



mejores empleos

Salario mínimo, un debate con coincidencias

Qué opinan los expertos

Teletrabajo

Descubre los beneficios de emplear
a distancia

Entretenimiento corporativo

(O cómo conjugar lo productivo y lo
divertido sin fracasar en el intento)

Impulsar la productividad, el reto

Entrevista con Juan Pablo Castañón, presidente del
Consejo Coordinador Empresarial (CCE)





Feb. 14 y 15
CDMX

STEVE WALTON, Ph.D.
Emory University's
Goizueta Business School

Mayor información e inscripciones:
Tel. (55) 9172-2180 | informacion@seminarium.com.mx

www.seminarium.com.mx

PRESIDENTE EJECUTIVO
Carlos Sandoval Gómez
carlos.sandoval@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR GENERAL
Erick Baena Crespo
erick.baena@mejoresempleos.com.mx

EDITORIA WEB
Edith Ciriaco Ramírez
edith.ciriaco@mejoresempleos.com.mx

REDACCIÓN
Patricia Pérez Martínez
paty@mejoresempleos.com.mx
Penélope Silva Guzmán
penelope@mejoresempleos.com.mx

DIRECTORA DE ARTE Y DISEÑO
María Luisa Soler Aguirre
marialuisa@mejoresempleos.com.mx

ASISTENCIA EDITORIAL
Brenda Flores
brenda.flores@mejoresempleos.com.mx
Jenny Mendoza
Gustavo Flores

DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Carlos Villanueva Mendoza
contacto@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR COMERCIAL
Francisco Uribe Mayen
contacto@mejoresempleos.com.mx

GERENTE DE PUBLICIDAD
Isabela Ruiz Arevalo
isabela.ruiz@mejoresempleos.com.mx

COLABORADORES
Jorge Andere Martínez, Luis Berango Irizar, Margarita Chico, Irma Flores, Rocio Juárez Rodríguez, Alejandro Mendoza, Arleth Leal Mellich, Oscar Rodríguez, Horacio Rosas, Ivonne Vargas.

FOTOGRAFÍA
Pedro García Castro
Luis García López

CONSEJO EDITORIAL
Carlos Sandoval, Gabriela Breña, Cristina Jáuregui, Fernando Gutiérrez, Hugo F. Gutiérrez, Agustín Domínguez, Bernardo Chavero, Luis Ramón Carazo, Pablo Rivera, Jorge Forastieri, Jorge Vizcaino, Elizabeth Verdusco Garduño y Julio Portale

Mejores Empleos es socio activo de:



VENTAS
México
5335-2164 ext. 122
contacto@mejoresempleos.com.mx
www.mejoresempleos.com.mx

Inscrito en el
Padrón Nacional de Medios Impresos

Mejores Empleos. Primer bimestre del 2018. Editor Responsable: Erick Baena Crespo. Número de Certificado de Reserva Otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor: 04-2011-121317565300102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 15662. Domicilio de la publicación: Gabriel Mancera 1121 interior 104 Col. Del Valle, México, Ciudad de México 03100. Imprenta: Editorial Impresora Apolo, S.A. de C.V. Centeno 1506 Col. Granjas Esmeralda C.P. 09810, México, Ciudad de México Tiraje: 10,000 ejemplares. Mejores Empleos está inscrito en el Padrón Nacional de Medios Impresos. Las opiniones expresadas por los autores y/o colaboradores no necesariamente reflejan la postura de la casa editorial. Esta revista considera sus fuentes como confiables y verifica los datos que figuran en su contenido en la medida de lo posible; sin embargo, puede haber variantes en la exactitud de los mismos, por lo que los lectores utilizan esta información bajo su responsabilidad. Prohibida la reproducción parcial o total, sin el previo consentimiento de los editores.

Editorial

Salario mínimo, un debate oportuno y con coincidencias

“El tema del salario mínimo es un tema espinoso, que genera controversia y opiniones encontradas”, suponíamos en nuestras juntas editoriales.

Recordemos que el aumento fue propuesto, inicialmente, por Miguel Ángel Mancera, jefe de Gobierno de la Ciudad de México, y secundado por las Cámaras Industriales. Las reacciones, además de los argumentos, a favor y en contra del incremento, han sido muchas. Y se ha debatido en la arena pública.

Por esa razón, en Mejores Empleos, decidimos ocuparnos del tema y salir a buscar a los especialistas en la materia, sin imaginar que las opiniones de las fuentes consultadas tendrían puntos de encuentro.

Si bien se siguen discutiendo las consecuencias en materia de empleo, informalidad e inflación que tendría aumentar el salario a \$171 pesos (monto que cubre la canasta básica ampliada, de acuerdo al Coneval), los expertos coinciden en dos elementos: el primero, desvincular el salario mínimo como referencia de transacciones ajenas al ámbito laboral, como multas, operaciones financieras y asignaciones partidarias; el segundo, incluir el tema de la productividad en cualquier iniciativa para mejorar el salario mínimo real. Nosotros, desde nuestra trinchera editorial, sentamos en la mesa a los expertos para que arrojaran luz sobre un tema bastante complejo, cuyo análisis exige considerar múltiples variables. Esperamos que el resultado sea del agrado de los lectores y, sobre todo, que abone un poco a la discusión del tema. Nos complace contar con la opinión de Juan Pablo Castañón, presidente de Consejo Coordinador Empresarial (CCE), quien como representante de la cúpula empresarial, nos habla sobre productividad, inflación y los retos en materia salarial.

Se inicia un año decisivo para México. Las elecciones presidenciales están a la vuelta de la esquina y será el tema que dominará las sobremesas. Millones de ciudadanos apostarán por la continuidad; otros, por el cambio. Al cierre de esta edición, el candidato de Morena sigue arriba en las encuestas, pero nada está definido. Y habría que preguntarse, conforme pasen las semanas, cuál es la propuesta, en materia de empleo, de cada uno de los candidatos.

Nosotros vamos a monitorear el posicionamiento en la materia de cada uno de los aspirantes a la Presidencia. Es un tema primordial de cara al próximo sexenio. Y nosotros estaremos ahí para informarles puntualmente.

¡Les deseo a todos un 2018 lleno de éxitos!
¡Que vengan más y mejores empleos!

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo

@mejoresempleos

MejoresEmpleos





Contenido

LO QUE NECESITAS SABER...

- 4 Haz que tu colaborador se enamore de ti
Ivonne Vargas Hernández
- 6 ¿Qué hacer para ganar mejor?
Iñigo Arizmendiarieta
- 8 La importancia del salario emocional
Gustav Juul
- 10 ¿Cuál es tu pretensión del sueldo? Conoce qué debes responder
Margarita Chico
- 12 Recursos Humanos y salario
Jorge Andere Martínez
- 14 El salario no alcanza
Luis Berango Irizar

PORTADA

- 16 Entrevista con Juan Pablo Castañón: "Sociedad y gobierno debemos de impulsar la productividad"
Erick Baena Crespo

ESPECIAL

- 22 El aumento al salario mínimo, un debate con coincidencias
Patricia Lucía Pérez Martínez

CAPITAL HUMANO

- 26 Viví 48 horas con el salario mínimo
Edith Ciriaco Ramírez
- 30 Entrevista con Roberto Esses: "Las organizaciones deben convertirse en marcas empleadoras"
Rocío Juárez Rodríguez
- 34 Entrevista con Mariana Talarico: "Trabajamos mucho la cercanía y la flexibilidad"
Penélope Silva



38 Teletrabajo, los beneficios de emplear a distancia
Patricia Lucía Pérez Martínez

42 Entrevista con María Zavala: "El techo de cristal se está rompiendo"
Penélope Silva

MUJER - MEJORES EMPLEOS
46 Entrevista con Dolores Blancas: "Urge un cambio de cultura para erradicar la violencia de género"
Jenny Mendoza



BREVES DEL EMPLEO
54 Zona laboral, nueva apuesta radiofónica sobre el mundo del trabajo

55 Destacan beneficios del *e-learning*

56 Préstamos a clic de distancia

ETIQUETA
58 Vestir bien sin invertir mucho
Horacio Rosas

DELEITE
60 Imperdibles que marcarán el 2018

ARTE + CULTURA
62 Agenda cultural



VIDA + IDEAS + MOVIMIENTO
El juego de trabajar
Patricia Pérez



Haz que tu colaborador se enamore de ti



Ivonne Vargas Hernández

Especialista en temas de educación, desarrollo laboral y gestión

Que el objetivo en 2018 sea aumentar el salario emocional para fidelizar a sus nuevos clientes, los colaboradores.

Colocar a los colaboradores en primer lugar, siendo el corazón de las organizaciones (aquello que llaman *peoplecentricity*), figura en la lista de prioridades de muchas empresas. Al menos eso se lee y se escucha en foros de Recursos Humanos. Lograr esta meta, sin embargo, no es sencillo, requiere que la inteligencia de negocios y la cultura en las empresas se libere de la obsesión por atender solo las necesidades del cliente, comprador externo. Hoy a otros clientes, los de casa, los empleados, y para que estos ocupen el centro de la ecuación, hay que escuchar, retroalimentar, crear lazos emocionales. ¿Estamos listos para ello?

ESTRATEGIAS EQUIVOCADAS

El reto de convertir al colaborador en el eje central de la empresa es un camino que carece de retorno. Es un esfuerzo que habrá de realizarse -un poco- para

Marca Corporativa como atracción del talento

En el desempeño empresarial podemos encontrar los conceptos llamados Marca Comercial y Marca Corporativa. La primera está representada por los signos utilizados para distinguir en el mercado, productos y/o servicios. La segunda, cuya definición más básica la vincula con los aspectos visuales de la organización, va más allá del diseño de un logo: es lo que representa la empresa para el talento.

Una Marca Corporativa que cuenta con una cultura organizacional sana (como signo de identidad, de filosofía empresarial) se convertirá, en automático, en un elemento de atracción y retención de talento. Toda empresa debe aspirar a ser el lugar en donde todos quieren trabajar. ¿Cómo? Creando la mejor experiencia de trabajo, que contagie el entusiasmo y las ganas de trabajar ahí.

Cuando hablamos de marca corporativa como atracción y retención de talento todo habla, todo comunica. Y en el momento en que tu Marca 'habla', alguien, al otro lado (el talento), está escuchando con atención. El mensaje que se difunde, tanto al interior como al exterior de tu empresa, de colaboradores que lo hacen de boca en boca o comentarios en medios digitales, debe de transmitir un buen ambiente laboral. Y eso último es el resultado natural de una cultura propia que se caracterice por ser innovadora, moderna, dinámica y socialmente responsable, además de que se valora mucho la capacidad que tiene la organización a la hora de integrar a las diferentes generaciones.

Para que la estrategia de marca corporativa como atracción de talento funcione, deben combinarse tres factores: la visión estratégica, la cultura de la organización y la imagen de la empresa.

Cabe señalar que es importante adaptarnos al nuevo escenario de los negocios en la era digital, por lo que es clave utilizar todas las plataformas sociales, como Twitter, LinkedIn, Facebook, etc. También es importante, en esta estrategia, contar con una página de internet que considere una sección dedicada a la atracción y retención del talento.

Algo debemos de tener claro: la Marca Corporativa es el equivalente al Branding Personal. En un mundo en el que los consumidores tienen acceso libre a la información de las empresas, y toman decisiones con base en la reputación corporativa, deben de lograr que los candidatos se interesen, casi imploren, participar en tu organización.



Oscar Rodríguez
@familialaboral

mantener e incrementar el poder de marca de la empresa. Y, otro poco, porque no nos queda alternativa. Es una necesidad determinada por las características de los nuevos empleados: jóvenes que ponen en la punta de la pirámide sus prioridades, que aprecian su individualidad, amantes de la tecnología, que buscan gestionar proyectos en forma autónoma y privilegian su libertad sobre el estatus.

¿Creen que en la neurosis empresarial, donde se ve al empleado como un fabricante de resultados, se puede embonar estos nuevos colaboradores? La respuesta es no y es necesario hacer un ajuste para adaptarse a las necesidades de este mercado... y de la generación X, y hasta de los *Baby Boomers*.

En el camino por dar un giro a la relación y el entorno con los colaboradores encontramos variadas acciones: ser más flexibles en horarios, códigos de vestimenta, tener entrenamientos personalizados y asertivos. Lo interesante es cuán alineado se encuentra la propuesta de la organización con la necesidad del empleado, por aquí puede haber diferencia. Por ejemplo, las siguientes acciones son enlistadas por las empresas en México como un esfuerzo de flexibilidad, pero no aparecen entre las más cotizadas por los *Millennials*:

- 46 por ciento de las organizaciones dice tener horarios flexibles.
- 40 por ciento relajó el código de vestimenta.
- 31 por ciento tiene un esquema de *home office*.

El 75 por ciento de los profesionistas de esta generación en el país no enlistan esas acciones, sino que priorizan contar con un plan de desarrollo de carrera, en cuya elaboración participen, y donde puede observar cómo es su impacto en la empresa. No tenerlo, es la primera razón para permanecer o no en el lugar de trabajo, de acuerdo con datos de la Encuesta Millennial 2016-2017 de Hays.

AUMENTAR EL SALARIO EMOCIONAL

Tener a los colaboradores como eje central de la organización, aumentando su compromiso y vínculo emocional con nuestros lugares de trabajo, puede ser la meta en 2018, e incrementar el salario emocional, el camino para lograr tal cometido. Estas son opciones para lograrlo.

Reconocer con mayor frecuencia, y casi calendarizado, el talento y las aportaciones individuales de nuestro equipo, nada tiene que ver con diseño, pero sí con salario emocional. Requiere desembolso de tiempo y mejora de habilidades en escuchar, dar retroalimentación al empleado (algo que hoy solo 33 por ciento de los mexicanos dice tener, según datos de Deloitte), generar el espacio para dialogar, pero mostrando genuino interés por lo momentos importantes para el empleado, y eso alineando con las metas de la empresa. El acercamiento necesita verse honesto, no obligado.

Otra opción para incrementar la cuota de salario emocional consiste en lograr que las personas se sientan orgullosas de la empresa en que trabajan y lo transmitan. El programa de embajadores es un apoyo en este sentido. Por qué no dedicar tiempo a seleccionar líderes, en todos los niveles de la empresa, encargados de "cacarear" por qué es gratificante trabajar en cierto lugar.

