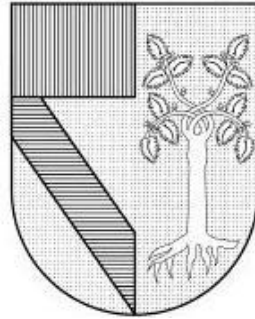


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

## ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ATRACCIÓN DEL TALENTO”

### **INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

Q U E P R E S E N T A

**ENRIQUE JIMÉNEZ LÓPEZ**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:**

Dr. David Rene Thierry García

A mis padres, Esperanza y Enrique y a quienes me inspiraron a creer en mí.

## ÍNDICE

<u>Introducción</u>	<u>4</u>
<u>La cultura de la organización</u>	<u>9</u>
<u>El talento de la organización</u>	<u>11</u>
<u>El talento adecuado</u>	<u>12</u>
<u>El contexto de la empresa</u>	<u>13</u>
<u>Cultura Organizacional</u>	<u>15</u>
<u>Atracción de Talento</u>	<u>16</u>
<u>Navistar Financial México</u>	<u>20</u>
<u>La cultura en Navistar Financial México</u>	<u>23</u>
<u>El perfil del colaborador de Navistar Financial</u>	<u>26</u>
<u>La rotación dentro de Navistar Financial</u>	<u>27</u>
<u>¿El perfil que se busca tener, es realmente el necesario?</u>	<u>29</u>
<u>La propuesta</u>	<u>31</u>
<u>Consideraciones finales</u>	<u>35</u>
<u>Fuentes de consulta</u>	<u>41</u>
<u>Anexos y/o Apéndices</u>	<u>43</u>

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la mayoría de las organizaciones han transformado su área de Recursos Humanos, convirtiéndola en un socio estratégico del negocio, haciéndola parte de la toma de decisiones. El rol de Recursos Humanos como un administrador de personal, ha dejado de ser útil para empresas que se enfocan en tener grandes resultados en poco tiempo. Ya es poco común ver áreas de Recursos Humanos operando y administrando procesos en torno a la gente y cada vez son más las empresas que buscan un área de Recursos Humanos activa, soportando la estrategia del negocio, dejando de administrar colaboradores y evolucionando para gestionar el talento de las personas, atrayéndolo, reteniéndolo y desarrollándolo.

La gran pregunta es cómo saber si tu área de Recursos Humanos tiene un papel protagonista dentro del negocio. Hasta ahora no hay una receta o “*checklist*” práctico que oriente a un Director General para determinar si su área de Recursos Humanos es o no un socio estratégico de negocio. ¿Qué se necesita tener y qué no para conseguirlo? ¿cuánto presupuesto se requiere para llevar al área a este nivel? ¿qué indicadores nos pueden afirmar o negar que nos hemos convertido en ese socio? Todas estas preguntas son muy comunes a la hora de analizar el papel que juega el área dentro de la empresa.

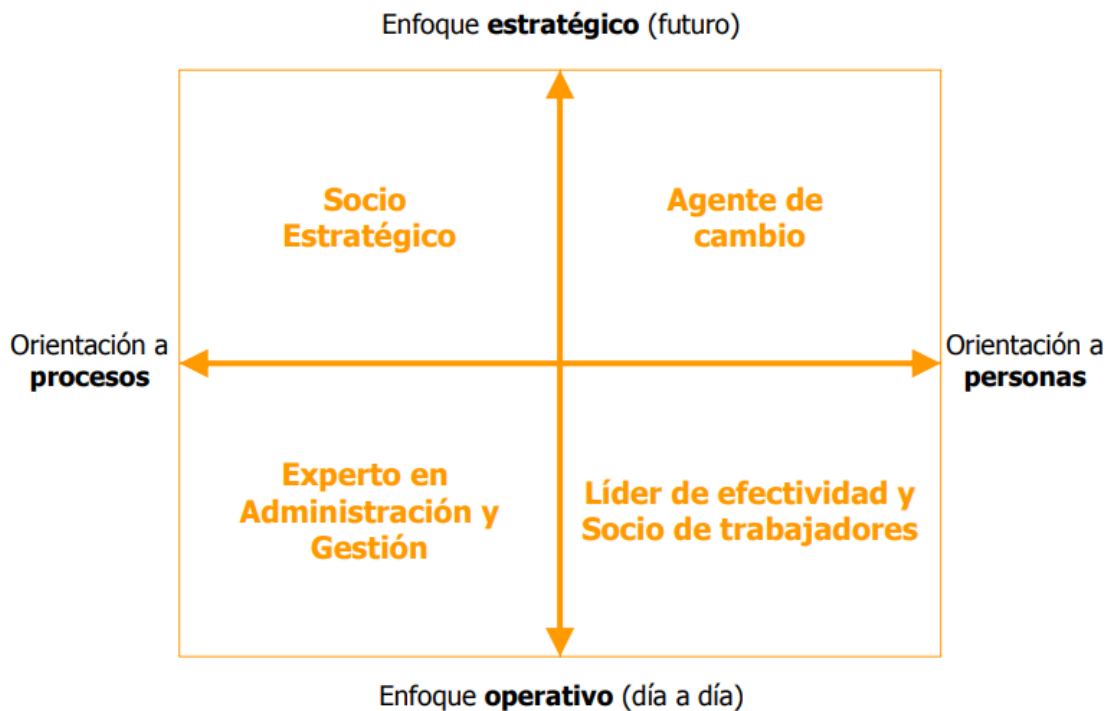
Cuando no se tiene claro el por qué deseamos tener un área estratégica de Recursos Humanos, se puede llegar a confundir el papel de ésta y los resultados que puede aportar al negocio. Tener claro el contexto cultural de la organización y el cómo las actividades de dicha área impactan a la cultura de la empresa, es fundamental para determinar los resultados esperados de dicha área en el negocio.

De acuerdo con Dave Ulrich existen 4 roles que el área de Recursos Humanos debe de tener dentro de la organización para conducirse con un enfoque estratégico. Estos roles son:

- Socio Estratégico
- Agente de Cambio
- Experto en Administración y Gestión
- Líder de efectividad y socio de trabajadores

Estos roles pueden estar más orientados hacia los procesos, a un enfoque estratégico, orientado a las personas y a un enfoque operativo (el día a día).

Tabla 1. Modelo de los 4 roles de David Ulrich<sup>1</sup>



Este modelo sirve como guía a seguir para los Directores de Recursos Humanos, en donde pueden analizar cada una de las funciones que el área desempeña en la empresa y

<sup>1</sup> Ulrich, D. (1996). *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Review.

evaluar si estas funciones, actividades o tareas, están relacionadas con el rol de socio estratégico, con el de agente de cambio, como experto en administración y gestión o con el rol de ser un líder de efectividad y socio de trabajadores.

Este ejercicio resulta muy productivo a la hora de analizar lo que se está haciendo dentro de Recursos Humanos y el impacto que esa actividad tiene en los resultados del área y sobre todo, en la expectativa en torno al rol de Recursos Humanos dentro de la organización.

Un elemento muy valioso que se debe de analizar y siempre considerar en la toma de decisiones en Recursos Humanos, es cómo el contexto de la organización, así como la cultura organizacional, la gestión del talento, la capacitación, el reclutamiento y la administración de personal, impactan significativamente en la cultura de la compañía, por lo que por más pequeño o grande que sea un cambio en estos aspectos, se debe analizar cuidadosamente para tener en todo momento un resultado positivo en las personas que integran la empresa y a su vez en los resultados del negocio.

Por experiencia propia he podido observar cómo en algunas ocasiones se busca hacer cambios en los colaboradores para generar cambios en la cultura y en general en el contexto de la organización. De entrada, parecería lógico pensar que provocando cambios en el perfil de los empleados que contratamos, sus habilidades y competencias y en las conductas de los que actualmente laboran para la compañía, se puede modificar la cultura de la empresa.

De acuerdo con Harvard Business Review el verdadero impacto del Liderazgo en las organizaciones no está en la gestión sino en el cambio:

*“El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener <carisma> o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El Liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla.*

*Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades y características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.*

*La dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida, una respuesta a la aparición en el siglo XX de grandes y complejas organizaciones. El liderazgo por el contrario se ocupa del cambio.<sup>2</sup> (Kotter, 1999, p.39)*

En la intención de los Directores Generales por propiciar una cultura ganadora de la que se obtengan los mejores resultados, en algunas ocasiones se pierde el camino correcto para lograr los cambios que se necesitan para obtener este tipo de culturas y se piensa más en soluciones fáciles, de acceso inmediato, casi como remedios mágicos, y no se tiene un esfuerzo útil en construir una estrategia correcta que lleve a modificar ciertos elementos de cultura para obtener los óptimos resultados.

Uno caso simple es a la hora de buscar a los nuevos empleados de la compañía. Cuando se abre una vacante se abre también la oportunidad de integrar al negocio un nuevo perfil de colaborador, con nuevas habilidades, preparación académica y experiencia profesional. Esta nueva oportunidad resulta para muchos líderes una fácil y simple solución, en comparación con la gran cantidad de problemas que tienen que enfrentar día a día dentro del contexto y la cultura ya existente en sus equipos de trabajo y también dentro de la organización.

En principio resulta fácil entender por qué se da este efecto en los líderes, efectivamente parece una solución muy sencilla: reclutar un perfil distinto al que todo el equipo tiene, aportaría cambios significativos en éste y en la cultura del área.

Resulta muy importante reconocer los errores en los que los líderes pueden caer a la hora de plantearse una estrategia a seguir para hacer cambios en la cultura, los cuales

---

<sup>2</sup> Kotter, P. J. (1999). *Liderazgo: Lo que de verdad hacen los líderes*. (p. 39) Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.

repercuten en mejores resultados y también en la confusión que puede existir sobre el papel que desempeña el área de Recursos Humanos dentro de una organización y lo que se espera de ella, ya que ambos aspectos pueden convertirse en fracasos a la hora de buscar mejores resultados en el negocio o transformarse en fuertes barreras para avanzar en las actividades del día a día de los equipos de trabajo de la compañía.

Este informe de proyecto concluido busca presentar la experiencia en los procesos de selección por la que atravesó un área de Recursos Humanos cuando se enfrentó a la incógnita de cómo mantener su rol de socio estratégico en el negocio y el contexto que necesita tener previamente para que ese rol la lleve a aportar decisiones que conduzcan a la empresa al logro de resultados.

