

Great
Place
To
Work®

CRÉDITO
REAL

CRÉDITO®
REAL

Rebasa tus límites.

Great
Story

Great Story Crédito Real

Crecimiento financiero sostenido, rebasando los límites de su cultura organizacional.

Great Place to Work® México

Cómo Crédito Real llevó a un siguiente nivel el significado de un excelente lugar para trabajar, manteniendo el sentido de familia, soportado en un modelo de Alta Confianza y alineados a una exitosa estrategia de negocio.

Las primeras dos décadas del siglo XXI se han distinguido por un entorno retador, caracterizado por la volatilidad de los mercados financieros, procesos sociales y políticos; en medio de todo ello **Crédito Real** se consolida como una empresa que demuestra avances significativos, alcanzando su internacionalización y diversificación geográfica hacia Centroamérica e incursionando en el mercado latino de los Estados Unidos de América.

Crédito Real celebra quince años de haber iniciado sus operaciones en México con un modelo de negocio enfocado al otorgamiento de créditos a segmentos bajos y medios de la población, con una plataforma integrada por seis productos; lo que les ha permitido incrementar la cartera de clientes, dando paso a la expansión regional de su negocio.

Así, **Crédito Real** se define a sí misma como una de las instituciones financieras mejor capitalizadas del sector financiero mexicano, y, por lo tanto, de menor riesgo, mayor estabilidad y con robustas perspectivas de expansión¹; resultados de negocio que se traducen en resultados de Capital Humano, que han reconocido a esta organización como uno de los **Mejores Lugares Para Trabajar™ en México** en el sector Banca, Seguros y Finanzas.

¹ Extracto del Culture Audit II, Crédito Real, 2017.

El crecimiento inorgánico, a través de la compra de diferentes empresas en poco tiempo y con un alto alcance, implicó un desafío para la estrategia organizacional; con la encomienda de respetar la cultura organizacional y mantener el sentido de cercanía hacia todos los colaboradores².

Adalberto Robles, Director de Recursos Humanos de **Crédito Real**, señala que la clave del éxito fue mantenerse respetuosos de las culturas y las prácticas de las empresas que se fueron adhiriendo. “Se tropicalizaron las prácticas que ya se tenían exitosamente implantadas en **Crédito Real**, con la intención de homologar la experiencia de todos los colaboradores”.

“La figura de la Dirección de Recursos Humanos es la de un coach ante los responsables de Recursos Humanos de las sedes locales, se comparten herramientas, metodologías y se mantiene la apertura a lo que se puede realizar o no”.

La comunicación fue una clave, sobre todo en la gestión del Director de Recursos Humanos con las demás direcciones de **Crédito Real** para la implementación efectiva de las nuevas prácticas. La idea fue hacerlos aliados e involucrarlos en el proceso, así ellos mismos avalaron ser parte de este proyecto y se sumaron. El resultado ha sido una muy buena recepción por parte de los líderes y colaboradores.

² Fragmento de la entrevista realizada a Adalberto Robles, Director de Recursos Humanos de Crédito Real.



Una cultura de Alta Confianza nos lleva lejos

La organización fue reconocida como uno de los **Mejores Lugares Para Trabajar™ en México** en el año 2017, como resultado de los niveles de confianza y calidad de sus prácticas culturales. En este sentido se colocó de acuerdo con el **Modelo GPTW®** un punto porcentual por encima del promedio de las 100 mejores organizaciones de 500 a 5000 & Multinacionales, y tres puntos porcentuales por arriba del resto de los **Mejores Lugares para Trabajar™** en el sector de **Banca, Seguros y Finanzas 2017**.

La cultura de Alta Confianza es una filosofía que se promueve desde la figura del Director General, quien, con disposición y apertura hacia todos los colaboradores, genera esa confianza en la organización, lo que facilita a las personas tomar decisiones, actuar, y a la vez sentirse valiosas para la compañía.

En palabras de Elena Vallejo, Subdirectora de Recursos Humanos: **“Existe un enfoque profesional basado en una relación de confianza”**.

“Los líderes creen en ti, saben que eres un adulto responsable de lo que haces. Tengo la confianza de decirles, no sé cómo hacerlo; entonces no te dan la respuesta pero te guían, se trata de acercarme a consultar con ellos lo que puedo no saber.”

Abigail Antonio
Analista de Información en Nuevos Negocios

CRÉDITO[®]
REAL
Rebasa tus límites.

+
+
+

Respetar y apoyar al colaborador tiene un gran significado

El **Modelo de GPTW™** basado en las cinco dimensiones que generan excelentes lugares de trabajo para todos (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo), da sustento a la operación y efectividad del negocio, el cual a su vez, se soporta de las interacciones del colaborador con sus compañeros, sus líderes y la organización. Interacciones que, en Crédito Real, demuestran un alto grado de respeto y compañerismo.

Las empresas líderes y más antiguas del sector de Banca, Seguros y Finanzas en México que han pertenecido a las listas de **Los Mejores Lugares para Trabajar™ en México**, mantienen estándares altamente competitivos en materia de cultura y clima laboral; en la búsqueda de ser la opción más atractiva para el talento.

Crédito Real, una empresa joven, ha logrado demostrar que en pocos años se posicionó como una oferta sumamente atractiva para la gente que desea integrarse a una organización financiera.