La tecnología, en concreto, las redes sociales y la página corporativa son una excelente opción para que los empleados transmitan los mensajes, porque el colaborador, y tus futuros empleados, viven en estas plataformas. El desafío para esta iniciativa se centra en contar con una política de uso de redes, definir a un responsable de proyecto, dialogar con los embajadores. El 75 por ciento de las empresas no cuenta hoy con una política formal de uso de redes sociales.

Tenemos en nuestras manos opciones para fidelizar, que no requieren grandes desembolsos, más que la convicción de querer llevar la relación con el empleado a un nuevo nivel. ¿Nos sentimos preparados para pelear por ese cometido, o dejaremos que la resistencia al cambio se convierta, un año más, en otra barrera?



¿Qué hacer para ganar mejor?



Iñigo Arizmendiarieta

Zavala Civitas Executive Search

Es un hecho que el salario mínimo en México es uno de los más bajos del continente e impide a los trabajadores que lo perciben superar el umbral de pobreza. El sentido común dicta que es una situación insostenible e injusta.

El salario mínimo afecta, en principio, a trabajadores poco cualificados, a trabajadores que perciban la mayor parte de los ingresos en base a objetivos o a trabajadores que reciben adicionalmente ingresos del trabajo informal.

Los lectores de esta revista no se van a enfrentar a un salario mínimo; sin embargo muchos se enfrentarán a salarios por debajo de sus expectativas, responsabilidades o formación, y esto también es un problema serio.

CÓMO PREPARARSE

En la mayor parte de las posiciones, disponibles en el mercado, la demanda supera con creces la oferta, esta es una de las razones de los bajos salarios que ofrecen las empresas.



Los lectores de esta revista no se van a enfrentar a un salario mínimo; sin embargo, muchos se enfrentarán a salarios por debajo de sus expectativas, responsabilidades o formación, y esto también es un problema serio. ”

¿Qué puede hacer un profesional que ingresa en el mercado laboral para tener un salario acorde a sus habilidades, conocimientos y experiencia?

A la hora de elegir optar por un primer empleo hay un factor más importante que el salarial y es la oportunidad de adquirir experiencia, tanto en el oficio en el que cada uno desee desarrollarse como en el mero hecho de aprender lo que es un trabajo. Valora aspectos como el ambiente de colaboración, el nivel de responsabilidad, los retos y objetivos. De esta forma tendrás más elementos para aceptar o rechazar una oferta.

¿Qué factores pueden favorecer el iniciar la vida profesional con condiciones salariales más altas que la media?

Internas

- Dominar el Inglés y si se habla un tercer idioma mejor
- Tener buenas calificaciones
- Experiencia internacional¹
- Buena capacidad de expresión oral
- Madurez

Externas

- Haber estudiado en una universidad prestigiosa pública o privada
- Networking (relaciones)

APORTAR VALOR A LA EMPRESA

Al igual que las empresas deben de ofrecer productos diferenciados y atractivos para vender, un profesional debe de aportar valor a la empresa para convertirse en una pieza clave dentro de esta. Una de las cualidades que se valoran son la honestidad, el esfuerzo, la actitud, la creatividad, el sentido de urgencia, la autonomía y la capacidad de resolver problemas. Para las empresas es necesario retener profesionales con esas cualidades y van a pagar por ello; finalmente el capital humano es el valor más importante para una organización.

Como conclusión, es importante que los profesionales sean proactivos a la hora de buscar una mejora en sus condiciones salariales en el sentido de lo que comentábamos antes, hacerse una pieza clave en una empresa es garantía de mejores condiciones salariales.

Para entender a México

El cuento de la productividad para subir los salarios

En estas semanas de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá, un elemento que finalmente emergió en las mismas por parte de nuestros socios norteamericanos es la necesidad de subir los salarios de los trabajadores mexicanos.

En reciente visita a nuestro país, el Primer Ministro canadiense, Justin Trudeau, volvió a hacer el llamado en su alocución en el Senado, donde dijo que los salarios de los mexicanos tienen que ser más competitivos y que el salario mínimo debe de aumentarse.

El gobierno mexicano y los empresarios representados en el llamado cuarto de al lado han dicho que el tema de los salarios finalmente está puesto en la mesa de discusión, pero que México ya ha empezado un esfuerzo por mejorarlos al poner a revisión la regulación sobre los salarios mínimos. Discusión iniciada hace dos años a propuesta de Miguel Ángel Mancera y que después fue capitalizada por el PAN en todo el país. Sin embargo, la realidad es que en los últimos años el salario ha subido 20 pesos al día y aún así seguimos teniendo de los más bajos salarios promedio en Latinoamérica.

El gobierno ha argumentado que para subirlos hay que tener mucho cuidado con el impacto en la inflación y la iniciativa privada siempre insiste en que para lograrlo hay que aumentar la productividad. Argumento al que la presente administración gubernamental ha hecho eco.

No obstante, con el TLCAN, que se firmó hace 23 años, la productividad ha mejorado en los trabajadores de los tres países. Es decir, sí cumplió con ese cometido. La productividad del trabajador en Estados Unidos, sin embargo, ha aumentado en 78 por ciento, la de los canadienses en 56 por ciento y la de los mexicanos en 48 por ciento en los últimos 10 años. Los salarios, sin embargo, no han aumentado conforme esos incrementos y lo poco que han aumentado para el caso mexicano siempre es sobre un rezago infundado donde la correlación productividad-incremento a los salarios ha generado una brecha malsana. (Ver: Alejandro Gómez Tamez: *La productividad en México sí crece, los salarios no*, El Financiero, 18/08/2014; y Oscar Elton y José Merino: *TLCAN y el debate sobre salarios en México*, Paréntesis/Nexos, 12/10/2017).

En el sector manufacturero y de servicios un obrero de la Ford en México no gana igual que un obrero de la Ford en Detroit y su productividad es igual o similar. Un empleado de McDonalds en México es igual de productivo que un empleado de esta compañía en EU y sus empleados allá ganan diez veces más por hora. Un ejecutivo de una farmacéutica como Pfizer o Novartis para funciones iguales y misma productividad gana sustantivamente menos en México. ¿Dónde está entonces el mito de la productividad para aumentar los salarios? Es un cuento ya muy gastado.



Julio Portales
@julioportales



La importancia del salario emocional



Gustav Juul

Presidente & CEO / RHHR Group

En un mundo laboral tan cambiante como en el que nos encontramos es importante que los colaboradores de todas las empresas consigan en su trabajo satisfacción emocional. Con ello, garantizamos una plantilla de personal sana e integrada en nuestras compañías.

El salario emocional que los colaboradores de una organización reciben dentro de la misma juega un papel fundamental no solo en el desarrollo de sus actividades cotidianas, sino también en su nivel de rotación, por lo que las empresas comienzan a dar cada vez más importancia a los aspectos que lo conforman, como la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

PARA MUESTRA, BASTA UN BOTÓN

De acuerdo con un estudio de la Universidad de Navarra, en donde se encuestó a más de 7 mil colaboradores de 23 países del mundo, 95 por ciento de las personas que trabajan en entornos laborales enriquecedores consideran que reciben salario emocional.

Por otro lado, un estudio de la consultoría *Zingheim & Schuster* en 2008, señala que dentro de la mayoría de las organizaciones conviven diversas generaciones que trabajan de forma simultánea: los *Baby Boomers*, la Generación X y finalmente los *Millennials*, quienes se encuentran especialmente preocupados por las retribuciones emocionales y las oportunidades de desarrollo profesional que las empresas pueden ofrecerles.

El compromiso de los trabajadores es 4 veces mayor cuando encuentran un medio adecuado para desarrollar sus actividades cotidianas y que favorecen un balance entre su vida y su trabajo; en contraste, en las organizaciones en donde ese balance se encuentra desequilibrado, la búsqueda de otras opciones laborales, por parte de los colaboradores, se incrementa 11 veces.

Diversos estudios demuestran que son cada vez más las personas que eligen trabajar en las compañías que ofrecen a sus empleados beneficios adicionales que les permiten incrementar su productividad y lograr el equilibrio vida-trabajo.

A CONSIDERAR

A continuación, se enlistan algunos de los beneficios más valorados por los colaboradores:

- **Horario flexible.** Que lo importante sea realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las 8 horas en una oficina.
- **Home office.** El trabajo a distancia es muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores.
- **Plan de la carrera profesional.** Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional.
- **Guardería.** En el mismo lugar de trabajo o durante las vacaciones.
- **Días libres.** En los cumpleaños o de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles.
- **Beneficios sociales.** Seguro, planes de jubilación, ayuda a la educación de los hijos, entre otros.
- **Espacios de distracción.** Salas destinadas para que podamos desconectarnos del trabajo.
- **Capacitación y formación.** Ayuda en formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario.
- **Actividades de voluntariado.** Actividades de voluntariado promovidas por la organización.
- **Reconocimiento al trabajo bien hecho.** Que nos digan las cosas que hemos hecho bien. Palabras tan sencillas como “gracias”, “bien hecho”.

Es muy importante que en las empresas exista un termómetro laboral que permita identificar las áreas de mejora en la organización y conocer el sentir de los equipos de trabajo en el entorno laboral.

Para entender el mundo

Cataluña

Cataluña, cuya capital es Barcelona, es un territorio nororiental de 7,5 millones de habitantes, representa el 6,3 por ciento de la superficie de España, 16 por ciento de su población y 19 por ciento de su PIB. El independentismo catalán defiende la tesis de que Cataluña es una nación oprimida por España desde su ocupación por las tropas borbónicas en 1714, y la posterior supresión de las instituciones catalanas y la prohibición de su lengua en la administración mediante los Decretos de Nueva Planta promulgados por Felipe V. Durante la Guerra Civil Española, Barcelona junto con Madrid fueron los grandes íconos de la República.

Aprovechando la crisis económica que vive España, un grupo nacionalista catalán liderado por el periodista y alcalde de Girona, Carles Puigdemont, ahora presidente del gobierno regional de Cataluña (Generalitat), llevó a un referéndum el 1 de octubre de 2017 para lograr la Independencia, en el cual –de acuerdo a cifras de la propia Generalitat– 2 millones de catalanes se pronunciaron por el sí, omitiendo que la votación del presunto referéndum fue además de ilegal, irregular, sin ninguna garantía, ni responsable fiable del recuento.

Dentro de la misma Cataluña han estallado voces de protesta por parte de ciudadanos que no apoyan la Declaración Unilateral de Independencia que realizó –aunque segundos después la pospuso– el Generalitat, quedando en evidencia que no hay un solo pueblo catalán que respalde unánimemente su causa, sino una sociedad que mayoritariamente apuesta por la convivencia dentro de la Constitución.

La respuesta del gobierno español fue inmediata, aplicó el controvertido artículo 155 de la Constitución, que permite al Estado intervenir para obligar a las autoridades de una Comunidad Autónoma a cumplir las leyes cuando se han agotado todas las vías de control. Puigdemont optó por abandonar el país: la República Catalana había nacido muerta. Quiso dar la máxima importancia política a las elecciones en Cataluña en diciembre del año pasado. “La situación es muy grave, pero estas son las elecciones más trascendentes de nuestra historia”, declaró en el acto de presentación de la candidatura de Junts per Catalunya desde Bélgica, en donde se encuentra refugiado.

Pase lo que pase en la esfera política, en la económica las cosas no pintan nada bien para Cataluña: el retiro de CaixaBank, Critería, Sabadell, Gas Natural Fenosa y Grupo Editorial Planeta, no es más que el principio del éxodo anticipado de corporativos que no ven en la Cataluña actual el respaldo jurídico indispensable para la buena marcha de los negocios.



Rafael Martínez
de la Borbolla
@rafaborbolla



¿Cuál es tu pretensión de sueldo? Conoce qué debes responder



Margarita Chico

Directora General de Trabajando.com

Catalogada como una de las preguntas más difíciles de responder, el sueldo, lamentablemente, es utilizado como filtro en algunos procesos de selección.

Para el candidato, la pregunta: "¿Cuánto quieres ganar?" resulta difícil de responder, si dicen una cifra muy por encima de lo que ofrecen para el cargo, pueden quedar fuera del proceso. Por lo mismo, a veces, por miedo, entregan una cifra muy baja. Para el entrevistador, esta respuesta puede deberse a que el postulante no valora su trabajo o que no dará el ancho para el cargo.

¿QUÉ RESPONDER ENTONCES?

Entonces, ¿qué debemos responder? El equipo experto en empleabilidad de Trabajando.com señala que un candidato puede salir airoso de esta pregunta si su respuesta se orienta en los siguientes puntos:

- Contestar con una pregunta: ¿Cuál es la remuneración habitual en esta empresa para este cargo?
- Si la empresa no cuenta con un rango, menciona uno según la información que hayas obtenido. Pero, méncionalo enfatizando las ganas de aprender y aportar a la empresa.
- Comenta el sueldo actual o de tu último trabajo y el tipo de empresa en el que te encuentras o encontrabas. Explica que deseas mejorar ese monto. Por lo general se solicita un 20 por ciento de incremento del cargo actual.
- Si no lo preguntan, no digas nada.
- Es importante que el entrevistador aclare si se refiere al salario base, bruto o neto. Por lo general, los sueldos publicados son montos brutos (antes de impuestos) con sus respectivas prestaciones de ley.
- Acompaña tu respuesta con lo importante que es para ti otros aspectos como: posibilidades de desarrollo, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Entre los aspectos no económicos a evaluar y que son parte de una negociación de contratación, están la flexibilidad horaria, posibilidad de desarrollo, capacitación, modalidades de trabajo, como por ejemplo el teletrabajo o *home office* y, en general, todo lo que mejore la calidad de vida laboral del colaborador. Mientras que los económicos se componen por la remuneración, bonos, comisiones y todo lo que sea dinero.

“Jamás te cases con una cifra, utiliza siempre rangos. Esto implica 'desde' y 'hasta'.”

TIPS PARA LOGRAR UNA REMUNERACIÓN JUSTA

Es fundamental que te prepares para esta pregunta. Si realizas una investigación de mercado recuerda que debes considerar varios puntos: años de experiencia, competencias técnicas, idiomas, rubro, tipo de empresa y cargo. Estas cifras úsalas como referencia y no como valores exactos. Jamás te cases con una cifra, utiliza siempre rangos. Esto implica “desde” y “hasta”.

