

Universidad Panamericana.



Escuela de Comunicación Posgrado.

La importancia de la correcta comunicación de los pagos de objetivos al personal de VeriFone USA en sus oficinas en México.

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional.

Autor: Karla De La Mora Rueda.

Profesor: María Teresa Nicolás Gavilán.

México, D.F., a 26 de Octubre de 2012.

Índice.

La importancia de la correcta comunicación de los pagos de objetivos de VeriFone USA en sus oficinas en México.	3
Objetivo.	3
Antecedentes de VeriFone.	3
VeriFone América Latina, USA, y México.	4
El fenómeno de la incorrecta comunicación de objetivos y variables de VeriFone USA en sus oficinas en México.	5
De la estructura organizacional de VeriFone y acontecimientos relacionados a la incorrecta comunicación de objetivos de VeriFone USA en sus oficinas en México.	7
El sistema de administración de objetivos VeriFone:	8
La problemática de la comunicación y evaluación de objetivos en VeriFone México.	11
VeriFone presentaba cuatro problemáticas centrales:	11
Solución para comunicar adecuadamente los objetivos de VeriFone en su oficina de México. ...	14
Conclusiones	19
Bibliografía.	22
Anexos	23

La importancia de la correcta comunicación de los pagos de objetivos de VeriFone USA en sus oficinas en México.

Erick López Sánchez Country Manager de VeriFone México en Octubre de 2009 tuvo problemas para asignar los pagos de variables y objetivos a sus colaboradores debido a las diferencias en las prácticas con E.U.A y se preguntaba ¿qué debería de hacer para mejorar este proceso que se presentaba todos los años?.

Objetivo.

Sensibilizar a los colaboradores de VeriFone México de la importancia de una correcta comunicación de: Objetivos y variables requeridos por VeriFone USA en sus oficinas de México, con el propósito de que sean capaces de tropicalizar las mismas a las leyes mexicanas, respetando los lineamientos de VeriFone USA (corporativo) y México.

Antecedentes de VeriFone.

VeriFone USA oficinas corporativas de VeriFone ubicadas en San José California, con 30 años de experiencia en medios de pago electrónicos principalmente en: Terminales punto de venta (TPV'S), cajeros automáticos (ATM'S) y kioskos electrónicos, ha tenido presencia en los 5 continentes a través de los cuales la tecnología ha sido la pieza fundamental en su desarrollo y expansión en un corto plazo de las empresas a las que les ha prestado sus servicios como: Bancos, Retailers y/o Autoservicios (El Palacio de Hierro, Liverpool, MacDonald's, Burger King, Victoria Secret's, Cinopolis, por mencionar algunos y bancos como: AMEX (American Express), Banamex, Banorte, Santander, Inbursa, Boletazo, Banjercito), con quienes realizaba transacciones electrónicas y administración de pago con tarjetas de débito y crédito tales como: Pago de cuentas y consumos en autoservicios/bancos (cuentas de restaurant, tickets de cine/teatro, pago y administración de tarifa por km en taxis, compras en establecimientos, emisión de comandas y control de lugares y costos de artículos, cambios de nip (número de identificación personal), impresión y pagos de estados de cuenta, disposiciones de efectivo), que su vez integraban la publicidad requerida, en las terminales VeriFone como valor agregado para sus clientes. Así mismo, otros clientes no de menor importancia para VeriFone eran el sector de:

Petróleo que administraba y realizaba los pagos de consumo por sus clientes en terminales VeriFone en gasolineras de México, al igual que el Gobierno de México quien se apoyaba de las terminales y tecnología VeriFone para realizar desde el año 2000 el conteo rápido de votos electorales y pagos de servicios (luz, agua, teléfono, predial) en kioscos de pago. Finalmente el medio de medicina /médicos aprovechaban la tecnología de VeriFone para el envío y administración por sistema de expedientes de pacientes.

Desde su creación en los años 80's, VeriFone se caracterizó por ser una empresa pionera en la verificación de pago en puntos de venta de tarjetas de crédito apoyándose de equipos telefónicos, título que dio origen al nombre de la compañía en Hawai E.U.A, "Verification Telephone," que al cortar las palabras dio como resultado el nombre de "VeriFone", la actividad antes descrita revolucionaría a la empresa hasta ser la compañía líder de seguridad de medios de pagos electrónicos en tarjetas bancarias o de retails.

Para fines de los años 80's, VeriFone de México operaba "como un canal de distribución" otorgado por la empresa Pentamex, y para el año '95 surgió como oficina directa de VeriFone Inc. en USA convirtiéndose en México en una empresa S.A. de C.V. (Sociedad Anónima y de Capital Variable).

A finales de la de década de los 90's Hewlett Packard – HP compra VeriFone Internacional, y en el 2000 decide vender todas las divisiones no relacionadas a su negocio principal incluyendo VeriFone que fueron adquiridas por Douglas Bergeron, su actual CEO y dueño de la compañía a nivel mundial, cuya transacción de compra – venta la realizó por 50 millones de USD que en tan solo 9 años triplicaría su valor en dólares.

En el año 2005 VeriFone se convirtió en una empresa pública a nivel internacional y colocó sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York NYC bajo el signo PAY, adquiriendo otras compañías competidoras como Hypercom a finales de los años 2000, lo que consolidó su liderazgo que la hicieron la compañía de medios de pago preferida por sus clientes.

VeriFone América Latina, USA, y México.

Ubicada la oficina principal de la región de VeriFone Latinoamérica y el Caribe en Miami Florida USA, VeriFone USA tuvo la visión de que los países de la región de Latinoamérica

adoptaran rápidamente la tecnología de medios de pago electrónico en el continente, lo que permitió que se pudieran llevar a cabo las transacciones y servicios de valor añadido en punto de venta en toda la región.

Desde su creación la oficina de Miami trabajó en estrecha colaboración con dos oficinas subregionales principales nombradas así por su rápido retorno de inversión por venta ubicadas en los países de: Brasil y México, cada una integrada con su equipo de: Ventas, Administración, Finanzas, Tecnología, Servicios, Operaciones, Marketing, Recursos Humanos, y Desarrollo, que reportaban a las oficinas corporativas en USA y a la Dirección General de México y/o a la Región con sede en México. Así mismo, las dos oficinas subregionales México y Brasil, contaban con personal y equipos de trabajo altamente calificados dispuestos a servir a los mercados locales ubicados en las oficinas de: Caribe, Centroamérica Colombia, Costa Rica, países del Caribe bajo responsabilidad de las oficinas de VeriFone México, y Conosur: Argentina, Uruguay, Chile a cargo de las oficinas de VeriFone Brasil.

La función principal de VeriFone América Latina consistía en ofrecer soluciones avanzadas de pago basadas en las tecnologías IP de vanguardia, tales como Ethernet, Wi-Fi, CDMA y GPRS.