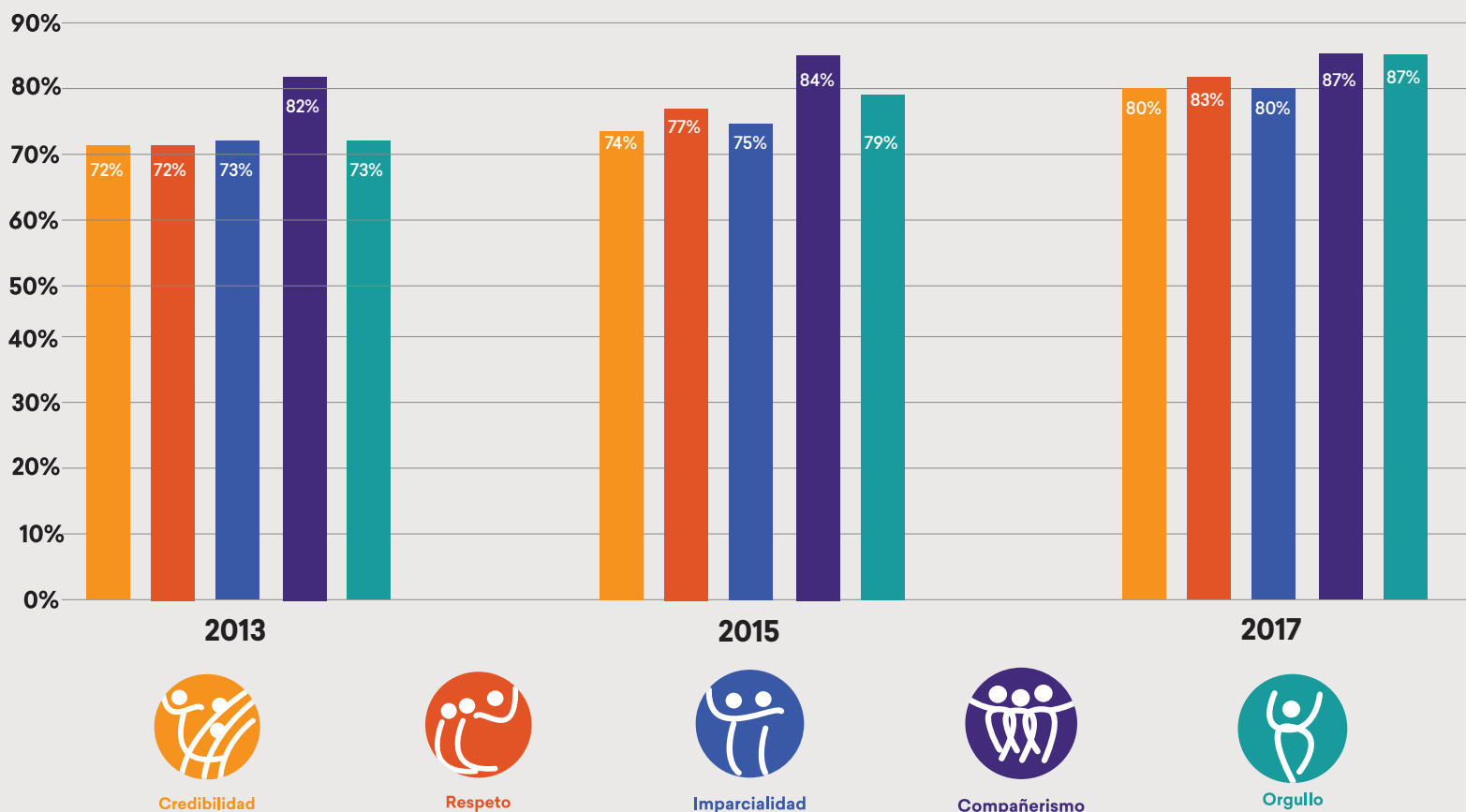
El Respeto es uno de los valores con los que se alinean las personas que laboran en **Crédito Real**, que se resume en una poderosa frase: “**Trato digno; trata a los demás como te gustaría ser tratado**”. La premisa a seguir es considerar que alguien tiene valor por sí mismo, por lo que este valor exige igualdad.

El Compañerismo se transmite todos los días, cada persona sabe que los objetivos planteados no pueden ser logrados sin la ayuda de todos los colaboradores. Cuando las personas trabajan en Crédito Real saben que implica poner compromiso, voluntad, creatividad, organización y cooperación entre cada uno de ellos, generando mejora continua y un incremento de calidad³.

³ Extracto del Culture Audit II, Crédito Real, 2017.



Histórico desempeño en las dimensiones del Modelo de GPTW™



Para promover los valores, **Crédito Real** cuenta con el programa “**Yo te reconozco**”, cuyo objetivo es reconocer a los colaboradores que son un ejemplo de los mismos. Cualquier persona puede otorgar una “**Tarjeta de Valor**” que reconoce en el otro y subir una fotografía a la red social corporativa. La campaña “**Yo Valoro**”, invita a los colaboradores a dar testimonio acerca de lo que valoran de la empresa, lo que representa el sentido de orgullo hacia la organización.

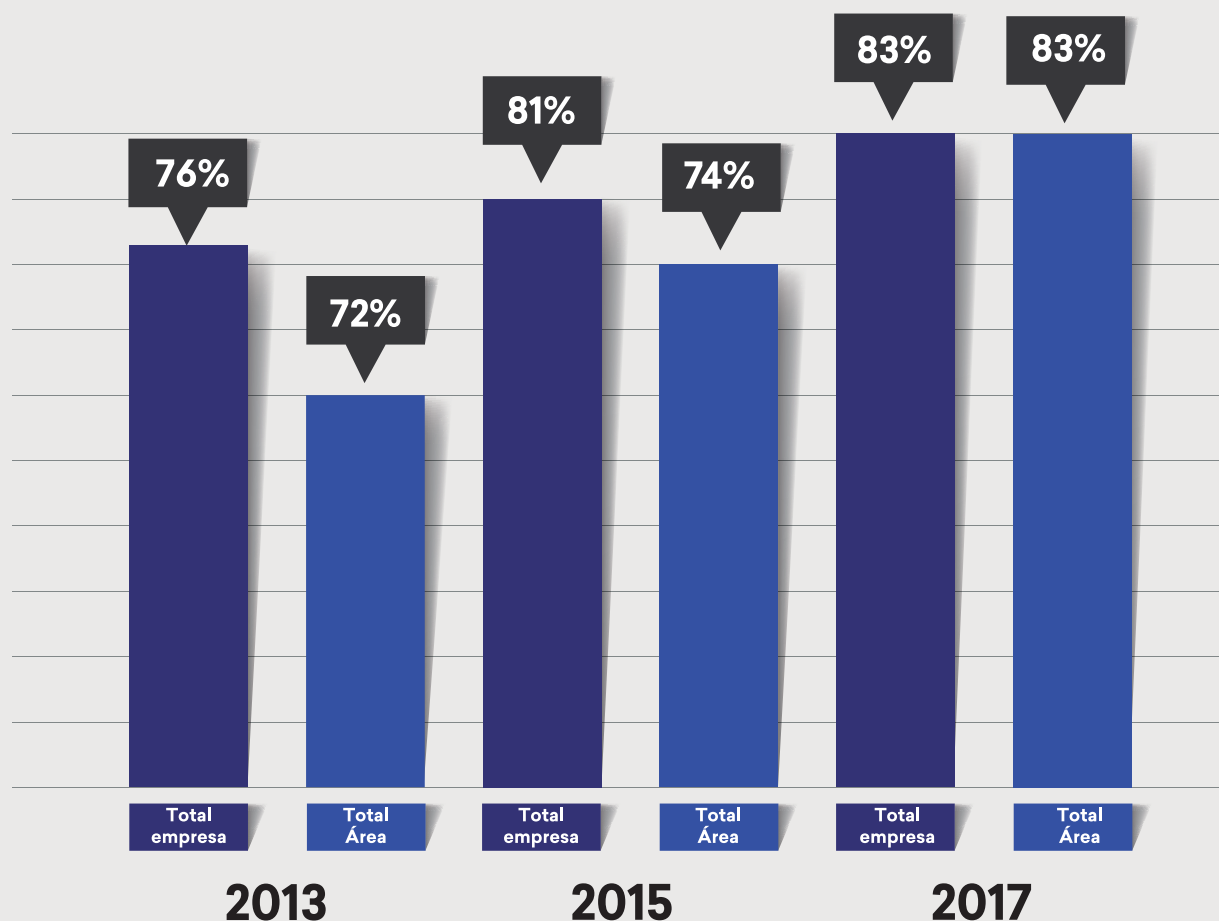
A photograph of two men sitting on a purple sofa in a modern office lounge. They are looking at a magazine on a small round table. The man on the left is wearing a dark jacket and glasses, and the man on the right is wearing a grey long-sleeved shirt. The background shows a panoramic view of a city from a high-rise building.