Para complementar tu respuesta, también es útil que le preguntes sobre este tema a tus colegas o amigos que trabajen en cargos y rubros similares. Esto te permitirá afinar tus argumentos y entregarte mayor confianza y seguridad.

Es común que creamos que el mercado debe valorar nuestro trabajo y experiencia. Sin embargo, esto mismo a veces no nos permite ver con claridad que el sueldo corresponde al cargo y no al candidato.

Es fundamental que estén muy bien informados sobre la empresa, el rubro, lo que hacen, la competencia, entre otras; y el puesto o cargo al que están postulando. Esto les permitirá dar una respuesta con total seguridad y con menores probabilidades de dar cifras equivocadas.

Inspiración para llevar

La Casa de Toño: garnachas de éxito

La escena ya es común: al menos una docena de personas conversan o fuman afuera del establecimiento. A media banqueta, oficinistas, estudiantes y trabajadores esperan su turno para entrar al lugar. La Casa de Toño es el restaurante responsable de dicha escena.

Desde hace 34 años, la franquicia se ha posicionado como uno de los lugares preferidos por los capitalinos para ir a desayunar, comer, cenar o “curarse la cruda”. La fórmula parece simple: menú sencillo, buenos precios y gran servicio. Sin embargo, la clave detrás del éxito se encuentra en Toño, fundador y creador del concepto que decidió emprender a muy temprana edad.

De hecho, fue a los 18 años cuando decidió dejar la escuela y comenzar su propio negocio. Aunque sus padres se opusieron, Toño no dudó en seguir su camino. Alejado de las aulas y sin aspirar a un trabajo de oficinista se armó con un anafre donde freía quesadillas afuera de su casa, muy cerca de donde ahora está ubicada la sucursal de Floresta.

Con el tiempo tuvo que buscar la ayuda de una señora, y el hijo de ella, para crecer el negocio. Poco después expandió el área de su local, colocó más sillas y una pequeña mesa. Cada vez era más común la expresión: “Vamos a la casa de Toño” entre los vecinos, quienes disfrutaban de las delicias preparadas en un humilde anafre.

Cuando Toño contrajo matrimonio, sus allegados creyeron que optaría por dejar todo y conseguir un trabajo formal; por el contrario, su esposa se sumó a su proyecto. El éxito fue en aumento y ya no bastó con la ayuda de su madre, amigos y familiares. La camioneta con la que se surtía en la Merced ya era insuficiente para los deseos de expansión de Toño.

A partir de ahí, ya todo es historia conocida: más de 40 sucursales, un pozole ya tradicional y un ejército de meseros hábiles y serviciales son los componentes elementales de un concepto que se niega a convertirse en franquicia en pos de mantener el mismo nivel de calidad en cada una de las mesas.

A pesar de ello hay cambios obvios, se dejó el anafre atrás y se invirtió en el personal, capaz y preciso para atender a más de seis mil comensales por semana, solo en la sucursal de Floresta. Aunque claro, hay cosas que nunca cambiarán, como los vecinos diciendo: “Vamos a La Casa de Toño”.



Edwin Alejandro
Mendoza Morales
@alerock77



Recursos humanos y salario



Jorge Andere Martínez

Director General Grupo Andere

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.
(Ley Federal del Trabajo, Art.90).

En 2017 el salario mínimo mensual era de \$2,401.20: de 2016 a 2017 subió \$7.00 diarios... el costo de medio kilo de tortillas. ¿Responde siquiera a la tasa de inflación oficial? Solo Cuba y Nicaragua están por debajo de México a nivel latinoamérica. En Cuba, sin embargo, los aspectos sociales, culturales y educativos mencionados en nuestra Ley son real y completamente gratuitos.

El *coaching* y el emprendimiento

Hemos oído con frecuencia la pregunta: ¿Qué haría un senador si recibiera una nómina mensual de \$2,400.00? No ha habido el valiente que se atreva a responder esta pregunta en la práctica, dejando el escaño y, aunque fuese por juego, irse a experimentarlo.

¿TIENE QUE SER ASÍ EN LA EMPRESA?

El papel de las áreas de Capital Humano (el factor fundamental de las empresas e instituciones, su factor más poderoso, como para que se le trate como un simple recurso estático) respecto al salario de los colaboradores es fundamental. En ellos recae la responsabilidad de contar con mejores tabuladores.

Por otro lado, si una persona no tiene lo necesario para vivir aceptablemente, con seguridad bajará su productividad en la medida de la insatisfacción de su necesidad. Maslow, el psicólogo social, afirma, a raíz de sus estudios, que el dinero no motiva, pero la carencia de él sí desmotiva. Finalmente sin la base económica de su gente, la empresa se construye sobre arena.

Creemos que es hora de que en serio se consideren las consecuencias, a corto, mediano y largo plazo, de tener en el equipo de la empresa o de cualquier institución gente frustrada porque día con día se enfrenta con la realidad de que su trabajo no le da para vivir... menos aún si tomamos en cuenta el aumento creciente y constante en la carestía de la vida.

“Una persona que no tiene lo necesario para vivir aceptablemente, con seguridad bajará su productividad en la medida de la insatisfacción de su necesidad.”

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Este tema tiene que ver, también, muy directamente, con los valores de las organizaciones. Entiéndase por valores los que se reflejan en la práctica, y no los valores que suelen aparecer enunciados en un cartel propagandístico pegado a la pared de una oficina.

Los valores deben de prevalecer y evitar prácticas tan abusivas como registrar en el IMSS al personal con salarios más bajos de los que perciben en la realidad, lo que —a la postre— perjudica a los empleados a la hora de pensionarse.

En ese sentido, para las organizaciones que quieran ser congruentes con sus valores y sus prácticas, en primer lugar deben de reconocer el error y ajustar los salarios de sus colaboradores (la ley fija el mínimo, pero no obliga a ninguna empresa a pagarlo); en segundo lugar, abandonar la tendencia a valorar más la cantidad que la calidad a la hora de contratar, y en tercer lugar, invertir en el talento, con el fin de generar motivación, permanencia y contar con un equipo de colaboradores satisfechos.

Acudo a una frase: “Nadie da lo que no tiene”. Ningún empleado se comprometerá con la productividad ni estará entusiasmado, si nota desinterés por parte del empleador a la hora de definir su remuneración.

Es vital para una organización, sobre todo de reciente creación, contar con la asesoría de expertos en Recursos Humanos, Mercadotecnia, Administración, Finanzas y Contabilidad para lograr sus objetivos. Ese tipo de *expertise* sirve como guía, facilita el diseño y la implementación de estrategias, evitando el riesgo que conlleva la prueba y error, que en esta etapa de vida de la organización puede ser altamente costosa y riesgosa por el capital, recursos y tiempo con los que cuentan para la apertura y arranque.

Si eres emprendedor y te cuestionas si debes o no contratar estos servicios de *coaching* y asesoría, valora el beneficio para tu organización, no solo evalúa sus precios u honorarios.

Considera el ahorro en costos que te genera esta contratación. Es menos costoso contratar *coaching* en el área de Recursos Humanos, por ejemplo, que contratar a una persona que lidere el área de Recursos Humanos, en caso de que tu negocio aún no tenga la solvencia, además del crecimiento, para mantener todo un equipo de profesionales. Debes de contar con un experto en el diseño de la estructura, perfiles, competencias, descripción de puestos, etc., aspectos sumamente importantes para el crecimiento ordenado de cualquier empresa. Otro tema básico para asesoría es el de salarios y compensaciones, un experto en Capital Humano te puede dar guía de cómo está el mercado y cuáles son los que te sugiere establecer. Este trabajo puede ser inclusive de arranque y establecer tabuladores que pueden permanecer para después tener revisiones anuales o semestrales, pero no te implica tener un costo fijo al tener a un experto en la materia contratado todo el año.

En Mercadotecnia, por ejemplo, el cubrir tus redes sociales, posicionamiento de marca, promociones, cómo comunicar o mostrar a tu mercado meta tu producto o servicio, puede ser llevado a través de una asesoría externa, que puede combinar, además de ideas creativas, no solo el conocimiento en materia de tu giro, sino de otros giros en donde los éxitos están probados.

Hoy en el mercado puedes encontrar estos servicios mucho más alineados y con precios justos para Pymes. Es normal que, al arrancar un negocio, no cuentes con una dirección de Recursos Humanos, pero eso no debe significar que dejes desprotegida a tu empresa de ese rubro tan importante.

Estos dos grandes ejemplos pueden provocar que al no llevarlos correctamente esté en riesgo el futuro de este nuevo negocio. Por esta razón, antes de pensar que es “costosa” esta contratación, considérala como una inversión que te garantiza un retorno que verás a través del tiempo.



Irma Flores
@irmaflores



El salario no alcanza



Luis Berango Irizar

CEO & founder, TALÉNTICA

@luisberango

Alrededor de 24 millones de personas se benefician en México del demandando aumento del salario mínimo que entró en vigor en diciembre del año pasado.

El incremento de 8,32 pesos diarios supone una subida del 10 por ciento y, aunque es bien recibido por el sector más desfavorecido, sigue siendo insuficiente para asegurar unas mínimas condiciones de vida. Habrá que esperar hasta abril para que la Comisión de Salarios Mínimos (Conasami) equipare esta cifra a la línea de bienestar, que comprende la suma de la canasta alimentaria y no alimentaria urbana.

EL INGRESO MÁS BAJO

La necesidad de mejora en este asunto es imperiosa. Según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), México tiene el salario mínimo real más bajo de un total de 27 países miembros y 5 países no miembros, con 0,9 dólares a la hora. De acuerdo a este mismo *ranking*, Brasil tiene un salario mínimo de 2 dólares la hora, Colombia llega 2,4 dólares la hora, y Chile, a 3,5 dólares.

Para entender la importancia del aumento del salario mínimo, hay que considerar también que México ha registrado este año la tasa de inflación más alta en 8 años. Además, la significativa mejora en los índices de empleo no siempre se ha traducido en puestos de trabajo de calidad, lo que dificulta la supervivencia para los trabajadores menos cualificados. Solo el 61 por ciento de los empleos creados este año son de tiempo completo y con ingresos que permiten al trabajador cubrir sus necesidades básicas.

Patronal y trabajadores reclaman desde hace tiempo la subida, con diferencias en la cantidad. Es poco habitual que los representantes de las empresas aboguen por un aumento de salarios, lo cual dice mucho de la situación.



POR UNA SOCIEDAD JUSTA

Una sociedad en la que una persona con un trabajo a tiempo completo en el mercado formal no tiene suficiente para vivir, no es una sociedad justa ni sostenible. Además, las subidas previas no han tenido repercusión negativa sobre la inflación y la competitividad. Según la Coparmex los miedos a las consecuencias económicas están disipados, aunque el Banco de México todavía insiste en actuar con prudencia para no alimentar la inflación.

Es más, elevar el salario mínimo debería tener un efecto positivo sobre la demanda y el consumo interno, y un efecto de arrastre en la economía informal, que no puede beneficiarse de forma directa de la medida.

La subida del salario mínimo debe proseguir hasta que asegure unas condiciones de vida dignas para todos los mexicanos. Pero este no es el único campo de batalla: si la contención de la inflación y la mejora salarial no van de la mano, el obrero seguirá perdiendo, siempre a la zaga de unos precios que no dejan de subir. La economía informal, que representa el 25 por ciento del PIB de México, también debe encontrar vías y alicientes para pasar a la formalidad, ya que en muchos casos el salario es similar.

Basar la competitividad de México únicamente en bajos salarios es una política que puede salir cara a largo plazo. La innovación y la diversificación de los sectores productivos, junto con la progresiva subida de salarios, permitirán construir una economía más saneada.

Columna invitada

Salario digno, más allá del mínimo

El debate se abrió hace casi cuatro años en el País. La discusión se ha centrado en aumentar o no el salario mínimo tras diversos señalamientos que han hecho organismos internacionales, como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) e, incluso, en la renegociación del Tratado de Libre Comercio (TLCAN).

Sin embargo, en las empresas, sobre todo las de carácter global, hay un debate que va más allá de fijar un salario mínimo o no. Hay un nuevo concepto que empieza a ser centro de las discusiones, no solo en los gobiernos corporativos, sino en las áreas de Recursos Humanos. Me refiero al concepto de "Salario Digno". ¿Y qué quiere decir? Se refiere al compromiso corporativo, más allá de negociaciones con los trabajadores o líderes del mercado, e incluso al margen del comportamiento del mercado, de otorgar un salario que les permita a los colaboradores aspirar a una mejor calidad de vida.

Se trata no solo de desarrollar al talento para la empresa, sino de retenerlo el mayor tiempo posible, otorgar el mejor ingreso del mercado, considerando siempre el comportamiento de la compañía para que las finanzas no se vean afectadas. Un salario digno es fundamental para que las empresas puedan tener a los mejores empleados para cada puesto de trabajo, además, para que se encuentren motivados y, por consecuencia, disminuya la rotación laboral.

A México le ha fallado emparejar sus salarios de acuerdo con el desarrollo del país, y no ha sido un incentivo para que haya una formalización en el empleo. Actualmente la informalidad afecta a 30 millones de personas, de ahí el planteamiento de que las organizaciones tengan los incentivos suficientes para atraer al talento en el marco de la formalidad.

Es un tema, incluso, de imagen corporativa: las compañías que pagan bajos salarios son consideradas, por el talento, como "explotadoras", lo que disminuye su capacidad de atracción.

Así como lo ha señalado la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde el punto de vista de la economía, los salarios son parte importante de los costos laborales y son una variable esencial para la competitividad de las empresas que requiere ser analizada, también en su relación con otros factores como el empleo, la productividad y la inversión.

Corresponde a cada compañía analizar cada perfil, cada actividad de sus empleados, establecer métricas, todo encaminado en mejorar los salarios, sí; pero, también ligarlos a la productividad, al desempeño y sobre todo al entorno económico de nuestro País.



Arleth Leal Metlich
@Arleth_Metlich



Juan Pablo Castañón
Presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

“Sociedad y gobierno debemos de impulsar la productividad”

El titular del CCE, máximo órgano de representación del sector privado, afirma que el aumento del salario mínimo debe venir acompañado de un incremento en la productividad. “Todos los empresarios –afirma– estamos de acuerdo en que el salario mínimo debe subir en términos absolutos”. Conoce las reflexiones sobre el tema de uno de los líderes más influyentes del País.