Al conocer esta experiencia, la intención es que se puedan contrastar los elementos que debe tener la cultura organizacional de la empresa así como aquellos que debe tener el área de Recursos Humanos para que su rol en el negocio resulte en aportaciones significativas para el resultado global.

## CUERPO DEL TRABAJO – MARCO CONTEXTUAL

### La cultura de la organización

La paradoja entre ser un socio estratégico para las decisiones que se toman dentro de la empresa y el contexto en el que la empresa se desempeña, su cultura y sobre todo su forma de hacer las cosas, tiene una relevancia interesante a la hora de plantearse la pregunta ¿para qué queremos un Recursos Humanos estratégico o un Recursos Humanos operativo que cumpla con sencillas tareas de administrar al personal, cumplir con la normatividad laboral y que colabore con otras áreas, como la fiscal para acatar las disposiciones necesarias en torno a procesos internos como puede ser la nómina?

Recursos Humanos utiliza a la cultura de la organización como una herramienta más para llevar a cabo su plan de trabajo y desplegar su estrategia, por ello es muy importante estar consciente de las consecuencias que se tienen en los resultados del negocio al tener un área de Recursos Humanos de bajo desempeño, sin una estrategia definida, ni con un objetivo claro, y el impacto que estos bajos resultados pueden tener en la cultura organizacional. Por ello la importancia de que los resultados de Recursos Humanos y su desempeño se puedan medir en no solo indicadores propios del área sino también que estos se ligen a los indicadores clave del negocio y financieros.

La cultura de la empresa es un elemento clave en este análisis, ya que toma relevancia a la hora de definir lo que se espera de Recursos Humanos dentro de la organización. En este aspecto, la revista Business Week señala:

*“La cultura de una empresa puede representar su principal punto fuerte cuando ésta corresponde inequívocamente a sus estrategias. Pero una cultura que impide que una empresa responda a retos competitivos, o impide que se adapte*

*a los cambios en los ambientes económico y social, puede dar lugar a que la empresa se estanque y finalmente se extinga.”<sup>3</sup>*

Parecería difícil entender cómo es que dos empresas con procesos establecidos, estructuras definidas, productos competitivos y una similar estrategia en el negocio, tengan diferentes resultados; sin embargo, este análisis es más simple cuando uno busca la respuesta a la pregunta ¿por qué hay empresas más productivas que otras? ¿qué es lo que está haciendo diferente una de otra?

Más que pensar en qué están haciendo de modo diferente, debemos de preguntarnos qué es lo que las hace diferentes, es aquí en donde la cultura de la empresa empieza a sobresalir dentro de las diferentes respuestas a estas preguntas. Acompañando a la cultura, está el talento de la gente que la integra, el cual es un elemento más que se asoma en estos cuestionamientos.

La cultura en las empresas es la que sostiene el camino a seguir, los significados y la claridad que los empleados tienen para alcanzar las metas establecidas, es el cómo se hace el trabajo en la empresa y he aquí su importancia e influencia dentro del negocio. Una cultura organizacional define el valor agregado que tiene la empresa dentro de su mercado, su sector y sus productos. Modificar la cultura de la compañía repercute directamente en los resultados del negocio, por lo que ésta se convierte en una herramienta significativamente útil para las áreas de Recursos Humanos en su objetivo de aportar decisiones y resultados estratégicos que tengan fuerte impacto en los resultados del negocio.

---

<sup>3</sup> Business Week Magazine. (1980). *The hard to change values that spell success or failure*. (p.148). New York.

## El talento de la organización

Acompañando a la cultura está el talento, está la gente que compone la organización. Estas personas están formadas por actitudes, aptitudes y habilidades; denominadas competencias. El talento de la empresa es otra herramienta útil con la que cuenta Recursos Humanos para obtener grandes resultados que aporten al negocio, es aquí donde se deposita el Capital Humano de la compañía, la suma de todos los conocimientos desarrollados dentro de ésta y con los que cuenta para llevar a cabo sus funciones y obtener resultados, es un valor agregado que puede jugar un papel muy importante en el crecimiento de la empresa o puede jugar un papel negativo y destructivo cuando este Capital Humano se pierde o es robado de la organización.

Tener a las personas correctas en las posiciones correctas es el arranque perfecto para una adecuada administración del talento. Como líder, es imposible delegar o equivocarse en esta función. Parecería una tarea sencilla, sin embargo, es una tarea muy complicada, sumamente relevante y sobre todo de gran valor, no sólo para la conformación de un equipo de alto desempeño sino para crear un contexto y una cultura que aporte grandes resultados a la empresa.

Dentro de las compañías hay muchas cosas que se pueden controlar y otras que directamente no es posible, uno de los factores que la empresa si puede controlar es la calidad de las personas que contratan y en ese sentido la calidad de los líderes que emplean, quienes se encargarán más adelante de contratar a los demás miembros del equipo. Esta función del líder es algo que no se puede omitir o considerar como algo sencillo de realizar puesto que requiere de un profundo análisis. Tomando una decisión acertada la contratación de un nuevo empleado puede llegar a convertirse en el inicio de una carrera exitosa dentro de la empresa, consistente que lleve a grandes resultados o se puede gestionar un desempeño mediocre que propicie fracasos y errores inminentes dentro de la organización.

De acuerdo con Larry Bossidy y Ram Charam, aquellos líderes que se jactan de las personas como principal activo de la compañía, *“usualmente no piensan tan bien las decisiones sobre escoger a las personas adecuadas para los trabajos adecuados”*<sup>4</sup>. (Bossidy y Charam, 2009). Y es que cuando un líder se enfrenta a decisiones en torno al reclutamiento de personal, pierde de vista las consecuencias a largo plazo, desea convertir la decisión en una tarea fácil porque se enfrenta a mantener una posición abierta dentro de su equipo y eso implica más trabajo para él, re distribuir cargas de trabajo aumentando la cantidad de actividades en cada miembro del equipo, ese aumento puede llevar a desmotivar a las personas que lo integran y así disminuir su nivel de compromiso con la empresa, con sus responsabilidades y llevarlos a un bajo desempeño.

Es cierto que la capacidad de una empresa para atraer talento debe de consolidarse en el menor tiempo posible, pero es más importante darse el tiempo suficiente para encontrar al talento adecuado para cubrir la posición.

## El talento adecuado

Pensaríamos que al hablar del talento adecuado nos referimos al que se apegue más al perfil definido inicialmente cuando comienza la búsqueda y evaluación de candidatos aptos para la vacante. Esta percepción es la más común en las organizaciones, pero podría considerarse que al hacerlo de esta manera se deja incompleta la ecuación a la hora de integrar al equipo al talento adecuado en la posición correcta.

Hablar del talento adecuado no es sólo hablar de aquellos que se apeguen al perfil establecido, es también hablar del que comparta la forma en que la empresa está acostumbrada a trabajar, a conducirse hacia resultados y en hacer las cosas de manera que todos los días, todos los colaboradores, aporten valor a la organización que los lleve a acercarse más a lograr los objetivos planteados para el negocio.

---

<sup>4</sup> Bossidy, L & Charam, R. (2009). *Execution: The discipline of getting things done*. p. 109. Nueva York: Crown Publishing Group.

Una persona adecuada además de contar con el nivel académico requerido, experiencia profesional previa, conocimientos técnicos específicos y una serie de competencias que lo hagan apto para desempeñarse en la posición, también debe tener características que le permitan adaptarse a la cultura de trabajo de la compañía y al contexto de ésta, su adaptación al nuevo entorno resultará vital para retenerlo y desarrollarlo en el futuro y convertirlo así en un colaborador de alto desempeño con un alto potencial que lo lleven a crecer dentro de la compañía.

Por lo tanto, la complejidad para integrar al talento adecuado no es solamente para que cumpla con un perfil establecido y que sea el más apto entre los candidatos evaluados, sino que tenga la capacidad de adaptarse a nuevos contextos, a una nueva cultura de trabajo y que sus virtudes como persona y sus áreas de oportunidad sean similares, consistentes y estén alineadas a la nueva cultura organizacional.

### El contexto de la empresa

Según Senn – Delaney Leadership Consulting Group *“Todas las corporaciones tienen un lado subjetivo, un lado invisible que interviene en el éxito o en el fracaso.”*<sup>5</sup> Esta parte subjetiva de la compañía, este contexto en el que se desempeña, es el principal elemento determinante con el que una empresa puede tener éxito o fracasar dentro de los negocios.

Hay enormes diferencias entre una empresa que cuenta con la tecnología y los medios más avanzados para desempeñar sus funciones o aquella que tiene los recursos más básicos y en la mayoría de los casos, debe adaptar su manera de hacer negocios a la reducida capacidad que le dan los recursos con los que cuenta.

Y en esta idea, debemos reconocer que no sólo se trata de los recursos tecnológicos, financieros o materiales con los que cuenta la empresa los que pueden afectar el desempeño de sus actividades, sino el perfil que tiene su personal, el estilo de liderazgo y otros aspectos como la sinergia entre equipos, la comunicación dentro de la organización,

---

<sup>5</sup> Seann – Delaney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 71. Long Beach: The Leadership Press.

el trabajo colaborativo, etc. Son elementos que se deben considerar cuando se analiza la cultura interna y el impacto que ésta tiene en los resultados del negocio.

Dentro de todos estos elementos podríamos considerar al estilo de liderazgo organizacional como el de mayor peso y sobre todo mayor impacto en el talento, ya que éste es quien influye y propicia micro culturas favorables o desfavorables para la empresa, y es el principal agente de cambio dentro de los equipos de trabajo. Éste es también el que puede llevar a cambiar a una persona y transportarla de un desempeño promedio a un alto desempeño. Desde que el líder toma la decisión de a qué persona integrará el equipo hasta su consolidación dentro de éste, es el principal responsable de la retención de sus colaboradores hasta su desarrollo, así como de la micro cultura de su área.

Por esto es muy importante que el líder, además de cuidar que todas las etapas por las que atraviesa un colaborador dentro de la empresa sean completadas satisfactoriamente, ponga especial atención y entienda el contexto en el que se desempeña su equipo de trabajo, así como la cultura que está permeando entre ellos, ya que esta última puede resultar un factor de éxito o de fracaso a la hora de lograr resultados.

