

A circular inset image showing two men in business attire shaking hands. The man on the left is smiling broadly, wearing a grey blazer over a blue checkered shirt. The man on the right is seen from the back, wearing a light blue shirt and glasses. The background is a blurred office setting. The entire image is set against a vibrant orange background with various colorful geometric shapes like circles, triangles, and hexagons in shades of blue, yellow, and pink.

MASTER WEBINAR SERIES 9

---

# GPTW® 4ALL: Confianza + Valores

19 de noviembre 2020

*vimeo*  LIVE  YouTube

 zoom  in

Great  
Place  
To  
Work®

"No hay que tenerle miedo a la cultura, hay que llenarla con confianza y valores"



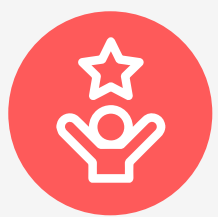
## JOSÉ MARÍA QUIJANO

Director de Talento y Cultura en  
Grupo ROGA



### Factores clave para instalar la confianza y los valores

- Entender y atender la historia, ahí está el origen de la organización
- Sumar la misión y propósito del negocio
- Los valores deben ser vividos con congruencia



### Qué rol juegan los directivos y las áreas de Cultura y Talento

- Tener la capacidad de adaptación, conducir el cambio y mantener en primera instancia a los colaboradores
- Transmitir mensajes de inspiración, esperanza y de claridad, hacia dónde va la organización y lo que se espera de las personas
- Entender y analizar toda la data que se produce en la organización
- Aprovechar la experiencia y capacidad de los aliados, como GPTW®
- Entender los tiempos y definir el plan estratégico
- Ser el aliado facilitador que ayude a que la gente sepa, quiera y pueda lograr los objetivos
- Trabajar en la construcción de relaciones positivas, redes de soporte a la cultura



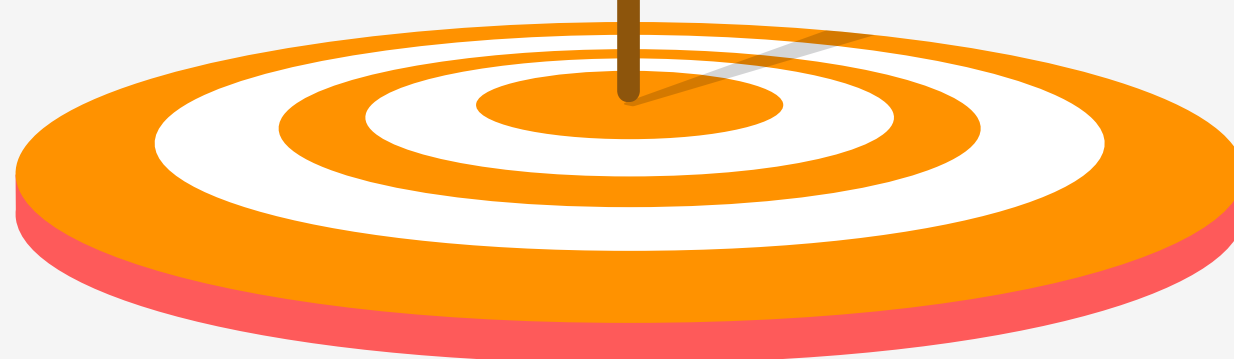
### El papel de los líderes como promotores auténticos de la confianza y valores

- Involucrarse en la definición y vivencia de la cultura
- Facilitar, de la mano de GPTW®, el proceso de entendimiento de la cultura
- Permear a través del ejemplo el compromiso para hacer que las cosas sucedan
- Inspirar y hacer mejores a sus colaboradores



### Recomendación de oro para llevar a la realidad la confianza y los valores

- La confianza es el pilar fundamental, confiar es creer, creer es crear y crear es hacer
- Al final el resultado debe traducirse en acción y percepción, que las cosas sucedan y tengan un equilibrio con lo que la gente percibe
- El verdadero líder no debe albergar un sentido de necesidad en el reconocimiento de lo que lidera, debe estar al servicio del proyecto y de las personas



Actuamos mejor cuando más confianza hay, y el modelo de transformación cultural para las organizaciones de Great Place to Work® lo ha demostrado por más de 30 años.

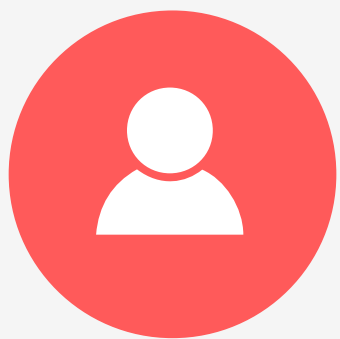
Tiendas Nieto, con más de 1,200 unidades de negocio y más de 8,000 colaboradores, es un interesante caso de éxito que tras 11 años de permanencia, y gracias a sus valores compartidos y la confianza dada a sus colaboradores, su ascenso ha sido la constante.

