

5



# El mejor talento



Los asociados que trabajan en las 2,979 unidades, 24 centros de distribución y en las oficinas, comparten una cultura de servicio, respeto, integridad y búsqueda de la excelencia. Esto hace posible tener una operación enfocada a las clientas, alcanzar los resultados de la compañía, fomentar la innovación y ejercer la capacidad de ejecución que nos caracteriza como empresa.

## Desarrollo de asociados

**85 millones**  
de pesos invertidos  
en capacitación

Dentro de nuestra *Cultura Walmart*, promover y hacer crecer el compromiso de los asociados constituye uno de los factores clave de éxito. Nuestra labor inicia desde la atracción de talento para fortalecer el negocio; nuestras políticas en apoyo a la diversidad nos permiten enfocarnos en buscar al mejor candidato, independientemente si es o no residente local. El proceso de contratación consta de entrevistas, selección, evaluaciones psicométricas, entrevista con el comité del negocio, presentación de la oferta económica, entrega de documentos, integración del expediente, ingreso, bienvenida e inicio de entrenamiento.

Las iniciativas de semillero de talento más importantes para la identificación de futuros líderes son:

- Becarios: contribuye a la integración de estudiantes de nivel profesional con alto potencial que, mientras concluyen sus estudios, colaboran en diferentes áreas.
- MBAs: apoya la integración de mexicanos que estudian su MBA en el extranjero invitándolos a dirigir un proyecto estratégico durante 3 meses en el verano; al término de sus estudios, los más destacados se integran en diferentes áreas de la empresa.

Nuestros programas de desarrollo de talento están enfocados en los siguientes aspectos:

- Capacitación dirigida a los asociados de Operaciones y Staff de todos los niveles, con el fin de desarrollar habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, negociación y conocimientos técnicos. Contamos con el Centro de Capacitación Walmart, que ofrece capacitación presencial; con el Sistema Integral de Gestión del Aprendizaje en línea, que incluye planes de desarrollo individuales y de grupo, y con Walmart TV, el canal de televisión interna que cubre toda la operación.
- Programa de becas para licenciatura y posgrado, que apoya el desarrollo de sus asociados ejecutivos identificados como *Top Talent* para iniciar y/o concluir sus estudios con becas para carrera profesional hasta por 4 años, y becas para estudios de diplomado hasta por 2 años.
- Programas de *coaching* y mentoría, para impulsar el desarrollo de asociados con potencial, con el apoyo de un experto interno o externo.

- Sistema de compensaciones y evaluación de desempeño, diseñado para estimular y reconocer el desarrollo de competencias críticas para el negocio, de acuerdo a los requerimientos del puesto y con un enfoque en resultados. La evaluación contempla el desempeño individual semestral y anual; asimismo, se realizan evaluaciones multidimensionales de desempeño 360° y calibraciones de ejecutivos, lo que permite identificar el talento y elaborar planes de desarrollo.

En México, hemos consolidado la *Academia de Compras* a través de la cual logramos la especialización de un talento dedicado al conocimiento del negocio y de los clientes, con base en los principios de nuestra *Cultura Walmart*. Este año, se ofrecieron:

- Cursos a más de 1,300 compradores en temas como formación de líderes, cumplimiento operativo y entrenamiento en programas básicos para las funciones de compras, entre otros. Dentro de éstos, se impartió un nuevo curso denominado "Capacitación en surtido por categorías" a más de 220 compradores para darles herramientas que les permitieran crear surtidos atractivos de mercancía para nuestras clientas.
- Entrenamiento a 38 trainees de compras que se graduaron como asistentes y resurtidores, para cumplir así con el compromiso de generar talento nuevo con alto potencial y garantizar la disponibilidad continua.

Por otro lado, la *Academia de Operaciones* busca formar operadores reconocidos por su liderazgo y profesionalismo en la ejecución de los procesos, enfoque a la satisfacción de clientes, apego a los resultados del negocio y compromiso con su formación integral y la de su equipo. En 2014, se creó el modelo educativo, las rutas de formación y la integración de programas existentes y nuevos, para iniciar su aplicación en 2015.