## APARTADO TEÓRICO

### Cultura organizacional

La cultura organizacional o corporativa

*“es el conjunto limitado de valores compartidos y comportamientos de la organización en los cuales se combinan sinergias que crean una cultura de alto desempeño en la cual todos los empleados están entusiasmados por su trabajo y tienden a dar más de sí.”<sup>6</sup>*

Aun cuando dos empresas participen en un mismo sector, con los mismos tipos de productos y con características similares en sus procesos, siempre existirán diferencias sustanciales entre ellas y al mismo tiempo siempre obtendrán resultados distintos aunque parecería que hacen las cosas de forma muy similar. La alineación de la cultura corporativa con la estructura y estrategias dentro del negocio, resulta en un elemento efectivo que lleva a tener valor agregado y ventajas competitivas que la diferencien de las demás y por lo cual obtenga resultados, positivos o negativos en comparación con su competencia.

La cultura de una empresa es similar a la personalidad de un individuo, es la máscara con la que la empresa se presenta al mercado, es la manera en que los clientes, proveedores y la sociedad en general la conocen y al mismo tiempo es la que marca la forma habitual en la que se hacen negocios con ella.

Para los líderes de la empresa, la cultura corporativa es vista como un elemento de fortaleza que posee una utilidad relevante a favor o también podría actuar en contra del negocio y más importante, ésta puede ser utilizada en provecho de la empresa, de sus empleados y clientes.

---

<sup>6</sup> Seann – Delanney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 71. Long Beach: The Leadership Press.

Para Sean – Delaney Consulting Group existe una relación concreta entre los tres principales sistemas de una empresa: estrategia – estructura – cultura y cuando estos tres están alienados: *resultan en una empresa que logra sus resultados de una manera muy eficaz.*<sup>7</sup>

Una vez que dentro del sector en la que la empresa compete existen cambios significativos como pueden ser la entrada de nuevos productos, nuevos competidores, cambios en la normativa o legislación etc. se pensaría que la empresa reaccionaría de manera oportuna y contundente para adaptarse de la mejor forma y a partir de estos cambios, salir con una ventaja al mercado.

Si dichos cambios no se llevan a cabo de manera paralela dentro de la cultura de la empresa, ésta se desalineará y responderá erróneamente a los mismos, emitiendo nuevas estrategias pero en el contexto de una cultura vieja y obsoleta, lo que traerá como futura consecuencia la falta de una receta idónea para darle la vuelta a la situación, teniendo que enfrentarse a respuestas inútiles ante la falta de actualización que su cultura ha sufrido a lo largo de todo ese tiempo en la que no ha sido capaz de adaptarse al nuevo entorno de la compañía.

### Atracción de talento

Atraer a un buen colaborador a la organización es el inicio de un buen negocio, de una buena estrategia y de una buena cultura organizacional, de manera que la atracción del talento se convierte en un elemento clave dentro de las decisiones de negocio que deben tomar los líderes.

De acuerdo con Jaime Grados, reclutamiento es *“la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”*<sup>8</sup> (Grados, 2003).

---

<sup>7</sup> Seann – Delaney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 72. Long Beach: The Leadership Press.

<sup>8</sup> Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.

De igual manera hace una distinción entre lo que es reclutamiento y selección de personal señalando que la selección de personal es *“el momento en el que se tienen a los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán de ser evaluados”*<sup>9</sup> (Grados 2003).

Por lo que por un lado tenemos la búsqueda de candidatos que cumplen con el perfil que estamos buscando:

- Perfil académico (grado académico, campo de especialidad otros estudios / cursos)
- Experiencia profesional (años de experiencia en un campo de trabajo específico)
- Conocimientos técnicos del puesto
- Competencias clave de la posición

Y por el otro, debemos analizar los elementos obtenidos en la entrevista de trabajo como pruebas psicométricas / “assesments” y pruebas técnicas para definir y seleccionar, al candidato más apto.

Para llegar al punto neurálgico de la atracción de talento, la decisión final, existen diferentes pasos a realizar, los cuales no sólo se deben llevar a cabo, sino sacar el mejor provecho de ellos para que así se depure significativamente a los candidatos y conforme sea el avance del proceso se retenga únicamente al mejor talento para nuestra organización.

### *La búsqueda de candidatos*

Una de las aptitudes más importantes que puede llegar a tener un reclutador es saber en dónde buscar al candidato idóneo, se tiene que dejar atrás la forma tradicional de postear vacantes en bolsas electrónicas de trabajo y esperar a que los candidatos apliquen a éstas y de ahí filtrar a los que cumplen con el perfil. Se obtienen mejores resultados pasando de tener una búsqueda pasiva a una búsqueda activa. ¿Qué es una búsqueda activa?, cuando el reclutador a través de su networking, pregunta por personas recomendadas para la posición, quienes destacan por sus excelentes resultados y alto desempeño,

---

<sup>9</sup> Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.

también es cuando un reclutador no filtra candidatos sino va y busca entre las bolsas de trabajo a los candidatos que, por su currículum, cuentan con el perfil y además se puede leer en éste una historia de éxito, una carrera ascendente y logros sobresalientes en sus empleos anteriores.

Aquí y de esta manera, es donde comienza un buen y exitoso proceso de selección con una búsqueda activa que te lleve a tener los currículos de candidatos positivamente recomendados y con grandes historias dentro de su experiencia profesional.

### *La entrevista*

De acuerdo con Jaime Grados, la entrevista se divide en 3 fases: la inicial, la técnica y la evaluación psicológica. En la entrevista inicial se tiene *“la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta”*<sup>10</sup>. La entrevista inicial es conocer en cuerpo y mente al candidato, es aquí donde se evalúan competencias, valores, habilidades técnicas y al final da un panorama que indica si es el mejor en lo que hace y también si es una persona que se adaptará a la cultura de la organización.

Este último punto es sumamente significativo dentro del proceso de selección y es la conclusión más importante que se puede sacar dentro de la entrevista, es lo que diferencia a una entrevista telefónica de una presencial; conocer al candidato en persona, sentirlo y vivirlo permitirá que se analice si sus valores, experiencia profesional y habilidades son compatibles o no con la cultura organizacional de la compañía.

La suma de los conocimientos adquiridos en la carrera como también aquellos conocimientos adquiridos en el trabajo, le dan a cada candidato una preparación singular y los diferencian de los demás, he aquí la relevancia que la evaluación técnica aporta al proceso de selección. Queremos a lo mejor de lo mejor, porque nos puede dar excelentes resultados, de forma más rápida y sobre todo porque suma, de manera significativa, al

---

<sup>10</sup> Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 223). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.

capital humano de la compañía. Esta evaluación es un pre requisito indispensable que puede dejar a los candidatos fuera del proceso si no se cuenta con los conocimientos necesarios; *“no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que, con base en el análisis de puestos, no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa”* (Grados, 2013).<sup>11</sup>

Por último, llega la etapa de evaluación psicométrica, una evaluación que complementa el proceso y permite conocer, de manera amplia, el perfil del candidato, esclarece las dudas que se tenían de éste, los huecos que no se pudieron ver durante la entrevista sobre sus habilidades y también confirma lo que encontramos en la entrevista.

Las pruebas psicométricas arrojan información muy útil al jefe inmediato de la posición que está contratando, en ellas *“se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.”*<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México, México. Editorial Manual Moderno.

<sup>12</sup> Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México, México. Editorial Manual Moderno.

## PROPUESTA DE RECURSOS HUMANOS Y PROYECTO

### Navistar Financiamiento México

Navistar Financiamiento, empresa subsidiaria de *Navistar* en México, es el brazo financiero de la marca de Camiones y Autobuses International. Se dedica a otorgar financiamiento, arrendamiento puro, arrendamiento financiero y crédito tradicional a los clientes finales de International, también otorga líneas de crédito a la Red de Distribuidores de International para proveer liquidez al desarrollo de su Plan Piso y Programas Comerciales.

#### *Navistar*

Empresa norteamericana dedica a la producción y venta de: Tracto camiones pesados, camiones medianos, autobuses escolares / urbanos, vehículos pesados militares y motores a diésel. Fue fundada en Estados Unidos en 1831, iniciando con la producción de motores a 2 tiempos y de una carreta agrícola. Durante su historia, creció su cartera de productos hacia los camiones pesados, medianos, autobuses, vehículos militares y motores a diésel.

Hoy cuenta con presencia comercial en Canadá, Estados Unidos, México y Brasil. Mantiene plantas de ensamble en Tulsa, Ohio (Autobuses Escolares), Springfield, Ohio (Camiones pesados y medianos), West Point, Missouri (Vehículos militares), Escobedo, Nuevo León, MX (Camiones pesados y medianos) y en Sao Paulo, Brasil (Motores a diésel). Cuenta con una plantilla laboral de 13,000 empleados a nivel mundial, 4,000 de ellos en México dentro de los negocios de Navistar en el país: Planta de Escobedo, N.L., Camiones International, Navistar Parts (Querétaro) y Navistar Financiamiento.

Sus oficinas corporativas se encuentran en Chicago, Illinois.

La visión de Navistar es convertirse en la mejor compañía de camiones en Norteamérica.

La visión de Navistar Financiamiento es ser la mejor financiera cautiva.

La misión de Navistar es dar a sus clientes soluciones de transporte que satisfagan sus necesidades y nos hagan sentirnos orgullosos.

La misión de Navistar Financial es ayudar a vender Camiones International

Los valores de Navistar son:

Todo inicia conmigo

- Hagámonos Escuchar
- Crear admiradores incondicionales
- Mejor cada día
- Yo te respaldo
- En Horas No en Días
- Celebremos

A octubre del 2017 (cierre de su año fiscal corporativo) a nivel mundial, Navistar contaba con 12,300 empleados, en México aproximadamente 3,500, mientras que Navistar Financial con 170, incluyendo al personal de planta como personal contratado por “*outsourcing*.”

En su año fiscal 2017, Navistar reportó ventas por 8.5 billones de dólares a nivel mundial, con una utilidad neta de 30 millones<sup>13</sup>, en México Navistar alcanzó ventas alrededor de los 100 millones de dólares, mientras que Navistar Financial logró una utilidad antes de impuestos, de 37 millones de dólares.<sup>14</sup>

Navistar Financial México está integrado por 124 empleados de planta (contratados directamente por la empresa) 47 empleados que están contratados por “*outsourcing*” y el resto son Becarios de medio tiempo, dando un total de 170 empleados.