Georgina Martínez, Directora de Recursos Humanos de Tiendas Nieto, comparte prácticas que le han dado consistencia a su cultura organizacional.



### GEORGINA MARTÍNEZ

Directora de Recursos Humanos de  
Tiendas Nieto



#### Si Tiendas Nieto fuera una persona, ¿cómo la describirías?

- En suma sería nuestros valores.
- Como una persona íntegra, congruente entre lo que dice y hace
- Entusiasta y apasionado, lo transmite a todas las personas con quienes se relaciona
- Es sumamente tenaz, siempre busca el *cómo sí* lograr las cosas viendo las opciones



#### ¿Cómo logran que esos valores cobren vida en más de 8 mil colaboradores?

- Estableciendo programas basados en nuestros valores
- Haciendo que éstos se conviertan en competencias organizacionales
- En “Escuela de Talento” los asistentes aprenden su significado para promoverlo en toda la organización y sus familias
- Es revisar qué comportamientos se esperan de un valor y traducirlos en tareas para vivirlas en el día a día

*“Tras cuatro años de permanencia, este programa, en voz de los mismos colaboradores, los ha llevado a sentirse mejores personas”*



#### ¿Cuál es el rol y los retos de los líderes además de lograr las metas de la organización?

- Unir a todos los colaboradores
- El reto es ser formadores de equipos, independientemente de la posición que se tenga
- Es estar atento a lo que pasa y a las necesidades de la gente
- Todos somos responsables de que las cosas pasen
- La responsabilidad radica en que el otro también sea exitoso



#### ¿Qué rol deben jugar las áreas de talento y de capital humano para que los valores sean parte fundamental de la cultura?

- Estas áreas deben asumirse como socios de negocio
- Revisar de manera permanente qué necesita la gente, de ella nacen los programas
- Considerar que las necesidades de los colaboradores, así como de las regiones, son diferentes y específicas
- Deben ser facilitadores; es preciso que se mantengan en contacto con todos

#### Las historias de los colaboradores hacen a las organizaciones, ¿qué recomendaciones para difundirlas y que influyan en la cultura?

- Reconocer que importan, porque describen cómo ha sido su trayectoria, sus logros y problemáticas
- Usar medios de difusión interna como redes sociales o páginas web
- Consensuar siempre con la persona hasta dónde quiere compartir
- Si hay una cultura abierta, de confianza, las historias se dan solas
- Los logros compartidos nos dicen que están en un Great Place to Work®, en caso contrario nos ayudan a corregir



#### ¿Qué recomendación de oro darías para que las organizaciones posicionen sus valores como guías de actuación?

- Definan qué comportamientos esperan de sus valores, esa será la guía para implementar los programas que difundan esos comportamientos para todos



#### Tu frase de cierre

Nunca perder la pasión por lo que haces, es lo que te lleva a disfrutar los caminos, lo que está sucediendo, no es sólo brincar los retos



# Master Webinar Series 9

## GPTW® 4ALL: Confianza + Valores

¿En qué radica el verdadero valor de la confianza? Directores de destacadas organizaciones del sector energético, de maquila sustentable y consultoría, nos comparten su visión para lograr prácticas que pongan de manifiesto su trascendencia.

**Claudia Calderón**, Directora Comercial de la región Bajío y también miembro del equipo de consultoría de **GPTW® México**

**Mauricio Morales**, Gerente Corporativo de Cultura Organizacional de **IEnova**

**Saúl Rodríguez**, Director de Desarrollo Humano de **Urrea, Tecnología para vivir el agua**



**SAÚL RODRÍGUEZ**

Urrea,  
Tecnología para vivir el agua



**MAURICIO MORALES**

IEnova



**CLAUDIA CALDERÓN**

GPTW® México

### ¿Cómo describen la confianza en su organización y cómo la llevan en el día a día?

- Como relaciones perdurables con clientes y colaboradores
- Promoviendo honestidad, integridad y respeto
- Con pasión por la calidad y el servicio, enfoque al cliente, velocidad de ejecución y maximizando la rentabilidad
- Teniendo líderes que actúan como coaches

- Conociendo a los colaboradores para saber qué necesitan
- Ofreciendo más que prestaciones de ley
- Haciendo que el colaborador se sienta protegido por la organización
- Con líderes que se ocupen de la formación y bienestar de los equipos mientras cumplen metas
- Promoviendo la diversidad e inclusión

- Se genera con transparencia y apertura
- Haciendo que el colaborador se sienta involucrado
- Vigilando que todos tengan las herramientas para cumplir objetivos
- Haciendo que cada persona tenga claras sus funciones
- Generando vínculos entre líderes y colaboradores