El éxito persigue a Crédito Real

La evolución de una cultura organizacional se puede medir por su progresiva constancia hacia resultados exitosos, no solamente tomando en cuenta los parámetros de referencia internos desde una perspectiva histórica; evolucionar es también un símbolo de superar las tendencias que van marcando empresas dentro del mismo sector.

En los últimos cuatro años, el indicador de confianza de **Crédito Real** mantiene un crecimiento sostenido bianual de entre cuatro y cinco por ciento en su promedio de empresa. Si aproximamos nuestra mirada a los resultados específicos, encontramos que en los últimos cuatro años la perspectiva de los colaboradores reflejó un incremento de doce puntos porcentuales en la confianza que se gesta dentro de sus áreas de trabajo.

Indicador de Confianza en CR



Lo anterior es una muestra de que la cultura de **Crédito Real** se sostiene desde los pilares de respeto, compañerismo y liderazgo.

En el año 2017 los resultados de **Crédito Real** en relación con otras organizaciones del sector de Banca, Seguros y Finanzas, fueron destacados por superar en tres puntos porcentuales el promedio de las mejores en este rubro. El benchmark trazó también una ventaja de uno por ciento sobre el promedio de las **100 Mejores Empresas en el ranking de 500 a 5000 & MNC's**.⁴

La cultura de **Crédito Real** promueve que se vaya Construyendo la Confianza, esto es algo que en automático los líderes están haciendo parte de su filosofía en el trabajo. Desde el primer día dan la apertura para generar espacios de confianza para que el colaborador desempeñe las funciones que tiene asignadas y por consecuencia generan una sensación de seguridad; la iniciativa de aportar más y que las personas se muevan en función de aquello que genere valor a la empresa.

En **Crédito Real** se posibilita el acceso de los colaboradores a programas que generan valor en relaciones de confianza. Es posible asistir a desayunos con Directores donde se puede charlar abiertamente con ellos, evidencia del sentido de familia que preservan.

Los líderes por su parte promueven la convivencia fuera del horario laboral con su equipo de trabajo; disfrutar una comida juntos, salir al área de relajación o en una estación de café para crear puentes de diálogo y confianza, es muy usual verlo en el día a día.

4 MNC's Organizaciones Multinacionales (Extracto del Benchmark 2017)



Hacer las cosas de corazón, con un sentido claro

Existen múltiples impulsores de la cultura en **Crédito Real**, sin embargo es el compromiso, la alineación estratégica y las habilidades gerenciales de los líderes, los que sirven como impulsores para alcanzar altos resultados.

Uno de los motores que se han mantenido constantes en la cultura del trabajo de **Crédito Real** es el compromiso de las personas.

Históricamente las cifras se han sostenido por arriba del 80% desde el año 2013, producto de las prácticas que fomentan en los colaboradores el sentido de pertenencia que va más allá del ser parte de una organización; las personas demuestran aprecio por el lugar y las personas con quienes trabajan (compromiso afectivo 85%) y el deseo de permanecer por un largo tiempo (compromiso de continuidad 77%).

Alta colaboración, bajos ratios de rotación y aumento en los índices de productividad, son parte de los logros que **Crédito Real** ha cosechado.

Políticas y prácticas que aseguran la alineación estratégica del personal son la fuente de inspiración y emanan el sentido de un propósito definido, así es como **Crédito Real** asegura que su misión, visión y valores se demuestren en las acciones de cada colaborador que forma parte del grupo.

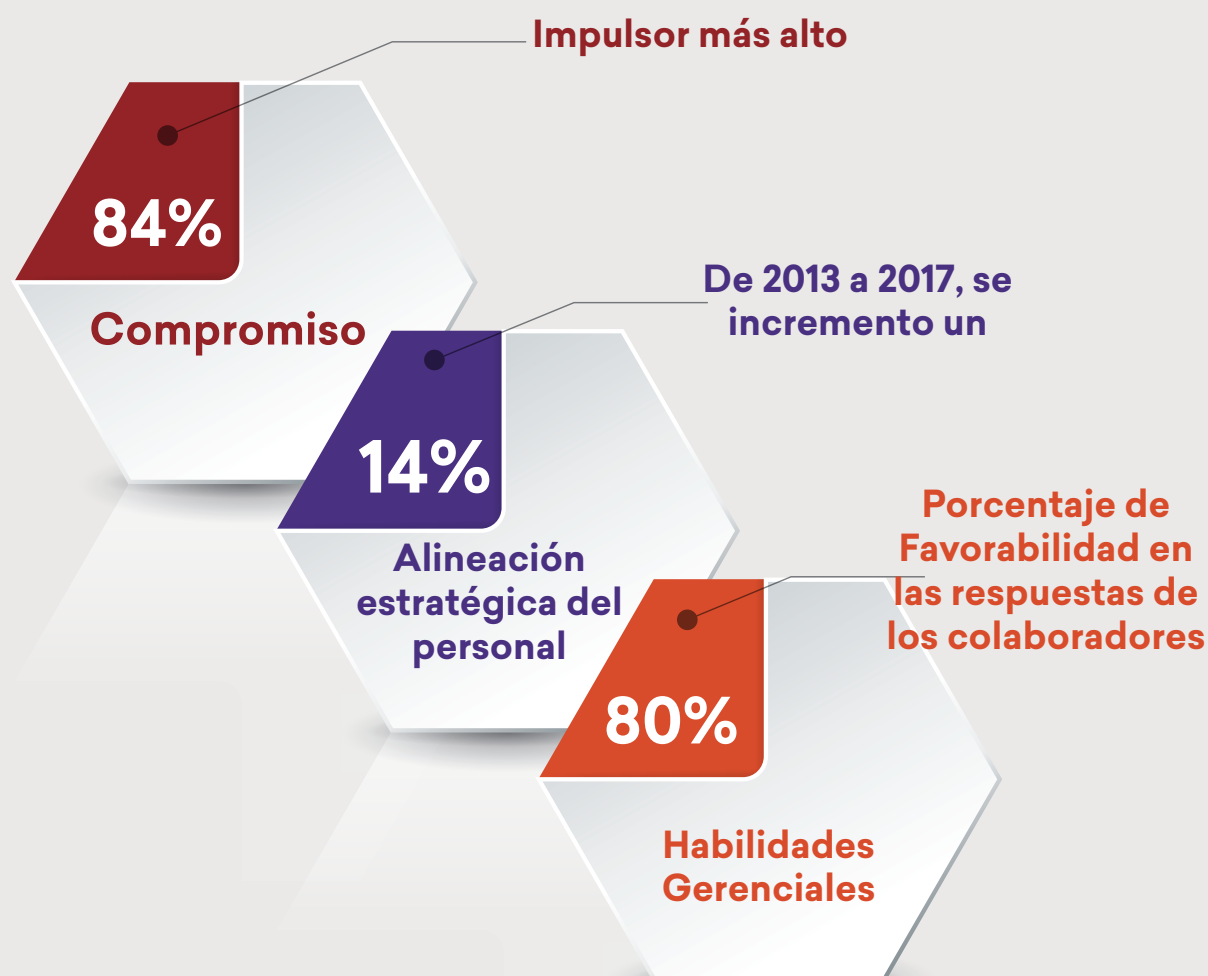
Recientemente decidieron actualizar su código de ética y conducta, incluyendo secciones para reforzar su cultura organizacional. De forma anual promueven el aprendizaje de este código a través de cursos en línea.