Por Erick Baena Crespo / Fotografías: Cortesía del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

El 1 de diciembre de 2017 el salario mínimo pasó de 80,04 a 88,66 pesos. El presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Juan Pablo Castañón, declaró entonces que el incremento no era suficiente, pero “sí un paso adelante”.

Semanas más tarde, tras su gira de trabajo en Buenos Aires, Argentina, a donde acudió a estrechar vínculos con cúpulas empresariales del país andino, Castañón nos refrendó algunos de sus argumentos.

“Todos los empresarios estamos de acuerdo en que el salario mínimo debe subir en términos absolutos, dado que han estado rezagados respecto al mercado. Desafortunadamente, hoy tenemos un escenario de desaceleración de la economía y una inflación superior al 6 por ciento, que nos obligan a ser muy cuidadosos y responsables para no perjudicar más el ingreso de los trabajadores y los hogares de México”, afirmó.

Respecto a la inflación, en noviembre del año pasado, dijo que el incremento del salario, una negociación tripartita, entre el gobierno federal, los obreros y los empresarios, a su juicio, era una decisión tardía porque la inflación no cedía. Y ese factor, para él, es una de las variables principales a considerar a la hora de plantear un aumento al ingreso.

“Si no somos cuidadosos”, agregó, “podemos generar una mayor vulnerabilidad de las familias ante la volatilidad de los mercados, el tipo de cambio y sus impactos en la inflación”.

Cabe recordar que el CCE agrupa a las siguientes organizaciones:

- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin)
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco Servytur)
- Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)
- Asociación de Bancos de México (ABM)
- Consejo Mexicano de Negocios (CMN)
- Consejo Nacional Agropecuario (CNA)
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco)
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra)
- Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB)
- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnologías (Comce)
- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (Antad)



“Es necesario que se incrementemente la productividad para que el aumento en los costos fijos de las empresas se compense con un aumento en la producción.”

En ese sentido, como el máximo órgano de representación del sector privado, salimos a buscar la opinión del presidente del CCE para conocer el posicionamiento de los industriales del País. En entrevista exclusiva con Mejores Empleos, Juan Pablo Castañón, al igual que otros especialistas consultados en este número, coincide en la importancia de aumentar la productividad para incrementar, de forma real, el ingreso de los mexicanos.

UN INCREMENTO PAULATINO Y CONSISTENTE

¿Cuál es la estrategia más prudente para aumentar el salario mínimo sin trastocar al empleo y la inflación?

El incremento del salario mínimo debe estar acompañado de medidas que apunten la productividad, fomenten la formalidad e incentiven la inversión en formación, capacitación y tecnología. Es necesario que se incremente la productividad para que el aumento en los costos fijos de las empresas se compense con un aumento en la producción. Si solo se incrementan los salarios sin que se refleje en la productividad, eventualmente crecerá la inflación y se anularán los efectos positivos del incremento, es decir, sería un aumento artificial y no real de los salarios. Es necesario que cuidemos que los cambios en los salarios no se traduzcan en presiones sobre el empleo, la formalidad o la inflación.

¿Cómo beneficiaría o afectaría un eventual aumento (mayor al determinado el pasado 21 de noviembre, que supere la línea de

pobreza establecida por el Coneval) a las finanzas del país?

Estamos convencidos de que es necesario avanzar en la recuperación del poder adquisitivo de los salarios mínimos. Sin embargo, es necesario que se incrementen los salarios de forma real y no solo nominal. Hacerlo de forma arbitraria generaría una inflación que terminaría por consumir el aumento al salario y en términos reales los trabajadores tendrían menor poder adquisitivo.

Por eso, el incremento debe ser paulatino y consistente, año con año, hasta superar la línea mínima de bienestar.

De acuerdo al INEGI, en México la pequeña y mediana empresa genera el 52 por ciento del PIB y emplea al 72 por ciento de los trabajadores. Algunos especialistas consideran que aumentar el salario afectaría directamente a las Pymes, ¿cuál es su opinión al respecto?

La mejor manera para mitigar cualquier riesgo que se produzca por los costos laborales es incrementar la productividad. Si conseguimos que el incremento salarial se acompañe de un incremento en productividad, no habría efectos negativos. Por eso, necesitamos que sociedad y gobiernos impulsemos la productividad.

Tenemos que promover una política agresiva de mejora regulatoria que disminuya notablemente los trámites y costos que enfrentan las empresas para abrir y operar. Crear reglas más eficientes es una forma de elevar la productividad.

Además, debemos impulsar una transformación que permita a las Pymes incorporar tecnología en sus procesos productivos. La única forma de mejorar los ingresos reales de los trabajadores, es si somos capaces de producir más y mejor con lo mismo.

Tenemos que fomentar el uso de nuevas tecnologías y técnicas de producción. Si logramos que las empresas inviertan más en formación y capacitación, los incrementos en el ingreso tendrían que ser una consecuencia natural y no presionarían la estabilidad.

A MAYOR COMPETITIVIDAD, MEJORES SALARIOS

Agustín Carstens aseguró que el incremento arbitrario al salario mínimo repercutiría negativamente en 3 aspectos: traslado al incremento de los costos a los precios, despido de trabajadores y aumento de la informalidad, ¿valida estos argumentos? Sí, no y por qué.

En efecto, si los salarios aumentan de manera arbitraria, sin ir acompañados de una mejora en la competitividad, no habrá en la realidad un mejor ingreso. En el corto plazo, puede haber empleadores que se vean en la necesidad de despedir trabajadores por no poder cubrir los costos que implican los incrementos salariales. O bien, que muchos empleados transiten a la informalidad.

“Es necesario que se generen más y mayores incentivos a la innovación en las pequeñas y medianas empresas.”

Por eso, el aumento que se dio en 2017, fue responsable, evitando estos riesgos. Esa medida también fue consecuente con la política acordada desde 2012 en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (Consami), entre todos, los factores de la producción, sobre la recuperación paulatina, constante y consistente de los salarios.



¿El aumento del salario con qué tipo de políticas públicas, desde su punto de vista, debe venir acompañado?

En primer lugar, debe ir acompañado de programas y medidas que incrementen la productividad. Y eso es la capacitación y la incorporación de nuevas tecnologías. Es necesario que se generen más y mayores incentivos a la innovación en las pequeñas y medianas empresas.

Y para lograrlo tenemos que impulsar un mayor acceso a capital y financiamiento competitivo para la iniciativa privada, para las empresas.

Además, se deben reducir los costos de la formalidad. Que un emprendedor no encuentre su primer obstáculo en su interacción con el gobierno y los costos y tiempo que implica. Como ya lo mencionaba, es indispensable que se haga de la mejora regulatoria una política de Estado en la que participen los tres órdenes de gobierno y los tres poderes de la federación.

En el largo plazo, necesitamos también de un mejor capital humano. Y para eso necesitamos elevar la calidad de la educación y acercar a los jóvenes con las empresas, como ya lo estamos haciendo a través del Modelo Mexicano de Formación Dual.

EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO

El salario mínimo establecido en México es el más bajo entre los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ¿a qué atribuye ese rezago?

Aun cuando los trabajadores mexicanos son aquellos que más horas trabajan, también son los menos productivos de los 38 países que conforman la OCDE. La baja calidad en la formación de capital humano en nuestro país es el rezagante más importante en la materia. En promedio, un trabajador con educación baja produce la mitad que uno con educación media. Esta cifra es exponencial cuando se tiene altos niveles educativos, donde un trabajador es alrededor de 20 veces más productivo.

Otros factores importantes a considerar es el hecho que las Pymes llegan a ser entre 5 y 7 por ciento menos productivas que las grandes empresas. Considerando que estas emplean a la mayor parte de la población, se convierte en un reflejo directo en los salarios de la mayor parte de las y los mexicanos. Por último, la apertura comercial, de igual forma, pega en la productividad. Aquellas empresas que exportan llegan a ser, en promedio, 84% más productivas que las que registran baja intensidad exportadora.

Una razón más es la alta informalidad de nuestra economía. Hoy, 57 por ciento de la actividad económica en el país se da en la informalidad, donde la productividad es negativa y los salarios son, en promedio, 60 por ciento más bajos. Para elevar el ingreso de los trabajadores

tenemos que aumentar el grado de formalización de la actividad productiva.

Usted enfatiza un aspecto: el aumento de la productividad antes de incrementar el salario. No obstante, 23 años después del TLCAN, por ejemplo, la productividad del trabajador mexicano ha aumentado en 48 por ciento en los últimos 10 años. Los salarios, sin embargo, no han aumentado conforme esos incrementos. ¿A qué se debe este desbalance?

Las brechas de productividad y crecimiento entre los estados del país se han ensanchado de manera considerable. Hoy, mientras los estados del norte han logrado crecer su PIB en casi 50 por ciento desde la entrada en vigor del TLCAN, los estados del sur-sureste muestran un escaso crecimiento del 7 por ciento. Sin duda, el mayor retraso en este crecimiento es la baja productividad que se tiene en los estados de esta región, y esto va muy ligado a la informalidad.

Los estados con más rezago social –como lo son Oaxaca, Guerrero, Chiapas– tienen tasas de informalidad de por arriba del 80 por ciento de su Población Económicamente Activa (PEA). Estudios demuestran que los trabajadores en la informalidad llegan a ganar hasta 40 por ciento menos que los que se encuentran en la formalidad.

Es necesario aumentar la productividad para que los salarios suban de manera sostenida y sustentable. Los salarios en los estados con mayor productividad, con más manufactura y una economía más formal como Nuevo León, Guanajuato, Jalisco, Querétaro y Aguascalientes han aumentado notablemente los ingresos de los trabajadores.

Expertos en Capital Humano señalan que un mejor salario apoya las estrategias de retención de talento. En ese sentido, ¿qué consejos les daría a las empresas para ajustarse a un eventual incremento sin elevar el costo de sus productos o servicios?

Se tienen que apuntalar dos cosas: el uso de la tecnología y el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores. Y una va con la otra. Necesitamos generar los incentivos y las condiciones para que las pequeñas y medianas empresas inviertan para capacitar a sus empleados: utilizar herramientas que faciliten la contabilidad, la comunicación interna o la promoción de los servicios y productos. Además, se deben fortalecer las competencias que cuentan, actualizarlos en su materia o que se especialicen aún más. Solo podemos generar mejores condiciones de ingreso y de bienestar si incrementamos el capital que cada mexicano tiene para salir adelante.



LA CARRERA DE JUAN PABLO CASTAÑÓN

Juan Pablo Castañón es originario de Los Mochis, Sinaloa. Es Licenciado en Actuaría por la Universidad Anáhuac del Norte y Maestro en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Ha participado en organismos de representación empresarial desde 1985. Participó durante más de 25 años en Coparmex, donde fue Presidente Nacional entre 2012 y 2015. Fue socio y Consejero de Canacintra y de Canaco durante más de 12 años.

Durante 2015, ocupó la Presidencia del Consejo de Empresarios Iberoamericanos, organismo que agrupa a organizaciones del sector privado de 18 países de Latinoamérica, España y Portugal.

Dentro de su actividad empresarial, es Presidente y Director General de Industrias Vepinsa, empresa dedicada a la producción biotecnológica, así como de las empresas: Campo J y F; Bienes Raíces Empresariales y Almacenes El Faro de Los Mochis.

Desde 2004 apoya como Presidente del Patronato a la Casa Hogar Santa Eduwiges, dedicada al cuidado y formación de niñas y niños desprotegidos de la Región Norte del estado de Sinaloa. Además, es Socio Fundador de Sociedad con Valores, IAP, institución que impulsa la promoción de los valores humanos en la comunidad educativa y empresarial de la Zona Norte del estado de Sinaloa.

En diciembre de 2015 fue electo por unanimidad como presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Recientemente, en acuerdo firmado por la Comisión Ejecutiva del CCE, fue reelegido como presidente del Consejo, cargo que ocupará un año más. También, como titular del CCE, ha participado activamente en la renegociación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN).

Síguelo en Twitter: @jpcastanon

El aumento al salario mínimo, un debate con coincidencias

Incentivar el tránsito hacia la formalidad aumentando los ingresos de los trabajadores formales; no controlar la inflación a través de los salarios, para evitar la erosión del poder adquisitivo; y fortalecer el mercado interno. Esas son algunas de las propuestas de los expertos que consultamos. Todos coinciden en un punto: el aumento al salario mínimo debe de acompañarse con políticas públicas que incrementen la inversión y, por ende, generen más y mejores empleos.

Por Patricia Lucía Pérez Martínez



Variados son los argumentos que mantienen el debate sobre el nuevo aumento del salario mínimo. Sea a favor o en contra de la nueva cifra, el salario mínimo es de esos temas que tienen causas y consecuencias tan diversas que, según los especialistas entrevistados, debe formar parte de una agenda a largo plazo. Esto permitiría trazar una trayectoria de cambios que inicie hoy, se incremente en el tiempo y logre alcanzar un objetivo común en el futuro próximo.

Entre las causas más graves que empujan el nuevo salario mínimo se encuentra la realidad que vive 50 por ciento de la población mexicana, que aún no alcanza el nivel mínimo de ingresos para tener acceso simultáneamente a vivienda, alimentos, transporte, vestido, salud, educación y cultura. Aun cuando no todo este porcentaje de la población vive con un salario mínimo al mes, sí es la realidad de millones de personas.

Con el salario mínimo actual, a pesar del aumento de 8.32 pesos que el pasado 21 de noviembre determinó la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami), no se supera la línea de pobreza definida por Coneval (le faltan 6 pesos al salario para superarla) ni se garantiza el derecho constitucional consagrado en el Artículo 123, que señala que el salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural.

Entre las consecuencias más alarmantes, que mantienen álgido el debate, se ubican las premisas sobre el aumento o no, de la formalidad y la informalidad en los diversos sectores económicos. Mientras el impacto que tendrá todo este tema en el empleo y el desempleo completa el panorama expuesto en las propuestas que se están gestando y han hecho saber diversas organizaciones a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

ATENCIÓN CON EL PODER ADQUISITIVO

Para Luis Foncerrada, director del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), el incremento del salario mínimo debe estar relacionado con un consecuente ajuste al poder adquisitivo, “que se va perdiendo con la inflación”. Es importante que el siguiente aumento cubra el porcentaje que se pierde por la inflación.

