

# La marca de la lealtad humana

*Farid Krayem Pineda\**

## Resumen

En México y en el mundo las empresas están preocupadas por los costos que representa la adquisición de talentos, es por eso que actualmente necesitamos herramientas que nos ayuden a combatir problemas como la rotación de personal, la miseria laboral y la depresión. Existe una manera de llegar a una solución con una colaboración entre el departamento de marketing y el departamento de recursos humanos, a la que se le ha llamado; marca de la lealtad humana (HLB por sus siglas en inglés). El análisis del sector textil principalmente en la región de Puebla ha permitido encontrar tres principales filosofías que pueden usarse en las empresas tanto en entornos locales como globales y estas son; la marca del empleador, la empresa espiritual y la mercadotecnia. Como resultado de la investigación se presenta el modelo HLB (Human Loyal Branding), la marca de la lealtad humana para cualquier empresa aplicando a cualquier tamaño o sector.

**Palabras Clave:** estrategia, gestión de talentos, marketing.

## Abstract

In Mexico and all around the world enterprises are worried about talent acquisition cost, so that is why we need tools that can provide a solution to problems like staff turnover, job misery and depression. There is a way to approach a solution thru marketing and HR departments collaboration. An analysis of the textile sector allow to find three philosophies which are; spiritual enterprise, employer branding and branding in order to develop and present as a result of researching the model Human Loyal Branding (HLB) which can be use in any enterprise no matter size or sector.

**Keywords:** strategy, talent management, marketing.

## 1 Introducción

En el mundo actual todas las empresas sin importar a que se dediquen y sin importar su tamaño tienen un elemento en común, las personas. Día a día podemos ver como se alejan de los viejos

---

\* Doctorante por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Correo electrónico: krayem.farid@gmail.com

modelos de producción y administración impuestos por Ford o Taylor. Se comienza como tendencia a adoptar cada vez más una cultura más humana y prometedora a resultados de satisfacción: monetarios, personales y sociales. Puesto en otras palabras, “la tecnología por si misma no es una ventaja competitiva. La hace competitiva el talento” (Jiménez, Hiller-Fry & Díaz, 2008: 3)

Las compañías globales están enfrentando un éxodo de talentos en la medida que las economías crecen (HayGroup, 2014). Pero al mismo tiempo se puede reflexionar en el dilema, en donde es imposible pensar en una empresa que desarrolla talentos que no pueden crecer. Para retener es importante sentirse envuelto en algo en donde se puede trabajar y aprender.

Cada vez es más común en los empleos la miseria laboral. Este fenómeno provocado por las economías mundiales ha provocado que las personas decidan viajar de un lugar a otro en búsqueda de mejores oportunidades laborales. ¿Y esto qué significa? significa que no podemos tener al talento correcto en el lugar correcto, o no como nos gustaría, a menos que se desarrollen las condiciones necesarias para tener a los trabajadores contentos. Al hablar de recursos humanos en la era moderna, es importante entender que las personas ya no son un medio sino un fin (Fleitas, 2013)

Es importante preguntarnos ¿Por qué alguien querría trabajar para nuestra compañía? ¿Cuál es la percepción que tiene la gente cuando solicita un trabajo en nuestra compañía? y ¿Qué buscas en la reputación de la compañía? Cuando miramos a nuestro alrededor y vemos todos esos autos con calcomanías de marcas también nos preguntamos ¿Por qué? y la respuesta es; porque la gente tiene profundos sentimientos emocionales acerca de esa marca (Chiaravalle, 2007). Y de este mismo modo es posible vender la marca de nuestra empresa como un sistema de comunicación asertivo que promueve beneficios.

## 2.1 Departamento de recursos humanos

Debemos entender las dimensiones en las que nos vamos a ver inmersos a lo largo del desarrollo de la solución estratégica, en cuanto al problema de los recursos humanos. Comenzaremos por definir a lo que nos referimos. Por ejemplo, con el departamento de recursos humanos y sus funciones en la empresa, se pueden tener muchas interpretaciones y condiciones, las cuales van desde la realización de la nómina, técnicas de seguridad e higiene, entre otras funciones que no representan parte de esta investigación.

Primero entendamos que;

“El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal” (Chiavenato, 2009: 5).

## 2.2 Departamento de mercadotecnia

El departamento de mercadotecnia es aquel que se encuentra íntimamente ligado a las relaciones que se generan entre el cliente y la empresa, pero también una de sus funciones, y que la que más nos interesa, es la de cambiar o modificar las ideas de las personas. Normalmente se hace con las personas del exterior de la empresa, pero estos mismos principios son aplicables para el interior de la misma, sin olvidar que esto solo es posible gracias a la información la cual se logra solo a través de tareas que conlleven al éxito de su implementación como se menciona; “las tareas de diseñar, organizar e implementar sistemas de información deben coordinarse en una forma coherente que contribuya a la dirección estratégica general de la organización.” (Keegan & Green, 2009).

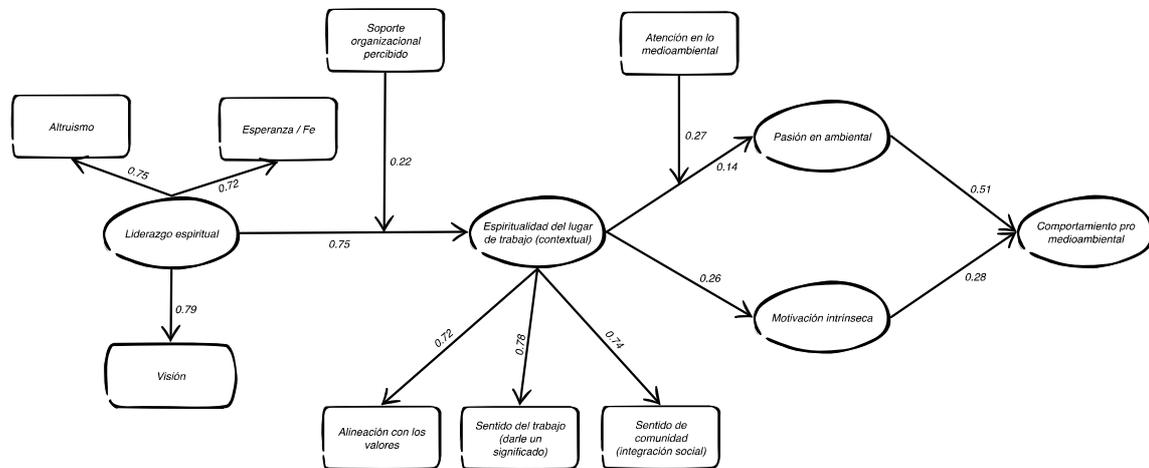
### 2.3 La espiritualidad

La espiritualidad en la empresa es un tema que se ha dejado de lado a lo largo de muchos años. Hay quienes han comenzado a prestarle atención, inclusive investigaciones que muestran avances con respecto a la satisfacción laboral, con relación a algunas variables como la fe. Pero es cierto que toda esencia de la vida humana en algún punto nos invita a elegir siempre, entre lo que está bien y lo que está mal. (Roosevelt, 2008).