---

<sup>13</sup> Anexo 1: Navistar. (2017) Formato 10-K. (p. 27). Chicago, IL. Estados Unidos.

<sup>14</sup> La Utilidad antes de Impuestos es el indicador financiero principal de Navistar Financial siendo su negocio los servicios financieros.

La empresa está formada por las áreas de: Presidencia, Negocios, Crédito, Seguros, Riesgos, Servicio a Clientes, Quality Assurance y Operaciones, compuesta por Administración de Portafolio, Cobranza y el Asset Management Center. Apoyando a éstas se encuentran las conocidas como áreas staff: Legal, Recursos Humanos, IT y Finanzas.

El área de Presidencia es la Dirección General, responsable de plantear año con año los objetivos así como la estrategia del negocio para alcanzarlos. El área de Negocios es la fuerza comercial de la compañía, responsable de promover los servicios financieros a través de la Red de Distribuidores de camiones y desarrollar negocios con los clientes flotilleros de Navistar. El área de crédito analiza y desarrolla los estudios de crédito de los clientes para determinar la aprobación o declinación de las líneas de crédito y programas de arrendamiento en la compra de los camiones y autobuses International. Como parte del negocio de Navistar Financial en México, la empresa cuenta con un bróker de seguros que ofrece a los clientes diferentes coberturas al momento en que compran y financian los camiones, como parte de su negocio, este bróker también puede asegurar flotas de camiones y autobuses de otras marcas.

El área de Administración de Riesgos, es responsable de la gestión de riesgo de la cartera y en base a esto, califica a cada cliente y define los parámetros para cada operación, también calcula las reservas legales de Navistar Financial para dar cumplimiento a las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. El área de Servicio a Clientes y Quality Assurance tiene relación directa con los clientes en la post venta, atiende cualquiera de sus necesidades y resuelve diferentes problemas y dudas que puedan surgir al cliente durante la vida de su financiamiento. La función de Quality Assurance se encarga de revisar que todos los expedientes ingresados para ser analizados por crédito, cumplan con los requisitos y cláusulas de las Políticas y Procedimientos de Navistar Financial. Por último, el área de Operaciones tiene dos funciones muy importantes dentro de la organización, por un lado, la administración del portafolio, en donde se encuentra la administración de la cartera y la mesa de control, y por el otro la función de cobranza encargada de la recuperación de cartera vencida.

Estas son las áreas clave del negocio de Navistar Financial, a todas estas funciones dan soporte las áreas staff para el desarrollo óptimo de sus actividades, las cuales comprenden: Legal que da cumplimiento a la normativa aplicable y gestiona los asuntos jurídicos de la compañía. El Director Legal funge a su vez como Oficial de Cumplimiento. Recursos Humanos gestiona el talento de la organización, IT es responsable de los sistemas y proyectos informáticos de la compañía y el área de Finanzas que comprende las áreas de Contabilidad, Control Interno, Impuestos, Planeación Financiera y Tesorería, dentro de esta última se encuentra una función clave en el negocio de Navistar Financial, la de Financiamiento Corporativo, responsable de negociar con la Banca de Desarrollo y Banca Comercial las líneas de crédito que le permitan a Navistar Financial soportar sus operaciones de financiamiento a quienes compran camiones y autobuses International.

### La cultura de Navistar Financial México

De los 3 negocios que tiene Navistar en México, camiones, partes y servicios financieros, Navistar Financial es en donde las prácticas de Recursos Humanos cuidan más la cultura que existe en la organización. Esto se debe a que Navistar Financial, al ser un administrador de activos y bursatilizar una parte de su deuda, es evaluada por agencias calificadoras que miden la calidad de la cartera que tiene Navistar Financial, dentro de esta evaluación además de medir los procesos de crédito, administración de la cartera y cobranza, también se consideran los procesos de Recursos Humanos y en ellos se hace mucho énfasis en la rotación de personal, los años de experiencia profesional y dentro del sector financiero por parte de los líderes y ejecutivos de la empresa ,así como la formación técnica de las áreas relacionadas con el otorgamiento de financiamiento a los clientes.

La relevancia que tiene una buena calificación para Navistar Financial está en que dependiendo de esa calificación es como sus fondeadores determinarán, en gran parte, la tasa de interés que le otorguen a Navistar Financial al abrir o renovar una línea de crédito.

A su vez este fondeo Navistar Financial lo utilizará para soportar sus propias operaciones de financiamiento a los clientes que adquieren los camiones International; por lo que la tasa de los fondeadores está íntimamente relacionada con la tasa con la que Navistar Financial competirá en el mercado. A mayor sea el costo del financiamiento (tasa de interés de los fondeadores) mayor será la tasa de interés en los créditos que otorgue la empresa y esto repercutirá en el nivel de competitividad que tiene la compañía en sus productos.

He aquí la importancia que tiene la cultura de Navistar Financial en su negocio, ya que es bien sabido que al mantener en la compañía una sólida cultura, conlleva a mejores resultados. La cultura dentro de la compañía se cuida mucho, está presente en las decisiones que se toman, no sólo respecto a la gestión de las personas que la integran, sino en las decisiones de procesos, estrategias comerciales, cambios en los productos etc.

Actualmente Navistar Financial cuenta con certificaciones por parte de Great Place to Work Institute México, Super Empresas por parte de la consultora mexicana Top Companies y también ha sido galardonada con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable por parte del Centro Mexicano para la Filantropía. Estos reconocimientos hablan de las buenas prácticas que existen en torno a Recursos Humanos, Liderazgo y Responsabilidad Social Empresarial.

Si bien la compañía cuenta con buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos como son:

- Tabuladores diseñados a partir de un mercado clave de competidores dentro de su sector.
- Paquetes de compensaciones superiores a los que establece la Ley Federal del Trabajo.
- Recursos Humanos reporta a Dirección General.
- Jornadas reducidas los viernes.

- Planes de Capacitación y Desarrollo basados en metodologías centradas en la Evaluación del Desempeño de los colaboradores.
- Políticas en favor de la inclusión y la diversidad, código de conducta y ética, así como mecanismos de denuncia para los empleados.

Es importante destacar que a pesar de todas éstas y otras buenas prácticas, el área de Recursos Humanos constantemente busca innovar y crear nuevos y mejores programas para hacer más felices a los empleados que trabajan dentro de Navistar y así mantener un nivel de compromiso elevado hacia el trabajo y la compañía.

Una parte muy importante de la cultura de Navistar Financial, son las practicas de Recursos Humanos hacia la gestión, pero también existen otros elementos relevantes como el liderazgo. Al ser una organización pequeña de tan solo 160 empleados, los líderes manejan grupos pequeños que no exceden, en las estructuras más grandes de la empresa, los 20 empleados. Este elemento facilita al líder una buena parte del trabajo. Por otra parte, el liderazgo en Navistar es muy diverso así como su población de empleados, existen líderes de diferentes generaciones laborales y cada uno de ellos gestiona a su equipo muy al estilo de su generación, podemos encontrar líderes que son más flexibles con los horarios y se enfocan más a los resultados que una persona puede tener, mientras que por otro lado encontramos lideres sumamente estrictos con los horarios laborales quienes consideran que la disciplina en el trabajo los llevará a obtener mejores resultados.

Existen líderes con más de 10 años de experiencia quienes ocupan una posición con personal a su cargo, mientras que otros pocos, acaban de ser promovidos a roles de Supervisión o Gerenciales, por lo que se encuentran en pleno desarrollo de sus habilidades.. Los resultados respecto al enfoque de cada uno de ellos conforme a su nivel de experiencia, no es tan diferente cuando comparas los resultados de un líder con mucha experiencia que los resultados de un líder que acaba de tomar ese rol.

Sin embargo, una de las estrategias que sigue la compañía es que las habilidades que tiene su equipo de líderes este homologada y exista un modelo de liderazgo como referencia para poder desarrollar nuevos líderes y que éstos se unan a un grupo homogéneo con habilidades similares. Es por ello que la estrategia que se ha seguido año con año es diseñar programas de liderazgo enfocados en fortalecer estas habilidades y estos programas y se le han ido incluyendo aquellos colaboradores que están en desarrollo para ocupar una posición gerencial., La mayoría de estos programas han sido académicos relacionados con los distintos modelos de liderazgo que existen, los cuales tienen como objetivo que el líder comprenda su estilo de liderazgo y así entienda cuál estilo es el más adecuado para aplicar a su equipo de trabajo y lograr así los resultados que se esperan del equipo.

En resumen, la cultura de Navistar, así como su Liderazgo es una cultura sólida, con respeto por el colaborador y que da un sentido muy humano en sus relaciones con él, es una cultura que busca líderes homogéneos que permeen en sus equipos un enfoque a resultados y hacia el desarrollo de las personas dentro de la organización.

### **El perfil de los empleados de Navistar Financial**

Al ser una compañía financiera, el perfil de los empleados que la componen está orientado a un perfil Bancario, la mayoría de los empleados de Navistar Financial tienen un antecedente académico financiero y su experiencia profesional es principalmente dentro del sector financiero ya sea en bancos, financieras o financieras cautivas del sector automotriz.

En este perfil, la capacidad bilingüe de los empleados (español e inglés) es sumamente valorada debido a la relación que las operaciones en México tienen con la oficina corporativa en Chicago, pero esta habilidad también actúa como un motor muy importante dentro del desarrollo del empleado, ya que se considera dentro de Navistar Financial que

el ser bilingüe brinda más oportunidades de promoción a una posición del siguiente nivel, mientras que al no serlo inmediatamente se pierde la posibilidad de desarrollo.

La filosofía que tiene la empresa a la hora de atraer nuevo talento es buscar en todo momento y para cualquier posición a lo mejor de lo mejor, comparado en un contexto artístico sería el “Rockstar”. Aquella persona que por su desempeño deja impresionados a los demás, hace vibrar a sus compañeros, influye en ellos, los inspira a sacar la mejor versión de sí mismos y sobre todo sus resultados son sobresalientes y ese desempeño es constante.

Esto es lo que se busca en cada proceso de selección abierto, la posibilidad de integrar a un nuevo elemento con el potencial de tener resultados sobresalientes, lo cual no se debe dejar pasar por la organización, sino aprovecharlo, y sin importar cuánto se tarde en cubrir la vacante y que tan meticuloso y lento puede resultar el proceso de reclutamiento, siempre se busca decidir por el mejor candidato, aquel que cumpla con ese perfil no escrito, pero sí definido de “Rockstar”.