En Centroamérica, se graduó la primera generación de trainees de compras y se desarrolló también la primera generación de operaciones, que se graduará en 2015. Además, incorporamos 78 nuevos talentos al programa trainee 2014-2015, para las áreas Comercial, Operaciones y Resurtido.

A través de la *Academia de Operaciones*, la *Academia Comercial* y el programa *Business Foundations*, capacitamos a 11,374 asociados de Operaciones y de otras áreas críticas de negocio facultándolos con las habilidades necesarias para incrementar su espíritu de mercader y para alinear los procesos, roles y formas de operar.



**En Centroamérica se graduó la primera generación de trainees de compras**



**Capacitamos a 11,374**  
asociados de Operaciones y de otras áreas críticas de negocio

**25,283**  
asociados promovidos, de los cuales 51% en México y 34% en Centroamérica son mujeres

Las cifras presentadas en este capítulo incluyen Banco Walmart.

## Diversidad e igualdad de oportunidades

**17,466**  
asociados  
capacitados  
en igualdad e  
inclusión

Incorporar talento diverso resulta fundamental para fomentar la innovación y obtener mejores resultados, ya que la diversidad representa mejor a los clientes.

La iniciativa de igualdad e inclusión, que este año cumple 6 años, es impulsada por el Consejo Consultivo de Igualdad e Inclusión. Gracias a ella, 1,015 de los puestos ejecutivos son ocupados por mujeres. Este programa aplica métricas específicas que permiten dar seguimiento a su eficacia en cada una de las vicepresidencias de la empresa, con especial énfasis en:

- Políticas y procedimientos de atracción de talento, desarrollo y capacitación.
- Transformación cultural enfocada en reforzar la sensibilización y el conocimiento.
- Capacitación y desarrollo, en donde destacan el *Diplomado de Mujeres Ejecutivas* impartido por la Universidad Panamericana, del cual en 2014 egresó la quinta generación, y el curso *Dominando el Escenario*, impartido por mujeres en posiciones directivas.

En la empresa se aplica un tabulador salarial que premia el desempeño individual de cada asociado que se evalúa anualmente con base a comportamientos de éxito y resultados.

Para responsabilidades iguales, no se aplican diferencias en sueldos por distinción de género, edad, religión, preferencia sexual o ideología política.

El *Modelo de Equidad de Género* de la empresa ha sido evaluado desde 2009 por el Instituto Nacional de las Mujeres, que en 2014 refrendó nuestra certificación.

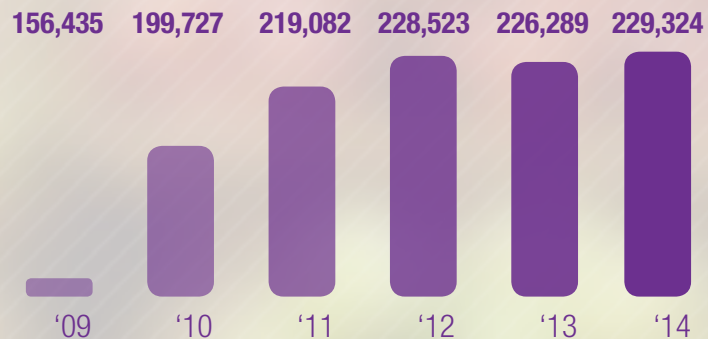
En México destaca el programa *Mujeres en Retail* que busca desarrollar habilidades de autogestión, liderazgo, compromiso y una actitud sobresaliente en las mujeres que en él participan durante un periodo de 3 años y que forma parte de su plan de desarrollo. A través de la experiencia, exposición, educación y mentorías, las participantes alcanzan un desarrollo integral. *Mujeres en Retail* ha demostrado ser una pieza clave en la aceleración del desarrollo de talento valiéndose de herramientas tales como encuentros, conferencias, lecturas y diálogos con líderes, entre otras.