El salario mínimo, establecido en México, es de los más bajos entre las organizaciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), ¿a qué atribuye el rezago?

Es muy sencillo: el costo de vida es muy diferente. No se puede comparar el salario mínimo de un país con otro, si no se compara el costo de vida de una nación respecto a otra.

El aumento del salario, argumentan quienes se manifiestan en contra del aumento, afectaría a las Pymes. ¿Está usted de acuerdo?

Hay empresas pequeñas, sobre todo en la informalidad, que no pueden aumentar sus ingresos de la misma manera, a las cuales el incremento puede erosionar sus ganancias.

Hay que tener presente que el salario mínimo solo lo ganan alrededor de 500 mil personas de un universo de 55 millones de trabajadores.

¿El eventual incremento con qué tipo de políticas públicas debería de venir acompañado?

Hoy tenemos 11 millones y medio de personas que requieren un empleo. Ante esa carencia, los trabajadores aceptan sueldos inferiores. Por eso, la política pública más importante que debemos tener es la inversión en infraestructura, en innovación y en capital humano. Esto nos permitiría generar más empleo y, por lo tanto, mejorar los sueldos.

El tema del empleo y los salarios deben de ser prioridad. Inciden en el nivel de vida de las familias, representa un mercado interno importante, y si este mercado interno no es fuerte, creciente y sostenido, entonces dependemos demasiado de los mercados exteriores.

“

El salario mínimo en México se ha reducido más del 70 por ciento en términos reales en las últimas tres décadas.”

Citado en la publicación: *El impacto del salario mínimo en los ingresos y el empleo en México* (agosto, 2017).

PRIMERO REDUCIR LA PRECARIZACIÓN

José Luis de la Cruz Gallegos, director del Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico (IDIC), es de las voces expertas que apoya un “verdadero aumento del salario mínimo” a través de la instauración de mecanismos económicos que tengan en cuenta el monto correspondiente a la inflación y, adicionalmente, una suma de dinero que se relacione de manera consistente con la productividad de las empresas, en un plazo aproximado de dos a tres años.

Aumentar la relación de riqueza se ubica entre las soluciones para que el salario mínimo logre superar la línea de pobreza. Incluir el valor agregado en las líneas de producción, como parte de esa estrategia de incremento de la capacidad productiva, puede significar un mejor escenario para los trabajadores. La causa real de la pobreza, según de la Cruz Gallegos, radica en el bajo ingreso económico.

“El salario mínimo no es el estándar de ingresos del mexicano”, señala y estima que uno de los errores se presenta al intentar controlar la inflación a través del salario, cuando la

inflación observada es superior a la esperada y existe erosión del poder adquisitivo.

“El aumento del salario mínimo no necesariamente beneficia a las personas que están en la informalidad”, destaca y estima que un aumento que exceda a la estructura de costos de las empresas puede influir en la capacidad de pago para sus empleados.

“No se puede comparar el salario mínimo de un país con otro, si no se compara el costo de vida de una nación respecto a otra.”

En oportunidades, Luis de la Cruz Gallegos ha mencionado que la precarización del sistema productivo incide en el deterioro de la ocupación y el empleo. De manera que este importante aspecto de la productividad deberá seguir en agenda, a pesar de que logre concretarse un posible nuevo salario mínimo dictaminado por la Conasami, que pueda ubicarse en al menos 95,25 pesos.

PROPENSIÓN DE TRÁNSITO HACIA LA FORMALIDAD

Gerardo Esquivel, profesor-investigador del Colegio de México, es de las voces a favor de un incremento mayor al salario mínimo. Junto a un grupo de investigadores, conforma-

50 por ciento de los mexicanos **vive** en promedio con menos de **95 pesos** al día.

\$88,36 pesos es el actual salario mínimo diario.

do por Raymundo M. Campos Vázquez y Alma S. Santillán Hernández, realizó un informe, titulado: “El impacto del salario mínimo en los ingresos y el empleo en México”, lectura referida por la Oficial de Información Pública de la CEPAL en México, María Luisa Díaz de León.

Los resultados de esta investigación se suman al debate sobre el nuevo salario mínimo, aun cuando los autores han advertido sobre la cautela en el uso de dichos resultados y la imposibilidad de extrapolarse con facilidad a otros casos de estudio, u otras economías. Principalmente porque el estudio se centró en el incremento debido a la homologación salarial, estimado en 3,1 por ciento real.

Los hallazgos contemplados en esta investigación sirven de referencia para ahondar en aspectos de controversia, principalmente porque con el aumento salarial se reflejó un aumento significativo de la propensión a transitar hacia la formalidad, tanto de quienes originalmente eran trabajadores informales asalariados, como de aquellos que eran trabajadores por cuenta propia.

BUEN MOMENTO PARA UN NUEVO AUMENTO

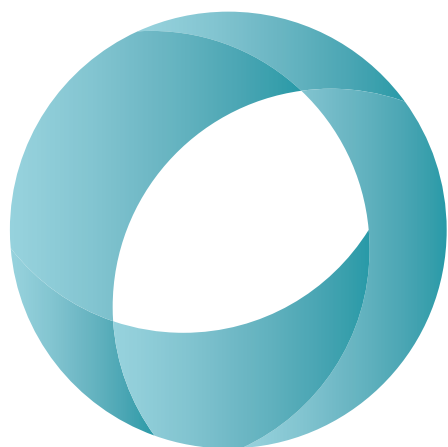
Para Esquivel, la meta del próximo aumento del salario mínimo debe ser que esté por encima de la línea de pobreza. “Un aumento del 10 por ciento sería perfectamente viable o fácil de absorber por las empresas grandes y medianas. Las más afectadas serían las pequeñas empresas, y para ello se pueden mejorar beneficios fiscales.

El aumento del salario mínimo (de enero 2017) que fue por primera vez por encima de la inflación, después de muchos años, pareció ser una buena noticia y debe mantenerse esta tendencia; sin embargo, el aumento del precio de la gasolina hizo que el efecto del aumento prácticamente fuese anulado, porque incidió en los precios de la canasta básica”, explica Esquivel.

Él es de los investigadores que estima que el aumento del salario mínimo debe manejarse con visión a mediano plazo, que se mantenga en el tiempo y genere una definición de mayor trascendencia: “Ya estamos en condiciones para que esto se materialice”.



#NoBusquesMás
El mejor talento
en un clic



OBIDION
Human Resources

 Obidion bolsa de trabajo

www.obidion.com.mx

Una plataforma de reclutamiento con un diseño y funcionalidad accesible. Con tan solo registrarte y publicar, encontrarás el talento que buscas



Viví 48 horas con el salario mínimo



En México el 50 por ciento de la población vive en promedio con menos de 95 pesos al día, de acuerdo con cifras del Inegi. Ante ese panorama, nos preguntamos: ¿Se puede vivir con el salario mínimo? La autora de estas líneas se dio a la tarea de vivir con 88,36 pesos al día, con el fin de responder esta interrogante. Más que un reto, afirma, fue un ejercicio de consciencia.

Por Edith Ciriaco Ramírez

Desperto. Son las 6:45 de la mañana. Las gotas de rocío aún empañan la ventana y, como acostumbro, me quedo cinco minutos más en la cama. Recuerdo que, desde hace unas semanas, entro a trabajar a las 9:00 a.m. y entonces me levanto apurada para no llegar tarde.

Es otoño, pero en estos últimos días en la CDMX ha bajado la temperatura. Enciendo la TV para, mientras me preparo, escuchar las noticias. Justo hace unos días, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (Conasami) determinó que, a partir del 1 de diciembre de 2017, el Salario Mínimo General (SMG) será de 80,04 pesos (el cual estaba vigente desde el 1 de enero del mismo año) a 88.36 pesos.

De los 123 millones de mexicanos que somos, ¿cuántos podrán sobrevivir con el salario mínimo diario?, ¿cómo lo logran?, ¿se puede? Aun cuando de entrada puede resultar imposible, decido intentar vivir dos días con el SMG. Más que un reto me parece que será un ejercicio de consciencia. Soy una joven promedio y quizá mi situación puede jugar a mi favor, o no: soltera, sin hijos, sin alguna obligación de enviar dinero a mis padres o a algún otro beneficiario, simplemente necesito cubrir mis necesidades básicas.

DÍA UNO: PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO

Empiezo el día con una mala noticia: se terminó el gas. Y tengo que salir a la oficina, así que no tengo tiempo para pedir un tanque, sin contar que mi presupuesto no me alcanzaría para comprarlo (el costo de un tanque de 20L es de 387 pesos, poco más de 4 SM). La solución, por el momento, es bañarme a jicarazos. Salgo tarde de casa, pero no puedo darme el lujo de tomar un taxi. Verifico la tarifa en Uber y me resulta inaudito: (el viaje de Miguel Hidalgo a Benito Juárez: 110 pesos, más de un SM). Afortunadamente soy un #SerHumanoSerUrbano y conozco algunas rutas, decido tomar el transporte público, esperando que pase el micro normal que me cobra 5.50 pesos y no el grande de 7 pesos, sin embargo, no contaba con las situaciones de nuestra bonita ciudad: el cruce de Reforma se complica y llego a la oficina a las 9:34 a.m.

Como no me dio tiempo de desayunar, ni preparar nada, tengo que salir por un sándwich (25 pesos) y aunque se me

antoja un café de Starbucks, pienso que eso sí sería un lujo excesivo (el café del día, básico, sin ningún extra, cuesta 30 pesos, poco más de una tercera parte del SM). Hay café en la oficina y eso es mi mejor opción. La comida no me preocupa tanto porque comeré lo que preparé un día antes. Como todo #GodínQueSeRespete voy a la cocina y caliento mis alimentos en el horno. Mientras espero aprovecho para responder algunos mensajes de WhatsApp, lo cual me recuerda que estoy pagando un plan de 600 pesos al mes (lo proporcional al día son 20 pesos, lo que representa el 25 por ciento del SM).



Regreso a casa pagando 7 pesos porque, para mi suerte, pasó el camión. Cuando llego, el recibo de la luz me da la bienvenida (servicio de electricidad: 70 pesos, casi un SM). Ese día no podría pagarlo aunque quisiera.

Prácticamente no gasté nada, todavía no ceno y casi cubrí lo de un SM. ¿Cómo viven las 53 millones 418 mil 151 personas que están en situación de pobreza? ¿Qué comen las 9.3 millones de personas en pobreza extrema, gente que tiene tres o más carencias, dentro del Índice de Privación Social y, además, se encuentra por debajo de la línea de bienestar mínimo? Las personas en esta situación tienen



un ingreso tan bajo que, aun si lo ocuparan por completo para comprar alimentos, no podrían consumir los nutrientes necesarios para tener una vida sana. Tan solo, pensando en comprar algunos productos de la canasta básica, un kilo de jitomate, de azúcar, de limón, 1L de leche, media pieza de pechuga de pollo, una bolsa de pasta, pan de caja y medio kilo de huevo, para comer al día siguiente, tendría que considerar aproximadamente 160 pesos, prácticamente dos SM.

Y justo por el costo de los productos básicos, la Conasami, ya que en el último aumento de diciembre 2017, no se logró, acordó una revisión antes del 30 de abril de 2018 con el objetivo de llegar por lo menos a cubrir la línea de bienestar.

DÍA DOS: LUGARES COMUNES

Hoy decidí tomar la opción dos para ir a trabajar, temido por muchos y preferido por otros, el metro de la CDMX. Para ahorrarme 5 pesos, camino, casi corro hasta la estación que me queda más cerca, como es hora pico y trasbordo en una de las estaciones más complicadas, sufro de pisotones, golpes, apretones, empujones, olores desagradables, me despeinan...pero escucho al vagonero que sin duda conoce su target y lo que sube a vender no rebasa los 10 pesos. Con un moretón en el brazo y los zapatos sucios por los pisotones, llego a las 9:14 a trabajar, el compañero de administrativo ya me buscaba, para informarme que debido a mi entrada de ayer (9:34), le marcaba en el sistema que ese día se me tendría que descontar. La frustración y hasta el enojo del momento, por pensar que me iban descontar un día, solo por llegar 19 minutos después de lo tolerado, me hizo sentir mal. Afortunadamente para mí, la dinámica laboral es diferente a la práctica administrativa y pude justificar

mi llegada tarde, pero sin duda, tristeza me causó pensar en las personas que, por motivos ajenos o peripecias llegan tarde y aun cuando trabajan, el día les es descontado; puedo imaginar lo que eso les impacta en su situación económica.

A las 2:30 p.m. decidí tomarme los 30 minutos que tengo designados para comer, como no me alcanzó para comprar y preparar, tuve que salir. Fui con Doña Susanita, me gusta su sazón y con dos tacos de diferentes guisados solo pago 34 pesos, siempre me ofrece algo de tomar pero eso implicaría pagarle 12 pesos más, lo cual resulta ostentoso considerando solo un SM.

Mientras degusto mis taquitos pienso que necesito cortarme el cabello (corte dama, por la zona 140 pesos casi dos SM) pero creo que, por el momento, seguiré con mi look despeinado. Pienso en lo que he vivido estas últimas horas y, siempre tratando de ser positiva y no quejarme por cualquier cosa, agradezco que también tengo un lugar a donde puedo llegar a dormir, esto también me hace sacar cuentas de la renta que pago (115 pesos, calculando el promedio diario, en una colonia popular, obviamente más de un SM). Sabía que esto era una crónica de un imposible y lo único que me pregunto es: ¿Cuánto debería de ser un salario mínimo decente? ¿Cuánto invierto en mi trabajo y cuánto vale mi día en este? No tengo una respuesta pero puedo decir que salario mínimo + costo de la canasta básica + condiciones laborales tradicionalistas = frustración, aún con la actitud positiva que me caracteriza. Por eso México está en la lista de los 10 países menos competitivos, de acuerdo con el último estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Termino esta crónica de un imposible con la siguiente frase de Voltaire: "Si los pobres empiezan a razonar todo está perdido".

01 800 90 EXCEL
(39 235)
www.excel.com.mx



EXCEL
CONSULTORES

Recursos
Humanos

Asesoría
Fiscal

Asesoría
Legal



Asesoría a Municipios
y Gobiernos

Auditoría

Asesoría
Financiera
y Litigio

SOLUCIONES INTEGRALES A SU
SERVICIO

Cobertura Nacional
INTERNACIONAL

Centroamérica, el Caribe y España.