Bajo un modelo de alineación estratégica, la organización busca un enfoque a resultados, mejorar la comunicación y el desempeño, generar deseo de permanencia y desarrollar al talento garantizando que la gente conozca su contribución y lo que espera la organización de ellos.

Asegurar la congruencia de los líderes, alineándolos a la estrategia de la organización es otra clave para alcanzar una cultura de Alta Confianza. Enmarcado en el programa de formación de líderes, se proporciona capacitación en habilidades de retroalimentación y coaching, así los líderes comprenden su rol en el proceso de aprendizaje y acompañamiento de sus colaboradores.

El año pasado se definió la visión 2022 de **Crédito Real** con el fin de definir el destino estratégico de la empresa y alinear a todo el talento. Esta visión implica: *Ser la institución financiera no bancaria más grande del mundo que atienda al mercado latino, ofreciendo soluciones financieras especializadas y simples.*

Para lograr este reto tan importante, el área de Capital Humano está implementando un plan de transformación, soportado por todos los líderes del negocio, con un enfoque en dos grandes pilares: el fortalecimiento de la estrategia y la evolución de la cultura.





“Lo que me hace seguir colaborando en Crédito Real es el poder hacer lo que yo crea y se me apoya; rompemos paradigmas, innovamos e implementamos. No me gusta la monotonía es algo que me mata, disfruto ser tan versátil en mi función de Recursos Humanos.”

Adalberto Robles
Director de Recursos Humanos

Líderes que llevan aún más lejos a sus equipos

La intervención de **GPTW™ México** en la formación de líderes de **Crédito Real** tuvo un impacto significativo en el reforzamiento de las funciones y los roles que desempeñan en torno a sus equipos de trabajo. La idea de dotar a los líderes con habilidades para facilitar la gestión de sus equipos de trabajo y que optimicen su desempeño hacia el logro de objetivos del negocio, promovió la creación del programa Formando Líderes 2015.

Este programa, alineado a la competencia cultural **Desarrollando a las Personas del Modelo™ GPTW™**, dio inicio una vez que se conocieron los resultados del índice de liderazgo y competencias culturales que en promedio obtuvo un 70% en el año 2013. Para el mes de noviembre de 2013 arrancaba el programa de capacitación para Directores y Gerentes.

En marzo de 2014 se reforzaron las nueve competencias de liderazgo con el programa formativo para Supervisores, en el cual se abordaron competencias complementarias al perfil deseado, que abordó temáticas específicas como son:

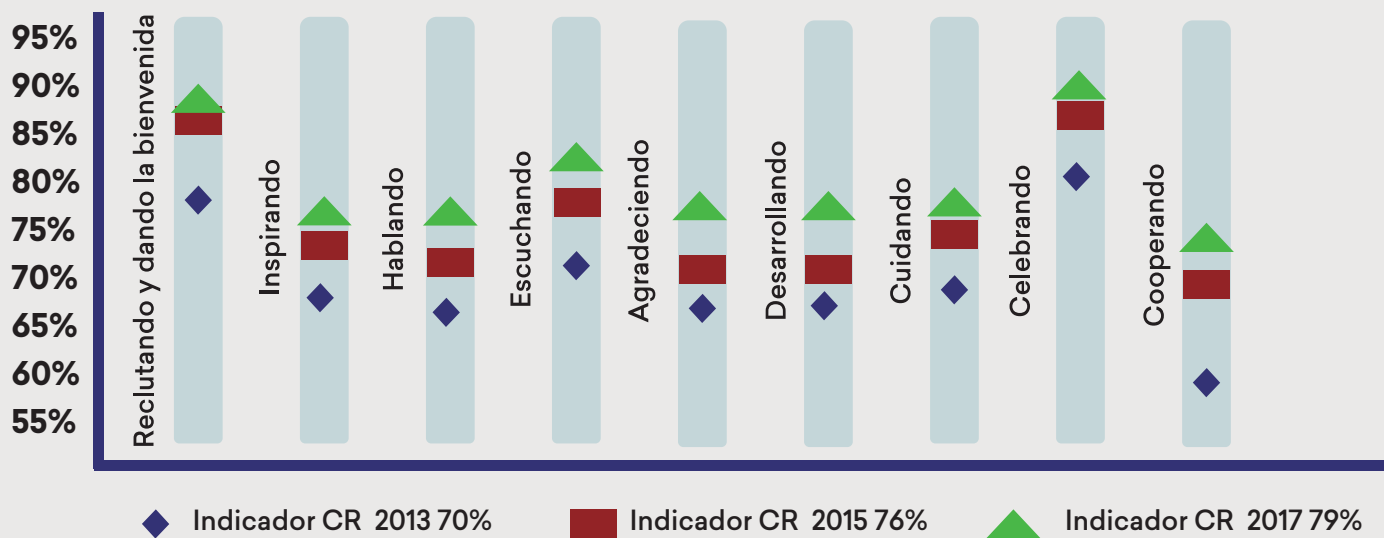
- Generando alta confianza
- Conociéndome-conociéndote
- Gestión y desarrollo de las personas
- Dialogando
- Modelo de retroalimentación
- Modelo de reconocimiento
- Obteniendo lo mejor de mi gente
- Cooperando

Dentro del Modelo de Capacitación de **Crédito Real**, uno de los pilares nombrado “Cultura”, incluye en sus programas de formación distintos cursos, que apoyan al reforzamiento de las habilidades del liderazgo basados en la cultura organizacional.

En el programa de Formación de Líderes se tiene especial atención en las habilidades para llevar sesiones de coaching y retroalimentación, mismas que han generado un impacto determinante en los resultados de indicadores de las competencias Hablando, Escuchando y Desarrollando, correspondientes al **Modelo de GPTW™**.