En este punto para entender el espíritu de la empresa es importante definir que se habla de los criterios, pensamientos y tabla de creencias de las personas que laboran en ella, como parte de una cultura organizacional.

Todos nos ponemos de acuerdo en criterios, a veces en valores morales, lo que fomenta el comportamiento ético. Pero la fe, a diferencia de la moralidad y la ética, da esperanza; entendiendo que la creatividad del empleado, el compromiso organizacional y la motivación son el objetivo de una espiritualidad que incluye un alto potencial personal y humano. (Soha et al., 2016). Así no solo da esperanza, también mejora la productividad.

La espiritualidad ofrece en el liderazgo valores individuales que generan la sensación de llamado y pertenencia. (Afsar, Badir, Kiani, 2016). Con esto podemos entonces determinar a la espiritualidad una variable de entrada, con el propósito de alterar algunos de los comportamientos deseados o indeseados en el personal de las empresas. Cómo bien lo demuestra el estudio realizado por Afsar (2016).



**Figura 1** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). Ver anexo 1.

Lo que el resultado de ésta investigación nos muestra es que la espiritualidad va a impactar directa y significativamente en tres variables:

- Trabajo significativo (sentimiento de que lo que se hace es importante).
- Sentido de pertenencia.
- Alineamiento de los valores (filosofía corporativa).

De este modo queda claro que la gestión de la espiritualidad en la empresa puede dar resultados que impacten a variables de desempeño y comportamiento organizacional.

## 2.4 El descontento en contexto

Antes de comenzar a hablar de la fuerza laboral como un problema de la empresa, debemos diferenciar de manera teórica los diferentes puestos organizacionales; mano de obra directa, jefes, encargados, gerentes y directivos. No podemos hablar de los mismos puestos y de los mismos problemas. (Almaraz, 2002).

Los empresarios se preguntan y tratan de definir qué es lo que hace feliz a un trabajador, ¿Cómo pueden retener a sus mejores talentos? Y normalmente sus respuestas son: un salario razonable y una amplitud de beneficios de salud (J. Erickson & Gratton, 2007), seguro social, para el caso de México, o quizás el seguro de gastos médicos mayores, que también son de las prestaciones más ofrecidas en países como Estados Unidos o China, en donde los servicios médicos son extremadamente costosos para el grueso de la población.

Las empresas perciben de la rotación de personal los siguientes inconvenientes: (Almaraz, 2002):

1. El retorno de inversión que pierdes en el camino de la pérdida de un empleado.
2. El saber que hay que pagar el nuevo entrenamiento para el reemplazo del empleado perdido.
3. La estructura y los perfiles de los puestos se ve rota y desproporcionada.
4. Se genera inestabilidad en los equipos y la comunicación interna.
5. Se generan aspectos negativos que dañan la productividad.

Si a estas cuestiones de la insatisfacción de las empresas, le añadimos la insatisfacción de los empleados, esta se va a definir principalmente como miseria laboral, la cual está dada bajo estas tres condiciones (Lencioni, 2015):

1. Las personas se sienten irrelevantes.
2. Las personas no son sometidas a métricas.
3. Las personas trabajan en el anonimato (no son reconocidas).

## 2.5 La aproximación a una solución

Los cambios de las empresas hoy en día no pueden ser lentos, la lentitud significa una pérdida significativa de la ventaja competitiva, los factores del entorno cambian rápidamente y la empresa forzosamente debe de hacer lo mismo.

Tener una gerencia de velocidad no solo es presionar a los empleados a que lo hagan, es seleccionar a los mejores talentos para que controlen las mejores tecnologías. (Abreu et al., 2006)

Para poder proponer una solución sustentable, es importante entender que el ser humano siempre está en búsqueda de amor. Existen ponentes en la materia como Erick Fromm, Daniel Goleman, entre otros, que han tratado de definir exactamente los sentimientos y las emociones que las personas desarrollan en esa búsqueda de si mismos, pero el sentimiento por excelencia de la plenitud es el amor. Para que exista salud mental [...] son esenciales [...] la fe, la esperanza y el amor. (Romagosa & Albizu Miranda, 1986). Así mismo podemos afirmar que la creencia es el seno de la conciencia (Ferrer, 2014).

Muchas de las personas se enfrentan a los problemas del trabajo, de la amistad y del amor, sin la confianza de que estos problemas se pueden resolver a través de la colaboración (Oberst, 2002). También es importante el elemento humano de la personalidad, dado que la espiritualidad es algo que motiva a los empleados a tener mayor poder en su trabajo (Soha et al., 2016). El amor es una razón de ser fundamental para entender las funciones humanas en todos los sentidos, sus apegos y afiliaciones que se encaminan hacia marcas, hacia ideales y hacia sus propios sueños que tienen que ver con la fe y con el amor. Así es como a través del amor podemos entender cómo funciona el branding, y para adentrarnos en este mundo habrá que considerar lo siguiente (Chiaravalle, 2007):

- Se establece la marca construyendo en una promesa única en su clase acerca de lo que es la compañía, que es lo que la mantiene en el mercado (sus ideales) y como se propone la ventaja competitiva en una propuesta de valor al consumidor (PVC).
- Se construye la marca a partir de vivir esa promesa (PVC) en cada momento que las personas entran en contacto con el nombre de la empresa.
- Se le da fuerza a la marca a partir de reforzar la marca en cada oportunidad.

A través de dar seguimiento a estos tres consejos es posible construir y mantener una marca a lo largo del tiempo. A pesar de que el branding es una de las herramientas que más poder tienen en las empresas, muchas de las empresas no la utilizan o no le prestan la debida importancia, pese a tanto que ya se ha demostrado su valía tanto empírica como científicamente. De igual manera la marca debe de representar el propósito de una compañía y lo debe de representar de una manera fácil y objetiva; *verbi gratia* (Chiaravalle, 2007):

- Starbucks vende café. Existe para inspirar a la gente diariamente.
- Apple vende computadoras. Existe para pensar diferente.
- Disney vende parques temáticos y entretenimiento para la familia. Existe para hacer realidad los sueños.