### La rotación dentro de Navistar Financial

Aun cuando existe dentro de Navistar Financial el esfuerzo por mantener una sólida cultura, un liderazgo homogéneo, un perfil de colaborador de alto desempeño con una gran preparación académica; Navistar Financial es, de los 3 negocios de Navistar en México, el de mayor rotación.

Tabla 1 – Rotación de personal de Navistar Financial México en los últimos 3 años.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Indicador de Rotación de Navistar Financial México calculado por el área de Recursos Humanos, fórmula utilizada: Total de bajas del año / Promedio del head count del año.

2015	2016	2017
20%	26%	17%

Este factor es el elemento que expone el principal problema por el cual se implementó el proyecto. Una alta rotación de personal refleja que algo en la ecuación, en la estrategia, está mal. El resultado no se está dando del todo, la gente está dejando a Navistar Financial.

La rotación impacta en la calificación que tiene Navistar Financial, y ésta se refleja en la pérdida de capital humano clave, en el conocimiento técnico que se va de la empresa y proyecta hacia los colaboradores que se quedan, que Navistar Financial no es el mejor lugar para trabajar, que hay otras opciones y que fuera de ella hay empresas que pagan más y en dónde se puede laborar mejor. En conclusión, una alta rotación de personal afecta considerablemente los resultados del negocio y pone en duda la gestión que el negocio tiene en torno a su capital humano.

Pero ¿a qué se debe esta alta rotación?, si Navistar Financial cuenta con muchos elementos que nos hacen pensar que es un gran lugar para trabajar, en donde se desarrolla talento, los colaboradores crecen profesionalmente, se les paga competitivamente y la empresa se preocupa por mantener líderes homogéneos que cuiden cada uno de los microclimas de sus equipos de trabajo. Analizando todos estos aspectos se podría concluir que no debe de existir un problema de rotación en la empresa.

Esto comprueba que no existe receta mágica para crear un área de Recursos Humanos que funja como socio estratégico del negocio, tampoco el tener buenas prácticas es sinónimo o garantía de que los resultados se darán, cada contexto particular de cada empresa tiene una relevancia significativa en los resultados, es decir las cosas que funcionan para una empresa no necesariamente funcionan para la otra, las prácticas que dan resultados sobresalientes en una organización podría ser que no den el mismo resultado o con el mismo valor que en otra organización, aun cuando se tenga las

certificaciones que indiquen que están dentro de los mejores y que lo que se hace sobresale de los demás, esto no necesariamente se traduce en que lo que se está haciendo sea completamente lo correcto o lo único que hay que hacer para alcanzar los objetivos.

¿Qué hemos identificado que puede ser el causante de que en Navistar Financial se mantenga la más alta rotación de los negocios de Navistar en México?

### **¿El perfil que se busca tener es realmente el adecuado?**

Hablamos de que cuando Navistar Financial busca integrar a un nuevo colaborador a la organización, se enfoca en traer una persona con alto nivel académico, experiencia profesional con resultados sobresalientes, preferentemente de empresas con resultados destacados.

La mayoría de estos perfiles traen consigo expectativas laborales muy altas, buscan lo mejor de lo mejor porque saben que su preparación está por encima de la media y su experiencia y los resultados que han tenido también. Cuando estas expectativas son tan elevadas, fallarle a alguno de estos colaboradores es tarea sencilla, se debe ser perfecto en cada paso que va a dar el nuevo colaborador en la empresa, incluyendo por supuesto desde que llega por primera vez a la entrevista inicial con Recursos Humanos.

Como organización, ser perfecto es una tarea complicada que no necesariamente lleva al resultado que se busca, así como en la vida, los elementos imperfectos de ésta son lo que la hacen interesante, en las organizaciones siempre van a estar las imperfecciones para darnos cuenta de que todo es mejorable y siempre es posible cambiar la manera en que se hacen las cosas para mejorarlas. No existe organización perfecta para cada individuo, nunca se podrán satisfacer completamente las necesidades de un colaborador, nunca habrá nula rotación, pero si se puede encontrar la mejor versión de la organización para dar el resultado que busca el negocio. En Navistar Financial el problema radica en que se

buscan perfiles muy sobresalientes, que en cuestión de meses o pocos años son personas que se van de la compañía buscando algo mejor, porque lo que hay en la compañía no alcanzó o no excedió sus expectativas.

Las decisiones que están tomando los líderes a la hora de seleccionar a sus futuros colaboradores, se centran principalmente en que éstos hayan destacado en su carrera profesional, cuenten con un elevado nivel de preparación académica y tengan resultados significativos, pero caen en el grave error de no evaluar la capacidad que tiene ese candidato para adaptarse a un nuevo contexto laboral, no se evalúa si las expectativas que tiene el candidato serán cubiertas por Navistar Financial, y lo más importante, qué tan parecido fue el contexto en el que el candidato logro desempeñarse de manera sobresaliente y obtener los resultados que obtuvo, y el contexto al que se enfrentará dentro de Navistar Financial, ¿los recursos tecnológicos que tenía antes los tendrá ahora? ¿serán mejores o tendrá recursos tecnológicos más anticuados?

Todo este análisis es algo que falta en el proceso, se cree que por el simple hecho de que el candidato cuente con un CV impactante, se puede dar por garantizado que dará grandes resultados.

Esto es precisamente lo que eleva a niveles importantes la rotación de la compañía, si analizamos la rotación de personal con menos de 1 año de antigüedad, podemos observar que en los últimos años esa rotación representa más del 50% y en algunos casos el 65% de la rotación total, y si únicamente consideramos aquella rotación de colaboradores con más antigüedad, podemos observar que los niveles se mantienen bajos, menores a un 6% de rotación anual.

Lo primero que se debe hacer es reconocer que Navistar Financial no es perfecta, que su contexto como el de todas las empresas, es muy diferente, que aun cuando la procedencia sea de un mismo sector, tamaño de empresa, tipo de empresa o el mismo negocio, una persona puede fallar por el simple hecho de que cada empresa tiene su propia cultura y

esa cultura es muy difícil de repetir en otro lugar, puede que sea muy similar y cuente con una gran cantidad de elementos similares, pero siempre serán distintas una de la otra, por ello es que una persona que funcionó en una empresa puede ser que no funcione en otra, esa es una regla de oro cuando hablamos de atracción de talento y el saltarnos el análisis del candidato sobre este factor, es fundamental para el éxito de la nueva carrera del nuevo colaborador en la nueva empresa.

### La propuesta para erradicar el problema

La falla resulta un tanto simple de reparar, pero se convierte en tarea difícil a la hora de insertarla en la cultura de los líderes de la compañía y que se vuelva un hábito cuando llega el momento de tomar la decisión sobre elegir a un candidato a ocupar una vacante en la empresa.

La falla que están cometiendo los líderes durante el proceso de selección, tiene que ver más con habilidades básicas de un jefe, no con habilidades más complejas en la gestión de su trabajo. Por ello este problema se debe abordar desde las habilidades básicas de un jefe de equipo más que con un enfoque sobre desarrollo de liderazgo, que es el enfoque que ha perdurado en los últimos años dentro de Navistar Financial.

Para ello se implementó un Programa de Liderazgo diferente al que se había ejecutado en los últimos años, orientado al ABC de la gestión diaria de un Supervisor, este programa contempla 4 módulos:

1. Integrando
2. Guiando
3. Dando resultados
4. Desarrollando

Módulo 1: Integrando. Está orientando a conocer las bases de la selección de personal, cómo se debe de conducir una entrevista, qué se debe de hacer antes, durante y después de ella, qué errores comunes podemos tener durante la misma, la técnica STAR para evaluar el dominio de las competencias del candidato y algunas recomendaciones a considerar para tener una entrevista efectiva. Dentro del módulo, se recalca la importancia no sólo de evaluar competencias y experiencia técnica del candidato, sino también considerar que dentro de las conclusiones del proceso de evaluación, se desprende el análisis sobre si el conjunto de elementos que sacamos del candidato se alinea a la cultura, los valores y la visión que tiene la compañía con las expectativas y su pasado laboral y a partir de esto se podría llegar a predecir si va a tener una carrera ascendente y exitosa dentro de Navistar Financial.

Este módulo resulta ser el más importante ya que está dirigido a atacar el problema puntualmente e inserta en los líderes la idea del valor que tiene este último análisis dentro del proceso de selección para que así puedan, por sí solos, llegar a valorar la importancia que se desprende del análisis hecho dentro del proceso mismo y la decisión a la que se están enfrentando.

Módulo 2: Guiando. Se enfoca en la siguiente etapa, cuando un colaborador acaba de ingresar a un nuevo trabajo. Las primeras semanas y meses son vitales para hacer funcionar la nueva relación laboral a la que se está enfrentando, tanto el colaborador como la empresa. Un proceso erróneo de “*on boarding*” puede ser factor de desmotivación para un colaborador e incluso puede llegar a propiciar que éste se arrepienta de la decisión que ha tomado y decida renunciar a la empresa. En cambio, un correcto proceso de inducción es la pauta inicial de una relación laboral exitosa, llena de logros y el primer gran resultado de muchos por venir a lo largo de la nueva historia profesional del colaborador.

Dentro del módulo se revisa una guía práctica sobre los pasos a seguir en las primeras 2 semanas de trabajo, así como un “*checklist*” de lo que se necesita preparar previo a la llegada del nuevo colaborador. También se expone lo que no se debe de hacer y los

errores comunes que se pueden cometer con el colaborador en sus primeros días; y por último algunos tips a seguir para convertir el proceso de “*on boarding*” en el inicio exitoso de la carrera del nuevo colaborador.

Módulo 3: Dando resultados. Este módulo está diseñado para que sea el líder o en este caso el participante del programa, quien exponga a sus compañeros de módulo sus mejores prácticas como jefe, de esta manera los demás conocerán lo que sus pares están haciendo en sus equipos, lo que les ha funcionado, las experiencias a las que se han enfrentado y cómo han resuelto los diferentes problemas que han tenido a lo largo de su trayectoria en roles de liderazgo. Es un ejercicio muy nutritivo ya que resulta en una sesión de trabajo para compartir las mejores prácticas y aprender de ellas.