El seguimiento a los líderes es continuo y mediante correos electrónicos se les recomiendan algunas acciones para mejorar su desempeño. A los Directores por ejemplo, cada año derivado de la Planeación Estratégica, se les solicita definir los Objetivos Estratégicos de su área, para que el siguiente nivel elabore sus Objetivos Tácticos; incluso pueden tener el acompañamiento de un consultor, si así lo requieren.

Liderazgo y competencias culturales de Crédito Real (CR)



“Fuimos la primera área en implementar todo el tema de compensaciones, y a través de la compensación queremos ver resultados.

Se establecieron los KPI’s anuales y trimestrales, con esto se perfeccionó la evaluación del desempeño, la gente hace sus evaluaciones en tiempo, reciben retroalimentación oportuna de parte de sus supervisores y están más conscientes de sus avances.”

Fernando Jiménez
Subdirector de Control de Gestión

CRÉDITO REAL®
Rebasa tus límites.



Los resultados del gráfico dan relevancia a que los líderes alineados a las competencias culturales superaron el indicador, pasando del 70% en el año 2013 hasta un 79% en la medición del año 2017, colocándolo incluso tres puntos porcentuales arriba del promedio del sector de Banca, Seguros y Finanzas.

La competencia cultural Reclutando y Dando la Bienvenida a los colaboradores, superó en 3% el promedio de las 100 Mejores Empresas (de 500 - 5000 & MNC's) en el año 2017.

En comparación con el año 2013 la competencia Cooperando repuntó en 15 puntos porcentuales, siendo la que reflejó mayor incremento; así mismo la competencia Celebrando alcanzó su porcentaje más alto en un 90% de favorabilidad en el año 2017.

Los líderes de **Crédito Real** son personas que promueven una cultura de trabajo donde se hace sentir bienvenida a la gente, se comunican efectivamente y saben celebrar las ocasiones especiales; una cultura que se vive cotidianamente en cada uno de sus espacios de trabajo.



Buscando mejorar la calidad de vida de las personas

Los procesos de Capital Humano se readaptaron a la cultura organizacional que también está centrada en la valoración del individuo. Para la Dirección de Recursos Humanos fue importante establecer una estrategia que les permitiera poner al alcance de todos los colaboradores, los programas y las prácticas institucionales en cada una de las oficinas.

Los resultados de su última encuesta de clima laboral mostraron una progresión en los impactos que tienen los procesos de Capital Humano dentro de **Crédito Real**.

Habilitando el balance vital

Se han diseñado prácticas dirigidas a sustentar el balance de vida laboral y personal. Positivamente los líderes responden ante las propuestas para adaptar horarios y brindar una mayor flexibilidad a sus colaboradores, con la intención de que puedan disfrutar de su trabajo, su familia y tiempo para ellos mismos.

También se abre la posibilidad para que los hijos o familiares disfruten un día en el trabajo junto con el colaborador. Así mismo se otorgan 12 días de vacaciones a partir del primer año laborando en la organización.

Todo esto ha incrementado en doce puntos porcentuales el indicador de Asistencia del Personal, alcanzando en el año 2017 un promedio de empresa del 82%.

Evaluación de Desempeño como herramienta de comunicación

Otro de los elementos clave en los procesos de Capital Humano es la Evaluación del Desempeño, la cual forma parte de la estrategia de la organización, y tiene como propósito determinar y comunicar a los empleados de todos los niveles la forma en que están desempeñando su trabajo (cualitativa y cuantitativamente), para elaborar planes de mejora y crecimiento tanto personal como organizacional.

Los 68 puntos de porcentaje que registraron en su indicador del año 2013, motivó al equipo directivo a que plantearan un modelo de evaluación de desempeño enfocado en reconocer e incentivar la colaboración de todos quienes forman parte de **Crédito Real**; y ampliar el conocimiento de cuál es su contribución a la organización.

Actualmente se cuenta con el formato para la evaluación del desempeño, con una medición objetiva de los KPI's. Además de evaluar las competencias organizacionales, se facilita la comunicación entre jefe y colaborador, para que platiquen acerca de los objetivos y metas planteadas. Cada colaborador conoce a detalle las expectativas que hay de él o ella así como la contribución que hace a los resultados de **Crédito Real**.

La evaluación de desempeño tiene un enfoque muy particular, pues desde una perspectiva se analiza cuantitativamente el logro de los objetivos a través de los KPI's, y se enriquece con lo cualitativo pues evalúa los comportamientos o el cómo lograron esos resultados.

De acuerdo con el resultado de la evaluación se influye directamente la compensación variable a la que puede aspirar el trabajador, la cual, determinada en un porcentaje sobre sueldo base, incentiva el logro de objetivos tras un análisis integral del colaborador.

Así mismo cuando se tiene el registro de un desempeño sostenible por parte del mismo, se revisa el mapa de talento (Nine Box) y se realiza la medición de potencial empleando un assesment. Contar con una evaluación de desempeño y medición del potencial permite mapear al talento e impulsar acciones específicas y enfocadas para promover su máximo potencial.

En conclusión, el proceso de Evaluación de Desempeño, imparcial y justo, ha tenido una extraordinaria acogida por parte de las personas que laboran en **Crédito Real**; este proceso de Capital Humano fue evaluado con un 80% de favorabilidad por parte de los colaboradores en la medición de **Trust Index**® del año 2017.

Una familia que celebra ocasiones especiales

Finalmente, hablar de los Eventos Institucionales de Integración también es parte del reconocimiento al esfuerzo que el área de Capital Humano ha puesto para llegar a los colaboradores, lo que sin dudas impulsa el hacerlos sentir que son parte de la familia **Crédito Real**.

En 2015 esta institución presentó a sus colaboradores el proyecto para el cambio de las oficinas centrales a las nuevas instalaciones al sur de la Ciudad de México, **#NuestraCasa** fue el proyecto que representó la capitalización de un proceso de transformación cultural que inició con la entrada a la Bolsa Mexicana de Valores.

Mediante un proceso de Change Management se apoyaron en la transición a la nueva cultura **Crédito Real** y, que dio mayor contexto a la mudanza a las nuevas instalaciones de una forma ordenada. Un colaborador de cada área fue denominado como Agente de Cambio, empoderándole de ser el embajador de la transformación cultural. A través de medios institucionales, se comunican todos los aspectos relacionados con el cambio y se facilita la escucha a los colaboradores.

La actividad de integración que permeó este cambio cultural llevó por nombre Picasso, en la que se invitó a los colaboradores de **Crédito Real** a participar en la creación de una obra de arte, que sería la representación de la historia como empresa y de las líneas de negocio; y que al concluirse fue colocado dentro de sus instalaciones para que todos pudiesen, y todavía puedan, apreciar la creación y evolución de la cultura **Crédito Real**.