Además de las soluciones que ofrecía a la banca y los clientes al por menor por las oficinas locales, VeriFone América Latina integrada de la organización Systems ofrecía soluciones de sistema en toda la región que se ocupa de los segmentos de mercado específicos incluyendo el petróleo, y otros segmentos como: transporte, gobierno, salud, como se tuvo oportunidad de mencionar anteriormente con detalle.

El fenómeno de la incorrecta comunicación de objetivos y variables de VeriFone USA en sus oficinas en México.

VeriFone ha sido por más de 30 años la compañía líder global de soluciones de pago electrónico para todos los negocios en el mundo, lo cual representó un reto constante innovación y desarrollo de nuevas metodologías de administración de pago seguro, por lo cual el comunicar, transmitir y capacitar los objetivos, metas y nuevas tecnologías de pago de forma constante al personal con base a los requerimientos, políticas, nuevas aplicaciones y disposiciones de la compañía, generaba un compromiso de evolución y desarrollo de mejores aplicaciones

funcionales entre los colaboradores de VeriFone y la compañía, y estos a su vez con los clientes (primarios y secundarios como: bancos y retailers y consumidores finales que eran las personas que estaban en la calle pagando sus consumos con sus tarjetas de crédito o débito en terminales VeriFone); Sin embargo, para llevar a cabo este logro era importante potencializar el esfuerzo que implicaba para todos y cada uno de los colaboradores, procesos, objetivos, comunicación y logística de operación de los países que integraban la región de VeriFone LAC (Latinoamérica), en especial para México (país que tratará este caso) ya que tuvieron que desarrollar una constante apertura y adaptación al cambio en:

Tropicalización de la comunicación en:

- Cultura.
- Mercadeo.
- Negociación y desarrollo de nuevos clientes.
- Política laboral y legal del país.

Vs las que el corporativo en VeriFone USA establecía o actualizaba de manera regular, la cual en muchos de los casos solían ser diferentes a la que se requería en México.

Así mismo y dada la diversidad factores para alcanzar los objetivos desarrollados y pactados entre VeriFone USA y México tales como: Culturales, de idiomas, de comunicación (no solo jerárquica, sino multicultural, funcional entre VeriFone USA y México), y horarios en las jornadas de trabajo, etc., característicos entre USA y México, resultaban enriquecedores para los colaboradores compartir juntas de trabajo en las que las ideas, propuestas, y acciones de valor, participaban, intercambiaban, convergían, negociaban y comprendían los colaboradores de la empresa vs los diferentes países, situaciones, y temas requirentes de cada área, en las que “la comunicación y negociación de la información y su correcta transmisión jugaban un papel fundamental para poner en marcha las mejores prácticas en la empresa y desarrollo de negocios en cada país, como lo fue México.”

De igual importancia resultaba ser que los factores antes descritos podían apoyar o impedir el desarrollo y alcance de los objetivos de VeriFone México, ya que dependían de manera directa de la “oportuna y adaptada”:

1. Comunicación e información emitida por el coporativo de VeriFone a México en materia: Laboral, legislativa o de tecnología.
2. A la correcta tropicalización de las necesidades y requerimientos de los clientes de VeriFone México por los productos de VeriFone USA, que eran cada día más específicos y demandantes.

Debilidades y amenazas que debieron controlarse para evitar contratiempos en las negociaciones y compromisos de entrega con los clientes de VeriFone México (muchos de ellos clientes de VeriFone México y de otros países en donde tiene presencia VeriFone con otras diferentes aplicaciones en sus terminales).

De la estructura organizacional de VeriFone y acontecimientos relacionados a la incorrecta comunicación de objetivos de VeriFone USA en sus oficinas en México.

VeriFone no ha sido considerada una empresa familiar, pues solo su Presidente y Director General fue dueño de la compañía y ha sido el único miembro de la familia que la integraba, no teniendo voto, ni decisión ninguna otra persona familiar en la organización.

Los VP's y Directores de la compañía lograron sus puestos creciendo dentro de VeriFone y de los cuales muchos de ellos fueron transferidos entre los países de presencia de la empresa para continuar con su trayectoria y plan de vida y carrera, la cual también tuvo poco tiempo de desarrollo e implantación en la empresa comenzando la misma en el año 1999 aprox., a la fecha. En años recientes aproximadamente 5 años, fueron atraídos nuevos ejecutivos a VeriFone, quienes como todos los integrantes en la compañía participaron en todo el proceso de reclutamiento y entrevistas hasta llegar al final de las mismas.

Así mismo, la antigüedad promedio del personal en VeriFone era de 5 años, y de acuerdo a los resultados de la últimas encuestas de clima y salida de personal, los colaboradores estaban comprometidos y les gustaba laborar en la empresa, sin embargo, consideraban que “ hacía falta una mayor sensibilidad en la comunicación directa e indirecta de las actividades y lineamientos del corporativo de VeriFone en USA a México, ya que en primera instancia su aplicación y seguimiento resultaban complejas e incomprensibles vs el mercado, el entorno económico, político, social, y cultural de México, lo que dificultaba la comprensión y alcance de la

comunicación más aún si esta estaba relacionada al logro de los objetivos (Ver presentación de power point Presentación de Objetivos VeriFone 2009) .”

Es importante señalar que en VeriFone hasta hace 5 años (una 6ta parte del total de años que VeriFone tiene en el mercado), se preocupó por desarrollar políticas, procedimientos, y sistemas (ERPS) acordados y establecidos a los lineamientos del corporativo de E.U. y alineados a los requerimientos de las autoridades de cada uno de los países de presencia, cumpliendo siempre en estricto orden con lo que la ley informa, y dando pie al cumplimiento de las auditorías internas y externas de firmas de despachos internacionales contratados por el mismo VeriFone y clientes que requieren que fueran aprobadas las auditorías para la realización de los procesos con VeriFone.

Así mismo, “la evaluación y cumplimiento de los objetivos en la empresa resultaban ser de vital importancia ya que de la calificación de los mismos dependía los incrementos y desarrollo de planes de vida y carrera de los colaboradores”, sin embargo los procesos, formatos y los ERP’s o herramientas de administración de objetivos fueron recientemente desarrollados y actualizados en los últimos 3 años (2010, 2009, y 2008), no siendo así para el área de Ventas quienes tenían un mayor tiempo evaluados de esta forma.

El sistema de administración de objetivos VeriFone:

En Agosto de 2009 (faltando un mes para el cierre del año en VeriFone al manejarse de la misma forma que en USA), en VeriFone México el personal se estaba preparando a realizar todos los procesos Contables, Fiscales, Almacén y últimas Ventas del cierre de año USA y también para “la evaluación final del logro de objetivos” realizados durante este periodo que implicó por sí mismo un esfuerzo adicional a las actividades desarrolladas por cada una de las áreas.