El poder de los conceptos es lo que genera ventajas competitivas sustanciales en el posicionamiento de la mente de los consumidores. De esta manera y citando una vez más a Chiaravalle podemos definir branding como “el proceso de entregar y desarrollar percepciones y creencias en el cliente que van acorde a lo que se quiere que la marca sea” (Chiaravalle, 2007). Cambiar estas ideologías en percepción de uno de los clientes más importantes de la empresa, el trabajador. Es posible considerar al trabajador como cliente ya que es quién compra nuestros

puestos de trabajo y lo paga con su tiempo y esfuerzo, a cambio, él recibe el dinero ofertado por la empresa. Entramos realmente a la simbiosis trabajador – empresa.

Vamos a comenzar la aproximación de algunos conceptos que más adelante darán vida al EVP (Propuesta de la marca del empleador de sus siglas en inglés);

- Definición del producto: Es posible poner marca a productos, servicios, negocios, personas y personalidades. Pero es imposible iniciar una estrategia de branding sin saber siquiera que es y de que se compone lo que se espera promocionar.
- Posicionamiento: Cada marca requiere tener un significado único dentro del mercado, con la fuerza suficiente para destacarlo por alguna propiedad característica del mismo que es a su vez valorada y percibida por el consumidor.
- Promesa: es la promesa que se hace y se mantiene como la columna vertebral de la marca.
- Presentación: La manera en que es presentada la marca desarrolla o crea ese vínculo con el consumidor de la misma, refiere sin duda a una atribución estética de esta.
- Persistencia: Es importante mantenerse constante en el mensaje que se va a lanzar, en lugar de improvisar con otros mensajes que generen inconsistencia.
- Análisis de la percepción: es importante continuamente estar analizando la percepción de los consumidores de la marca, finalmente es ahí en donde vive la marca y ahí es en donde queremos que esté, pero debe estar de la manera correcta.

Pensar que los clientes aman la marca y vivir con eso no es lo correcto, lo correcto es poner un número a eso. (Halloran, 2015). Así que de acuerdo a Halloran se proponen tres maneras

efectivas y simples de medir la marca, basado en una escala de siete puntos con dos terminaciones en de acuerdo y desacuerdo, evaluando lo siguiente:

1. La marca x es para mí.

- Esta relación inmediatamente nos indica el grado de relación que existe entre la marca y el consumidor.

2. En la marca x puedo confiar.

- Esta afirmación nos conduce a encontrar el mejor interés que se encuentra en la mente del consumidor.

3. X es una marca que disfruto de compartir/mostrar con otras personas.

- Si las personas realmente aman las marcas ellas quieren compartirlo con el mundo.

De este modo y según en la perspectiva de Halloran la base del branding se establece en base a tres variables críticas; el sentido de pertenencia de la persona con la marca, la confianza que genera la persona con la marca y el nivel de satisfacción social que una marca genera en una persona. Por lo que se puede concluir que a mayor sea la calificación de estas variables mayor es el lazo emocional – cognitivo que genera una persona con una marca.

## **2.6 La marca del empleador**

Hay una cosa que no deja dormir a los gerentes por las noches; la gente. El 73% de los directivos están preocupados acerca de las habilidades de su gente (Mosley, 2015) y por supuesto que les preocupa la rotación de personal viéndolo como una fuga de talentos, esto, sin contemplar el robo de los mismos.

El concepto de marca del empleador se introdujo por primera vez a mediados de los noventa y se trataba de generar una reputación como empleador (Mosley, 2015). Así como el marketing se preocupaba en sus inicios por la reputación de la empresa hacía su cliente, del mismo modo ahora se comenzaban a preocupar por lo que se le conoce en el argot como cliente interno, el trabajador.

La propuesta de valor al empleado como corazón de la marca del empleador es requerida para mejorar la atracción de talentos, así como los paquetes de remuneraciones al mismo tiempo que promueve mejores oportunidades de crecimiento (Tajuddin, Ali & Kamaruddin, 2015).

La gente quiere trabajar en las empresas de gran reputación, la gente piensa que les pagaran mejor, que tendrán mejores beneficios y que además serán reconocidos socialmente. Es por esto que es importante volver famosa una marca y cuidar su posicionamiento en términos sociales.

Para atraer y retener talentos es necesario según a recomendación de Mosley (2015):

1. Evaluar la posición de la marca como empleador en el mercado de manera externa.
2. Definir como se debería de ver la empresa basándose en hechos realistas que puedan realmente aportar una ventaja competitiva a la propuesta de valor.
3. Ser más proactivo en los medios sociales con la finalidad de generar mayor enganche por parte de la audiencia en cuanto a la marca del empleador.
4. Asegurarse que cada parte de la organización entiende la importancia de la marca del empleador y cuidar de los nuevos.

Es importante entender que los esfuerzos de branding son fáciles cuando la economía de cada persona le permite solventar dicha marca, pero cuando no se tiene el dinero para ello simplemente pierde su importancia. A las personas les gustaría tener un Ferrari, pero al final simplemente no les importa. Las personas que están por debajo de la línea de la pobreza no les

importa, no quieren beneficios que den valor agregado, quieren satisfactores a precios que les parecen razonables y cómodos.

Así se debe entender que muchos trabajadores en América-latina no tienen el acceso a beneficios que ofrecen ciertos tipos de productos, o a puestos de trabajo que ofrezcan prestaciones que dignifiquen y den confort a su vida, aun así el branding es una solución viable para entrar en su mente, y cuando las cosas se comienzan a poner éticas y realmente nos preocupamos por la vida humana es cuando la empresa madura y alcanza mejores grados de conciencia en términos de organizaciones humanas.

## 2.7 La empresa espiritual

Muchas de las empresas actualmente están adoptando enfoques espirituales, no es algo nuevo, ni podemos decir que haya comenzado esta tendencia ahora mismo en el siglo XXI pero lo que sí verdad, es que ahora más que nunca nos estamos viendo en la necesidad de volver moralista a la empresa una vez más.

Los empleados para estar satisfechos necesitan a) aprender nuevas habilidades. B) saber que su trabajo es importante y que tiene significado e c) interacciones agradables y que valen la pena. Estudios, por otra parte, han demostrado que:

“no solo los salarios y beneficios logran retener a los empleados. Sino tener gerentes con habilidades interpersonales es lo que hace que el lugar de trabajo sea más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y retener gente calificada.” (Robbins and Judge, 2007: 5).

En esta ardua tarea de la administración de talentos los investigadores buscan nuevas herramientas que permitan la aproximación de dos realidades que se conjuguen en una. Primero, es importante que la empresa genere utilidades para poder satisfacer todas sus demandas.

