

EDICIÓN ESPECIAL PARÍS SE DISPUTA CON SILICON VALLEY LOS EMPRENDEDORES MEXICANOS

EXPANSIÓN

EXPANSIÓN.MX

RANKING

LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO



LAS 500 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

LA CIUDAD DE LOS 49 MILLONES DE VIAJES DIARIOS.

LA POSVERDAD NAVEGA LIBRE POR GOOGLE Y FACEBOOK.

GRUPO MODELO
Su estrategia para dominar el mundo.

MABE / GRUMA
Nadie les dice dónde está la frontera.

FIBRAS / GASOLINEROS
Los 9 nombres que mueven el ranking.

AT&T / SCOTIABANK
A paso seguro en terreno de gigantes.

TRAS UN AÑO DE INFARTO, ALCANZARON CRECIMIENTOS QUE SUPERARON EL PIB (POR MUCHO).

EXPANSION.MX JUNIO 15, 2017 \$130 MN 1214

DESCÁRGALA EN VERSIÓN DIGITAL

App Store

Google Play

7 503023 573962

JUNIO 15, 2017 • AÑO XLVIII • NÚM. 1214 • ISSN 0185-2728

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

LAS 20 HISTORIAS A FONDO DE NEGOCIOS DEL AÑO

PULSO

- 27 **COMERCIO / AGROEXPORTACIONES**
Restringir estos productos mexicanos causaría hambre y sed a EU.
- 32 **MIGRACIÓN /**
Deportaciones mexicanas pueden ser un traspie en la economía de Trump.
- 34 **PENDIENTES RUMBO A 2018 /**
Cinco temas estarán en lista de espera de cara a los comicios presidenciales.
- 38 **REFLEXIÓN /**
Usar la geografía en nuestro favor.

NEGOCIO

- 45 **INDUSTRIA AEROSPAZIAL / LA PROVEEDURÍA ES EL CAMINO**
La manufactura mexicana quiere competir en un sector de 3,000 MDD.
- 48 **INNOVACIÓN AUTOMOTRIZ**
Ya no elegirás tu auto por el color o el precio, sino por el nivel de conectividad.
- 50 **TOPO CHICO**
El agua mineral mexicana de Arca Continental burbujea con éxito en EU.
- 54 **MEXICANAS EN EL MUNDO**
Rassini se afianza a la samba con un nuevo camino para crecer.

VALOR

- 61 **BIENES RAÍCES / PANAMÁ Y SU GANCHO CARIBEÑO**
Su economía dolarizada y bajos impuestos, imanes para invertir.
- 64 **BONOS VERDES /**
El interés en la sustentabilidad le suma potencial a estos instrumentos.
- 70 **START-UPS**
Desde 100 pesos al mes puedes invertir en nuevos emprendimientos.
- 72 **FINANZAS PARA NOVATOS /**
Productos financieros para papás geeks, conservadores y extremos.



360

EL RETROVISOR
JAVIER M. STAINES
 El señor Xi y el niño malcriado.

IDEAS

- 73 **PUBLICIDAD / LA INCLUSIÓN CONECTA**
¿Las marcas ayudan a romper clichés o los refuerzan?
- 80 **ENTREVISTA /**
Tim Harford y la dosis de desorden como fuente de creatividad.
- 82 **CARRERA /**
Conoce más a tu empresa tras una renuncia entrevista al excolaborador.
- 84 **EMPRENDEDOR /**
Blooders, la app que salva vidas a través de las donaciones de sangre.

FUTURO

- 89 **GOOGLE / SIN UNA BOLA DE CRISTAL**
Urs Hölzle habla sobre la imprecisión del mañana, un reto para la firma.
- 94 **CONECTIVIDAD /**
El turismo también quiere ser un huésped de lujo en la era digital.
- 96 **ECONOMÍA CREATIVA /**
Estas son las profesiones del futuro que hoy demanda el mundo.
- 102 **YAHOO! /**
Rumbo a la integración con Verizon, Latinoamérica es clave para crecer.