Adicionalmente se revisa el cómo se debe dar retroalimentación a un colaborador, cómo enfrentar a un colaborador difícil y de bajo desempeño, qué cosas no se deben de hacer con un colaborador negativo, cómo establecer objetivos y darles seguimiento y algunos tips en torno a la gestión del desempeño de su equipo de trabajo.

Módulo 4: Desarrollando. Por último, el módulo de desarrollando se ha dejado al final como pieza final de un ciclo continuo en la gestión básica de un líder. El módulo plantea al participante la forma adecuada de identificar colaboradores con alto potencial y alto desempeño para establecer planes individuales de desarrollo para ellos, seguimiento a estos planes y culminación de su desarrollo promoviéndolos a otras posiciones. Se revisa también el qué no se debe hacer al desarrollar a un colaborador y algunos tips para arrancar una estrategia en este aspecto para algún miembro del equipo.

Estos cuatro módulos contemplan las etapas por las que un líder pasa a la hora de gestionar a su equipo de trabajo y lo más importante es que tienen una relación directa en la retención de sus colaboradores, ya que el éxito en cada una de estas etapas lleva a la culminación del ciclo desarrollando al colaborador. Cuando esto sucede se reinicia por

completo el ciclo para empezar desde el inicio, guiando e induciendo al colaborador en su nuevo rol.

De tal manera que el Programa resulta ser un importante mecanismo y herramienta para que el líder, dentro de Navistar Financial, pueda retener talento en su equipo, gestionarlo adecuadamente, llevarlo a un alto desempeño con resultados sobresalientes y desarrollarlo permitiendo un flujo de talento evolutivo.

Este Programa se implementó en el 2017, con la participación de 37 líderes entre ellos, Supervisores, Coordinadores, Gerentes y Subdirectores; a partir de la intervención de esta estrategia se analiza la rotación que tuvo Navistar Financial en 2016 vs 2017 vs 2018 con el fin de comparar la rotación antes del Programa, durante el Programa y después del Programa.

El objetivo del Programa es que el líder cuente con las herramientas necesarias para llevar a cabo una correcta gestión de talento dentro de su equipo de trabajo, que propicie una cultura de alto desempeño y dé resultados y que dicha cultura contribuya significativamente al logro de objetivos del negocio de Navistar Financial en México.

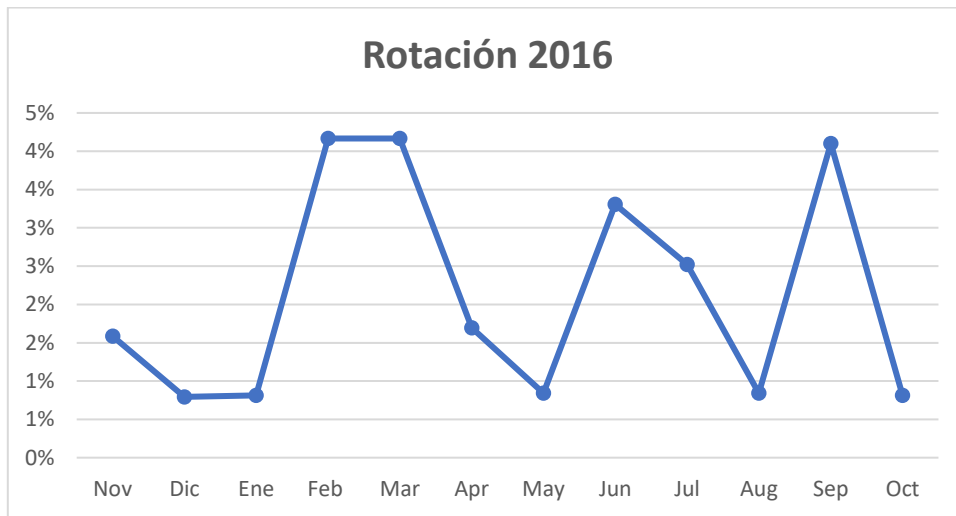
## CONSIDERACIONES FINALES Y CONCLUSIONES

Como podemos observar, si comparamos la rotación mes a mes entre el 2016 y el 2017 vemos mejoras menores en algunos meses y una tendencia a la baja en el porcentaje de la rotación entre ambos años.

Tabla 2 – Rotación de Personal en 2016.

Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	2016
2%	1%	1%	4%	4%	2%	1%	3%	3%	1%	4%	1%	26%

Grafica 1 – Rotación de Personal 2016.



Grafica 2 – Rotación por tipo: Voluntaria o Forzada en el 2016

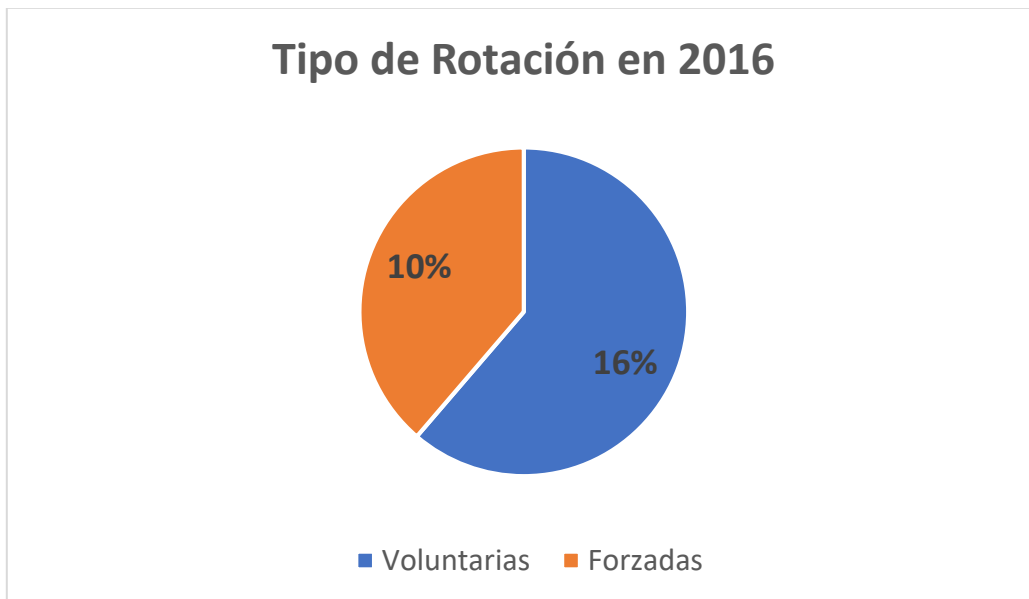
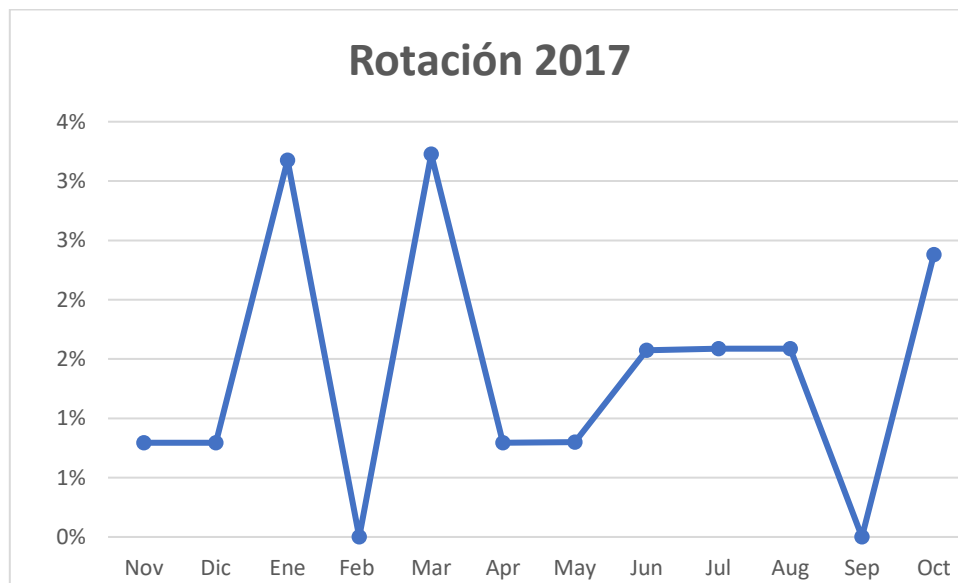


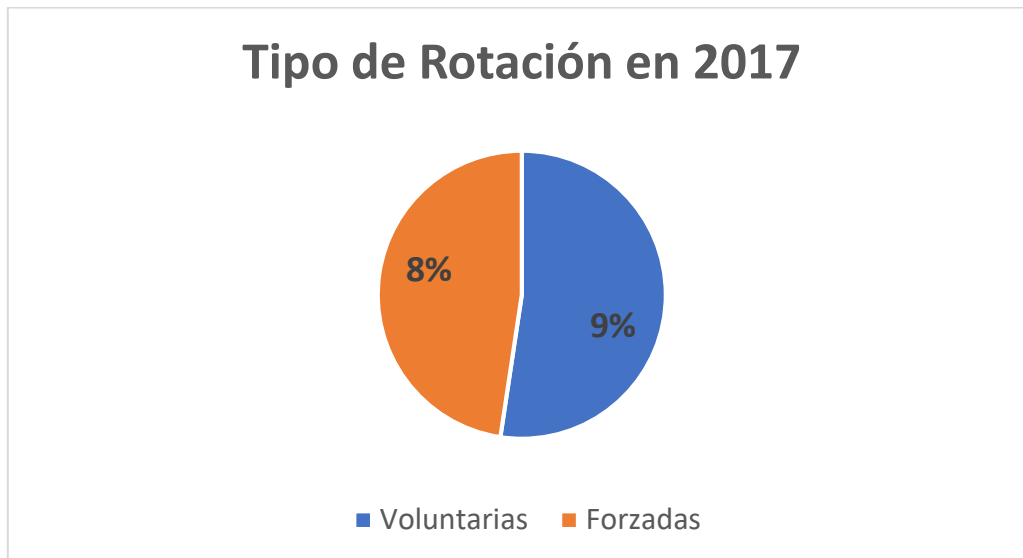
Tabla 3 – Rotación de Personal en 2017.

Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	2017
1%	1%	3%	0%	3%	1%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	17%

Grafica 3 – Rotación de Personal 2017.