Dentro de estas nuevas instalaciones puede disfrutarse de espacios de colaboración. Son áreas abiertas diseñadas para alentar la integración y el trabajo en equipo, al igual que las estaciones de café que permiten tener reuniones casuales que no requieran privacidad; y las áreas de relajación, diseñadas para fomentar la comunicación y la colaboración, separándose por unos instantes de las actividades laborales.

Para **Crédito Real** la participación de sus colaboradores es de suma importancia, además de buscar hacerlos sentir como en casa, se promueven año con año, actividades que fomenten la integración y convivencia entre compañeros, recordando las tradiciones, participación de la familia, días de cumpleaños o la celebración de logros importantes.


“En lo personal si quiero seguir en CR es por la cuestión del equilibrio de mi vida personal y laboral, hoy manejo una vida 50/50, mantengo una estabilidad emocional.

Aquí los proyectos son en horarios laborales de lunes a viernes, los días de descanso son días de descanso, y esto se promueve desde la Dirección, Luis promueve que se mantenga un balance de vida y el espacio para atender a la familia, todo está bien definido para respetar los tiempos personales y de descanso.”

Fernando Jiménez
Subdirector de Control de Gestión

CRÉDITO[®]
REAL
Rebasa tus límites.

+
+
+



¿Por qué los
colaboradores de
Crédito Real están
dispuestos a ayudar a
las personas?

Además de los espacios físicos diseñados para promover la integración y el trabajo en equipo, en **Crédito Real** se habilitan espacios virtuales con la finalidad de optimizar el proceso de comunicación interna e incentivar la colaboración. Yammer es la red social corporativa en la que cada colaborador crea su perfil, comparte archivos, comenta publicaciones en las Noticias Corporativas o en cualquiera de los grupos de trabajo creados por los líderes de cada área.

El sentido de Colaboración en **Crédito Real** tuvo un relevante repunte en los últimos cuatro años, pasando de un 68% en 2013, a un 79% en el año 2017.

Quienes laboran en **Crédito Real** saben que pueden contar con la ayuda de las personas y que sus líderes promueven el trabajo en equipo, así lo demuestra el resultado obtenido en la encuesta de clima laboral aplicado en 2017, obteniendo un resultado de 84% y 88% respectivamente.

Una de las características que los colaboradores consideran distintivas de la cultura de **Crédito Real** es el trabajo en equipo entre áreas. Saben que cuentan con información que seguramente es valiosa para el otro y no dudan en apoyarse; respaldados por la actitud de servicio entre áreas. “Si no tenemos la solución a la mano, buscamos opciones y soluciones”⁵.

Los líderes fomentan que sus colaboradores puedan hacer sugerencias e involucrarse en la toma de decisiones que afecten a su trabajo o al ambiente laboral. Para ello emplean los medios de comunicación interna, encuestas de servicios internos o hacer comentarios para modificar sus objetivos si la estrategia del área o de negocio lo requieren.

Es posible ver que en **Crédito Real** el sentido de colaboración se predica desde el ejemplo y la conciencia de saber que, el esfuerzo para realizar el trabajo beneficia los resultados propios, del equipo y del negocio.

⁵ Extracto del Culture Audit II, Crédito Real, 2017.

“Mis líderes me inspiran confianza porque son personas agradables y comprensivas, cuando tienes toda esta serie de características lo más que puede inspirarte es no defraudar y poner el mayor esfuerzo, porque son gente muy capaz y humana, ponen mucha atención a tu trabajo.”

**CRÉDITO
REAL**
Rebasa tus límites.

+

+

+

**Gerardo Vargas
Cajero en Tesorería**

Los mejores líderes, los más hábiles

Alinear a los líderes con la visión 2022 ha sido una de las claves del éxito para lograr que la transformación cultural de **Crédito Real** se consolidara en pocos años, el compromiso de los líderes con la filosofía organizacional fue el pilar para apuntalarla en el tiempo.

Sin embargo también fue necesario reforzar ciertas habilidades requeridas en la gestión cotidiana de sus equipos de trabajo.

El análisis de resultados de niveles de habilidades gerenciales obtenidos en el año 2013, mostró que, de acuerdo con el modelo de cinco competencias, los mandos medios se encontraban en un límite de competencia óptimo con un promedio general de 72%.

Las principales habilidades que se requerían fortalecer se ubicaron en los procesos de comunicación y evaluación del desempeño (68% promedio en la evaluación de Clima Laboral 2013), señal de que los líderes necesitaban optimizar las competencias Hablando, Escuchando y Desarrollando.

A través de talleres impartidos por consultores de **Great Place to Work® México**, los líderes demostraron que sus habilidades para comunicar, evaluar el desempeño y retroalimentar a los colaboradores se han permeado en toda la organización como una práctica sustentada y efectiva; que como se observa en la infografía, ha representado un avance hacia el 80% en su indicador Niveles de Habilidades Gerenciales.



La voz de quienes laboran en **Crédito Real** reconoce, entre algunas otras, siete habilidades en las que sus líderes demuestran cumplimiento con sus acciones cotidianas:

- Promueven el trabajo en equipo.
- Podemos hacer cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara.
- Son accesibles y es fácil hablar con ellos.
- Confían que hacemos un buen trabajo sin supervisarnos continuamente.
- Conocemos los objetivos y metas de nuestro trabajo.
- Dicen cómo podemos mejorar el trabajo y lograr el desarrollo.
- Tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo.

Los líderes de Crédito Real están demostrando que hoy, a nivel de competencia gerencial, se encuentran en niveles equiparables a otros líderes dentro del mismo sector y el promedio de los 100 **Mejores Lugares para Trabajar™ (500 - 5000 & MNC's)** en el año 2017. Un liderazgo sólido que refuerza el logro de resultados y la satisfacción de las partes interesadas en el negocio.

6 Obtenido del indicador de Niveles de Habilidades Gerenciales de TI 2017. Reactivos con respuesta de 80% o más.



Crear en Crédito Real



El conjunto de elementos que definen a la cultura organizacional de **Crédito Real**, sumados a las prácticas y programas implantados, hacen que quienes forman parte de la gran familia **Crédito Real** mantengan un alto sentido de lealtad y pertenencia hacia la misma.

Uno de los indicadores clave en la fidelización de las personas que trabajan en una organización es el Net Promoter Score (NPS), que en el caso de **Crédito Real** ha mostrado un óptimo desempeño en los últimos 4 años. En el año 2013 de acuerdo a los resultados de la encuesta de Clima Laboral aplicada por **Great Place to Work® México**, 71% de los colaboradores se expresaron como promotores de **Crédito Real**. Para el año 2017 esta cifra se elevó al 80%.

A la par, el índice de detractores disminuyó a, sólo, un 4% en 2017.

