano	IBM	42
24	Jesús Molina Robledo	Hewlett Packard	43
25	Miguel E. Aguilar Berumen	DELPHI	44
26	Luis A. Obregón González	Human Kind	45
27	AMEDIRH	AMEDIRH	46
28	Mario Borghino Ibarra	Borghino Consultores	47
29	AMEDIRH	AMEDIRH	48

## TERCIARIZACIÓN

30	Mónica Flores Barragán	Manpower	50
31	Carlos Gallegos Ortiz	Adecco	51
32	Raúl Cerecedo Gallardo	Adya	52
33	Cristina Z. Gómez Benavides	PricewaterhouseCoopers	53
34	José D. Sáinz González	ADsourcing	54
35	Tomás G. Natividad Galeana	Natividad Abogados	56
36	AMEDIRH	AMEDIRH	57
37	AMEDIRH	AMEDIRH	58
38	Marco A. Martínez	AMECH	59
39	Fausto Muñoz Patiño	PAE	60
40	Sergio Gómez-Luengo	Kelly Services	62
41	Javier Moreno Padilla	Moreno Padilla y Asociados	64
42	Miriam Becerra Acosta	RE Ejecutivos	65
43	Samir de la Torre Abraham	Adecco	66
44	Adriana Alcalá Ruiz	Movistar	67

## CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

45	AMEDIRH	AMEDIRH	68
46	AMEDIRH	AMEDIRH	69
47	AMEDIRH	AMEDIRH	70
48	AMEDIRH	AMEDIRH	71
49	AMEDIRH	AMEDIRH	72
50	AMEDIRH	AMEDIRH	73
51	AMEDIRH	AMEDIRH	74
52	AMEDIRH	AMEDIRH	75
53	AMEDIRH	AMEDIRH	76
54	AMEDIRH	AMEDIRH	77

## RELACIONES LABORALES

55	Hugo A. Araiza Vázquez	CEMEX	78
56	Tomás H. Natividad Sánchez	Natividad Abogados	79
57	Nuhad Ponce Kuri	Ibañez Parkman y Asociados	80
58	Fernando Yllanes Martínez	Bufete Yllanes Ramos	82
59	Luis M. Guaida Escontría	Guaida y Asociados	83
60	Alejandro Mora Gaytán	Liverpool	84
61	Manuel García Garrido	Ibañez Parkman y Asociados	85

## AUDITORÍA Y ASESORÍA LABORAL

62	Alex Olhovich Pérez	Grupo Televisa	86
63	Renato Novoa Pérez	Ecolab	88
64	Araceli Yépez Roa	Ibañez Parkman y Asociados	89

65	Héctor M. Castro Álvarez	PricewaterhouseCoopers	<b>90</b>
66	Héctor J. Tovar Caloca	Tovar Consultores	<b>91</b>
67	Adriana Sánchez Carrillo	"Nueve días, S.C."	<b>92</b>
68	Esther González Borja	Televisa Regional	<b>93</b>
69	Arturo Alcalde Justiniani	Asesoría Jurídica Laboral	<b>94</b>
70	Carlos Morales y de la Vega	Industrias Man de México	<b>95</b>

## IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL

71	Francisco J. Torres Chacón	PricewaterhouseCoopers	<b>96</b>
72	Felipe Sánchez Bautista	"Álvarez, Puga y Asociados"	<b>97</b>
73	Humberto Peña Manzano	"Linares, Beltrán y Asociados"	<b>98</b>
74	Victor M. Borrás Setién	INFONAVIT	<b>99</b>

## COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

75	Rocío M. Hernández Reyes	AON	<b>100</b>
76	Hugo R. Valverde Dickinson	Mercer	<b>101</b>
77	Ana Velázquez Duchanoy	Mercer	<b>102</b>
78	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>104</b>
79	Ana Lilia Baños Villar	Deloitte	<b>105</b>
80	Fernando Márquez Lozano	Watson Wyatt	<b>106</b>
81	Alfredo Villas Carbó	AON	<b>108</b>
82	Karla G. Arnaiz López	Bank of America	<b>109</b>
83	Mónica B. Moreda Meneses	Cadbury Adams	<b>110</b>
84	Enrique Pérez Sámano	Hay Group	<b>111</b>
85	Guillermo Santos Pérez	G. Santos y Asociados	<b>112</b>
86	Eduardo Millán Solano	Everis	<b>114</b>
87	Pedro Guitérrez Castelán	GEN-T	<b>115</b>
88	Jorge A. de Regil Gómez	Baker & McKenzie	<b>116</b>