La última adquisición realizada por VeriFone para la administración y evaluación de objetivos por desempeño (pues anteriormente habían tenido dos intentos por administrar los mismos en los años 2008 y 2007 con otros sistemas), se realizó en el periodo 2009 a nivel internacional lo cual implicaba el reforzamiento en los conocimientos adquiridos y desarrollados en las evaluaciones preliminares por los colaboradores y los jefes inmediatos y el área de Recursos Humanos en México, misma que fue capacitada por el área de Recursos Humanos Corporativo USA y el área

de Marketing (Comunicación) USA, con el propósito de orientar y conocer la metodología de uso, aplicación y difusión de los formatos y de la administración del sistema que contenían los objetivos, planes de vida y carrera, variables e información general de los colaboradores que sustentaba las evaluaciones descritas, que a su vez era transmitida a los colaboradores de cada país / región en el cual se establecían los procesos, lineamientos y fechas de realización de los objetivos.

Una vez realizadas las capacitaciones a inicios del año USA septiembre - octubre 2009 (generalmente efectuadas entre dos a cuatro sesiones que sirven para aclarar las dudas o preguntas que pudiera realizar el personal), Recursos Humanos era el área responsable de efectuar la comunicación de los mismos, lo que implicaba la traducción y tropicalización de la información al idioma de la región o del país.

La evaluación y entrega de objetivos, consistía en integrar al sistema varios formatos a través de la metodología de evaluación de objetivos SMART (acrónimo en inglés que es referido a específicos, medibles, alcanzables, realistas, con plazo de tiempo) y la definición y evaluación de competencias, cuyas calificaciones eran medibles en la siguiente manera:

- La calificación máxima para la evaluación de cada uno de los objetivos era de 5 excepcional, ya que excedía expectativas.
- 4 Medía excelencia y cumplía más allá del logro de sus objetivos.
- 3 Cumplía sin más expectativas el logro de objetivos.
- 2 No cumplía sus objetivos y requiere de capacitación para el logro de objetivos.
- 1 No satisfactorio en el cumplimiento de objetivos.
- Una sub-clasificación especial de “N” que correspondía a un New o a un nuevo integrante que tiene igual o menos de 6 meses de servicio en la compañía o su ingreso se haya dada antes del 1 ° de Mayo del 2009, por lo cual se evaluaba solo para conocimiento y retroalimentación del colaborador, pero no para obtener la evaluación de objetivo y pago y /o incremento salarial. (Ver anexo 2 Focal Review Process).¹

¹ Focal Review Process VeriFone.

Así mismo la administración de los objetivos consistía en el completado de 3 formatos en línea:

1.- El primero de ellos el “employee input form.” Era una evaluación que desarrolla el colaborador en la cual propone 5 objetivos para desarrollar en el año y que eran evaluados de forma previa por su director o jefe inmediato. Los objetivos una vez aprobados eran sujetos a realizar retroalimentación por su jefe inmediato de manera trimestral, y evaluados de forma semestral (de forma auto evaluada y por su jefe inmediato) y anual. (Ver anexo 3 peer input employee).²

2.- El segundo el “peer input form.” Consistía en una evaluación de 360° en la que tanto los clientes internos como los clientes externos (compañeros, subordinados, y clientes externos), evaluaban a la persona que se informa en el logro de sus objetivos con base en las actividades en las que brindaban servicio. (Ver anexo 4 peer input customer).³

3.- Tercero “VeriFone performance review final” o evaluación final de objetivos: Era desarrollada por el jefe inmediato de forma conjunta con el colaborador, cuya evaluación consistía en un 70% Objetivos - 30% Competencias y planes de vida y carrera, que consistía en la evaluación del logro de objetivos considerando para ello los dos puntos anteriores y las referencias de apoyo como e mails de clientes y el alcance de las competencias corporativas: Ética en los negocios, servicio al cliente, conocimiento del negocio, sentido de urgencia, excelencia operacional, y pensamiento estratégico. De igual forma en la presente evaluación convergían el jefe y el colaborador en futuros objetivos a evaluar, planes de vida y carrera requeridos en el logro de los objetivos y comentarios que fueran necesarios o enriquecieran el contenido de la evaluación del desempeño/objetivos. (Ver anexo 5. Annual performance evaluation form).⁴

Al mismo tiempo, el Country Manager Erick López Sánchez solicitó al área de Recursos Humanos de México, un análisis de evaluación de sueldos, variables y compensaciones vs el

² Focal peer input employee VeriFone.

³ Peer input customer VeriFone.

⁴ Annual performance evaluation form VeriFone.

mercado mexicano (Ver Anexo 1 Estudio de mercado de sueldos México 2009),⁵ que sustentaran la vulnerabilidad de fuga de talento altamente capacitado vs el ingreso salarial de los colaboradores de México que tendía a ser más bajos vs el mercado, la competencia, y que otros países en los que tenía presencia VeriFone, situación que el Country Manager hacía notar año con año a corporativo de VeriFone USA con el propósito de sensibilizar un poco de la introducción de la problemática a presentarse, ya que en USA la política de incrementos salariales no excedían por lo general del 20 – 25% de incremento y en la oficina de México existía personal que los últimos 5 años tenía promedio 2 varianzas (niveles de un tabulador o banda salarial) de diferencia vs mercado.

Otros puntos de apoyo en la evaluación de los objetivos (y variables) eran la información valiosa que llegaba de manera referida por e mails o cartas de felicitación o quejas de clientes internos y externos que apoyaban las decisiones al respecto de una calificación en la evaluación del personal en VeriFone.

La problemática de la comunicación y evaluación de objetivos en VeriFone México.

En Agosto de 2009 comenzaban los preparativos para comenzar el cierre de año en VeriFone (Octubre 2009), que generaba un trimestre de mucho estrés en el personal ya que implicaba el alcance de cuotas de ventas, cierre de operaciones y logística en los almacenes, y por supuesto la evaluación de objetivos de los cuales dependía el ansiado incremento de sueldo para el personal planeado cada año a efectuarse en el primer trimestre del año VeriFone.

VeriFone presentaba cuatro problemáticas centrales:

1. La primera problemática a la que se enfrentaba el personal era el idioma, pues a pesar de que la capacitación y la información transmitida al personal era en español (idioma del país y del cual el área de Recursos Humanos efectuaba la conversión del inglés al español para su mejor comprensión), la integración de la información a los formatos y en el sistema administrador requería que toda información a integrarse en la misma fuera en

⁵ Estudio de mercado de sueldos VeriFone México 2009.

inglés, lo que requería un mayor tiempo para integrarlos por los jefes del personal y por recursos humanos, ya que ambos apoyaban en la traducción de los formatos una vez que se contaba con el Vo.Bo. del director del área en los resultados de la evaluación de objetivos.