Este resultado refuerza la idea de que es una organización atractiva para el mercado laboral. Desde la perspectiva de la Dirección de Recursos Humanos, una gran fortaleza es la competitiva oferta en los esquemas de compensación; sin embargo es el trato, el clima laboral y la flexibilidad hacia los colaboradores, lo que realmente distingue a **Crédito Real** de otras organizaciones.

Un indicador que da certeza al acierto de la estrategia organizacional basada en el **Modelo de GPTW™** es el índice de rotación voluntaria, que en una tendencia similar presentó un descenso aproximado de 12.66 puntos porcentuales; mientras que la rotación global bajó en 22.08 puntos porcentuales, entre el año 2015 y 2017.

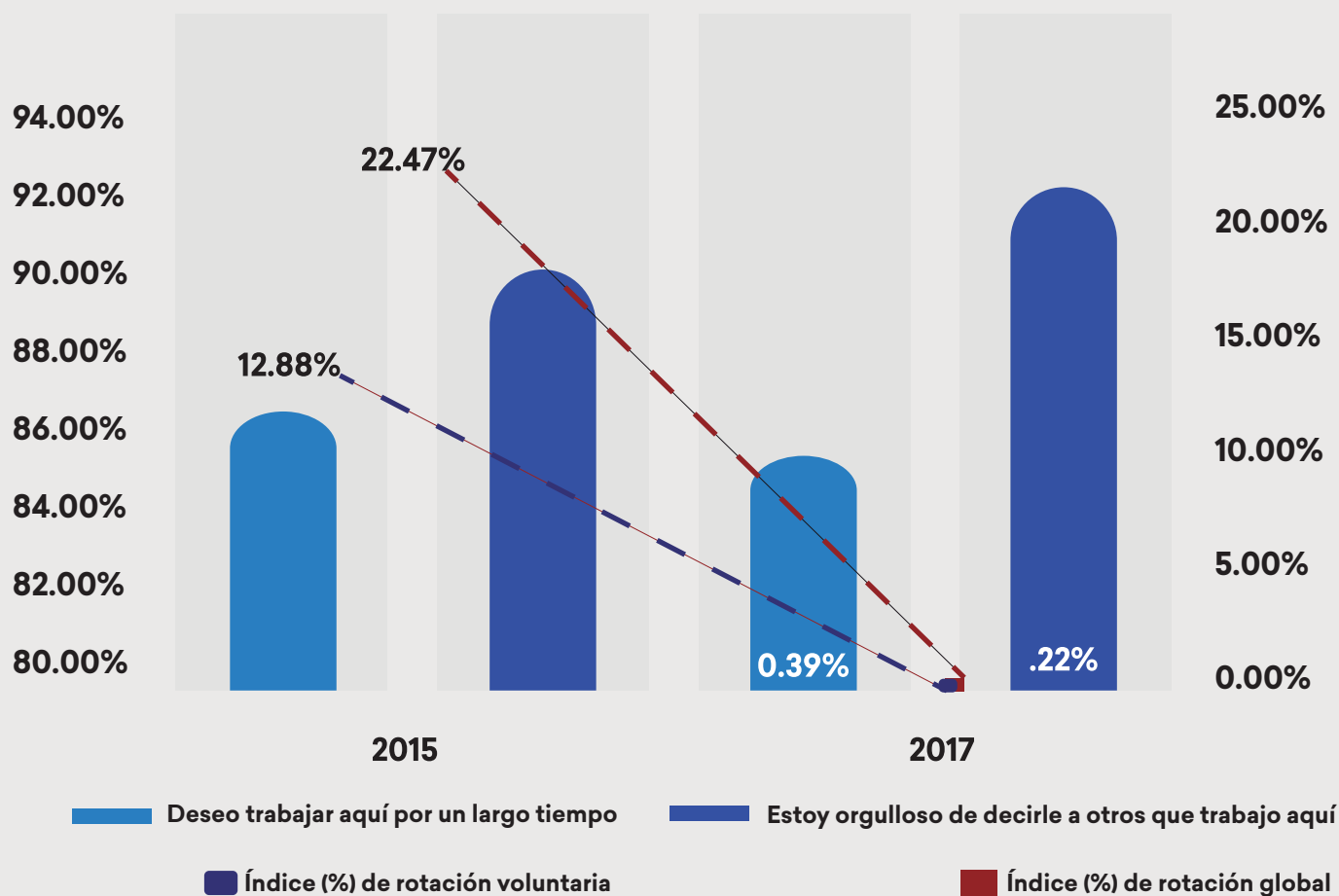
*“Puedes ser la mejor empresa por prestaciones, beneficios y sueldos, pero si el jefe trata mal a alguien eso no genera permanencia. Los colaboradores permanecen en las empresas por sus líderes, este es el punto donde se marca la diferencia; el trato equitativo, el clima laboral y la flexibilidad es lo que nos hace querer estar en **Crédito Real**.”*

Adalberto Robles
Director de Recursos Humanos

**CRÉDITO
REAL**
Rebasa tus límites.

+
+
+

Fidelización de colaboradores



La diversidad de generaciones cabe en un mismo lugar

Crédito Real es una institución que se fundó en México en 1993 y durante veinticinco años se ha transformado, no solo en sus productos y servicios financieros; su evolución organizacional es también impulsada por el fenómeno de cambio e interacción generacional.

En su último reporte de datos demográficos 2017, **Crédito Real** informó que el 49% de sus colaboradores tenían una edad de 35 años cumplidos o más, lo cual denota que el 51% de sus colaboradores son los que pertenecen a la generación Millennial y Centennial.

Como efecto de este fenómeno poblacional, la Dirección de Capital Humano emprendió un trabajo para incluir dentro de la cultura y las prácticas organizacionales a toda la población.

Los principales Drivers para motivar y retener al talento Millennial que trabaja en **Crédito Real** son la Inspiración como Proyecto de Vida y el Trabajo en Equipo, seguidos por el conjunto de Valores que los representan en su labor.

La multigeneracionalidad en actividades de trabajo, en equipo o de diversión no se diferencia por la edad de las personas. Los colaboradores comparten oficinas y espacios de trabajo sin ningún contratiempo, de hecho, las nuevas instalaciones facilitan esta interacción entre las personas y el respeto se sustenta en los Valores de **Crédito Real**.

La comunicación es un aspecto que impulsa las interacciones multigeneracionales en el lugar de trabajo, hablar y escuchar fomentando un espacio de expresión libre y respetuosa, es uno de los roles que asume el liderazgo en **Crédito Real**; así un líder Millennial puede retroalimentar efectivamente a sus colaboradores de cualquier otra generación.