## COMUNICACIÓN

89	Marco A. Murillo Soberanis	PEMEX	<b>118</b>
90	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>119</b>
91	Marisol Espino González	Excellence	<b>120</b>
92	Diódoro Zúñiga Bello	Talento Humano	<b>121</b>
93	Guillermo C. de Wit Ibarra	Grupo Televisa	<b>122</b>
94	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>123</b>

## CULTURA

95	Jorge A. Jáuregui Morales	Bristol-Myers Squibb	<b>124</b>
96	Loida Ramos Galindo	Expand'art	<b>126</b>
97	Manuel Paredes Rivera	Henkel	<b>127</b>
98	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>128</b>
99	Elías Sidaoui Silva	Genomma Lab	<b>129</b>

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

100	Felipe Cajiga Calderón	Cemefi	<b>130</b>
101	Luis M. Guerra Garduño	INAINE	<b>131</b>
102	Arsenio Díaz Escalante	FONACOT	<b>132</b>
103	Arturo Graue Lozano	KPMG	<b>133</b>
104	Jorge V. Villalobos Grzybowicz	Cemefi	<b>134</b>
105	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>135</b>

## NUTRICIÓN Y PRODUCTIVIDAD

106	Patricia L. Melfo Prada	ACCOR	<b>136</b>
107	Manuel Tendilla del Pozo	Sodexo	<b>137</b>
108	Felipe Domínguez Hernández	Novamedic	<b>138</b>
109	Héctor Bourges Rodríguez	INCMNSZ	<b>140</b>
110	Ana B. Pérez Lizaur	IBERO	<b>141</b>
111	Francisco A. Mijares Noriega	CANIRAC	<b>142</b>
112	AMEDIRH	AMEDIRH	<b>143</b>
113	Isaís González Cuevas	CROC	<b>144</b>

## IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PARA RH

114	Rogelio Salcedo Villacampa	ERIAN	<b>146</b>
115	Carlos Rodríguez Torres	Human Factor	<b>147</b>
116	Thierry Gonnet Crabos	Adecco	<b>148</b>
117	Omar A. Gómez Pensado	OG Consultoría en Comunicación	<b>149</b>
118	José F. Hernández Obregón	GMP Sistemas	<b>150</b>
119	Alonso Sotelo Pérez	AMEDIRH	<b>152</b>
120	José E. Beltrán Manzano	"Linares, Beltrán y Asociados"	<b>153</b>
121	Sonia R. Ramírez Mendoza	AMEDIRH	<b>154</b>
122	Ana P. Nacif Siliceo	IBM	<b>156</b>
123	Miguel Cruz y Celis	SAP	<b>158</b>

## NUESTROS EXPERTOS

Las preguntas de cada uno de los temas de este libro fueron redactadas por 13 expertos. Además, proporcionaron una respuesta del tema en el que participaron. Sin su apoyo, dedicación y experiencia no hubiera sido posible contar con los 123 cuestionamientos que plantea este libro.

Nuestro más sincero agradecimiento a:



Lic. Javier Millán Dehesa  
Grupo Bimbo

**TALENTO**



Mtra. Kirsha Carretero  
Rivera  
IXE Grupo Financiero

**DIVERSIDAD**



Mtra. Mónica Flores  
Barragán  
Manpower

**TERCIARIZACIÓN**



Lic. Pedro Borda Hartmann  
AMEDIRH

**CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO**



Mtro. Hugo Araiza  
Vázquez  
Cemex

**RELACIONES  
LABORALES**



Lic. Alex Olhovich Pérez  
Grupo Televisa

**AUDITORÍA Y  
ASESORÍA LABORAL**



C.P. Francisco J. Torres  
Chacón  
PricewaterhouseCoopers

**IMPUESTOS Y  
SEGURIDAD SOCIAL**



Lic. Rocío M. Hernández  
Reyes  
AON

**COMPENSACIÓN Y  
BENEFICIOS**



Mtro. Marco A. Murillo  
Soberanis  
PEMEX

**COMUNICACIÓN**



Mtro. Jorge A. Jáuregui  
Morales  
Bristol-Myers Squibb

**CULTURA**



Lic. Manuel Arango Arias

**RESPONSABILIDAD  
SOCIAL**



Mtra. Patricia L. Melfo  
Prada  
Accor Services

**NUTRICIÓN Y  
PRODUCTIVIDAD**



Lic. Ana P. Nacif Siliceo  
IBM

**IMPLEMENTACIÓN  
DE SOFTWARE PARA  
RH**

**RE**  
EJECUTIVOS

Te ofrecemos  
soluciones integrales para

# Recursos Humanos



- Reclutamiento y búsqueda de ejecutivos
- Evaluación de perfiles
- Diccionario de competencias
- Proceso de inducción e integración a la empresa
- Administración de sueldos
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Diagnóstico de clima laboral
- Terapia individual a ejecutivos
- Diagnóstico organizacional
- Coaching
- Comunicación interna
- Outsourcing de nómina