“Las organizaciones deben convertirse en marcas empleadoras”

Roberto Esses, CEO de Bumeran

Una feria virtual del empleo, además de facilitarle el trabajo a los reclutadores, no solo es un espacio para cubrir posiciones, sino una oportunidad para vender la cultura organizacional de tu empresa y captar talento.

Por Rocío Juárez Rodríguez | Fotografías: Pedro García Castro

En la pantalla de la computadora se muestra una gran ciudad, con edificios altísimos que sostienen los nombres de las empresas más importantes del País, en ese espacio rectangular reducido se ofrecen miles de oportunidades de empleos, a los cuales se pueden postular los candidatos con solo dar un clic, a cualquier hora del día de una manera cómoda (inclusive hasta en pijama). Esto lo saben quienes han “acudido” a las ferias virtuales que organiza Bumeran.com, una herramienta práctica para el reclutador y para el postulante a la cual le apuestan con fuerza en la organización.

“Nosotros hemos evolucionado apoyando la parte tecnológica con una feria virtual. Funciona exactamente igual que una tradicional: ves los stands, tienes información de las empresas, revisas las vacantes y dejas un CV virtual. Antes tenías que vestirte, arreglarte, ir al punto de encuentro, llevar tres currículum impresos, pasar por la empresa, etc. Por su parte, el reclutador recibía cientos de currículum impresos, para cubrir cinco posiciones. Funcionar así, ¡es inoperable! Entre otros aspectos, es muy útil para las empresas porque pueden hacer filtros de una manera más sencilla”, afirma Roberto Esses, CEO de Bumeran.com México.

En nuestra plática se refiere a los resultados de una encuesta que realizaron el año pasado: “31 por ciento de los encuestados ha utilizado una feria virtual, 69 por ciento no lo ha hecho, pero está interesado en hacerlo. No la usan porque no la conocen, nosotros empezamos hace un par de años a hacerlo y estamos trabajando por seguir evolucionando constantemente en ese segmento, por llegarle a la gente; que estén las vacantes y que estén las empresas que te interesan. Además, en una feria tradicional tienes una limitante de espacio que en una feria virtual no tienes. En Bumeran estamos impulsando la digitalización del proceso de reclutamiento”.

Los resultados de la encuesta a la cual nos referimos también arrojan que 48 por ciento de los mexicanos ha logrado una contratación mediante una búsqueda de empleo por Internet. Si bien aún no es la mayoría, Esses vislumbra que muy pronto está cifra irá en aumento, debido a la

velocidad con que Internet alcanza cada vez mayor penetración, “estamos hablando de cerca de 60 por ciento, 70 millones de internautas actualmente”, especifica.

DESCUBRE NUEVAS OPORTUNIDADES

Es esa la invitación que diariamente ofrecen desde la web de esta bolsa de trabajo en línea que contiene unas 30 mil vacantes. Al estar enfocados en todos los segmentos laborales, les pedimos que compartieran una aproximación de las necesidades más urgentes del país en el ámbito del empleo.

En Cifras

Cada año se suman
700 mil CV
a Bumeran México.

Tienen alrededor de
2.5 millones
de CV activos.

Hasta finales del año
2017 registraron cerca de
30 mil vacantes.

“En los últimos meses ha habido una tendencia o necesidad sumamente importante para posiciones de TI, todo lo que es la parte tecnológica. Ahora vemos que hay menos personas capacitadas para esas posiciones y las necesidades van incrementándose. La parte de TI es una de las carreras más demandadas, pero en cuanto a perfiles no sig-

nifica que en volumen sea la más grande. En ese sentido, tenemos las áreas comerciales, por ejemplo, toda la parte administrativa donde hay una necesidad constante y el volumen siempre es muy alto. En la parte de TI hay una necesidad importante pero no significa que constantemente el volumen sea muy alto”.

En nuestra conversación, Esses aparta un espacio para reflexionar sobre las razones por las que hay menos candidatos capacitados para atender esa necesidad en el área de TI: “Muchas veces haces tu carrera de cuatro años y después dejas de actualizarte. En el área tecnológica constantemente existe una necesidad que va evolucionando y la gente no está entendiendo esa parte: ‘Ya terminé la carrera, ya tengo mi título, ahora trabajo’. Y aquí hay una falta de seguir capacitándose continuamente, porque la tecnología avanza muy rápido”.

Asegura que las posiciones comunes y que llevan existiendo muchos años son muy fáciles de cubrir. En cambio, ha percibido cambios en los intereses de las empresas, cada vez buscan más especialización de la gente: “Antes buscabas un contador que cumpliera con 3 requisitos, ahora quieres un contador que cumpla con 19, lo cual complica más el proceso o lo hace más tardado, pero es un número menor de candidatos”.

CULTURA CORPORATIVA COMO BENEFICIO

“Motivamos a las organizaciones para que se conviertan en marcas empleadoras”, afirma Roberto Esses al hablar sobre las recomendaciones que comparten con sus clientes. ¿Qué significa esto? Que el empleador no debe limitarse a destacar el sueldo en la oferta de empleo, debe “vender” su cultura organizacional para captar talento. A las más recientes generaciones les interesa saber otras condiciones laborales: ¿Podré hacer *home office*? ¿Cómo es el lugar donde trabajaré? ¿Cómo es el ambiente? “Demuestra los atributos que tienes”, aconseja.

“Ahora vemos espacios colaborativos de trabajo que antes no existían. Muchas empresas como Microsoft, por ejemplo, no te exigen ir a la oficina, te dan una membresía y con ella puedes trabajar en cualquiera de sus ubicaciones, te dan un espacio de trabajo que te quede cerca de tu casa. Trabajas por proyecto y necesidad específica y no bajo presión ni horas hombre”.

En casa promueven y hacen lo propio. El trabajo en Bumeran.com México se lleva a cabo en un espacio abierto, donde no hay puertas como líneas fronterizas, con la intención de que la comunicación fluya, según afirma el CEO de la empresa: “Rompes una barrera estructural o de organigrama, la gente tiene mucha confianza, cambia la forma, no te ven como un jefe, te ven como un líder”.

Desayuno para quienes prefieren llegar antes de la hora de entrada, servicios de aditamento a la hora de la comida, área de esparcimiento con elementos como un Xbox, posibilidad de trabajar con laptop donde mejor fluya la concentración o la creatividad: en el sillón de atrás o en la terraza... Todo esto es parte de lo que disfrutaban los colaboradores de Bumeran.com en Ciudad de México. “Buscamos hacer *coworking*”, señala Esses, quien no duda en afirmar que tener un ambiente de trabajo más amigable es muy beneficioso para las empresas.

Campaña en redes

En Bumeran.com ofrecen un producto denominado *social boost*. A través de un algoritmo analiza la vacante y realiza una campaña que la difunde en las redes sociales de la propia empresa para hacerla más masiva y potencializar el alcance.

Capital Humano 4.0

5 claves para retener el talento

La retención de talento que contribuya al alcance de los objetivos de negocio es un desafío actual de las compañías. En el caso de las áreas de Capital Humano, deben plantearse estrategias que ayuden a gestionar el talento y a aumentar su capacidad de retención.

Las políticas de compensación y beneficios se plantean como una herramienta idónea para elevar el nivel de satisfacción del empleado y aumentar su sentimiento de pertenencia. Aquí 5 medidas para asegurar una estrategia de compensación y beneficios eficiente:

1. Salario emocional. El “salario emocional” se ha convertido en un elemento fundamental, con fuerte impacto sobre los empleados y que las compañías deben tener en cuenta a la hora de diseñar políticas de compensación. Horarios flexibles, beneficios sociales, desarrollo profesional, etc., son algunos ejemplos de beneficios que entran en el paquete del salario emocional de muchas empresas hoy en día.

2. Distinguir el rendimiento. Relacionar el buen rendimiento de los empleados con un plan de compensación o beneficios por alcance de objetivos o buen desempeño en las tareas es un aspecto clave para reforzar el compromiso, además contribuye a que el empleado desarrolle sus aptitudes y aumente su valor en la organización.

Desde Capital Humano tendrán que establecer objetivos claros que sean alcanzables, para evitar la desmotivación en caso de que los niveles de consecución sean demasiado altos.

3. Plan para cubrir las necesidades básicas. Las coberturas médicas para él y los miembros de su familia o los seguros de vida, son algunos ejemplos de aspectos indispensables a la hora de configurar las políticas de compensación y sin los cuales las empresas se arriesgan a que el sentimiento de compromiso de sus empleados se debilite.

4. Facilitar el día a día del empleado. Acuerdos con empresas de telefonía, de transporte, con instituciones de educación, salud, ocio, inmobiliarias etc., les permitirá obtener una serie de ventajas que mejoran su actividad diaria.

5. Pensar en el futuro. Los planes de pensiones, de ahorro y de jubilación suelen ser las herramientas más utilizadas. Otra opción son los planes de compra de acciones de la empresa, que además representan una ventaja fiscal para el empleado. A nivel de compromiso, la organización consigue un vínculo en el tiempo muy fuerte con el colaborador.

Contar con una política de compensación y beneficios atractiva impactará en el compromiso del empleado, pero es importante resaltar que deben acompañarse con medidas de desarrollo profesional, planes de carrera, entre otras.



Carlos Martínez
Director General para América
Latina Norte de Meta4
@meta4_lat

No existe combinación más perfecta.



bgrupo.com



grupopozzeidon.com.mx | pozzeidonspain.com

Mariana Talarico

Directora de Recursos Humanos para Latinoamérica de Natura

“Trabajamos mucho la cercanía y la flexibilidad”

La mujer que está a cargo de la gestión de talento en cinco países, como directiva regional de la firma de productos cosméticos, comparte su punto de vista sobre la importancia de establecer políticas de inclusión a la diversidad en las organizaciones.

Por Penélope Silva | Fotografías: Edith Ciriaco Ramírez



La marca de cosméticos Natura nació en Brasil y tiene presencia en siete países de América Latina y en Francia. Mariana Talarico es directora de Recursos Humanos para Latinoamérica y tiene bajo su responsabilidad la gestión del talento de cinco de esas naciones, Argentina, Colombia, Chile, México y Perú, todo un viaje de sur a norte que seguramente la ha hecho comprobar, como ella misma afirma, que aunque todos hablemos español, tenemos modos y costumbres diferentes en nuestras formas de vivir y también de trabajar, ¿cómo hacer que nuestras diferencias fortalezcan y mejoren los resultados en la organización? Platicamos con ella sobre esto, como lo hemos hecho en ediciones anteriores con líderes en gestión de talento. Todos coinciden en que la diversidad es fundamental en las organizaciones.

Mariana, ¿de qué manera crees que adoptar políticas de inclusión a la diversidad favorece a las empresas?

En Natura tenemos la creencia de que la diversidad enriquece al todo, y es muy importante todo lo que tiene que ver con políticas de inclusión y diversidad. Hay diferentes formas o dimensiones en las que trabajamos este tema, en términos raciales, sexuales, de equidad de género, de diversidad generacional y, también, en términos culturales, de diversidad en diferentes países.

Sobre la diversidad de equidad de género, hoy nosotros tenemos una meta que es tener 50 por ciento de mujeres en cargos de alto liderazgo para el año 2020. Acá en México el *board*, el equipo de líderes de México, el 80 por ciento son mujeres. A nivel general, en términos de directoras generales o vicepresidentes, son alrededor de 30 por ciento de mujeres y queremos llegar a ese 50 por ciento.

Somos una empresa de origen brasileiro y tenemos diversidad de talentos de distintos países, entonces uno de nuestros objetivos es trabajar con liderazgo interno y cómo desarrollamos a nuestros líderes internos multiculturales, les llamamos nosotros, es decir, en esta capacidad de trabajar con diferentes países, con diferentes culturas.

¿Cómo gestionar el talento cuando, al ser de distintos países, hay diferentes códigos y formas de trabajar?

Tratamos de buscar políticas que sean a nivel regional, es decir, que se implementen en todos los países, pero es verdad lo que vos decías, que en algunos países tienen dinámicas de trabajo distintas, por ejemplo, México es un país mucho más jerárquico donde en una cultura como la de Natura, que es una cultura donde trabajamos mucho la cercanía y la flexibilidad, hay que orientar a los líderes a trabajar con esta cercanía, de romper con esas barreras jerárquicas que establecen distancias.

Lo que hacemos es tratar de buscar las mejores prácticas de cada país y llevar políticas que permitan establecer un código común, que es el código cultural de Natura, una empresa dinámica, flexible, innovadora, que busca el desafío constante, que busca emprender. De alguna manera cuando llevas las características de esta cultura al liderazgo, los liderazgos empiezan a generar en la gente esto, la cercanía, el romper barreras.

Mucho de lo que hacemos es trabajar con políticas más globales, estructurándolas en todos los países, entonces trabajamos con *home office*, por ejemplo, a pesar de que en algunos países no sea tan común; nosotros lo implementamos, somos Natura y queremos la práctica de trabajar desde casa.

Otro factor muy importante es que trabajamos con entrenamiento a los líderes, ahora estamos transitando uno que es de multiculturalidad y que próximamente vamos a hacer en México. Hablamos de las diferencias culturales: cómo un líder puede prepararse para lidiar con las diferencias culturales con sus colaboradores; las maneras de hablar, las maneras de acercarse. Eso es fundamental, preparar y formar a los líderes.

“ Lo que hacemos es tratar de buscar las mejores prácticas de cada país y llevar políticas que permitan establecer un código común, que es el código cultural de Natura. ”

Acabas de mencionar que México aún sostiene estructuras jerárquicas en algunas organizaciones y creemos que estamos en transición hacia un esquema de liderazgo diferente. ¿Qué les recomendarías a los líderes para gestionar de manera efectiva equipos multiculturales?

Para mí lo primero es escuchar y entender; para mí el líder que rompe esas barreras jerárquicas es el líder que está cerca, y estar cerca implica generar espacios de diálogo con el equipo, con una retroalimentación de ambos, cómo me siento yo con vos y cómo estás vos conmigo, la cercanía para mí rompe cualquier barrera. Además, porque los Millennials, la generación de hoy, es mucho más osada, desafía mucho más, cuestiona mucho más y

quiere estar cerca. Es muy importante que el líder trabaje desde la escucha y que genere esos espacios de diálogo con los colaboradores.

¿Consideras importante que las empresas transnacionales lleven a cabo estudios sobre las condiciones culturales y laborales antes de establecerse en un país?