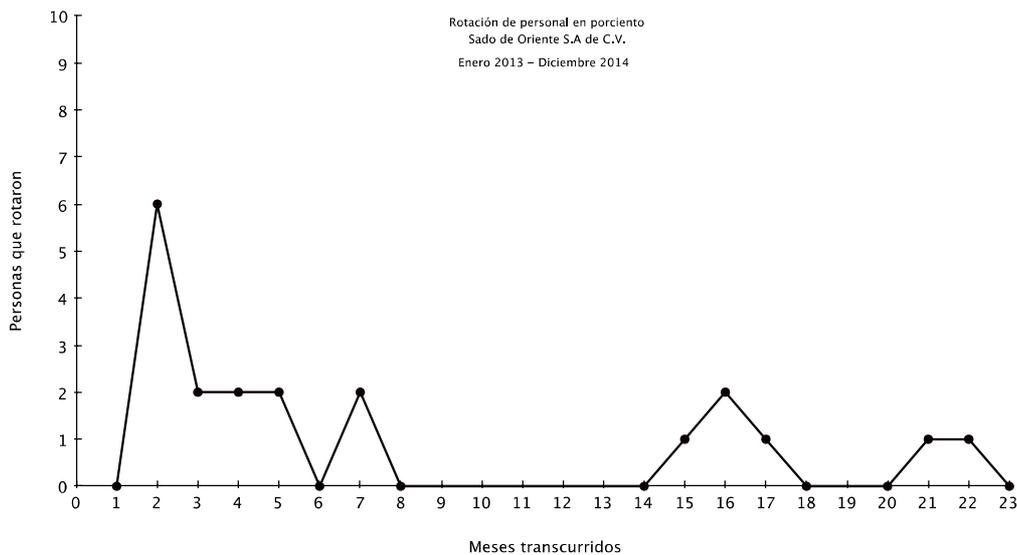
Segundo, es importante que los empleados trabajen satisfechos y tengan una buena calidad de vida, para tener una sociedad y una cultura sustentable.

Dentro de la investigación se tuvo la oportunidad de participar con una empresa mediana llamada SADO de Oriente S.A. de C.V. que tiene su sede en Teziutlán Puebla y participa en los estados de Puebla y Veracruz. Grupo SADO, tiene tres concesionarias de automóviles Nissan así como un hotel boutique, un restaurante y una financiera independiente con más de 300 empleados en conjunto. Como parte de sus capacitaciones, además de los conocimientos técnicos que son muy importantes también capacita en cuestiones espirituales, de ética y de liderazgo.

Las capacitaciones técnicas son provistas por una escuela de educación superior privada de México, a través de su escuela virtual mantienen una filosofía de capacitación continua. También tienen capacitación de liderazgo a través de la escuela de graduados en alta dirección y colegio de líderes de Miguel Ángel Cornejo. Pero lo que realmente ha marcado la diferencia es la capacitación espiritual que cada uno de los empleados recibe, que se podría dividir en dos grandes rubros:

- Compromiso:
  - Capacitación acerca de ser uno mismo y trabajar por convicción en la empresa.  
Vivir en su plenitud el sentimiento de libertad.
- Entender un poder superior:
  - Se capacita a cada uno de los empleados en ética y Reiki; de esta manera se genera un sentimiento de pertenencia que baja de manera significativa la rotación laboral y mejora la armonía en el clima organizacional.

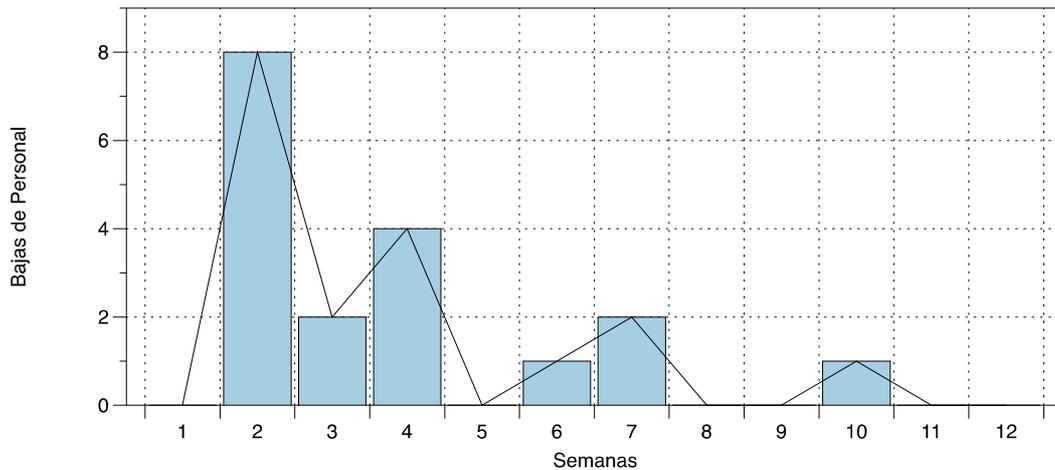
El resultado para la empresa, al aplicar y capacitar en este tipo de conocimientos que apuntan al objetivo de la autoconciencia, es la baja de la rotación del personal y la satisfacción laboral, así como incrementar enormemente el compromiso de las personas por trabajar en esta empresa.



**Figura 2** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). Ver anexo 1.

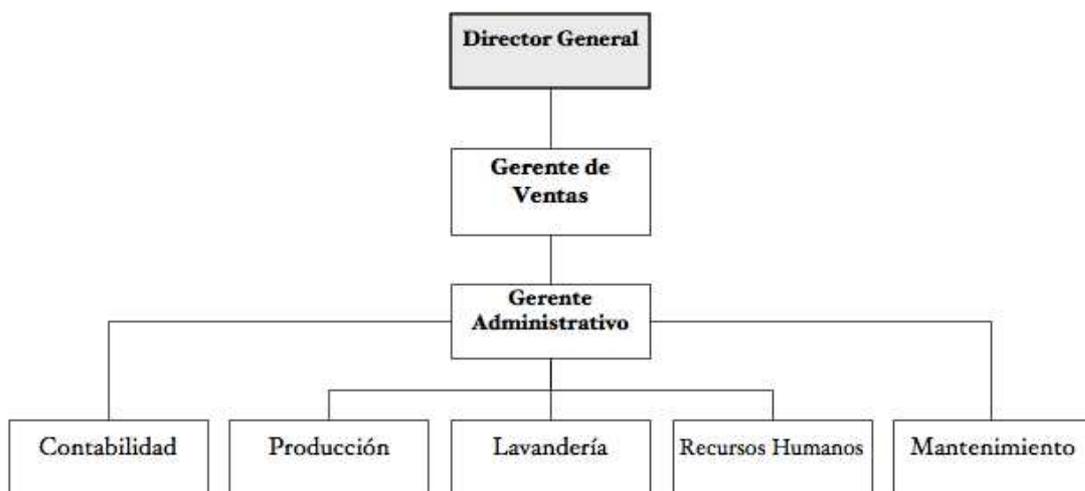
Así en la figura 2 podemos apreciar que la rotación de personal bajo significativamente una vez que la capacitación técnica, de liderazgo y espiritual fueron aplicadas.