2. La segunda problemática implicaba un conflicto de necesidades salariales y desarrollo de personal entre VeriFone USA (más orientado a desarrollo de planes de vida y carrera) y el de VeriFone México que buscaba al igual que VeriFone USA un plan de vida carrera, siendo su primer necesidad “mejorar la retribución salarial de los colaboradores vs mercado,” ya que el personal clave en la oficina de México se encontraba 2 ó 3 niveles debajo de la media de pago en el mercado, presupuesto que por región debería ser equilibrado para ser alcanzado por todos de acuerdo a lo previsto por el área de Finanzas VeriFone USA.
3. El presupuesto. La evaluación de objetivos podía garantizar incrementos salariales de hasta el tope del 20 – 25 % de sueldo (política corporativa de incrementos salariales), siendo el 25% de incremento aplicable para los casos excepcionales como lo eran los de calificación 5 en objetivos y competencias, mientras que los casos de calificación 4 generalmente fluctuaban entre el incremento apegado a mercado, que de manera general que oscilaba entre 4% a 15% (con base en el último dato de la inflación), y para los objetivos con calificación 3 solo oscilaba entre el 4% y el 6% (incremento de inflación), lo que generaba inconformidad y desmotivación por parte del personal, ya que algunos sueldos en especial del personal clave ejecutivo tenían sueldos promedio de: 30% hasta 50% por debajo del nivel de la media de sueldos y compensaciones promedio vs otras compañías que tenían responsabilidades, actividades, y toma de decisiones muy similares en la competencia directa e indirecta lo que “implicaba un alto riesgo de fuga de capital humano,” no solo por el robo del personal, si no porque VeriFone es una compañía que por sí misma era “muy especializada al requerir conocimientos en medios de pago electrónicos, seguridad de la información, conocimiento de operación de pago electrónico de los principales clientes, y desarrollo de nuevas tecnologías de pago con clientes muy diferentes (gobierno, banca, retail por mencionar algunos), lo que lo hacía un sector de

conocimientos y habilidades muy específicas que por sí mismas lo hacían complicado y costoso al reclutar el personal, capacitarlo, desarrollarlo y mantenerlo motivado.

Por otra parte la experiencia y prevención de incrementos salariales “cortos” con base en el logro de objetivos, orillaban a que el Country Manager de VeriFone México presentará al corporativo de VeriFone USA estudios de sueldos y compensaciones con base en estadísticas y tasas de crecimiento, PIB, Inflación, realizados por empresas de firma internacional como AON y Mercer, los cuales probaban que la información propuesta por VeriFone USA en los incrementos salariales fueran “más reales” vs los porcentajes del logro de objetivos quedaban por debajo de los números requeridos en la oficina de VeriFone México.

4. La fecha de pago: “Que debería surtir efecto el nuevo sueldo del personal de VeriFone México era en el primer trimestre del año natural, sin embargo la realidad es que el personal recibía su incremento salarial hasta el mes de Mayo de año siguiente”, que “para aclarar este punto la evaluación de objetivos de 2009 Septiembre – Octubre de 2009, recibía su incremento 7 meses después Mayo de 2010” cuando su evaluación, resultados y actividades, continuaban realizándose durante este periodo lo cual sin duda tendían a ser un factor de desmotivación y de falta de valor que estudiaban los colaboradores de VeriFone México frente a las acciones previstas anteriormente.

Finalmente una vez enviados los incrementos autorizados por VeriFone USA para el personal de VeriFone México, de manera regular en especial para los casos que no se autorizaban los incrementos propuestos en VeriFone México, la retroalimentación de VeriFone USA de la decisión tomada del porcentaje decidido no era expedita, ni conforme al tiempo pactado en el proceso descrito durante la evaluación de objetivos lo que generaba confusión en el personal.

Desafortunadamente esta problemática se presentaba año con año, y a pesar de que se había presentado algunos avances al respecto con base en la problemática que se presentaba en la oficina de VeriFone México, el Country Manager con su equipo de trabajo informaba de importancia analizar y tomar algunas acciones al respecto con el objetivo de sensibilizar, comunicar, y minimizar esta problemática al máximo posible en el periodo 2010 -2011.

Solución para comunicar adecuadamente los objetivos de VeriFone en su oficina de México.

Una vez realizado los estudios necesarios para efectuar una propuesta de acción más objetiva en la evaluación del desempeño de objetivos por la oficina de VeriFone México a USA, es necesario:

1. “Realizar un plan de comunicación claro y bien fundamentado de manera previa y post evaluación de objetivos e incrementos de salariales que sean más asertivos a los stakeholders evitando las problemáticas secundarias a las que se enfrenta la oficina de México.” Los comunicados previos y post evaluación de objetivos permitirán que los colaboradores se integren y participen en los requerimientos, necesidades, y decisiones de VeriFone USA en México.

“Con base en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación de los cuales señala que la **Planeación estratégica de la comunicación constituye una de las herramientas indispensables para el desarrollo de las organizaciones**, y no para su mera supervivencia” señalando que “Debemos reconocer que planear es importante, pero nunca será suficiente para que la empresa tenga el éxito al cual aspira. Prácticamente todas las empresas en México hacen algún tipo de planeación, sin embargo, son relativamente pocas las que verdaderamente alcanzan lo que se proponen.”

“Sin embargo, una vez que una empresa se compromete con la tarea de planeación, no son pocos los obstáculos que tendrá que enfrentar, tanto al interior como al exterior, para ver concluido su esfuerzo. Entre otros, la falta de coordinación entre áreas, la falta de habilidades gerenciales, la mala comunicación interna, conflictos de poder entre áreas y/o personas, entre otros. Peter Drucker afirma que “la planeación no es una bolsa de trucos” ni intenta eliminar el riesgo.

Sin embargo, debe contribuir a organizar los esfuerzos sistemáticos de quienes intervienen en los diferentes procesos organizacionales.”

“Esto significa que aprender a planear estratégicamente implica un proceso de madurez personal y profesional.”

Un buen plan debe cuando menos servir para:

- Proveer un marco de referencia para las decisiones.
- Explicar lo que la empresa es y lo que busca, y con ello obtener el apoyo e involucramiento de quienes participan de las actividades de la organización (interna y externamente).

2. Es importante que todo comunicado emitido por el corporativo de VeriFone USA, sea transmitido en el idioma del país, es decir, en VeriFone México el español, de tal forma que el contenido del mismo sea más claro y comprensible fácilmente por el personal dicho de otra forma se deberá integrar el valor agregado a la comunicación interna a través de cual personal comprenda fácilmente en su idioma la importancia de lo que se quiere comunicar y qué y cómo quiero lograrse los objetivos a alcanzar; No obstante, dentro de los planes de vida y carrera sugeridos para el personal señalados en las evaluaciones de objetivos se integraron como retroalimentación para fomentar el dominio y familiaridad de la lengua de la empresa clases de Inglés en las oficinas de VeriFone México, las cuales son costeables e importadas actualmente por el Instituto Anglo Americano de Idiomas por lo cual el personal que adolecía del idioma en la empresa puede comunicarse en la empresa.

“Con base en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación en la cual señala que el valor agregado de la comunicación consiste en analizar desde el principio **quién tiene que cambiar qué** para alcanzar los objetivos de la empresa, que significa **explorar** lo que cada público sabe, siente y hace actualmente con respecto al tema en cuestión. Establecer los gaps en conocimiento, las **barreras** psicológicas y los pasos concretos a seguir que resultarán en los cambios necesarios.”