Grafica 4 – Rotación por tipo: Voluntaria o Forzada en 2017.



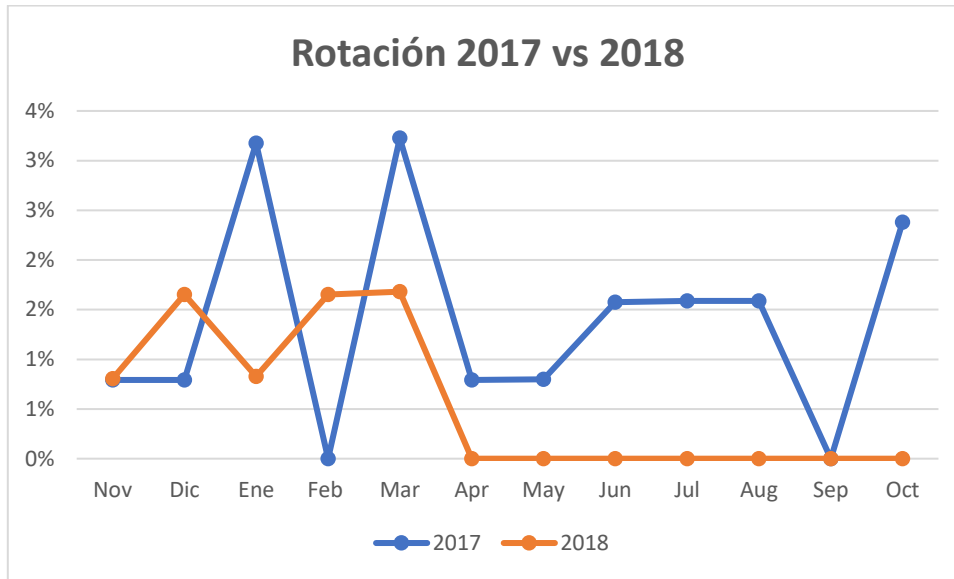
Si revisamos la rotación del 2017 contra la rotación acumulada en el 2018, vemos una tendencia a la baja, que de seguir se puede establecer como objetivo una reducción de 5 puntos al final del 2018.

Tabla 4 – Rotación de Personal 2017 vs. acumulada al 2018.

Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	2017
1%	1%	3%	0%	3%	1%	1%	2%	2%	2%	0%	2%	17%

Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	2018
1%	2%	1%	2%	2%								7%

Grafica 5 – Rotación 2017 vs el 2018.



Un dato muy relevante de estos indicadores, es la reducción de la rotación de personal con una antigüedad menor a un año.

2016	2017	2018
8	7	1

De continuar con esta tendencia se podría reducir significativamente la rotación de personal con menos de 1 año dentro de Navistar Financial y de esta manera erradicar este problema y así considerar exitoso el Programa.

Como podemos ver, el trabajo que realizan los líderes día a día gestionando a su equipo, tiene significativa relevancia en los equipos de trabajo y sus micro culturas, y éstas a su vez impactan en la cultura de la empresa. Las decisiones de selección de los candidatos se deben de tomar de forma cautelosa y analizando, no sólo el perfil de un candidato y

cómo éste se apega a lo que estamos o no buscando dentro de nuestro equipo, sino también hay que considerar cómo es que ese perfil se adaptará a la cultura y contexto de nuestra compañía y del equipo al que va a ingresar.

A veces se cree que no todo se resuelve con capacitación y es muy cierto, pero hay situaciones en donde no se requiere una estrategia de intervención compleja para resolver un problema complicado dentro de la organización.

Lo que se requiere hacer es un análisis completo, profundo y meticuloso de las causas del problema y definir una estrategia muy aterrizada a la empresa y muy simple de implementar para lograr un buen resultado, no todo se puede resolver mágicamente, se requiere de paciencia y de continuar trabajando con las personas, darles el seguimiento correcto y reforzar continuamente lo aprendido en la intervención.

Como pudimos observar en este proyecto, el contexto de la empresa y su cultura influyen más allá de lo que nosotros pensamos, y a veces los resultados obtenidos se deben a que hay cosas que están influyendo y nosotros no nos damos cuenta de ellas y las estamos dejando pasar, simplemente damos por hecho que no influyen, como lo puede ser el contexto de trabajo existente dentro de una organización, y esto nos nubla la visión a la hora de establecer una estrategia de cambio para obtener mejores y distintos resultados de los que estamos alcanzando.

Este caso nos habla de un problema común dentro de los negocios, queremos resultados de forma inmediata y buscamos colaboradores que en otros lugares estén dando buenos resultados pensando que cuando los traigamos a trabajar con nosotros darán buenos resultados inmediatamente. Ya nos podemos dar cuenta de que no es así como funcionan las cosas, esta fórmula no es la correcta, cada compañía y negocio es distinto, conviven con culturas diferentes, con personas y líderes diferentes y esto las hace desempeñarse en contextos distintos; si no somos capaces de entender en qué tipo de contexto trabajamos y qué tipo de habilidades, actitudes y aptitudes se necesitan para tener éxito

dentro de ese contexto, entonces fallaremos al intentar establecer un equipo de alto desempeño.

Integrar a un equipo de alto desempeño requiere de saber que aquella persona que tiene mayor probabilidad de éxito dentro del equipo no es únicamente porque tenga la mejor preparación académica o resultados sobresalientes en otras empresas, también se requiere que las expectativas y experiencia previa del candidato se puedan alinear al nuevo entorno al que se puede enfrentar en un nuevo empleo dentro de una nueva empresa. Incluso si hablamos de movimientos dentro de la misma empresa también debemos de hablar de que cada equipo de trabajo cuenta con una micro cultura distinta a la de otras áreas y un contexto también distinto, por lo tanto en movimientos internos se debe considerar qué tanto la persona que se va a integrar al equipo se llegará a adaptar al contexto y cultura del nuevo grupo, y esa adaptación le permitirá crecer y sobresalir o lo frenará en su carrera profesional.

## FUENTES DE CONSULTA

1. Ulrich, D. (1996). *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Review.
2. Kotter, P. J. (1999). *Liderazgo: Lo que de verdad hacen los líderes*. (p. 39) Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.
3. Business Week Magazine. (1980). *The hard to change values that spell success or failure*. (p.148). New York.
4. Bossidy, L Charam, R. (2009). *Execution: The discipline of getting things done*. p. 109. Nueva York: Crown Publishing Group.
5. Seann – Delanney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 71. Long Beach: The Leadership Press.

6. Seann – Delanney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 71. Long Beach: The Leadership Press.
7. Seann – Delanney Leadership Consulting Group. (1995). *Liderazgo, Formación de Equipos y Cambio Cultural*. p. 72. Long Beach: The Leadership Press.
8. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.
9. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.
10. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 223). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.
11. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.
12. Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal*. (p. 209). Ciudad de México: Editorial Manual Moderno.
13. Eichinger, R.W. & Lombardo, M & Ulrich, D. (2007). *100 Things you need to know: Best People Practices for Managers & HR*. 4a edición. Minneapolis: Lominger International.
14. Thompson, L. (2003). *Making the Team. A Guide for Managers*. 2da edición. New Jersey: Pearson Education.
15. Goldsmith, M & Baldoni, J & McArthur S. (2010). *The AMA Handbook of Leadership*. Nueva York: AMACOM.
16. Lombardo, M & Eichinger, R. (2005). *Para su perfeccionamiento*. 4ta edición. Minneapolis: Lominger International.
17. Covey, S. & Merrill, R. (2006). *The Speed of Trust: The one thing that changes everything*. Nueva York: Free Press.
18. Aragón, A., & Sanchez, G., & Mueses, A. (2014). *The mediating effect of strategic human resource practice on knowledge management and performance*. Revista Europea de Economía de la Empresa. Murcia, España.
19. Cappelli, P. (2015). *Why we love to hate HR ... and What HR can do about it*. Harvard Business Review. Cambridge, MA: Harvard Business Publishing.

20. Benjamin, E. & Franklin, F. (2011). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque para América Latina*. Ciudad de México: Editorial Pearson.
21. Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Editorial Pearson.

## **ANEXOS Y/O APÉNDICES**

Anexo 1 – Forma 10-K de Navistar International Corporation del año 2017.

Portada y Resultados Financieros del año 2017.

**UNITED STATES  
SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION**  
Washington, D.C. 20549

---

**Form 10-K**

---

(Mark One)

ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934  
For the fiscal year ended October 31, 2017

OR

TRANSITION REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934  
For the transition period from \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_  
Commission file number 1-9618

**NAVISTAR**

**NAVISTAR INTERNATIONAL CORPORATION**

(Exact name of registrant as specified in its charter)

Delaware  
(State or other jurisdiction of incorporation or organization)

36-3359573  
(I.R.S. Employer Identification No.)

2701 Navistar Drive, Lisle, Illinois  
(Address of principal executive offices)

60532  
(Zip Code)

Registrant's telephone number, including area code (311) 332-5000

Securities registered pursuant to Section 12(b) of the Act:

Title of each class.Name of each exchange on which registered

Common stock (par value \$0.10)

New York Stock Exchange

Cumulative convertible junior preference stock, Series D (par value \$1.00)

New York Stock Exchange

Securities registered pursuant to Section 12(g) of the Act: None

Indicate by check mark if the registrant is a well-known seasoned issuer, as defined in Rule 405 of the Securities Act. Yes  No

Indicate by check mark if the registrant is not required to file reports pursuant to Section 13 or Section 15(d) of the Act. Yes  No

Indicate by check mark whether the registrant (1) has filed all reports required to be filed by Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 during the preceding 12 months (or for such shorter period that the registrant was required to file such reports) and (2) has been subject to such filing requirements for the past 90 days. Yes  No

Indicate by check mark whether the registrant has submitted electronically and posted on its corporate Website, if any, every Interactive Data File required to be submitted and posted pursuant to Rule 405 of Regulation S-T (§ 232.405 of this chapter) during the preceding 12 months (or for such shorter period that the registrant was required to submit and post such files). Yes  No

Indicate by check mark if disclosure of delinquent filers pursuant to Item 405 of Regulation S-K (§ 229.405 of this chapter) is not contained herein, and will not be contained, to the best of registrant's knowledge, in definitive proxy or information statements incorporated by reference in Part III of this Form 10-K or any amendment to this Form 10-K.