Alfonso Esparza Oteo 144-703, Col. Guadalupe Inn,  
México 01020, D.F. (55) 56635673, 56610454, 56625855

miriambecerraacosta@reclutamientoe.com • candidatos@reclutamientoe.com • empresas@reclutamientoe.com  
www.reclutamientoe.com

0 0 1

## ¿QUÉ ASPECTOS INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?



**E**n Grupo Bimbo creemos que una empresa será lo que sea su personal, y éste lo que sean sus jefes. En nuestra misión tenemos el propósito de ser una empresa altamente productiva y con una profunda orientación a la persona.

Estas declaraciones han influido en nuestra identidad y cultura organizacionales, y desde luego en la evaluación del desempeño, misma que existe desde hace décadas en la empresa y que con el tiempo ha tenido modificaciones de forma, aunque en el fondo hemos cuidado atender dos aspectos pilares: el cumplimiento de metas y el modo en que la persona se desempeña para lograrlas.

En nuestro proceso de desempeño calificamos a todo el personal en el logro de metas, buscando su alineación con las que se plantea

el equipo, el jefe directo y los superiores, además de los objetivos estratégicos y visión de la empresa. En este sentido, los puntos logrados por cada cabeza de área, dependerán -además de la evaluación de los clientes internos o externos-, del logro de las metas de cada uno de sus colaboradores, del equipo en su conjunto e incluso del resultado de otros grupos, lo que conocemos como el trabajo en redes.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de desempeño considera dos aspectos fundamentales, el primero corresponde a la definición y alcance de metas operativas o proyectos, el segundo a la forma de trabajar.

Nos interesa lograr resultados y al mismo tiempo la forma en que estos se consiguen. Por esta razón, el jefe es evaluado por sus habilidades de liderazgo: trabajo en equipo, comunicación, relaciones interpersonales, integridad y sentido humano, entre otras. Los medios de evaluación incluyen: la valoración del jefe directo, evaluación de 360 grados, encuesta de satisfacción laboral e indicadores básicos de personal, tales como ausentismo, seguridad, permanencia y desarrollo.

En conclusión, los aspectos que influyen en dicha valuación, culminan con la fijación de planes concretos de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño de cada colaborador y asegurar que la empresa cuente con el talento y liderazgo requerido para el presente y su crecimiento futuro.

*Una empresa será lo que sea su personal, y éste lo que sean sus jefes.*

### Javier Millán Dehesa

DIRECTOR DE PERSONAL DE GRUPO BIMBO.



ESTUDIOS: Licenciatura en Filosofía y Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana.

## ¿CUÁNTO TIEMPO Y ESFUERZO INVIERTEN LOS DIRECTORES Y LA ALTA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO?

La definición del líder está cambiando radicalmente en las organizaciones. Actualmente no sólo son importantes los resultados, sino el cómo se llega a ellos y cómo se garantiza que se den de manera sostenida y sustentable. El líder se convierte en un ser inspirador tanto para la organización, como para la gente y los mercados. En el más reciente estudio de "Best Employers de América Latina", desarrollado por Hewitt, se preguntó a los Directores Generales:

### ¿QUÉ AFECTARÁ MÁS SU HABILIDAD PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DE NEGOCIO?

Asuntos de Capital Humano	43%
Condiciones económicas	23%
Marca corporativa	23%

### ¿CUÁLES SON SUS PRIORIDADES PARA EL AÑO SIGUIENTE?

Calidad de Liderazgo	36%
Mantener una fuerza de trabajo comprometida	43%

En la primera respuesta se marca el camino presente y futuro de la agenda de los líderes. La atracción, desarrollo y retención del talento no son únicamente un tema del área de Recursos Humanos, también es una prioridad de la Dirección General.

La segunda, refleja escasez de talento y un bajo compromiso de los colaboradores hacia las empresas. Por otro lado, indica una necesidad expresa de la fuerza de trabajo por contar con líderes más cercanos y capaces de transmitir la visión y planes de la organización.