Esta capacitación ha servido de ejemplo para realizar una transferencia tecnológica, y se ha llevado el conocimiento y la metodología al sector textil tomando como empresa muestra a Teteles Textiles S.A de C.V. Empresa con más de 50 años en el mercado, actualmente cuenta con un total de 260 empleados y se dedica principalmente a la confección de pantalón de mezclilla y lavado de los mismos. De dónde se han obtenido los siguientes resultados:



**Figura 3** Rotación del personal en 12 semanas a partir de los inicios de la capacitación Noviembre 2015 en Teteles Textiles (propia creación).

Como se aprecia en la figura 4; la rotación de personal tuvo una reducción bastante significativa. Para determinar los resultados del experimento se tomó la muestra de los mandos medios de la línea de producción y algunos del área de la lavandería. La siguiente figura muestra la estructura organizacional de la empresa:



**Figura 4** Estructura organizacional de Teteles Textiles, S.A de C.V. Fuente: Propia creación.

Tomando como muestra a 25 mandos medios para analizar el impacto y el cambio de comportamientos de la empresa se les dio capacitación en los siguientes temas:

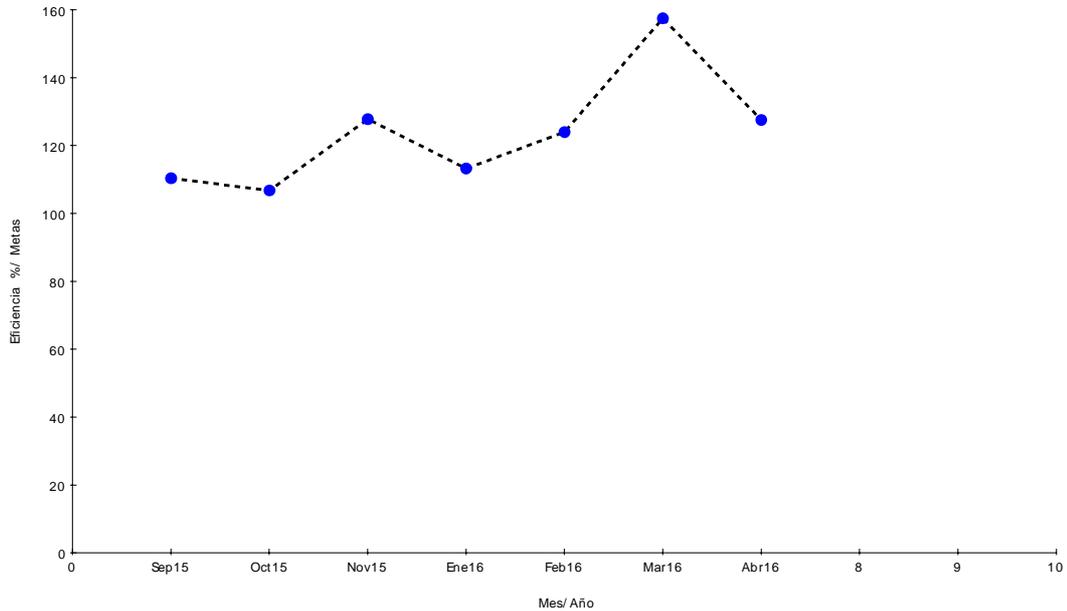
- Ética empresarial.
- Liderazgo transformacional.
- Análisis de procesos.
- Herramientas computacionales.

Igualmente a cada uno de los gerentes de la empresa se le dio capacitación sobre la mejora continua y resolución de problemas en un taller kaizen.

Las 3 plantas del corporativo tienen un total de 260 empleados con 25 mandos medios en sus diferentes categorías. Los empleados en su mayoría mostraron una resistencia al cambio de manera sustancial, lo que llevo a la empresa a cambiar un poco la estrategia.

Con el fin de sensibilizar, se invitó a una monja a que diera un ciclo de 4 charlas con cada uno de los valores de la empresa, dado que el nivel de estudios de la mano de obra directa tiene una media de primaria y el de los mandos medios de secundaria.

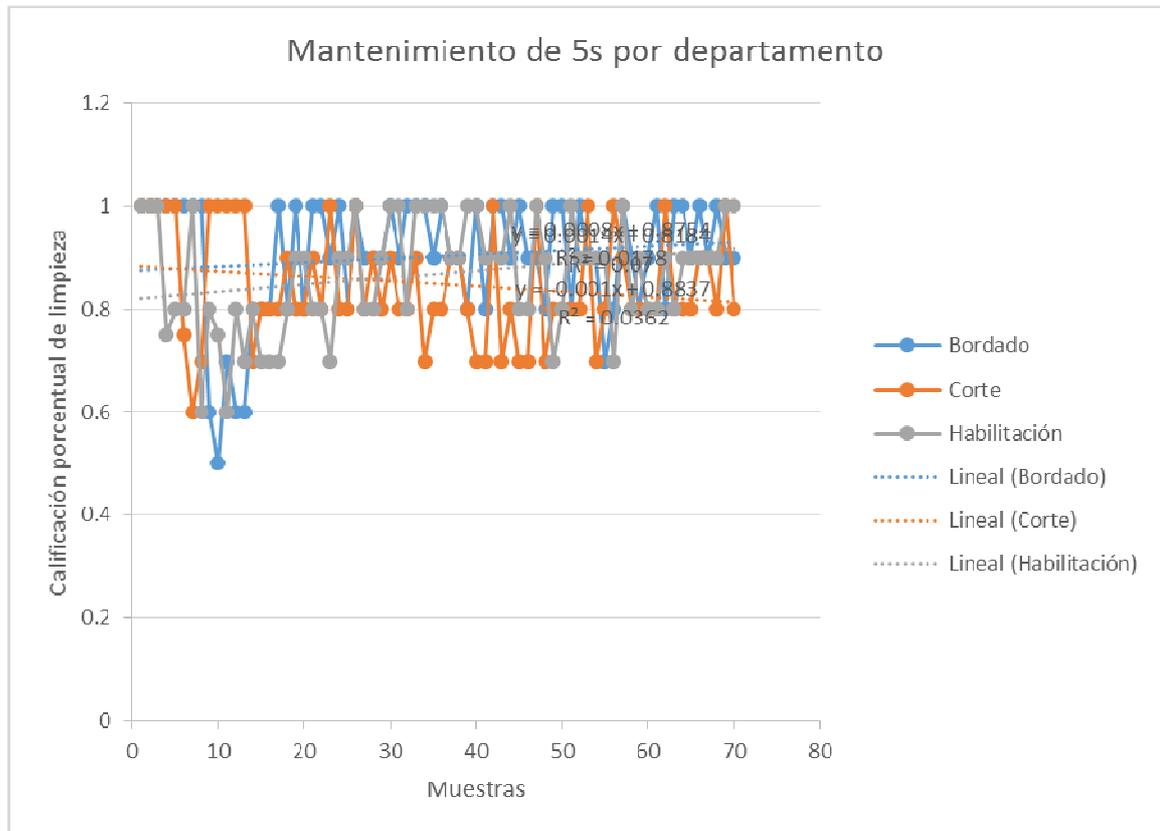
Interiorizar conscientemente la información requería de una estrategia más rápida, por lo que la solución propuesta fue la fe. Se realizaron talleres de meditación con los mandos medios y gerentes cambiando los resultados de manera significativa. Como se puede apreciar en la siguiente figura:



**Figura 5** Producción a través del tiempo, una vez aplicada la capacitación en Teteles Textiles S.A de C.V. Fuente: Propia creación.

No solo se vieron los cambios en la producción sino también en la aplicación y manutención de las 5 “S”. Así podemos ver que la fe y la espiritualidad son variables independientes que pueden ser gestionadas con la finalidad de alcanzar resultados óptimos en las operaciones de la empresa.

Un ejemplo de esto se muestra en la siguiente gráfica sobre el comparativo de cómo impactó la capacitación espiritual y de la fe en el personal de 3 departamentos de la empresa, quedando demostrado que la capacitación espiritual tiene impactos positivos en dos empresas de ramos completamente diferentes y con mercados completamente diferentes. Por lo que se considera de manera previa que la aplicación tiende a ser universal.



**Figura 6** El mantenimiento de las 5s por departamento productivo en Teteles Textiles, S.A. de C.V. Fuente: Propia creación.

Aquí es en dónde se aprecia la importancia de un modelo de gestión espiritual que incluya una forma fácil y efectiva que permita sobre todo la obtención de victorias rápidas. Como es de imaginarse, y al igual que los viejos modelos de calidad japoneses, la gestión de la fe deberá de entrar como una filosofía de vida, no solo en términos empresariales.

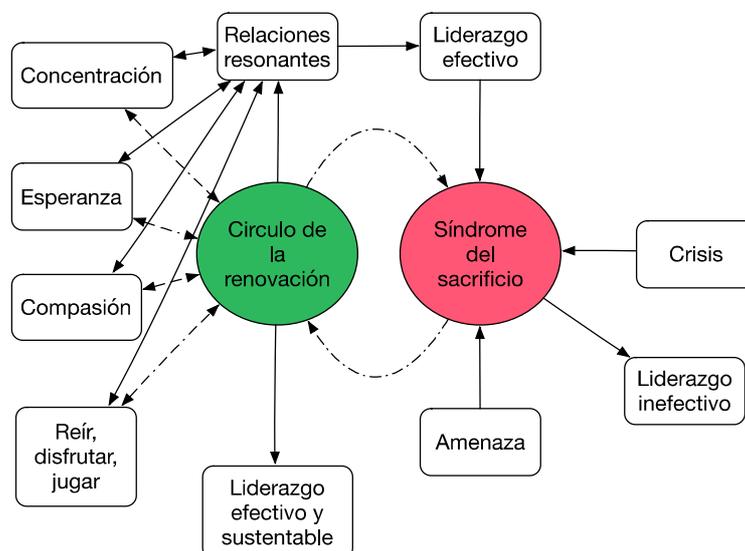
Existen ya algunos modelos de gestión del talento humano que han buscado la integración de la fe, dentro de todos ellos el que mejor nos deja ver claramente el impacto de la conciencia humana es el de Boyatzis (2005) del cual se pueden adaptar muchas formas de gestionar y se aprecian elementos que se pueden considerar variables de entrada como son:

- La concentración.

- La esperanza.
- La compasión.
- El reír, jugar y disfrutar.

Así es como este modelo, entre otros, comienza a matizar la empresa más humanamente, tratando de integrar los procesos productivos, con variables de salida como la satisfacción laboral o la felicidad de los empleados.

### El ciclo de la renovación y el sacrificio.



**Figura 7** El ciclo de la renovación y el sacrificio (Propia traducción del inglés al español). Fuente: (Boyatzis & Mckee, 2005).

Podemos apreciar a partir de la figura 3 que la esperanza y la compasión permiten que la gente se sienta renovada y en un ambiente de plenitud. El problema es cuando se entra en el círculo del síndrome de sacrificio, porque entonces la gente no se siente valorada o que se le paga por lo que hace, uno de los principios de la filosofía Lean.

"Masaaki Imai acuñó el término de Kaizen a mediados de los años ochenta, este se ha visto como un elemento clave para la competitividad de las empresas japonesas." (Suárez Barraza, 2009, p. 285).

En Japón las personas se han caracterizado por alcanzar una competitividad empresarial basada en la disciplina, pero también es el elemento humano el que ha jugado un papel fundamental. En la filosofía Kaizen y el pensamiento lean, que en occidente puede ser considerado como hacer más con menos, las personas tienen que ser valoradas, así como sus ideas, en un proceso creativo en el que sea posible transformar la empresa de una manera co-creativa, de modo que tanto la dirección estratégica, como la mano de obra directa participen en un proceso de mejora continua (Kaizen).

"Considerándose de igual manera, como un grupo de técnicas y herramientas para eliminar desperdicios" (Suárez Barraza, 2009, p. 286) La filosofía Lean ha tratado de hacer en las empresas una forma de mantener una estandarización, primero se busca la innovación, pero cuando estos cambios ocurren entonces la variación tiene el nacimiento junto con el nuevo sistema. No es hasta que la gente se acostumbra a los nuevos procesos que comienza a suceder la estandarización, ¿cómo podríamos acelerar el proceso de estandarización?, con la ayuda de herramientas humanas innovadoras como bien puede ser la espiritualidad y la ética empresarial, combinadas para encontrar un equilibrio de la existencia que al mismo tiempo conduzca a la búsqueda de la excelencia.