En Centroamérica, el *Grupo de Mujeres Líderes* es un programa orientado al empoderamiento de mujeres en posiciones de liderazgo y apoyo de oficinas centrales, 196 asociadas se graduaron del programa. Con la participación obtenida este año, se alcanzó aproximadamente un 90% de cobertura de las posiciones de liderazgo en tienda. Para el año próximo, se reforzará este programa para que estas mismas mujeres continúen por un proceso de desarrollo, que iniciará con círculos de mentoría.

**254** asociadas  
participan en  
el programa *Mujeres  
en Retail* en México, y  
**196** asociadas en  
el programa *Grupo  
de Mujeres Líderes*



## Asociados



Las cifras presentadas en este capítulo incluyen Banco Walmart.

		México		Centroamérica	
		% M	% H	% M	% H
<b>Total</b>	<b>197,106</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>32,218</b>	<b>41</b> <b>59</b>
Ejecutivos	2,699	32	68	378	37 63
No ejecutivos	194,407	53	47	31,840	41 59
Capacitados	240,496	53	47	11,374	41 59
Promociones	22,189	51	49	3,094	34 66



## Empleo y condiciones laborales

En Walmart de México y Centroamérica ofrecemos un ambiente de trabajo donde los asociados pueden desempeñarse efectivamente y alcanzar su máximo potencial. Todos somos responsables de crear un entorno de respeto y confianza, y de promover un ambiente positivo de trabajo, sin embargo es necesario contar con estándares laborales, que son la base para la generación de políticas, procesos y programas que respaldan la gestión de los recursos humanos y se concentran en los siguientes puntos:

- Un ambiente de trabajo donde se practica la cultura de integridad, el respeto al individuo, el servicio y la búsqueda de la excelencia.
- No discriminación por motivos de raza, color, edad, género, orientación sexual, religión, discapacidad, grupo étnico, nacionalidad, estado civil o cualquier otra condición.
- El rechazo al trabajo infantil y al trabajo forzado.
- Condiciones de salud y seguridad para mantener la integridad del asociado.
- Salarios remunerados superiores a los mínimos establecidos por la ley.

- El respeto a las jornadas de trabajo, horas y días de descanso, al pago correcto del tiempo extraordinario y a los salarios y prestaciones.
- Igualdad de oportunidades de desarrollo.
- Canales internos de comunicación abierta y confidencial para denuncias sobre violaciones a cualquiera de los puntos descritos en este apartado.

## Diálogo con asociados

En Walmart de México y Centroamérica creemos que el crecimiento de una compañía exitosa requiere de la participación activa de los asociados. Anualmente, nuestros asociados responden una encuesta de compromiso en la que expresan su opinión sobre lo que necesitamos mejorar, sus líderes, cómo viven la *Cultura Walmart* y los puntos básicos que construyen la experiencia de trabajo. La encuesta es administrada por un proveedor independiente que es responsable de concentrar las respuestas individuales. Las respuestas son tratadas de manera confidencial y los resultados son reportados a nivel grupal.

**Nuestros asociados responden anualmente una encuesta de compromiso**



**Practicamos la cultura de integridad, el respeto al individuo, el servicio y la búsqueda de la excelencia**



## 40% ahorro de energía en espacios de trabajo

Los resultados de este año nos colocan por encima de los *benchmarks* de un estudio realizado a otras empresas establecidas en los países donde operamos y que también aplican esta encuesta.

Las juntas de retroalimentación que se generan en todas las áreas de la empresa a partir de esta evaluación permiten sostener un diálogo abierto y constructivo, encaminado a lograr mejores ambientes de trabajo y a detectar áreas de oportunidad. Los resultados de dichas sesiones se plasman en planes de acción.

## Balance de vida, salud y seguridad **7,466**

**7,466**  
asociados  
transferidos a  
unidades o centros  
de trabajo más  
cercano a sus  
hogares

En 2014 nos enfocamos a mejorar los espacios de trabajo con iluminación más adecuada que, además de ahorrar 40% en energía, logra un mejor ambiente de trabajo que reduce la fatiga y el estrés. Además, ampliamos la oferta de comida saludable en comedores y remodelamos los sanitarios.

Gracias al programa de transferencias por calidad de vida logramos transferir a 7,466 asociados a unidades o centros de trabajo más cercanos a sus hogares.