El resultado, líderes que invierten más tiempo y calidad en seleccionar talento, así como en identificar y reconocer al personal de alto potencial. Además, deben estar cerca de ellos, exponiéndolos a proyectos y vivencias; pensando en su plan de carrera y comunicándoles que existen oportunidades en la empresa, en caso de mantener la pasión y los resultados.

El estudio de "Las mejores empresas para el desarrollo de líderes", cruza prácticas de liderazgo con resultados financieros del negocio para definir quiénes son las "Mejores Compañías Globales". Algunos hallazgos son:

- ▶ El 85% dice que el desarrollo de líderes es de mucha prioridad para la alta gerencia de la organización.
- ▶ Según el estudio, la alta gerencia, particularmente los CEOs y gerentes generales, encabezan los programas de desarrollo de líderes e invierten una cantidad de tiempo significativa en asuntos de liderazgo en todos los niveles.

En conclusión, el líder es vital en los resultados de la organización, su papel se extiende a desarrollar internamente el talento que conducirá los resultados futuros de manera responsable y sustentable. El talento requiere menos a las organizaciones de lo que las organizaciones requieren al talento.

# 85%

de la alta gerencia de las "Mejores Compañías Globales" dijo que invierte, por lo menos, el 20% de su tiempo en iniciativas de desarrollo de liderazgo.

Fuente: Las mejores empresas para el desarrollo de líderes, 2008.

### Jorge Ponga Castro

DIRECTOR DE CONSULTORÍA EN TALENTO Y ORGANIZACIÓN DE HEWITT MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: AON Consulting, Grupo Financiero Banamex.

Hewitt

0 0 3

## ¿QUÉ ELEMENTOS INCLUYE LA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EN UNA EMPRESA?

# 59%

de los encuestados dijeron que la alta gerencia no invierte suficiente tiempo de calidad en el desarrollo del talento de la organización.

Fuente: The McKinsey Global Institute, 2008.

Hay que entender que las empresas se encuentran inmersas en procesos complejos, como la apertura global de los mercados, la conectividad y la expansión del conocimiento colectivo, la fortaleza decisiva de los consumidores, así como las grandes fusiones y adquisiciones. Todo ello ha dejado estragos en la forma en que se hacían los negocios; cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento; debe reconocer cuáles son sus áreas funcionales y dónde se vuelve más crítica, en cuanto a atracción y retención.

El responsable de dicha estrategia habrá de complementar su trabajo de campo con la definición clara y precisa de las competencias clave, tanto organizacionales como del perfil de comportamientos y habilidades del individuo.

### ¿Cómo se definen las competencias clave?

Dependerá de las prioridades del negocio o de las áreas de oportunidad. Se puede reforzar la construcción de las marcas; cautivar y retener a los consumidores y clientes; y ejecutar procesos de innovación. Éstas deben estar basadas en las capacidades de talento de la empresa y en sus roles clave.

### ¿Cómo determinar a los key roles o gente clave?

Son aquellos que aseguran el *drive*, al menos, en construcción de marcas, compromiso de consumidores y desarrollo de innovación. Así como los que, en caso de dejar una vacante, ponen en riesgo el resultado, el crecimiento o el nivel de *expertise* de la empresa.

Si ese fuera el caso, hay que analizar si está

identificado el reemplazo, si es parte de la organización y si está listo para ocupar la plaza. A este proceso se le conoce como *readiness*, es parte del plan de sucesión que toda Agenda de Talento debe tener y es un *input* en la estrategia de atracción.

Hay que tener en claro quién es el talento en riesgo de volar; es decir, aquel que de irse, puede causar repercusiones. Un ejemplo son los *hot zone*, que generan alto impacto tras su salida, por lo que se debe tener un plan para reducir la vulnerabilidad del negocio. Asimismo, debe existir la figura *best in class* que corresponde al talento que cumple con los requerimientos para entregar los resultados esperados.

En resumen, la estrategia de talento debe incluir lo siguiente:

1. Identificar a los *key roles* y validarlos.
2. Elaborar el *assessment* de talento para tener identificados los *gaps* y necesidades específicas.
3. Elaborar una matriz de riesgos potenciales de talento.
4. Diseñar un plan de sucesión.
5. Ratificar el talento disponible.
6. Tener un plan de atracción de talento para cubrir posiciones clave.

*Cada empresa debe tener muy claro cómo y dónde interviene su estrategia de talento.*

## Miguel A. Sánchez Cervantes

VP DE RECURSOS HUMANOS DE CADBURY ADAMS MÉXICO, CARIBE Y CENTROAMÉRICA.

ESTUDIOS: Maestría en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

HA FORMADO PARTE DE: AeroMéxico, Pepsico, Michelin México.