Indicate by check mark whether the registrant is a large accelerated filer, an accelerated filer, a non-accelerated filer or a smaller reporting company. See definition of "large accelerated filer," "accelerated filer," and "smaller reporting company" in Rule 12b-2 of the Exchange Act. (Check one)

Large accelerated filer	<input checked="" type="checkbox"/>	Accelerated filer	<input type="checkbox"/>
Non-accelerated filer	<input type="checkbox"/>	Smaller reporting company	<input type="checkbox"/>
(Do not check if a smaller reporting company)		Emerging growth company	<input type="checkbox"/>

If an emerging growth company, indicate by check mark if the registrant has elected not to use the extended transition period for complying with any new or revised financial accounting standards provided pursuant to Section 13(a) of the Exchange Act.

Indicate by check mark whether the registrant is a shell company (as defined in Rule 12b-2 of the Act). Yes  No

As of April 30, 2017, the aggregate market value of common stock held by non-affiliates of the registrant was approximately \$903 million.

As of November 30, 2017, the number of shares outstanding of the registrant's common stock was 98,445,472, net of treasury shares.

Documents incorporated by reference: Portions of the Company's proxy statement for the 2018 annual meeting of stockholders scheduled to be held on February 13, 2018 are incorporated by reference in Part III.

	As of October 31,		
	2017	2016	2015
<b>Employees worldwide:</b>			
Total active employees	11,400	11,300	13,200
Total inactive employees <sup>(A)</sup>	900	1,100	1,200
Total employees worldwide	12,300	12,400	14,400
<b>Total active union employees:</b>			
Total UAW	2,900	3,100	2,800
Total other unions	3,800	2,300	2,800

(A) Employees are considered inactive in certain situations including disability leave, leave of absence, layoffs, and work stoppages. Included within inactive employees are approximately 300 employees and 200 employees as of October 31, 2016 and 2015, respectively, represented by the National Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of Canada ("CAW") at our Chatham, Ontario heavy truck plant, which was closed in 2011 due to an inability to reach a collective bargaining agreement with the CAW. For more information, see Note 2, *Restructurings and Impairments*, to the accompanying consolidated financial statements.

See Item 1 A, *Risk Factors*, for further discussion related to the risk associated with labor and work stoppages.

#### Patents and Trademarks

We seek and obtain patents on our inventions and own a significant patent portfolio. Additionally, many of the components we purchase for our products are protected by patents that are owned or controlled by the component manufacturer. We license third-party patents for the manufacture of our products and also grant licenses of our patents. The monetary royalties paid or received under these licenses are not material.

Our primary trademarks are an important part of our worldwide sales and marketing efforts and provide clear identification of our products and services in the marketplace. To support these efforts, we maintain, or have pending, registrations of our primary trademarks in those countries in which we do business or expect to do business. We grant licenses under our trademarks for consumer-oriented goods, such as toy trucks and apparel, outside the product lines that we manufacture. The monetary royalties received under these licenses are not material.

#### Supply

We purchase raw materials, parts, and manufactured components from numerous third-party suppliers. To avoid duplicate tooling expenses and to maximize volume benefits, single-source suppliers fill a majority of our requirements for parts and manufactured components. Some parts and manufactured components are generic to the industry while others are of a proprietary design requiring unique tooling, which require additional effort to relocate. However, we believe our exposure to a disruption in production as a result of an interruption of raw materials and supplies is no greater than the industry as a whole.

Our costs for trucks and parts sold consist primarily of material costs which are influenced by commodities prices such as steel, precious metals, resins, and petroleum products. We continue to look for opportunities to mitigate the effects of market-based commodity cost increases through a combination of design changes, material substitution, alternate supplier resourcing, global sourcing efforts, and hedging activities. The objective of this strategy is to ensure cost stability and competitiveness in an often volatile global marketplace. Generally, the impact of commodity cost fluctuations in the global market will be reflected in our financial results on a delayed basis, depending on many factors including the terms of supplier contracts, special pricing arrangements, and any commodity hedging strategies employed.

#### Impact of Government Regulation

Truck and engine manufacturers continue to face significant governmental regulation of their products, especially in the areas of environmental and safety matters. On-highway emissions standards commenced in the U.S. on January 1, 2007, which reduced allowable particulate matter and oxides of nitrogen ("NOx") and have reached the last phase-in period effective with engine model year 2010. Meeting these emissions standards resulted in a significant increase in the cost of our products.

In 2010, the initial phase-in of onboard diagnostic ("OBD") requirements commenced for the initial family of truck engines and those products have been certified. The phase-in for the remaining engine families occurred in 2013. Canadian heavy-duty engine emissions regulations essentially mirror those of the U.S. Environmental Protection Agency (the "EPA"). In Mexico, we offer EPA 2004 and Euro IV engines that comply with current standards in that country. Mexico is lowering NOx emission standards in 2019 and 2021 to Euro V and VI levels, respectively. Navistar Heavy Duty Diesel ("HDD") engines meet the EURO V and VI with current controls technology.

**Item 6. Selected Financial Data**

Refer to Item 7, *Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*, and the notes to the accompanying consolidated financial statements for additional information regarding the financial data presented below, including matters that might cause this data not to be indicative of our future financial condition or results of operations.

**Five-Year Summary of Selected Financial and Statistical Data**

(in millions, except per share data)	As of and for the Years Ended October 31,				
	2017	2016	2015	2014	2013
<b>RESULTS OF OPERATIONS DATA</b>					
Sales and revenues, net	\$ 8,570	\$ 8,111	\$ 10,140	\$ 10,806	\$ 10,775
Income (loss) from continuing operations before taxes	64	(32)	(103)	(556)	(974)
Income tax benefit (expense)	(10)	(33)	(51)	(26)	171
Income (loss) from continuing operations	54	(65)	(154)	(582)	(803)
Income (loss) from discontinued operations, net of tax	1	—	3	3	(41)
Net income (loss)	55	(65)	(151)	(579)	(844)
Less: Net income attributable to non-controlling interests	25	32	33	40	54
Net income (loss) attributable to Navistar International Corporation	\$ 30	\$ (97)	\$ (184)	\$ (619)	\$ (898)
<i>Amounts attributable to Navistar International Corporation common shareholders:</i>					
Income (loss) from continuing operations net of tax	\$ 29	\$ (97)	\$ (187)	\$ (622)	\$ (857)
Income (loss) from discontinued operations, net of tax	1	—	3	3	(41)
Net income (loss)	\$ 30	\$ (97)	\$ (184)	\$ (619)	\$ (898)
Basic earnings (loss) per share					
Continuing operations	\$ 0.31	\$ (1.19)	\$ (2.29)	\$ (7.64)	\$ (10.66)
Discontinued operations	0.01	—	0.04	0.04	(0.51)
Net income (loss)	\$ 0.32	\$ (1.19)	\$ (2.25)	\$ (7.60)	\$ (11.17)
Diluted earnings (loss) per share					
Continuing operations	\$ 0.31	\$ (1.19)	\$ (2.29)	\$ (7.64)	\$ (10.66)
Discontinued operations	0.01	—	0.04	0.04	(0.51)
Net income (loss)	\$ 0.32	\$ (1.19)	\$ (2.25)	\$ (7.60)	\$ (11.17)
Weighted average number of shares outstanding:					
Basic	93.0	81.7	81.6	81.4	80.4
Diluted	93.5	81.7	81.6	81.4	80.4
<b>BALANCE SHEET DATA</b>					
Total assets	\$ 6,135	\$ 5,653	\$ 6,649	\$ 7,392	\$ 8,260
Long-term debt:(A)					
Manufacturing operations	\$ 3,121	\$ 3,025	\$ 3,059	\$ 2,814	\$ 2,516
Financial services operations	768	972	1,088	1,065	1,351
Total long-term debt	\$ 3,889	\$ 3,997	\$ 4,147	\$ 3,879	\$ 3,867
Redeemable equity securities	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 2	\$ 4

(A) Exclusive of current portion of long-term debt.

### Results of Continuing Operations

The following information summarizes our *Consolidated Statements of Operations* and illustrates the key financial indicators used to assess our consolidated financial results.

*Results of Operations for the year ended October 31, 2017 as compared to the year ended October 31, 2016*

(in millions, except per share data and % change)	2017	2016	Change	% Change
Sales and revenues, net	\$ 8,570	\$ 8,111	\$ 459	6%
Costs of products sold	7,037	6,812	225	3%
Restructuring charges	3	10	(7)	(70)%
Asset impairment charges	13	27	(14)	(52)%
Selling, general and administrative expenses	878	802	76	9%
Engineering and product development costs	251	247	4	2%
Interest expense	351	327	24	7%
Other income, net	(21)	(76)	55	(72)%
Total costs and expenses	8,512	8,149	363	4%
Equity in income of non-consolidated affiliates	6	6	—	—%
Income (loss) from continuing operations before income taxes	64	(32)	96	(300)%
Income tax expense	(10)	(33)	23	(70)%
Income (loss) from continuing operations	54	(65)	119	(183)%
Less: Net income attributable to non-controlling interests	25	32	(7)	(22)%
Income (loss) from continuing operations <sup>(A)</sup>	29	(97)	126	(130)%
Income from discontinued operations, net of tax	1	—	1	N.M.
Net income (loss) <sup>(A)</sup>	\$ 30	\$ (97)	\$ 127	(131)%

### Diluted earnings (loss) per share:<sup>(A)</sup>

Continuing operations	\$ 0.31	\$ (1.19)	\$ 1.50	(126)%
Discontinued operations	0.01	—	0.01	N.M.
	\$ 0.32	\$ (1.19)	\$ 1.51	(127)%
Diluted weighted average shares outstanding	93.5	81.7	11.8	14%

N.M. Not meaningful.

(A) Amounts attributable to NIC.

### Sales and revenues, net

Our sales and revenues, net, are principally generated via sales of products and services. *Sales and revenues, net* in our *Consolidated Statements of Operations*, by reporting segment were as follows:

(in millions, except % change)	2017	2016	Change	% Change
Truck	\$ 5,809	\$ 5,403	\$ 406	8%
Parts	2,392	2,427	(35)	(1)%
Global Operations	309	341	(32)	(9)%
Financial Services	235	235	—	—%
Corporate and Eliminations	(175)	(295)	120	(41)%
Total	\$ 8,570	\$ 8,111	\$ 459	6%