No es descubrir el hilo negro, si bien es cierto que "el término Kaizen entró en la arena del management, como el posible "elemento perdido" del éxito operacional de las empresas" (Suárez Barraza, 2009, p. 286) También existen otras herramientas, ésta en particular permite de manera fácil dar seguimiento a la innovación hasta la estandarización surgiendo a consecuencia una

nueva necesidad por innovar. Y a diferencia de otras herramientas "el Pensamiento Esbelto (o Lean Thinking) es caracterizado por la participación de los empleados en la solución de los problemas o desperdicios" (Suárez Barraza, 2009, p. 289)

### 3 Conclusiones

Se puede tener espiritualidad, productividad y satisfacción laboral de forma interconectada en la empresa, la cuestión es encontrar la forma correcta, dentro de las muchas propuestas que actualmente existen.

Como conclusión de esta investigación se determina una más, llamada la marca de la lealtad humana, es un modelo que puede ser aplicado en cualquier contexto sin importar el tamaño de empresa.

La propuesta nace a partir de una investigación sobre la bibliografía y sobre diversas empresas alrededor del mundo. Queda demostrada la importancia que tiene la gestión de talentos en los ambientes internacionales. No importa si es el sector de servicios o el sector de la manufactura, lo importante es la visión del empresario así como la disposición de aceptar el cambio hacía algo nuevo.

Se ha dejado ver con la investigación la necesidad de un modelo a partir de las aplicaciones de técnicas espirituales, como la oración, la meditación y la oratoria basada en la biblia (la lectura de la palabra de Dios como le llaman los católicos). Fue posible construir un modelo que da valor a los departamentos humanos de la empresa que son RH y marketing.

Se presenta el modelo como una propuesta innovadora que permitirá abrir un nuevo paradigma hacía nuevos campos de investigación. Así mismo, se puede encontrar ya a varios autores que se preocupan por la espiritualidad y la fe dentro de la empresa. Aun así, encontrar

nuevas formas de gestionar y controlar estas variables son de gran provecho para la sociedad empresarial y general.

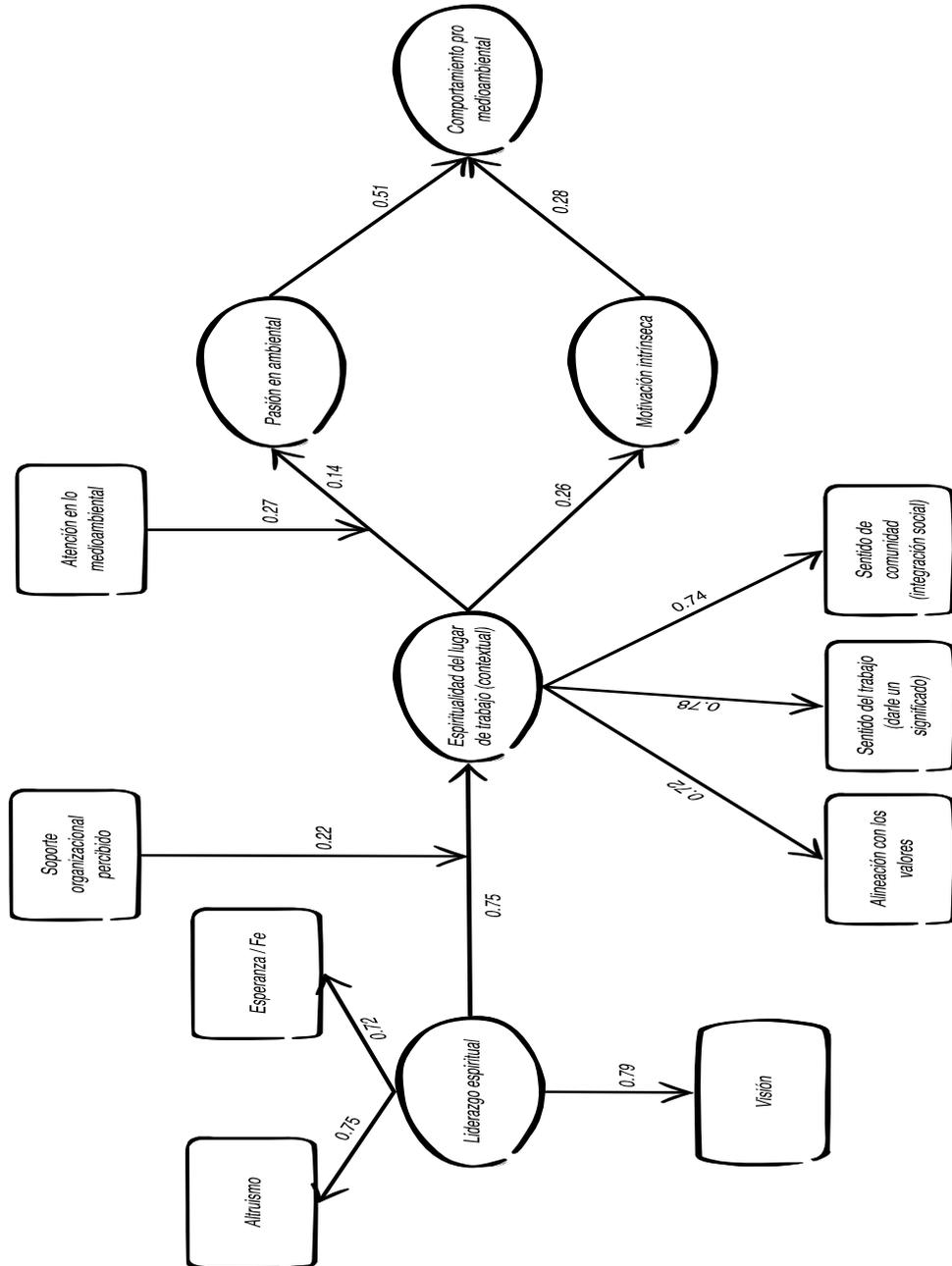


**Figura 8** Modelo del HLB (Marca de la lealtad humana por sus siglas en inglés). (Propia creación).

Este modelo permite a los empresarios conjugar dos departamentos y una filosofía, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento de los empleados buscando alcanzar las máximas utilidades de la empresa haciendo al mismo tiempo felices a las familias involucradas en el desarrollo de la misma. Algunas de las filosofías que se pueden adaptar son las religiones, el arte y la meditación.