## ¿CÓMO MITIGAR LA SALIDA DE LOS EMPLEADOS CLAVE ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE UNA REESTRUCTURACIÓN?



veces como sea necesario, además hay que informar cómo se va a apoyar a los que sean desvinculados.

Durante el 2007 y el 2008, Lee Hecht Harrison entrevistó a más de 30 CEOs de empresas líderes en el mundo sobre las tendencias globales para la retención de talento. Los principales resultados indican:

- ▶ El verdadero compromiso es recíproco entre empleados y jefes (91.4%).
- ▶ El nivel de compromiso del empleado clave impacta los resultados financieros de la empresa (83%).
- ▶ La transparencia en la relación/comunicación jefe-empleado mejora el compromiso (70.4%).
- ▶ Retener a un empleado clave es el mayor reto que enfrentan las empresas (74.6%).

La forma en que una empresa maneja un proceso de esta naturaleza tiene un efecto sobre la retención de talento. Una vez que se anuncia un cambio, los primeros pasos que se deben seguir son:

- 1. Fortalecer la confianza en los directivos:** para que los directores y gerentes estén accesibles. Además, hay que explicar el criterio utilizado para determinar quién se va.
  - 2. Mantener la productividad:** preparar a los líderes para que motiven a los empleados y que la comunicación fluya abiertamente.
  - 3. Manejar los niveles de estrés:** hay que capacitar a los empleados para manejar el cambio y la transición y mejorar el trabajo en equipo.
  - 4. Cuidar a los empleados:** hay que responder todas las preguntas que tengan tantas
- a)** Planear todas las fases.
  - b)** Preparar a los líderes.
  - c)** Contar con un plan de retención de talento.
  - d)** Comunicar claramente la situación.
  - e)** Definir los servicios de *outplacement* que serán ofrecidos.
  - f)** Capacitar a los empleados que permanecen en la empresa, una vez concluido el proceso.

Se recomienda seleccionar una firma especializada en procesos de transición, con amplia experiencia y casos probados de éxito, que sea capaz de apoyarlo de principio a fin.

### Gabriela Velásquez Ferrán

GERENTE DE VENTAS Y SOLUCIONES DE CAREER MANAGEMENT CONSULTANTS, SOCIO GLOBAL DE LEE HECHT HARRISON.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac.



## ¿CÓMO SE PUEDE DEFINIR UN PROCESO PARA LA INCORPORACIÓN DE LÍDERES QUE ASUMAN NUEVOS ROLES?



# 85%

de las organizaciones encuestadas en el sondeo de las 20 Mejores Empresas Globales, manifestó que el liderazgo debe estar alineado con sus estrategias de negocio.

Fuente: El Universal, 2007.

Un proceso se define como los pasos clave que añaden valor al resultado final. Por lo tanto, pensar en uno que incorpore modelos a seguir nos lleva a definir lo que es un líder como tal.

No es aquel que sobresale o al que los demás siguen, tampoco el que tiene un título de director, gerente, jefe o quien tiene muchos estudios. En esencia, un líder es aquel que puede captar y mejorar la realidad con un alto nivel de objetividad, todo lo demás es paja. El principal obstáculo para lograrlo es el autoengaño, pues será más fino entre más inteligente sea el guía.

De esta manera, hablar de un proceso para

*Un líder es aquel que puede captar y mejorar la realidad con un alto nivel de objetividad.*

la incorporación de líderes que asumen nuevos roles es hablar de seres humanos maduros y parados en la realidad. Quienes además, buscan un resultado que puede ser medido y cuantificado de manera objetiva, ya que la eliminación de la subjetividad es un punto clave. Otro asunto importante es que el líder se responsabilice de la labor de sus socios de trabajo simplemente por el rol que desempeña. Esto conlleva a la necesidad de preparar al líder en un programa que lo haga ser más consciente de sí mismo y de su comportamiento cotidiano.

El último punto se refiere a nuevos roles. Esto va encaminado a determinar la creatividad y flexibilidad del líder para salir de su rutina y de sus costumbres. Este tema es fundamental porque en una empresa se le puede pedir que realice nuevas tareas, pero puede suceder que no las lleve a cabo y continúe sólo con aquellas que se le habían asignado en el pasado.

### Gerardo González Rocha

DIRECTOR GENERAL DE DIRECTO CONSULTORES.

ESTUDIOS: Doctorado en Comportamiento Organizacional y Humano por la Universidad de Newport.

HA FORMADO PARTE DE: ITESM, UIA.