“Determinación de estrategias de comunicación.” La estrategia es cómo piensas lograr un objetivo. El factor creatividad influye en esta etapa. Una mente estratega debe poder reconocer diferentes caminos (cómos) para lograr el mismo objetivo.

Para diseñar estrategias de comunicación se deben tener en cuenta aspectos como presupuesto, distribución geográfica de las audiencias, nivel de experiencia del comunicador con respecto al problema que se enfrenta, la cultura organizacional, etc.”

3. Así mismo deberá considerarse que la planeación de todos los comunicados y decisiones presupuestarias o que afecten el desarrollo del personal de VeriFone México, deberán

estar evaluados y autorizados por el Country Manager con el Vo.Bo apoyada con previo conocimiento del área que apoya a su seguimiento y alcance de los objetivos de tal forma que hay un compromiso de logro conjunto de los objetivos planeados y se cumpla con los lineamientos establecidos en materia legal en las oficinas de VeriFone México y corporativo siendo congruentes con la Misión, Filosofía y Valores de la empresa.

“Con base en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación en la cual señala que: Aún cuando las organizaciones se mueven de manera cada vez más frecuente hacia este esfuerzo de formalización e integración de su quehacer, no son muchas las que logran alcanzar las metas que se proponen. En gran medida, las razones que provocan la inconsistencia entre la imagen idealizada de la empresa y su expresión real, tienen que ver con la idea generalizada de que planear es una función sólo de la dirección o de algún departamento en particular.

En algunos casos, la planeación es considerada como una actividad periódica, ya sea anual, semestral o de largo plazo. Sin embargo, es común que se lleve a cabo como una tarea rutinaria, realizada bajo presión, orientada al cumplimiento de la tarea misma y no con plena conciencia de la relevancia de este proceso.”

“En la medida en que la planeación es vista como un proceso, es decir, como un conjunto sistemático de actividades, se cuenta con la posibilidad de observar a la empresa en su conjunto, a sus partes y la interrelación que existe entre ellas, los recursos con los que se cuenta, las audiencias a quienes se pretende satisfacer, así como los posibles marcos de acción que se pueden enfrentar. La planeación es entonces un proceso de responsabilidad compartida por los diferentes niveles de la organización para su diseño, implantación y evaluación. Además, es importante mencionar que la Planeación Estratégica no se desarrolla en el vacío, sino que debe estar sustentada en la filosofía de la organización (Misión, Visión, Valores).”

4. Las fechas en que se transmitirán los comunicados al respecto de las fechas compromiso de evaluación, entrega de resultados y promociones de sueldo, serán de suma importancia sean cumplidas con base en las disposiciones mexicanas y respetando los lineamientos de VeriFone USA, de tal forma que haya credibilidad de los stakeholders en la empresa y el

corporativo de VeriFone USA se sensibilice a la problemática que ocurre en la oficina de México si las fechas compromiso no se cumplen.

“Con base en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación, en la hace mención a: Determinación de objetivos de comunicación. Como se mencionó anteriormente, son los resultados específicos que se prevé alcanzar por medio de la implantación de un plan. No son deseos o sueños. Son realistas pero ambiciosos, deben ser alcanzables, orientados a resultados, claros, consistentes entre sí, susceptibles de ser controlados y medidos y ambiciosos. Y en particular, atienden de manera directa a la satisfacción de necesidades comunicativas de una audiencia o sub-audiencia en particular.”

“Los objetivos orientan el desarrollo y evolución de la madurez comunicativa de una organización y también le ayudan al área responsable de administrar el proceso comunicativo a evaluar su desempeño y medir el avance o rezago que manifiesta en periodos determinados con respecto a las metas que se va planteando.”

5.Finalmente es importante que el Country Manager de VeriFone México pueda anticiparse y cree un plan a cumplirse en un mediano plazo de manera conjunta con el área de Recursos Humanos en el que poco a poco pueda nivelar los sueldos en los puestos de mayor riesgo en la empresa y con el propósito de que sus decisiones no se expongan como contra puntos a las políticas de incrementos salariales establecidas en VeriFone USA, a fin de que la comunicación entre los países y la información que se promueve entre los mismos al personal sea promovida y aceptada con mayor facilidad por el personal.

“Finalmente y con base en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación, en la hace mención a: Fundamentalmente, la Planeación Estratégica maneja los siguientes elementos.”

Objetivos.

“Son los resultados específicos que se prevé alcanzar por medio de la implantación de un plan. No son deseos o sueños.” “Son realistas. Sintetizan los propósitos de lograr una mayor participación en el mercado, de mejorar los niveles de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, y de establecer un mayor vínculo con la comunidad a la que pertenece la organización.”

“Los objetivos son de utilidad para orientar el esfuerzo de la compañía pero también para evaluar su desempeño, y medir el avance o rezago que manifiesta en periodos determinados.”

“Los objetivos deben ser alcanzables, orientados a resultados, claros, consistentes entre sí, susceptibles de ser controlados y medidos y ambiciosos.”

“Una empresa puede definir objetivos que se relacionen con su impacto externo (posicionamiento, ventas, responsabilidad social, etc.)o con su funcionamiento interno (operación, administración del talento humano, tecnología, etc).”

Conclusiones

Toda empresa que se presenta ante un caso de comunicación entre dos regiones es importante que considere primeramente la legislación del país que se encuentra, la situación actual de la compañía y finalmente orientar ambos esfuerzos a los lineamientos que requiere el otro país de tal forma que puedan dar solución a ambos puntos.

Así mismo es importante considerar que la retroalimentación (comunicación) para el personal es de suma importancia de tal forma que el personal este motivado y comprometido y los posibles problemáticas a presentarse puedan ser disminuidas al máximo posible.

Cabe señalar que los stakeholders pueden contribuir en el éxito o fracaso de los procesos de comunicación de la empresa (interno externo) los cuales deben cumplirse en: Tiempo, cantidad y forma de tal forma que la credibilidad del sistema sea lo más pegada posible a los principios o valores y compromisos de la empresa VeriFone para que los Stakeholders siempre empujen el desarrollo de la estrategia de comunicación y por ende de la estrategia corporativa de negocio de VeriFone.

“Los sustentos de las conclusiones antes descritas se basan en los apuntes del Mtro. Juan Andrés Rincón de: Planeación Estratégica de la Comunicación,” en la hace mención a:

1. Identificación de necesidades comunicativas. La pregunta fundamental en esta fase es “a partir de lo que la empresa busca lograr y hacer ¿qué necesita comunicar quién a quién?.”