Antes de entrar a un país siempre hacemos una serie de estudios para conocer al país y eso te ayuda a estar preparado. Para mí hoy no existen tantas barreras geográficas como hace unos años atrás, la globalización y la tecnología hacen que todo esté cerca. Nosotros cuidamos que todo lo que tenemos en un país llegue a otro país. Si bien en un país no es tan común el *home office*, cuando un colaborador lo ve implementado en el otro país, lo quiere implementar y se genera ese efecto contagio en otras organizaciones.

“El líder del futuro será un líder sensible, que conecta con las emociones de las personas y establece una relación equilibrada entre lo personal y lo laboral.”

Si uno genera este tipo de prácticas a nivel global, haces que los colaboradores se quieran quedar, porque esto es lo que se viene, lo que viene es un mundo cercano, el líder del futuro será un líder sensible, que conecta con las emociones de las personas y establece una relación equilibrada entre lo personal y lo laboral. Ahora las barreras del trabajo-casa se desdibujan, hoy la gente busca equilibrio, ahora estamos con una certificación *Work & Life Balance* que busca equilibrar el trabajo con la vida personal, ya estuvimos certificando en Colombia, Argentina, Perú y va a venir a México.

¿Crees que apostar por la flexibilidad es apostar por la retención?

Apostar por la flexibilidad para mí hoy es algo que está dado, que no puedes no tener, hoy en día la gente lo busca, las mamás quieren estar con sus hijos, por ejemplo. Nosotros implementamos hace poco la política que es de 40 días de licencia por paternidad.

El rol del padre cambió también, el papá quiere estar compartiendo y no solo en la relación de una mujer y un hombre, también lo hacemos con madres o padres que adoptan o también para parejas de igual sexo, porque es una realidad, tenemos parejas del mismo sexo que adoptan o tienen bebés, de esa manera nosotros garantizamos que cada vez más implementamos políticas de flexibilidad que atiendan lo que pasa en el mundo.

Natura escucha lo que pasa en la sociedad, a veces tenemos respuestas, a veces no, pero por lo menos hacemos las preguntas y reflexionamos acerca de lo que pasa.

¿Se deben crear programas de compensaciones específicos para cada generación?

Nosotros trabajamos con programas de beneficios o con una forma que llamamos mosaico, donde cada uno puede elegir qué es lo que necesita y qué tiene sentido, estamos yendo por políticas de beneficios flexibles, por ejemplo, en educación ya tenemos una forma de mosaico: de acuerdo a la necesidad de cada persona es el desarrollo que va a tener esa persona, y de igual manera la flexibilidad, una madre que quiere acompañar a su hijo los primeros días de colegio no es lo mismo que un joven que quiere tener una experiencia afuera, entonces le damos una licencia por un periodo y después puede volver, va a estudiar y vuelve.

Natura lo que está buscando cada vez más es entender las nuevas dinámicas que hay en la sociedad en la manera de trabajar y adaptarse, para mí responder a esa necesidad es estar a la vanguardia.



ENERO
31
2018

Oradores

BOLSA
ROSA

sánchez
devanny®

Flexibilidad en el Trabajo

Implementa un Programa de Flexibilidad en tu Empresa



PromocionEmpresarial.com.mx/flexibilidad/

Sede



CDMX
CIUDAD DE MÉXICO

Febrero
22
2018

Crowdfunding

Estrategias para Fondear mi Proyecto

Oradores

Fondadores
crowdfunding
crowdfunder.mx

ASEM
ASELA

ingenia
play business

ANGEL
VENTURES



PromocionEmpresarial.com.mx/crowdfunding

15%
DESCUENTO ESPECIAL
PARA REFERIDOS:

mejores
empleos



(55) 9000 0404 / 01800 087 2411



Informes@CongresosPE.com.mx

Organiza

24 PE
Promoción Empresarial
Escuela de Negocios y Administración



Teletrabajo,

los beneficios de emplear a distancia

Si bien es una modalidad de empleo que aún no cuenta con una definición consensuada, el teletrabajo va en aumento, tanto en México como en América Latina. Hoy en día, incluso, existen diferentes plataformas virtuales que permiten a los profesionales emplearse de forma remota e independiente, incluso en proyectos simultáneos.

Por Patricia Pérez

Al momento en que usted lee estas líneas, aún no existe un consenso mundial sobre el significado del término “teletrabajo”. La disparidad de definiciones queda reflejada en la multitud de nombres empleados para designar este fenómeno: «teledesplazamiento», «trabajo a domicilio», «trabajo en línea», «trabajo virtual», «trabajo remoto», «trabajo a distancia», «trabajo distribuido», «workshifting» (trabajo flexible en cuanto a horarios, ubicación y uso de tecnología) o «trabajo flexible».

Estos términos describen prácticas subyacentes cuyas características se superponen pero son menos sinónimos de lo que cabe suponer; por consiguiente, considerar algunas de estas modalidades como teletrabajo es sobreestimar su importancia. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el teletrabajo tiene más que ver con la organización del trabajo (con el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación) que con una modalidad de empleo o una nueva categoría profesional, y pocos países llevan a cabo una recopilación sistemática de estadísticas oficiales para medir su desarrollo.

“Todos los datos de que disponemos parecen indicar que el teletrabajo, ya sea ocasional o a tiempo completo, es un fenómeno muy extendido que sigue avanzando y que tiene consecuencias de gran alcance para el mundo del trabajo”, se expresa en el documento temático de la OIT, desarrollado en 2016¹.

OBSTÁCULOS POR SORTEAR

Ningún instrumento internacional del trabajo aborda específicamente el teletrabajo. Sin embargo, parece que el Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177) y la Recomendación sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 184),

ambos adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1996, son aplicables al teletrabajo a domicilio, aunque su uso está lejos de gozar de una aceptación general.

El tema es tan novedoso que falta consenso frente a temas de importancia como el derecho de los trabajadores a domicilio a estar informados acerca de sus condiciones de empleo específicas y su registro; la aplicación de la legislación y las normas nacionales relativas a la edad mínima de admisión al empleo; el derecho a sindicarse y negociar colectivamente; la fijación de tasas salariales mínimas, la protección de la seguridad y la salud en el trabajo; las horas de trabajo, períodos de descanso y licencias; seguridad social y protección de la maternidad; protección en los casos de terminación de la relación de trabajo, y promoción de la formación.

“El término “teletrabajo” se acuñó en la década de los años 70 por el físico Jack Nilles, cuya idea era llevar el trabajo al trabajador, y no al revés.”

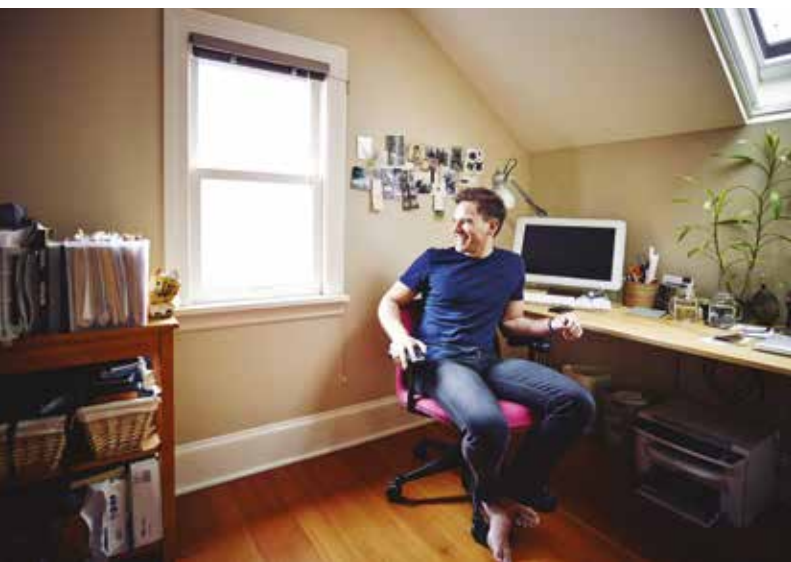
TENDENCIAS EN LA REGIÓN

Según *Canadian Mobile Worker 2012-2016 Forecast*, publicado por la empresa International Data Corporation, el 68,9 por ciento de los trabajadores canadienses realizaba al menos un cierto número de horas de trabajo móvil en 2012 y se previó que la cifra aumentase a un 73 por ciento en 2016.

¹ Fuente: “Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros”, OIT. Documento Temático para el Foro de Diálogo Mundial.

Según el informe anual de 2009 del Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC), de la Universidad de Costa Rica, el teletrabajo es un fenómeno que va en aumento tanto en América Latina como en el Caribe, aunque el ritmo de crecimiento varía ampliamente. Países como la Argentina y Chile están a la vanguardia tanto de la promoción de su uso como del desarrollo de marcos normativos para regirlo.

En lo que respecta a la prevalencia, las estimaciones indican que alrededor de 650 mil trabajadores realizaron teletrabajo en Chile en 2005, es decir un 10,7 por ciento de los trabajadores asalariados. En Argentina, se estima que había 900 mil teletrabajadores en 2006. En 2009, se estimó que había alrededor de 1,2 millones de hogares en los que al menos un miembro de la familia trabajaba a domicilio, muchos de ellos teletrabajadores.



EN NUESTRO PAÍS

El pasado 5 de julio de 2017 se realizó el Primer Foro sobre el Teletrabajo en la Ciudad de México, organizado por la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, con el objetivo de compartir experiencias por parte de representantes de academias, sindicatos, organismos internacionales e industria y realizar la firma del Convenio de Concertación para la Implementación y Fomento al Teletrabajo en la CDMX.

Desde el pasado 23 de mayo de 2017, el Gobierno capitalino implementó la estrategia de *home office*, que pretende ampliar de manera paulatina. Al menos 782 personas de 27 dependencias, ya realizan sus tareas laborales desde casa. La idea surgió tras los episodios de contingencia ambiental que la ciudad padeció en 2016, por lo que se pensó en el *home office* para reducir los desplazamientos de los empleados. El programa consta de dos modalidades: trabajo a distancia mixto y a distancia móvil; el primero consiste en acudir algunos días a la oficina y otros laborar desde casa. El segundo está enfocado a directivos y consiste en que no necesariamente se debe acudir a la oficina, sino trabajar a distancia mediante tecnologías de la información y comunicación.



Capacitación para el teletrabajo

Actualmente existen numerosas academias virtuales para ayudar a una gran diversidad de profesionales a desarrollar las destrezas necesarias para desempeñar nuevos cargos dentro de sus empresas o bien ejercer el teletrabajo de manera independiente. Virtualianet es una de las academias virtuales más reconocidas, con sede física en Argentina, con proyección internacional. Incluso, en Virtualianet, la definición del teletrabajo es equivalente a la posibilidad de organizar ingresos particulares, de manera regular, con el desarrollo de perfiles de interés en las plataformas destinadas a publicar proyectos con alto grado de inmediatez. Sus directores incluso cuentan -en las clases- cómo lograr ser un teletrabajador independiente.

Después de pagar por el curso de tres meses, el teletrabajador tiene a su disposición una gran cantidad de tutoriales, información, videos de inducción y con secuencias claras para el desarrollo de nuevas capacidades. Desde contenidos generales a los más específicos, el equipo de Virtualianet se encarga de mostrar la realidad del teletrabajo, sus dificultades y también las oportunidades que se presentan en la actualidad en las plataformas virtuales más reconocidas: Workana, Freelancer, Upwork y Trabajofreelance.

La competencia por el teletrabajo se incrementa día a día, no es solo en los ambientes formales donde los profesionales de las más diversas especialidades intentan conseguir un lugar. Por esta razón, las academias se enfocan en el desarrollo de nuevas destrezas, por lo que es común encontrar a ingenieros petroleros que a su vez son expertos en desarrollo de páginas web, o secretarías ejecutivas que mantienen un teletrabajo para la transcripción en diferentes idiomas, así como a jóvenes estudiantes universitarios dedicados al desarrollo de aplicaciones tecnológicas para mejorar las ventas de sus clientes.



"Empresas altamente
productivas y
plenamente **humanas**"

Somos la **Asociación** en
México que **transforma**
la gestión empresarial.

www.usem.mx
comunicacion@usem.org.mx
Tel: 5536 2580 al 82



USEM México



@usem



usemmexico

María Zavala

Directora de Recursos Humanos en KONE

“El techo de cristal se está rompiendo”

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, México ocupa el lugar 80 entre 142 países en cuanto a paridad de género. No obstante, a juicio de Zavala, es cada vez más común que las mujeres ocupen puestos de liderazgo. Por eso, afirma, las organizaciones deben seguir apostando por estrategias de inclusión al talento femenino.

Por Penélope Silva



Gustavo Flores

En cualquier día de la semana, cerca de las siete de la mañana, puede estar María Zavala acompañada por un buen café iniciando el día conectada desde casa con sus compañeros de otras partes del mundo, para evitar que algún contratiempo causado por el tráfico pesado en Ciudad de México le impida llegar a tiempo a la primera junta del día. Al concluir en su hogar, se dirige a la oficina y lo primero que hace es leer todos sus correos. Ella cree que es viable esa modalidad: apoyarse en la tecnología a comienzo de la mañana para vencer la distancia y seguidamente estar presente en su oficina para continuar su larga lista de compromisos. Cuando la puerta está cerrada es indicativo de que está atendiendo una llamada de trabajo, pero si está abierta, puede entrar quien lo desee o necesite.

María Zavala es la mujer que se encarga de liderar el área de Recursos Humanos de Kone México, la cual ofrece elevadores y escaleras eléctricas, así como soluciones de mantenimiento y modernización que agregan valor al ciclo de vida de cualquier edificio, como especifican en su página web. Afortunadamente, asegura que no ha tenido que enfrentarse al “techo de cristal” con el cual muchas mujeres se han encontrado y expresa con convicción: “Creo que ese techo ya se está rompiendo”, aunque pudiera pensarse lo contrario cuando refiere que viene de la industria automotriz, un área dominada por hombres generalmente. Pareciera que su carrera ha tomado un coche que se acelera cada vez más o un elevador donde solo se puede marcar el ascenso.

Es grato encontrarse con opiniones como la suya al abordar el tema del desarrollo y liderazgo femenino en las organizaciones, porque si bien no es ajena a la realidad de una brecha de género que aún persiste, levanta una voz esperanzadora y devela una mirada que se enfoca en lo alcanzado hasta ahora. Cada vez que se le comparte un dato negativo, ella presenta una perspectiva positiva y propositiva al respecto.