### ¿Cómo juega un líder su rol para nutrir la confianza?

- Se debe lograr que se convierta en un coach y no en figura de autoridad
- Manteniendo una retroalimentación objetiva
- Confiando en los colaboradores aun en trabajo remoto
- Inspirando y reconociendo la innovación

- Respetando, cuidando, e inspirando a sus colaboradores
- Siendo abiertos a sus propuestas
- Interesándose genuinamente por la persona
- Capacitándolos aun a distancia para no tener líderes tóxicos

- Potencializando sus alcances para el trabajo remoto y presencial
- Sin tener cámaras apagadas en reuniones virtuales
- Con disponibilidad para solucionar problemas
- Desarrollando su parte más humana
- Agradeciendo los esfuerzos de todos

### ¿Cómo le dan valor a la confianza para que impacte al negocio?

- Desarrollando líderes positivos
- Teniendo como táctica ganarse la confianza de la gente
- Incrementando las habilidades y competencias de los equipos
- Siendo honestos para superar expectativas internas y externas

- Haciendo lo correcto, siendo congruentes
- Proporcionando las herramientas para que la gente se desarrolle
- Viendo a los colaboradores como pieza fundamental
- Creando una cultura laboral donde se permita alzar la mano e innovar

- Ofreciendo confianza en todo momento al colaborador
- Perdiendo el miedo a que en el home office no se haga nada
- Considerando que si hay una buena cultura, el colaborador se sentirá comprometido
- Manteniendo la capacitación para líderes y colaboradores incluso en línea

### ¿Qué rol deben jugar las áreas de talento y RH para darle valor a la confianza?

- Deben convertirse en intermediarias del desarrollo de la cultura y la innovación
- Incentivar un clima laboral para el logro de objetivos
- Crear sinergias en términos de educación básica y de salud para las familias
- Deben promover nuestras tradiciones organizacionales
- Dar peso a la cultura de la igualdad
- Fomentar el tema de respeto basado en valores

- Deben volverse consultoras, visionarias y disruptivas
- Preparar las mejores prácticas a nivel internacional
- Crear conferencias de salud, desarrollo humano y convivencia
- Crear programas para el colaborador y su familia
- Dando facilidades para que el colaborador tenga su oficina en casa
- Si se da lo mejor a la gente, la gente responde

- Tuvieron que reinventarse a raíz de la pandemia
- Deben funcionar como una guía de acompañamiento
- Deben tener líderes preparados para papeles incluso de psicólogos
- Deben actuar como aliados estratégicos más que como áreas que dictan qué hacer y qué no
- Estas áreas se deben construir de manera permanente

### ¿Cuál es su recomendación final?

Seamos coherentes entre lo que decimos y hacemos. No dejemos de promover la mutua confianza hacia todas las áreas

Piensen en su gente. Los colaboradores saben muchas cosas para fortalecer una cultura

Confíen genuinamente en sus colaboradores. Cada uno está dando lo mejor desde su situación personal

### El impacto de la cultura en la estrategia del negocio.

"Todo ocurre a través de la conversación"

**AYLEEN CORTÉS**

Directora de Filosofía y Vocación de Genera



#### ¿Quién es Genera?



Es una gran organización que impulsa los sueños de sus clientes atendiendo sus necesidades financieras con sentido humano. Ofrece servicios financieros: crédito, ahorro, seguros y canales de pago. Nacida originalmente como una ONG en los años 90, desde hace 30 años trabaja para llevar oportunidades a las personas con el fin de promover su desarrollo y el de sus comunidades



La gran trayectoria que tienen con Great Place to Work® habla de la consistencia que tienen en sus prácticas organizacionales y de que se están inventando todo el tiempo, porque la misión que tienen es altamente inspiradora.

- Ha sido número 1 en el ranking de Great Place to Work® México en cinco ocasiones
- Actualmente tiene más de 22,000 colaboradores
- El modelo es el de servicio y liderazgo: "serviazgo"
- Los valores de este modelo son: personas, servicio, responsabilidad, rentabilidad, trabajo en equipo y pasión

#### Modelo de bienestar de Genera:



Que cada quien sea la mejor versión de sí mismo, mediante el cumplimiento de las siguientes seis dimensiones:

- Familia
- Intelectual
- Salud física y mental
- Social
- Espiritual
- Profesional

Para lo cual la organización ofrece herramientas a los colaboradores



¿Cuál es la mejor manera de sumar a los líderes para que contribuyan a una cultura de alta confianza de manera auténtica?