ESTILO

- 332 **10.10 / LA MECÁNICA DEL TIEMPO**
Visita a la Manufactura de Vacheron Constantin.
- 337 **RAYMOND WEIL /**
Duelo musical: David Bowie vs Buddy Holly.
- 342 **TUDOR /**
La pieza del mes es un Tudor Black Bay.
- 346 **COCO CHANEL /**
La leyenda de la marca francesa revive en un nuevo reloj.

[PUBLICIDAD]

SBC Global
connections

Hoy la innovación tecnológica replantea la forma de hacer negocios.

HSBC: Impulsando el crecimiento internacional de las empresas mexicanas.
 Visite www.hsbc.com.mx/empresas

HSBC

Pág. 63

IDEAS

DÉJALES TENER LA ÚLTIMA PALABRA

Saber las razones por las que renuncia un colaborador permite conocer el ambiente laboral de la empresa y plantear estrategias de retención.

POR: Puri Lucena

Entrevistas para reclutar al mejor talento... pero también para decirle adiós. Las entrevistas de salida a los empleados que renuncian son un termómetro de lo que ocurre en una organización y, a través de ellas, el área de recursos humanos y la dirección pueden comprender cómo perciben los colaboradores el ambiente y las condiciones laborales de la compañía.

Este encuentro final con el ya ex empleado permite obtener información sobre situaciones que no siempre se ven en la operación, explica Manuel Hernández, experto en finanzas y catedrático de Educación Corporativa de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC). "Una cosa es la visión que tenga la gerencia y otra, la operación. Y hay que tener apertura para escuchar cosas que tal vez no nos van a gustar", sostiene.

El proceso permite a las empresas crecer, añade Angelina Arreola, doctora de la Escuela de Humanidades y Educación del Tec de Monterrey y consultora en el área de organización para compañías. "Cuando un talento se va de una empresa, principalmente es porque no le dan oportunidad de crecimiento o por la mala relación con los jefes. Estas entrevistas permiten tomar acciones para mejorar el ambiente y los procesos y evitar que se vaya talento valioso", detalla.

Aunque en México, estas entrevistas se usan poco -los especialistas estiman que alrededor de 10% de las compañías en el país implementan esta herramienta- y son, sobre todo, las grandes multinacionales las que cuentan con procesos más sólidos. "Las pequeñas apenas se dan tiempo, porque la operación y la necesidad de manejar costos y asegurar la supervivencia de la compañía hace que a veces olviden esta parte", agrega Arreola. Además, muchas no consideran a su capital humano como su principal

activo y, en consecuencia, carecen de políticas de retención.

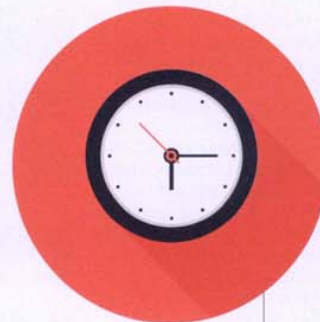
Esto pasa, especialmente, en las pymes familiares, señala Hernández. "Hay un código de intercambiabilidad que hoy, con la complejidad de los negocios, la volatilidad y la incertidumbre, ya no es vigente. La entrevista de salida identifica en dónde contribuye la empresa a que una persona se vaya. Porque no se va sólo el empleado, sino su experiencia y sus contactos", afirma.

¿PARA TODAS?

Edmundo Escobar, presidente de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano (Amech), refiere que en las empresas con menos de 25 empleados, la relación es tan cercana que es más fácil medir el pulso de la compañía. "Cuando van creciendo, ya debe considerar estas oportunidades de acceso a la información, porque les hace más competitivos", dice.

El especialista sostiene que si la empresa no tiene un área de recursos humanos y recurre a la tercerización, también puede contratar este proceso. Incluso, con asesoría, puede realizarlo alguien de la organización, siempre que no sea el jefe inmediato o el dueño de la compañía.