## Apéndice A

### A.1 Modelado de ecuación estructural con resultados moderados



**Figura 8** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). (Ampliación de la figura 1 pp. 3).

## Referencias

- ABREU, E., GIULIANI, A., KASSOUF PIZZINATTO, N. AND ALVES CORREA, D. (2006). *BENCHMARKING COMO INSTRUMENTO DIRIGIDO AL CLIENTE*. INVENIO, 9(17), PP.77-94.
- AFSAR, B., BADIR, Y. AND KIANI, U. (2016). *LINKING SPIRITUAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PRO-ENVIRONMENTAL BEHAVIOR: THE INFLUENCE OF WORKPLACE SPIRITUALITY, INTRINSIC MOTIVATION, AND ENVIRONMENTAL PASSION*. JOURNAL OF ENVIRONMENTAL PSYCHOLOGY, 45, PP.79-88.
- ALMARAZ ALVARADO, A. AND LARA RIVERO, A. (2002). *ROTACIÓN, ESTRUCTURA DE ESTÍMULOS Y APRENDIZAJE TECNOLÓGICO EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DEL NORTE DE MÉXICO*. REGIÓN Y SOCIEDAD, XIV (24), PP.198 - 233.
- BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2005). *LIDERAZGO EMOCIONAL*. ESTADOS UNIDOS DE AMERICA: DEUSTO.
- CHIARAVALLE BILL (2007). *BRANDING FOR DUMMIES*, EBOOK.
- CHIAVENATO, I. (2009). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO*. EDITORIAL MC. GRAW HILL, TERCERA EDICIÓN, MÉXICO.
- FERRER, U. (2014). *FE, RAZÓN, PERSONA: DE LA CREENCIA COMO DIMENSIÓN ANTROPOLÓGICA AL ACTO PERSONAL DE FE*. REVISTA DE FILOSOFÍA OPEN INSIGHT, 5(7), PP.33-59.
- FLEITAS, S. (2013). *LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*. REVISTA LATINOAMERICANA DE PSICOLOGÍA, 45, 157-160.
- HALLORAN TIM, (2015). *A SIMPLE WAY TO MEASURE HOW COSTUMERS LOVE YOUR BRAND*. HARVARD BUSINESS REVIEW FEBRUARY, 1-5.
- HAYGROUP. (2014). *PREPARING FOR TAKE OFF*. [ONLINE] DISPONIBLE EN:  
[HTTPS://ATRIUM.HAYGROUP.COM/DOWNLOADS/MARKETINGPS/WW/PREPARING%20FOR%20TAKE%20OFF%20-%20EXECUTIVE%20SUMMARY.PDF](https://atrium.haygroup.com/downloads/marketingps/ww/preparing%20for%20take%20off%20-%20executive%20summary.pdf) [ACCESO 12 MAR. 2016].
- J. ERICKSON, T., & GRATTON, L. (MARZO DE 2007). *QUÉ SIGNIFICA TRABAJAR AQUÍ*. HARVARD BUSINESS REVIEW , 3-9.

- JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C., & DÍAZ, J. (NOVIEMBRE DE 2008). *GESTIÓN DEL TALENTO: UNA ESTRATEGIA DIFERENCIADA PARA UN ENTORNO GLOBAL*. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW , 2-
- KEEGAN, WARREN J., GREEN MARK C. (2009). *MARKETING INTERNACIONAL*. PEARSON EDUCATION. QUINTA EDICIÓN, MÉXICO.
- LENCIONI, P. (2015). *THE TRUTH ABOUT EMPLOYEE ENGAGEMENT*. [ONLINE] THE TABLE GROUP. DISPONIBLE EN: [HTTP://WWW.TABLEGROUP.COM/IMO/MEDIA/DOC/THE-TRUTH-ABOUT-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.PDF](http://www.tablegroup.com/imo/media/doc/the-truth-about-employee-engagement.pdf) [ACCESO 12 FEB. 2016].
- MOSLEY RICHARD (2015). *CEOs NEEDS TO PAY ATTENTION TO EMPLOYER BRANDING*, HARVARD BUSINESS REVIEW MAY, 1-7.
- OBERST, Ú. (2002). *SALUD MENTAL Y ÉTICA: EL CONCEPTO DE SENTIMIENTO DE COMUNIDAD EN LA PSICOLOGÍA DE ALFRED ADLER*. PERSONA, (5), PP.131-146.
- ROBBINS, S. AND JUDGE, T. (2007). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. UPPER SADDLE RIVER, N.J.: PEARSON/PRENTICE HALL.
- ROMAGOSA, J. AND ALBIZU MIRANDA, C. (1986). *LA FE, LA ESPERANZA Y EL AMOR Y SU RELACIÓN CON LA SALUD MENTAL*. REVISTA LATINOAMERICANA DE PSICOLOGÍA, 18(3), PP.451-456.
- ROOSEVELT M., THEODORE (2008). *SPIRITUAL ENTERPRISE DOING VIRTUOUS BUSINESS*. LIBRARY OF CONGRESS. PRIMERA EDICIÓN, ESTADOS UNIDOS.
- SOHA, H., OSMAN, A., SALAHUDDIN, S., ABDULLAH, S. AND RAMLEE, N. (2016). *THE RELATIONSHIP OF WORK INFLUENCE, SENSE OF COMMUNITY AND INDIVIDUAL SPIRITUALITY TOWARDS ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*. PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE, 35, PP.591-596.
- SUÁREZ BARRAZA, M. F. (2009, MAY). *ENCONTRANDO AL KAIZEN: UN ANÁLISIS TEÓRICO DE LA MEJORA CONTINUA*. PECVNIA
- TAJUDDIN, D., ALI, R. AND KAMARUDDIN, B. (2015). *DEVELOPING TALENT MANAGEMENT CRISIS MODEL FOR QUALITY LIFE OF BANK EMPLOYEES IN MALAYSIA*. PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES, 201, PP.80-84.

### Lista de subtítulos

**Figura 1** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). Ver anexo 1.

**Figura 2** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). Ver anexo 1.

**Figura 3** Rotación del personal en 12 semanas a partir de los inicios de la capacitación Noviembre 2015 en Teteles Textiles (propia creación).

**Figura 4** Estructura organizacional de Teteles Textiles, S.A de C.V. Fuente: Propia creación.

**Figura 5** Producción a través del tiempo, una vez aplicada la capacitación en Teteles Textiles S.A de C.V. Fuente: Propia creación.

**Figura 6** El mantenimiento de las 5s por departamento productivo en Teteles Textiles, S.A. de C.V. Fuente: Propia creación.

**Figura 7** El ciclo de la renovación y el sacrificio (Propia traducción del inglés al español). Fuente: (Boyatzis & Mckee, 2005).

**Figura 8** Modelado de ecuación estructural con resultados moderados Fuente: Propia traducción del inglés al español, tomado de (Afsar, Badir, Kiani, 2016). (Ampliación de la figura 1 pp. 3).