- Comienza con el reclutamiento
- Evaluación 360
- Uso de consultores
- Sesiones de coaching

**Debes saber que...** si tú quieres construir equipos de alto desempeño la base es la confianza para:

- Generar espacios para que se propicie el conocimiento y el autoconocimiento de todos y sacar a la luz las vulnerabilidades
- Abrir situaciones para manejar el conflicto



¿Cuál es la clave para que un valor cobre vida en la organización?

- Que los líderes lo vivan
- Crear el andamiaje, la comunicación, reforzando los valores y la filosofía
- El conocimiento y divulgación de historias de éxito
- Campañas y estructura
- La consistencia



¿Cuál es el rol de las áreas de capital humano en estos tiempos?

- Ser aliados del negocio
- Acompañar cada uno desde su cancha
- Estar atentos en la escucha que necesitan las audiencias y los diferentes equipos
- Pero también es una responsabilidad de todos



¿Cómo se engancha a los nuevos prospectos desde el principio para que comprendan la filosofía de la organización y hagan suyos los valores?

- Un amplio proceso de reclutamiento e inducción
- Los "Guardianes de la filosofía" —usualmente directores— explican el sentido, el propósito y los valores
- Se imparte un taller de criterio ético



Recomendación de oro para fortalecer el impacto de la confianza en el negocio:

- La comunicación profunda y de conocimiento
- A lo largo de los años hemos descubierto que la gente comprometida es más feliz y esto se logra a través de la escucha
- Hacer constantes levantamientos de clima, como la encuesta de Great Place to Work®



### Dos casos de éxito: Caterpillar Brasil y la propia Great Place to Work® Brasil.

CEO de GPTW® Brasil desde 2008, Ruy Shiozawa compartió su conocimiento y dos casos de éxito en dos momentos de crisis recientes.

**“Soy el CEO más feliz del mundo porque tengo un equipo que trabaja muy fuerte todo el tiempo”**



**RUY SHIOZAWA**

CEO de GPTW® Brasil



#### ¿Cuál es el valor real que tienen la confianza y los valores en los negocios?

- La cultura y la economía en los países de Latinoamérica son muy inestables y presentan muchos desafíos
- Es evidente que debe haber una gran fortaleza en las finanzas
- Las organizaciones deben estar fuertemente enfocadas en los clientes
- Se debe tener fortaleza en el conocimiento del mercado y los procesos, pero se debe dedicar el mismo tiempo en las personas



#### ¿Confianza? La paradoja de la nómina

- Probablemente el costo más grande que enfrentan las organizaciones es el costo de nómina
- Cada mes pagamos el 100% de la nómina
- Pero sólo el 70% de los colaboradores expresa confianza en la organización mediante la encuesta Trust Index®
- Conclusión: la forma más poderosa de aumentar la productividad al 90% es estimulando la creación de un Great Place to Work®



#### Primer caso de éxito: Caterpillar en la crisis del 2008

- Durante la crisis mundial de 2008 la rentabilidad de la organización en Brasil cayó 70% y estuvo a punto de cerrar
- Fundamentados en la confianza, los líderes hablaron con todos los colaboradores para decirles que el último recurso sería la desvinculación de compañeros
- Se implementaron reducciones de costos, cambios de procesos, negociaciones con proveedores
- Finalmente la organización tuvo que recortar al 33% del personal
- Pero se hizo con mucho cuidado y respeto
- En 2009 Caterpillar obtuvo el número 1 en el Ranking de Great Place to Work® Brasil
- En los años siguientes inició una fuerte recuperación y la organización volvió a crecer: fue la que obtuvo el mejor crecimiento a nivel mundial
- Por este motivo, la matriz en Estados Unidos decidió invertir fuertemente en la unidad Brasil
- Finalmente, la organización recontrató prácticamente a todos aquellos que habían sido desvinculados



#### Un ejemplo actual durante la crisis por Covid

- Un ejemplo actual es Great Place to Work® Brasil, que al comenzar la pandemia experimentó una reducción del negocio de 70%
- La organización sabía que había invertido 1, 3, 5 o 10 años en la formación de sus colaboradores
- Los líderes recordaron los valores de nuestro Modelo®: ¿Qué somos? Un solo equipo y una sola misión (One Team/One Mission)
- Se establecieron cinco fases críticas: la cuarta sería recortar la plantilla y la quinta cerrar el negocio
- Las tres primeras incluirían negociaciones, reestructuras y cambios de procesos
- Trabajando todos bajo el esquema de alta confianza obtuvieron resultados extraordinarios: ¡los resultados al mes de septiembre de 2020 eran mayores que los resultados de 2019!

#### Recomendación de oro

- Si hay algo que impacta a los países, a las organizaciones, a las familias y a las personas es la educación
- Si compartimos el conocimiento y los valores estamos construyendo una sociedad y un mundo con mayor justicia, diversidad e inclusión
- Se trata entonces de una educación volcada al liderazgo