Ana López, gerente de Recursos Humanos del portal de empleo Bumeran.com, agrega que, incluso, el ex empleado puede beneficiarse en este proceso, al punto que le permita irse orgulloso y con información suficiente sobre qué podría hacer mejor en su siguiente trabajo. "Estamos aquí no nada más para cubrir un proceso, sino para enriquecer al otro", señala. Y explica que es posible lograrlo a través de tres preguntas: qué aprendizaje se lleva la persona de la compañía, cuáles fueron las aportaciones que hizo y de las que está orgulloso y qué podría haber hecho para mejorar la situación y quedarse.



1. EL MEJOR MOMENTO

Los especialistas recomiendan que sea un encuentro cara a cara, el último día del colaborador, una vez que ya tiene el finiquito. "En México funciona mejor porque la cultura de la autoridad pesa hasta que el empleado sale y ya se siente fuera de la empresa. Y es una buena forma de cerrar la relación laboral, con una bonita conversación", señala Arreola. López detalla que, cuando ha realizado alguna entrevista antes de entregar el finiquito o la firma de la renuncia, la gente está impaciente, pensando más en estos temas que en dar la información apropiada para una retroalimentación.



2. CÓMO ELABORAR LAS PREGUNTAS

Para López, la entrevista es un instrumento y, por tanto, debe ser medible en cierta forma e incluir preguntas abiertas, para indagar en los motivos de la salida y conocer la percepción sobre el clima laboral, pero también cerradas, como qué tan satisfecho estaba en el trabajo. Escobar señala que las cerradas deben ser básicas y complementar las abiertas. "Una respuesta a la abierta puede ser que deja la empresa porque se va a Querétaro con su familia. La respuesta a la cerrada puede arrojar si volvería o no a la compañía en caso de regresar a la ciudad", ejemplifica.



3. EL INTERLOCUTOR CORRECTO

El entrevistador tiene que ser un miembro del área de recursos humanos y nunca un jefe directo, porque muchas veces la salida tiene que ver con falta de empatía o de liderazgo por parte del superior. Lo recomendable es hacerla en un ambiente de confianza y que la conversación no supere los 30 minutos. Hernández insiste en que la persona que entrevista debe estar preparada para escuchar cosas negativas. "Si creo que todo está bien y no tengo alguien que me diga lo contrario, debo revisar la estrategia, porque nadie se atreve a decir lo que piensa. En una empresa sana, hay discordancia", dice.



4. QUE NO SE QUEDE EN EL PAPEL

La entrevista tiene que ser exploratoria y la información ofrecida por el empleado debe ser contrastada con la gerencia. Los especialistas afirman que es básico cuestionar también al que se queda en la compañía, para tener las dos visiones. "Se trata de encontrar las razones de salida para evitar la recurrencia", explica Hernández. Escobar refiere que los resultados deben llegar a la alta gerencia y al resto de áreas, a fin de establecer soluciones a los posibles problemas y disminuir la rotación. Si un empleado valioso se va, es importante saber por qué y evitar que otros lo sigan.



5. CONOCER A LA COMPETENCIA

Este proceso es una forma de autodiagnosticar la firma y entender su posición en el mercado, especialmente cuando hay una guerra de talento con la competencia. Son básicas las preguntas de por qué y a dónde se va la persona, para conocer si es un tema de sueldo, si la posición no era adecuada o afectó el ambiente laboral. Estos datos permiten desarrollar estrategias de retención. "Muchas veces, los empleados se van por un mejor sueldo base, pero no mejores prestaciones. Esta información sirve para ver qué tan claro tienen la compensación total y accionar planes para enseñarles a comparar", explica López.



DAR EN EL CLAVO

■ **DISMINUIR LA ROTACIÓN** es la razón de ser de este proceso y, para ello, hay que atender lo que se detecta en las entrevistas.

■ **LOS DETALLES** importan y es fundamental analizar las razones del empleado, que debe poner ejemplos y profundizar sus respuestas.

■ **TAMBIÉN ES** valioso aplicar la entrevista a quienes son despedidos, ya que ayuda a ver si hubo un error en la contratación.

■ **PERMITE VER** la equidad en la organización; si hay ambiente igualitario, si los jefes son buenos líderes y la posición en el mercado.

■ **SE TRATA DE UNA** herramienta de gestión de talento, para impactar en el bienestar de los que se quedan en la compañía.