Es importante distinguir entre necesidades aparentes y necesidades últimas. Por ejemplo,

“una vez que se ha determinado cuáles son las necesidades comunicativas más generales de la empresa, se deben segmentar los públicos clave a quienes se enviarán los mensajes. En muchas ocasiones, los mensajes clave variarán de acuerdo con las características de cada público. Es decir, no todos los públicos requieren la misma información, y aún cuando así fuera, no todos cuentan con los mismos códigos para interpretar la comunicación. Por ello, deben segmentarse

las audiencias. Es importante distinguir entre necesidades aparentes y necesidades últimas. Por ejemplo,”

<i>Información con respecto a</i>	<i>Necesidad aparente</i>	<i>Necesidad última</i>
Prestaciones y salarios	Cantidades y fechas de pago	Tranquilidad y capacidad de programar egresos familiares
Rumbo de la empresa	Metas y objetivos a mediano y largo plazo	Seguridad en el empleo Cómo me afecta en mi nivel Qué debo hacer yo en concreto
Servicios que presta la empresa	Cantidad de servicios Condiciones de su prestación	Comprender lo que significa servir Desarrollar un compromiso con clientes internos y externos

“Podemos distinguir tres tipos básicos de estrategia: corporativas, de negocio y operativas. Cada una en su nivel, contesta la pregunta de ¿cómo podemos consolidar determinada fortaleza; o eliminar cierta debilidad; aprovechar una oportunidad; o minimizar el impacto de las amenazas y alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos?.”

Estrategias corporativas.

“Su impacto afecta a la totalidad de una organización y relacionan las actividades de la organización con su ambiente externo; se prevén a largo plazo, y son definidas por la Alta Dirección. Su énfasis particular está en el contexto exterior de la empresa: aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas. Sin descuidar el aspecto interno, el cual toman en cuenta sólo frente a cambios mayores.”

Estrategias de negocio o competitivas.

“Se dirigen al mejoramiento de la posición estratégico-competitiva de los productos y servicios de la empresa, o bien, a aspectos de impacto general del desempeño de la misma. Su impacto en tiempo es menor.”

Estrategias operativas o funcionales.

“Están dirigidas al mejoramiento de las áreas funcionales de la empresa (departamentos). Constituyen la base de la actividad cotidiana de cada una de ellas. El énfasis está en el desempeño interior de la organización: consolidación de fortalezas y eliminación de las debilidades.”

Tácticas.

“Se desprenden de cada estrategia y consisten en las actividades concretas que se instrumentarán para cumplir la estrategia. Las tácticas representan la labor cotidiana de los colaboradores de la empresa, cada uno, de acuerdo con su función específica, tiene a su cargo la realización de tareas que se encaminan al término de proyectos o programas particulares.”

Recursos.

“Se contemplan desde luego, todos aquellos insumos que la organización buscará en el exterior y que le permiten llevar a cabo sus funciones. Además de los tradicionales (tecnología, recursos humanos, inversión, materias primas, etc.) podemos incluir otros como el tiempo y la información o inteligencia competitiva.”

Personas.

“En tanto responsables de llevar a cabo las actividades concretas y dar vida a los procesos organizacionales a través de estructuras y mecanismos de interacción.”

Controles.

“Son todos aquellos mecanismos que permiten a la organización delimitar los alcances de cada función y los parámetros de evaluación del desempeño organizacional en términos de eficiencia, eficacia, productividad, rentabilidad, calidad, etc.”

Resultados.

“La especificación de los alcances de la planeación y el establecimiento de los compromisos para cada una de las diferentes partes de la organización. Es a partir de los resultados que se evaluará y compensará el funcionamiento de la empresa como sistema.”

Bibliografía.

- 1.- Rincón González Juan Andrés/Apuntes de planeación estratégica de la comunicación/Abril de 2010/Presentación de Power Point.
- 2.-Soto Hernández Silvano/ Plataforma para el diseño de proyectos de investigación en comunicación Modelo IDMS Consulting®/IDMS Consulting®/ Febrero de 2011/ Presentación de Power Point.
- 3.- De La Mora Rueda Karla/ Curso de Inducción VeriFone./Intranet VeriFone./ Última versión Diciembre de 2010/ Presentación de power point.
- 4.- Mercer- Marsh/ Encuesta de evaluación de sueldos y compensaciones VeriFone./ Noviembre de 2009.
- 5.- Manual de políticas y procedimientos. Comunicación Interna VeriFone/ Intranet VeriFone./ Última versión Septiembre de 2009.
- 6.- Manual de políticas y procedimientos. Planes de Vida y Carrera VeriFone/ Intranet VeriFone./ Última versión Septiembre de 2009.
- 7.- Página de internet VeriFone: <http://www.verifone.com/> (último acceso 13 de Marzo de 2011).

Anexos

Anexo 1. Estudio de Mercado de Sueldos México 2009. (Información parcial).