## 11 millones de pesos en apoyo a asociados por desastres naturales

Desde su creación, la iniciativa *Balance de Vida* se ha enfocado en promover un estilo de vida saludable y en familia. Esta iniciativa incluye convenios que facilitan o reducen el costo de la educación, diversos servicios y las actividades de esparcimiento para todos nuestros asociados. Gracias a estos convenios, 207,541 asociados lograron ahorros equivalentes a más de 41 millones de pesos.

### 71 convenios de educación

que incluyen educación básica y media superior, universidades, escuelas de idiomas, compra de libros y guarderías

### 30 convenios de servicios

entre otros, servicios funerarios, inmobiliarios, automotrices y de tintorería

### 27 convenios de esparcimiento

para acudir al cine, teatro, museos, centros vacacionales y parques

Dada la naturaleza del trabajo, existen programas diferenciados, entre los que destacan:

- *PrevenIMSS*, que ofreció conferencias sobre diversos temas por ejemplo tabaquismo, cáncer y sida, además de emprender campañas de salud y vacunación contra la influenza. En México, a través de este programa se atendió a 27,164 asociados.
- *Walmart en Acción*, que está enfocado en 4 pilares: actividad física, salud emocional, finanzas y nutrición.
- Distribución de menús saludables otorgados por el IMSS.
- *Mi Programa de Sustentabilidad*, que ofrece a asociados de staff ideas para mejorar hábitos que generan un impacto positivo en su calidad de vida y el medio ambiente.
- Consultorios médicos en oficinas y servicio de nutrición, a través de los cuáles se dio atención a 21,318 asociados en México.
- Salas de lactancia en oficinas.

En 2014, en apoyo a asociados por desastres naturales otorgamos a 796 asociados y sus familias más de 11 millones de pesos para la recuperación de sus bienes.

Los programas de flexibilidad laboral ofrecen posibilidades para alcanzar un mejor balance entre la vida y el trabajo, e incluyen varios componentes:

- Postnatal para padres y madres: permite a las madres integrarse a la vida laboral de forma paulatina hasta los 7 meses de vida del bebé y, en los padres, fomenta la integración al permitir un horario flexible en jornadas de 6 horas durante el primer mes de vida del bebé.
- Para asociados en el área de Operaciones: incluye distintas políticas como la no movilidad, turno fijo en periodo de lactancia, horarios especiales para estudiantes, transferencias por calidad de vida, turnos fijos para padres solteros, descanso trimestral y un fin de semana libre al mes.

Para nosotros, ofrecer condiciones de seguridad en el trabajo es una responsabilidad fundamental. Los programas de prevención de accidentes que describen las medidas y acciones que se deben tomar en distintos casos, cuentan con el respaldo de un equipo de expertos en salud y seguridad que realizan auditorías constantes e implementan las mejoras necesarias en las unidades y centros de distribución. Con base en ello, documentamos y difundimos las buenas prácticas, y las complementamos con capacitación, equipamiento adecuado y campañas de comunicación para los asociados, de acuerdo a la naturaleza del trabajo que realizan.

## Recursos Humanos, un socio de negocio

El área de Recursos Humanos está determinada a ser un socio clave para el negocio, a través de la innovación, una gestión eficiente de la información y de garantizar la aplicación de los estándares laborales con base en el programa de cumplimiento.

Para ello se creó el *Scorecard* de Recursos Humanos, que busca apoyar al negocio en la toma de decisiones y en la valoración de las estrategias mediante información detallada, indicadores y análisis de todas las variables de Recursos Humanos, incluidas la evolución y distribución de la plantilla, movilidad, promociones, equidad de género, rotación e inversiones laborales, entre otras.

Desde 2013, se lleva a cabo un rediseño organizacional para lograr mayor eficiencia, buscando estructuras más horizontales que aceleran la toma de decisiones. La simplificación de procesos y políticas añade agilidad en la operación diaria de la empresa y, con ello, aumenta la productividad en todas las áreas de la organización.

**El Scorecard busca apoyar al negocio en la toma de decisiones y en la valoración de las estrategias**