Las prácticas organizacionales innovadoras que hacen de **Crédito Real** una organización atractiva para el mercado laboral Millennial, se encuentran en los diferentes procesos de Capital Humano:

- Las inducciones son mixtas, hay una fase en línea y otra presencial, esto las hace más ágiles.
- Los objetivos desde que ingresan deben de estar muy claros y retadores.
- La red social interna es una herramienta eficaz para comunicar atractivamente a generaciones más jóvenes.
- En desarrollo y reconocimiento innovan oportunidades de acuerdo a las necesidades de las nuevas generaciones y de la estrategia del negocio.
- El programa de becarios busca integrar nuevos talentos para darse a conocer en la generación Centennial.

A través del programa “Bienestar”, la organización busca equilibrar la vida de los colaboradores. Un ejemplo de ello son los líderes que promueven las “pausas activas”, prácticas para darse un break, ayudar a relajarse y romper el automatismo. También se incluyen pláticas de salud física y emocional, convivios familiares, servicio de nutriólogos directamente en las oficinas y eventos de integración para romper con la rutina.

Crédito Real y Great Place to Work®

La colaboración con **Great Place to Work® México** inició en el año 2012 cuando emerge la necesidad de conocer el estado que guardaba en ese momento el clima laboral de **Crédito Real**.

Los resultados del diagnóstico realizado por **GPTW™ México**, y que se presentó en 2013, mostró que se requeriría de una intervención para alinear la estrategia del negocio con un modelo organizacional adaptado a las personas y basado en relaciones de Alta Confianza que se permeara desde el liderazgo.

La participación con **Great Place to Work® México** se centró inicialmente en la alineación estratégica de **Crédito Real**. Apoyados del equipo consultor de **GPTW™** se identificaron las áreas de oportunidad que requerían apuntar hacia una alineación de todo el grupo de colaboradores con, por y para la estrategia de negocios, en la cual comprendieran el rumbo, los resultados esperados y su aportación hacia la empresa.

La clave del modelo organizacional de **Crédito Real** es su sencillez, su claridad y practicidad; quedando así al alcance de todos los stakeholders.

Great Place to Work® México aportó sus programas de formación para iniciar la sensibilización de los líderes hacia el modelo organizacional. A través del acompañamiento, la capacitación, y la precisión para entender el ritmo y la velocidad de cada líder; fue que se logró una exitosa implantación del modelo en todo **Crédito Real**.

Los resultados de indicadores de confianza y satisfacción de los colaboradores demuestran que las acciones implementadas en la construcción de un modelo organizacional, desarrollo de los líderes y el fortalecimiento de los procesos de Capital Humano, impactaron positivamente con 9 puntos porcentuales en tan solo cuatro años.

A partir del año 2015 **Crédito Real** obtuvo y ha mantenido su certificación como uno de los **Mejores Lugares para Trabajar™ en México**, siendo uno de los líderes en esta materia, en el sector Banca, Seguros y Finanzas.

Los impulsores con un mayor rango de incremento comparativo de resultados entre el 2013 y 2017 han sido en las áreas de Alineación Estratégica del personal con 14% (Alta Inspiración, Propósito Definido e Incremento en el Sentido de Pertenencia); Colaboración con 13% (Promoción de trabajo en equipo, incremento de la eficiencia y efectividad, mayor productividad); Habilidades Gerenciales de los Líderes con 9% (Eficiente manejo de equipos, Eficiente asignación y coordinación de equipos de trabajo y Mayores posibilidades de alcanzar los objetivos).

En palabras de Adalberto Robles, Director de Recursos Humanos: “Lo que dio el éxito hasta hoy, no garantiza el éxito al futuro”. Crédito Real sabe que la evolución de su cultura es un proceso, que de manera constante ha reflejado resultados positivos en los últimos cuatro años. También está consciente de la necesidad de mantener las prácticas exitosas y a la par de las necesidades del negocio, implementar nuevas acciones que los impulsen a nuevos logros.



Agradecimientos

Deseamos agradecer a Crédito Real por las facilidades otorgadas para realizar el presente trabajo de investigación, así como a todos los colaboradores que compartieron con nosotros sus experiencias y testimonios.

Abigail Antonio – Analista de información
Adalberto Robles – Director de Recursos Humanos
Elena Vallejo – Subdirectora de Recursos Humanos
Fernando Jiménez - Subdirector de Control de Gestión
Gerardo Vargas – Cajero de Tesorería
Roberto Pacheco - Becario

Reconocemos la colaboración de Alina Colmenares, Beatriz Rivas, Brenda Ruiz, Dafne Navarro, Jennifer Amozorrutia, Juan Pablo González, María Arroyo y Marisol Echeverría del equipo de **Great Place to Work® México**, quienes nos apoyaron en todo lo necesario para la documentación de esta Great Story.

Acerca de Great Place to Work®

GPTW™ es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países.

En los últimos 30 años, hemos realizado investigaciones exhaustivas centradas en la experiencia de los empleados sobre lo que hace que una organización sea excelente y que el día de hoy han definido el pináculo de **TODOS** los lugares de trabajo.

Décadas de investigación muestran que los lugares de trabajo con culturas de alta confianza obtienen mayores rendimientos en los resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente y del paciente, compromiso de los empleados y agilidad organizacional.

Nuestros clientes se benefician de una serie inigualable de datos de evaluación comparativa y mejores prácticas de empresas líderes de todo el mundo junto con una metodología de investigación probada en la industria.

Cada año, hasta 4 millones de empleados en todo el mundo en más de 6000 empresas toman nuestra Encuesta de colaboradores que colectivamente emplea a aproximadamente 10 millones de personas.

Las empresas que encuestamos representan prácticamente todos los tamaños y todas las industrias.

A través de los programas de certificación, **GPTW™** reconoce públicamente culturas laborales sobresalientes y produce anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar con **FORTUNE** y las mejores listas de lugares de trabajo para Millennials, mujeres, diversidad, pequeñas y medianas empresas y diversas industrias.

También nos asociamos con publicaciones comerciales de primer nivel en todo el mundo para producir listas internacionales de Mejores lugares de trabajo en 60 países en seis continentes, así como listas regionales en América Latina, Europa y Asia Pacífico, y nuestros mejores lugares de trabajo anuales en el mundo.

A través de nuestros servicios de consultoría global con tecnología habilitada, ayudamos a nuestros clientes a crear grandes lugares de trabajo que superan a sus pares en indicadores clave del negocio como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la retención y el rendimiento de las acciones.

Crear una cultura de alta confianza y alto rendimiento para todos los empleados es un viaje, y **GPTW™** conoce la ruta que deben recorrer todos los tamaños de organizaciones.

Utilizando nuestra plataforma SaaS, ofrecemos un enfoque exhaustivo, basado en datos y un sistema automatizado, diseñado para acelerar el cambio entre los líderes y en toda la organización.

Practicamos lo que predicamos en el interior de **GPTW™**. Somos personas con mentalidad empresarial en una empresa impulsada por la misión, y somos un **GPTW™** para nosotros mismos.

Sabemos lo que se necesita porque lo vivimos.

Great
Place
To
Work® **FOR ALL**™