NOMBRE	Sueldo mensual nominal (base de 365 días)	Propuesta de incremento	Media Mínima	Media Moda	Media Máxima	Observaciones
AGUILAR	47,652.88	6% + un variable	\$40,000 - \$50,000	\$52,000 - \$70,000	\$72,000 - \$90,000	Nota este puesto además presenta en el mercado comisiones que van acordes al sueldo y meta.
ARANA	30,416.67	6%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
ARAUZ	42,583.33	40%	\$40,000 - \$50,000	\$52,000 - \$70,000	\$72,000 - \$90,000	Nota este puesto además presenta en el mercado comisiones que van acordes al sueldo y meta.
BAUTISTA	37,513.79	3.96%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
CAMBIASSO	35,486.21	7%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
CAMPA	38,527.88	10%	\$40,000 - \$45,000	\$47,000 - \$55,000	\$57,000 - \$ 62,000	
CANO	50,694.55	4.50%	\$40,000 - \$45,000	\$47,000 - \$55,000	\$57,000 - \$ 62,000	
CASTELLAN	65,902.88	3.90%	\$55,000 - \$68,000	\$72,000 - \$85,000	\$90,000 - \$100,000	Este puesto a demás presenta prestaciones superiores en el mercado
CUELLAR	8,111.21	18.75%	\$6,500 - \$ 8,000	\$8,500 - \$9,200	\$9,800 - \$12,000	
DE LA RU	55,763.79	35%	\$55,000 - \$68,000	\$72,000 - \$85,000	\$90,000 - \$100,000	Este puesto a demás presenta prestaciones superiores en el mercado
DIAZ	26,361.21	6%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
DIOSDADO	35,486.21	7%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
DURON	21,088.79	40%	\$22,000 - \$28,000	\$29,000 - \$33,000	\$35,000 - \$38,000	Nota este puesto además presenta en el mercado comisiones que van acordes al sueldo y meta. Este puesto a demás presenta prestaciones superiores en el mercado
ELECHI	92,939.95	25%	\$85,000 - \$100,000	\$105,000 - \$125,000	\$128,000 - \$140,000	Este puesto a demás presenta prestaciones superiores en el mercado
EVERS	35,486.21		\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
GALLARDO	21,484.51	4.73%	\$22,000 - \$28,000	\$29,000 - \$33,000	\$35,000 - \$38,000	
GARCIA	22,508.33		\$22,000 - \$28,000	\$29,000 - \$33,000	\$35,000 - \$38,000	
GONZALEZ	29,402.88		\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
GUTIERREZ	11,774.60	91.09%	\$15,000 - \$20,000	\$21,000 - \$24,000	\$25,000 - \$28,000	
GUTIERREZ	4,562.50	108.22%	\$3,800 - \$5,800	\$6,200 - \$7,400	\$7,800 - \$9,200	
HERNANDE	23,319.55	30.00%	\$22,000 - \$28,000	\$29,000 - \$33,000	\$35,000 - \$38,000	
HERNANDE	23,319.55	15%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
JASSO	31,785.42	20%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
LOPEZ R	8,617.95	16.04%	\$7,800 - \$9,200	\$9,800 - \$11,500	\$12,000 - \$13,800	
LOPEZ	162,250.00	NA	\$120,000 - \$140,000	\$150,000 - \$190,000	\$200,000 - \$270,000	Nota este puesto además presenta en el mercado
MARTINEZ	12,747.50	NA	\$15,000 - \$20,000	\$21,000 - \$24,000	\$25,000 - \$28,000	
MARTINEZ	38,527.88		\$35,000 - \$38,000	\$40,000 - \$45,000	\$47,000 - \$52,000	
MARTINEZ	54,919.12	6%y cambiar comisiones por un bono trimestral	\$40,000 - \$50,000	\$52,000 - \$70,000	\$72,000 - \$90,000	Nota este puesto además presenta en el mercado comisiones que van acordes al sueldo y meta.
MENDEZ	30,139.57	NA	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
MENDO	20,277.88	8.5%	\$18,000 - \$25,000	\$26,000 - \$32,000	\$33,000 - \$36,000	
MIGITA	20,277.88	NA - 5%	\$18,000 - \$25,000	\$26,000 - \$32,000	\$33,000 - \$36,000	
MONTES	8,111.21	121.90%	\$18,000 - \$25,000	\$28,000 - \$32,000	\$35,000 - \$38,000	
MORALES	30,416.67	11%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
MORALES	46,279.57	10%	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	\$52,000 - \$56,000	
MORENO	35,486.21	4.3%	\$30,000 - \$35,000	\$36,000 - \$42,000	\$43,000 - \$50,000	
MOSQUEDA	25,347.12	14.4%	\$18,000 - \$25,000	\$26,000 - \$32,000	\$33,000 - \$36,000	
NUNEZ	25,347.12	10.5%	\$18,000 - \$25,000	\$26,000 - \$32,000	\$33,000 - \$36,000	
OCAÑA	56,412.88	18.77%	\$40,000 - \$45,000	\$47,000 - \$54,000	\$55,000 - \$67,000	
ONTIVEROS	25,347.12	4.5%	\$18,000 - \$25,000	\$26,000 - \$32,000	\$33,000 - \$36,000	

Anexo 2. Annual Focal Performance Evaluation. November, 2009.

¿Qué es un objetivo?

- Es el elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos;
- Un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo
- Resultado que una entidad o institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión;
- Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

¿Qué es un Objetivo S.M.A.R.T ?

S.M.A.R.T es un acrónimo inglés y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y estipular adecuadamente nuestros objetivos. Los principios por los que un objetivo se debe regir:

- S – Específicos (Specific). No se debe dejar espacio a interpretaciones dudosas, debe hacerse todas las preguntas posibles que respondas lo que quiero lograr y lo que contribuirá.
- M – Medibles (Measurable). “No puedes gestionar lo que no puedes medir”. Ej. Objetivos de Calidad de VF.
- A – Alcanzables (Achievable). Los objetivos siempre deben ser agresivos, pero nunca imposibles de lograr siendo importante lanzar un desafío, pero es distinto a definir algo inalcanzable.
- R – Realistas (Realistic). Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista.
- T – Plazo (en un tiempo determinado Time-Bound)

Importancia:

- Proporciona un registro escrito de los logros, fortalezas y objetivos de futuro y áreas para el desarrollo.

- Principales logros documentados con base en áreas / funciones de responsabilidad.
- Resume el rendimiento en el trabajo y los resultados.
- Identifica las fortalezas clave que el empleado tiene.
- Documenta los objetivos iniciales de los futuros para el periodo de evaluación.
- Proporciona una oportunidad para discutir áreas de desarrollo, las aspiraciones de carrera, de promoción y de preparación.

La información se integrará por:

- La información recibida por parte del colaborador a través del: Input Form.
- La Información adicional recibida por los compañeros, clientes y otros a través de: Peer Input Form
- Información adicional recibida de otras fuentes, como: e mails, notas y experiencias.
- Las copias de evaluaciones de desempeño de años pasados pueden obtenerse a través de Recursos Humanos.
- Por parte de los jefes inmediatos deberán completar de manera conjunta con los colaboradores los objetivos para el nuevo año laboral a través de VF Performance Review.

Calendario de entrega de objetivos:

- 1er Semana de Noviembre 1: Envío de formatos al equipo VF.
- Nov 1 - 27: Desarrollo de evaluación del personal de su auto desempeño vs la retroalimentación de su jefe inmediato copiando a RH del mismo.
- Nov 8 - 27: Peer input (información entre colaboradores) copiando a RH de su seguimiento.
- Nov 23 – 04 de Dic: Envío de evaluaciones de desempeño a HR.

Anexo 3. Peer input employee.



Employee Input - Performance Evaluation

EMPLOYEE NAME (Last, First, M.I.)		EMPLOYEE NUMBER	
Date:	Position:	Review Period:	Manager:

Results Summary – Comment on key results achieved in the completed review period. Describe quantifiable outcomes and how they were achieved. Refer to objectives that were set for the completed review period and how well they were met.

Resumen de resultados - Comentario sobre los principales resultados obtenidos en el período de revisión completa. Describir los resultados cuantificables y cómo se lograron. Referirse a los objetivos que se fijaron para el período de revisión efectuada y lo bien que se cumplan

Strengths – Describe 3-5 strengths that are key to successfully achieving your position deliverables
Fortalezas - Describir 3-5 puntos fuertes que son clave para lograr con éxito su posición

Opportunities for improvement - Describe 2-3 skill and/or knowledge areas that could be improve to further enhance your job performance. Indicate what professional resources are needed to strengthen these areas. What can your manager and/or the company do to support your development?

Future Job Objectives – List 3-5 key job related objectives for the upcoming review period. Objectives should be focused on desired outcomes and be specific, measurable, achievable, relevant and time bound (SMART). You and your manager will agree on future objectives and should regularly review progress on these objectives.

Oportunidades de mejora - Describir 2-3 habilidad y / o áreas de conocimiento que podría mejorar, para aumentar su rendimiento en el trabajo. Indique qué recursos profesionales necesarios para fortalecer estas áreas. ¿Qué puede hacer el administrador y / o la

Future Job Objectives – List 3-5 key job related objectives for the upcoming review period. Objectives should be focused on desired outcomes and be specific, measurable, achievable, relevant and time bound (SMART). You and your manager will agree on future objectives and should regularly review progress on these objectives.

Oportunidades de mejora - Describir 2-3 habilidad y / o áreas de conocimiento que podría mejorar, para aumentar su rendimiento en el trabajo. Indique qué recursos profesionales necesarios para fortalecer estas áreas. ¿Qué puede hacer el administrador y / o la empresa para apoyar su desarrollo?

Career Goals - Comment on your short and long term career goals.

Objetivos de carrera - el comentario sobre su corto y objetivos de carrera a largo plazo

Additional Feedback – Name 3-5 individuals that your manager can contact for additional feedback on your performance.

Comentarios adicionales - Nombre de 3-5 individuos que el administrador puede ponerse en contacto para recabar información adicional sobre el rendimiento de su

Other Comments – Add any additional information or achievements to be considered in this review period

Otros comentarios - Añadir cualquier información adicional o logros que deben considerarse en este período de revisión

Anexo 4. Peer input customer.

Peer Input – Performance Evaluation



As part of our annual performance evaluation process, we ask that employees outside of the direct management role provide performance input. Your honest feedback is critical in capturing the accomplishments of employees and in helping to identify developmental opportunities. This form is being sent to you by the employee's manager. Please return this form to the manager listed below. Thank you for your participation.

Como parte de nuestro proceso anual de evaluación del desempeño, le pedimos que los empleados fuera de la función de gestión directa aportación de rendimiento. Su honesta opinión es fundamental en la captura de los logros de los empleados y para ayudar a identificar oportunidades de desarrollo. Este formulario está siendo enviado a usted por el gerente del empleado. Por favor devuelva este formulario al gerente enumeran a continuación. Gracias por su participación.

Sending/Receiving Manager: _____

Feedback provided for (employee name): _____

La información proporcionada por (nombre del empleado): _____

Your Name and Title (optional): _____

What is your role in working with this employee? _____

¿Cuál es su papel en el trabajo con este empleado? _____

How frequently do you interact? _____

¿Con qué frecuencia interactúan? _____

What are their top 3-5 areas of strength? _____

¿Cuáles son sus principales áreas de 3-5 de la fuerza? _____

What are their top 3-5 areas for development? _____

¿Cuáles son sus principales áreas de 3-5 para el desarrollo? _____

Please provide any additional comments and feedback. Por favor cualquier comentario adicional y comentarios

Anexo 5. Annual performance evaluation form.



Annual Performance Evaluation Form

Employee Information	
Employee ID:	
Employee Name:	
Job Title:	
Manager Name:	
Start Date:	
Location:	
Review Period:	November 1, 2008 to October 31, 2009
Rating Criteria: Please consider the employee's demonstrated performance and select the rating which most closely describes the overall result.	
Competencies Section Weight: 30%	
Select Rating	
Business Ethics: Actions are in accord with VeriFone's core values of demonstrating good business behavior and conduct, treating people with respect and working with integrity as referenced by the Business Ethics Policy at: http://verifone2.verifone.com/governance/index.htm	
Comments:	
Customer Focus (External & Internal Customers): Demonstrates real listening skills, acts promptly to understand and resolve customer issues, maintains open communication, realistically manages customer expectation, understands others' perspective and communicates effectively.	
Comments:	
Job Knowledge/Skills: Applies job knowledge to make sound decisions, maintains competency in required job skills and knowledge, takes action to learn and apply new skills.	
Comments:	
Sense Of Urgency: Demonstrates persistence and overcomes obstacles, makes timely decisions, sets and achieves challenging goals, takes calculated risks to accomplish goals, recognizes and acts on opportunities, can recover fast and learn from mistakes.	
Comments:	
Operational Excellence: Aligns responsibilities to meet changing business demands, takes action to ensure processes are established, communicates and works effectively, utilizes both formal and informal channels to achieve results and works within approved budget.	
Comments:	
Strategic Thinking: Applies original thinking and creativity to tactical issues, develops strategies to achieve goals (goals can be at a personal, division or Company level), identifies threats and opportunities, adapts strategy to changing conditions.	

Rating Description	Rating
Exceptional	5
Exceeds Expectations	4
Achieve Expectations	3
Needs Improvement	2
Unsatisfactory Performance	1

Summary of Achievements		Section Weight: 70%
List key position goals and results achieved for the review period. May summarize multiple objectives.		
Goal 1:		Select Rating
Comments:		
Goal 2:		
Comments:		
Goal 3:		
Comments:		
Goal 4:		
Comments:		
Goal 5:		
Comments:		

Calculation Summary	
Competency Pool	Score
Business Ethics	0.00
Custom Focus	0.00
Job Knowledge	0.00
Sense of Urgency	0.00
Operational Excellence	0.00
Strategic Thinking	0.00
Total	0.00

Goals	Score
Goal 1:	0.00
Goal 2:	0.00
Goal 3:	0.00
Goal 4:	0.00
Goal 5:	0.00
Total	#DIV/0!

Section Summary	Weighting	Score	Weighted Average Score
Competencies	30%	#DIV/0!	#DIV/0!
Goals	70%	#DIV/0!	#DIV/0!
Total	100%		#DIV/0!

Future Performance Objectives	
List 3-5 key job related objectives for the upcoming review period. Objectives should be focused on desired outcomes and be specific, measurable, achievable, relevant and time bound (SMART). Managers and employees should review objectives and performance regularly during the upcoming review period so adjustments, if required, can be made.	
Objective 1:	
Objective 2:	
Objective 3:	
Objective 4:	
Objective 5:	

Career Development Plan
List the skills, job knowledge and experience required to progress to the next career goal. Address skill and/or knowledge areas that need development to further enhance current or future performance. Development plans may focus on current strengths or interests that can be further leveraged to meet future business needs and employee career goals.

Comments and Signatures	
Evaluator's Comments	
Employee Comments	

Manager's Signature

Date

My signature below acknowledges that I have reviewed this document with my manager.

Anexo 6. Diferentes tipos de stakeholders.

Existen 4 tipos de stakeholders para el presente caso.

1) Personal interno o colaboradores.

2) Clientes externos.

3) Competencia.

4) Proveedores.

1) Stakeholders personal interno o colaboradores. Personal que labora en VeriFone México y Estados Unidos que inter-actúa y desarrolla actividades para el desarrollo de la compañía.

2) Stakeholders clientes externos: Son todos aquellos clientes de VeriFone (tanto existentes como potenciales), como: Bancos, Retails, Gobierno, Médicos, etc.

3) Stakeholders competencia: Directa o indirecta como: Hypercom, Ingenico, de manera directa y que realizan productos similares a los de VeriFone e indirecta todos los fabricantes de medios de pago electrónico o afines.

4) Stakeholders proveedores: Son todos los proveedores de productos y servicios de los que se apoya VeriFone para el desarrollo de sus terminales, cajeros automáticos y kioscos electrónicos, o bien requiera de conocimientos o estrategias para el desarrollo de sus productos y servicios.

Anexo 7. Imágenes de terminales punto de venta VeriFone.