“Pienso que nuestro país ha estado desarrollándose muy fuertemente en los últimos años y creo que en el pasado la presencia de las mujeres a nivel de dirección o a nivel ejecutivo era mínima, pero con este desarrollo que estamos teniendo como país, la inclusión de este potencial o de este talento femenino está siendo cada vez más acelerado. Hemos crecido mucho y se está abriendo el mercado para este tipo de talento. Creo que las mujeres estamos llegando de una manera muy rápida hacia los puestos claves en las organizaciones”. Y percibimos el orgullo que siente al poder ejemplificar con el caso de Kone, donde la dirección general está ocupada por una mujer.

EQUIDAD Y TALENTO

¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos en la promoción y retención del talento femenino?, fue una de las preguntas con las que iniciamos nuestra entrevista. “Es fundamental”, nos contestó y luego se extendió explicando algo que pareciera ser obvio pero que en la realidad no lo

es, que es importante tener apertura a incluir personal femenino en las empresas. Luego nos desviamos hacia otro punto de debate actual en el área de Recursos Humanos: ¿Cómo lograr el equilibrio entre considerar las competencias independientemente del género, y mantener y respetar la equidad de género en posiciones claves? Su experiencia fue una buena respuesta.

“Voy a comentarte lo que hicimos nosotros en nuestros centros de herramientas y almacén. Comúnmente esas posiciones, por el tipo de trabajo, son ocupadas por caballeros, pero habíamos tenido muchas situaciones de liderazgo y había una comunicación muy ruda entre la gente, entonces decidimos buscar talento femenino para dirigir los esfuerzos de esas dos áreas. Afortunadamente, encontramos mujeres con experiencia en centro de herramientas, es curioso, pero ha sido un éxito tener a dos damas ahí, porque hay un respeto muy fuerte, los caballeros respetan a las mujeres, entonces el trato es completamente diferente, no es tan ‘entre hombres’, digamos, y esto ha ayudado mucho a que haya un desarrollo para el personal que está dentro de estas instalaciones, con estas dos personas que están dirigiendo esos esfuerzos. Es interesante porque a lo mejor no hay tantas mujeres que se dediquen a la ingeniería o a este tipo de trabajos, pero sí las podemos encontrar y eso ayuda muchísimo a la comunicación y a mejorar el clima laboral”.

“

En el pasado la presencia de las mujeres a nivel de dirección o a nivel ejecutivo era mínima, pero con este desarrollo que estamos teniendo como país, la inclusión de este potencial o de este talento femenino está siendo cada vez más acelerado. ”

Zavala opina que el techo de cristal se mantiene en algunas compañías pero que en empresas globales o transnacionales no: “No es que tengamos un porcentaje de tantas mujeres, estamos muy abiertos a que quien tenga el talento y las competencias que se requieren en la posición vengan a formar parte de Kone, eso es indudable, pero creo que sí tenemos que empujar bastante a que haya más mujeres en esta industria, por lo menos. Pienso que nuestro país se está desarrollando y estamos adoptando ya una nueva cultura, con más apertura y, si me permiten la palabra, menos machismo”.

INDISPENSABLES: EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

En tres respuestas María Zavala compartió valiosos consejos para áreas de Recursos Humanos:

1. Algunos datos indican que una de cada cinco mujeres de cargos medios no ha tenido una evaluación de sus habilidades. ¿Qué tan importante es hacer una evaluación de habilidades?

Debe de existir. Las empresas globales son pioneras en este tipo de herramientas y todas las van adoptando a medida que crecen en un mercado. Yo no creo que falten esas herramientas en las compañías, quizás algunas empresas son muy locales y no tienen todavía esa experiencia o no conocen los beneficios que tiene aplicar esas herramientas y evaluar a las personas, ver cuáles son sus oportunidades y ayudarlas a mejorar en esas oportunidades. Creo que es un tema más bien de empresas locales, más pequeñas o que no son trasnacionales.

2. 40 por ciento de las mujeres no ha tenido una conversación de carrera, según ManpowerGroup. ¿Es esto indispensable?

Nosotros tenemos un área que se llama *Talent Management*, hacemos evaluación del desempeño, de las competencias y tenemos el *career pack* de las personas. Evaluamos a todos porque cada persona en Kone debe tener un plan individual de desarrollo y eso significa cuál va a ser su carrera dentro de la organización. Dentro del *Talent Management* también tenemos lo que es la revisión del talento en cada una de las áreas para poder identificar cuáles son esos *high potentials* en la compañía independientemente del género y para definir hacia dónde tenemos que dirigir ese potencial, esto lo hacemos cada año.

También identificamos cuáles son los posibles sucesores de las posiciones clave. En esta empresa, desde hace siete u ocho años, tenemos una directora mujer y eso ha ayudado mucho a incluir en estos procesos a más mujeres. Queremos buscar inclusive mujeres que están instalando equipos, eso me parece muy interesante y queremos encontrar ese talento.

3. ¿Qué recomendarías a algunas Pymes para apoyar el equilibrio vida-trabajo en el caso de las mujeres específicamente?

Tener una política de flexibilidad y esa política puede incluir el trabajo en casa. La tecnología nos ayuda a estar cerca en cualquier parte del mundo y en algunas posiciones no necesitas estar físicamente en una oficina para poder desarrollar tu trabajo eficientemente, puedes hacerlo en tu casa si tienes a un bebé pequeño, por ejemplo. Creo que la tecnología ayuda mucho y lo que yo le diría a una Pyme es, invierte en tecnología para poder estar cerca de todo lo que te da la oportunidad de crecer como compañía. No es dejar de ver a una persona, porque también es importante tener ese contacto físico, pero a través de la tecnología puede ir a la oficina una vez a la semana o cada 15 días, para revisar alguna situación que tenga complejidad. Eso puede funcionar muy bien para las mujeres.

Liderazgo femenino

¿La subrepresentación de la mujer?

La falta de representatividad de la mujer en los ámbitos en donde se gestan las decisiones más importantes de una nación, de un gran corporativo, de la academia o en las organizaciones de la sociedad civil, debe ser prioridad. Estamos lejos de tener una representación equitativa, resultado de una baja calidad democrática, lo que inevitablemente tiende a inhibir el desarrollo de cualquier sociedad.

Una inclusión tardía, y la no suficiente gestión como agentes de una nueva perspectiva de los cambios sociales, culturales y políticos de la sociedad, solo favorece en aumentar las tensiones y ejes alrededor de una lucha en contra de las múltiples formas en que la categoría mujer se vincula a la subordinación, a la desigualdad y a su lejanía en el diseño y construcción de nuestra sociedad.

La mujer mexicana se enfrenta constantemente a situaciones de desventaja en cuanto a la promoción, tipos de cargos laborales, salarios y funciones. Estamos tan acostumbrados a la práctica de estas "omisiones comunes" que dejamos de observarlas como una explícita acción de un criterio discriminatorio, que fortalece la desigualdad de oportunidades.

¿Está en el gobierno, o los altos directivos de una empresa o de las instituciones la decisión de dar los grandes pasos? Considero que la primera responsabilidad debe fincarse en las propias mujeres. ¡Necesitamos integrarnos más y hacer visible nuestra participación! Y es que, para aquellas que alcanzan a ocupar lugares de poder, las exigencias son todavía mayores ya que se les pide demostrar mayor calificación que la que tienen "sus pares masculinos" y hasta se espera de su gestión una manera más efectiva de ejercer el poder para así lograr ganarse el respeto. Es decir, pasar de ser las representantes de un género con escasa participación, a convertirse en los *role models* del cambio y de las virtudes de la gestión femenina, una posición de extremo de la cual pasivamente esperamos resultados extraordinarios.

Por ello, es preciso incidir en la mayor participación de más mujeres en todos los ámbitos, empezando por nuestro círculo de influencia: familia, escuela, comunidades de viviendas, y en el ámbito público y privado. En tanto no existan tales referencias, la sociedad se verá imposibilitada para poder apreciar y dar una representación real y equilibrada a la gestión femenina en cualquier esfera. Por ello, toda vez que observemos a una mujer participando en cualquier ámbito, reconozcamos la importancia que merece su gestión y el avance que esto significa para nuestra sociedad.



Gabriela Breña
gbrena@mejoresempleos.com.mx

¿Buscas o quieres cambiar de trabajo?



Te invitamos a ser parte de
La Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica,
presente en 11 países.

Es fácil y no tiene costo. Sigue estos pasos:

1. Ingresa a www.trabajando.com.mx
2. Haz clic en "Regístrate"
3. Registra tu currículum al 100%,
luego postúlate a las ofertas de tu interés.

**¡Ahora podrás encontrar un muy buen trabajo
y serás parte de la Comunidad Laboral
Líder de Iberoamérica!**





Dra. Dolores Blancas Rueda
Presidenta y fundadora de Casa Gaviota,
un vuelo sin violencia A.C.

“Urge un cambio de cultura para erradicar la violencia de género”

Sobreviviente de violencia de género. Así se define la Dra. Dolores Blancas, quien brinda consultoría, asesoría y culturización de la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación a empresas, tanto públicas como privadas, además de instituciones educativas. Aquí el testimonio de su loable labor.

Por Jenny Mendoza

La charla se inicia con una dura confesión: “He sido víctima de violencia intrafamiliar”. Hace 17 años, la Dr. Dolores Blancas asumió que estaba viviendo violencia pasiva, psicológica, dentro de su matrimonio.

“Eran actos de violencia cotidiana, microviolencias, que no alcanzaba a distinguir”. Lo descubrió gracias a su terapeuta, que la guió en el camino.

Cuando le demandó a su esposo un mejor trato, paradójicamente, la violencia se recrudeció. “Cuando él se dio cuenta de que no podía controlarme, empezó a buscar otros mecanismos de violencia”. A pesar de padecer violencia, la Dra. Blancas aún no se decidía por una separación definitiva. Afirma que se autoengañaba, diciéndose: “No es para tanto como para terminar la relación”. Acudió al Centro de Atención de Violencia Intrafamiliar (CAVI) en busca de ayuda. Ahí se encontró con un grupo de alrededor de 20 mujeres, quienes estaban pasando por situaciones incluso más graves que la suya. Eso, literalmente, le cambió la vida. “Sentí la necesidad profunda de ayudar, de tejer redes con otras mujeres que pasaban por situaciones similares y se sentían solas, abandonadas a su suerte, como yo”.

En el CAVI, afirma, encontró a terapeutas profesionales, comprometidos y sensibles. Tras la ayuda, empezó a escribir sus experiencias en un diario, el mismo que, a la postre, se convertiría en el libro *De la oscuridad a la luz* (Gaviota, 2011).

En 2008 ganó el premio Avon “Viva el mañana”, en la categoría de “Conciencia y ámbito de alcance”, por su participación en programas de apoyo para mujeres que sufren violencia.

“Me dieron un premio en efectivo. Y ese dinero me sirvió para tirar cierto número de ejemplares de mi libro, el cual me compraron en la librería Porrúa y El Palacio de Hierro. El libro empezó a distribuirse y, después de eso, me empezaron a invitar a dar conferencias y a participar en presentaciones de libros”.

“ Los líderes, las personas que encabezan equipos, quienes toman decisiones importantes, tienen la responsabilidad y el compromiso de erradicar la violencia. Y hacerlo en sus empresas, por ejemplo con el acoso sexual, o laboral, es un buen principio. ”

En el año 2012, junto a dos mujeres que vivieron situaciones de violencia familiar, entre ellas su hija la Dra. Samantha Catalina Báez Blancas, funda *Casa Gaviota, un vuelo sin violencia A.C.*, una asociación civil sin fines de lucro, “que

trabaja para prevenir y atender la violencia familiar y de género a partir de la educación para la paz". Ofrecen, a sus beneficiarias, terapia psicológica (individual o familiar), círculos de reflexión para mujeres, sensibilización a las violencias y talleres de desarrollo humano.

Por eso, a cualquier evento al que acude la Dra. Blancas se presenta como una sobreviviente de la violencia de género.

Mejores Empleos platicó con ella de estos y otros temas de índole laboral.



En materia laboral, la Dra. Blancas brinda consultoría, asesoría y culturización de la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación a empresas, tanto públicas como privadas, e instituciones educativas.

"Los hombres violentos, machistas –reflexiona– se desesperan cuando pierden el control sobre sus parejas. La violencia los ciega, dejan de pensar de forma racional y buscan otras formas de someter a una persona. Es por ello que, en esta etapa, se recrudece el peligro y la violencia te puede llevar a la cárcel, el psiquiátrico o la muerte". Y eso, ella lo vivió en carne propia.

¿Las organizaciones son receptivas respecto a las políticas de inclusión o aún muestran resistencia?

Desafortunadamente, aún muestran resistencias culturales. Si bien muchas empresas tienen a mujeres en puestos de liderazgo, no están tan abiertos a recibir asesoría y capacitación en igualdad de género. El feminismo está muy estigmatizado. No tienen claro que el feminismo es la búsqueda de la igualdad. Algunos líderes no son conscientes de la problemática. Empresas importantes (que me reservo el nombre) nos han dicho: "Pero si aquí



sí hay igualdad, de 500 empleados, 300 son mujeres". Y sí: la cifra es real, pero esas mujeres ocupan puestos operativos.

¿Nos podría detallar en qué consisten los servicios de consultoría, asesoría y culturización de la Norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación?

Nos acercamos a los directores generales, a los directores de Recursos Humanos y, si es posible, a los propietarios. Tratamos de hacerles visible los beneficios, tanto para la retención de talento, como para la competitividad, de la inclusión laboral. Los asesoramos desde lo más básico, que es cómo escribir la vacante con perspectiva de género e inclusión laboral, contar con tabulares salariales justos, hasta cómo elegir un comité que vigile el cumplimiento de las medidas. Por ejemplo, una oferta de trabajo cuya redacción diga: "Solicito mujer, buena presentación". Ahí, en esas palabras, hay discriminación, y eso se tiene que visibilizar.

En ese sentido, ¿cómo incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento?

En los procesos de reclutamiento, como señalaba, desde la elaboración de los perfiles del puesto hasta las entrevistas tiene que hacerse con perspectiva de género. Pero ese cambio es estéril sin un cambio de cultura en las organizaciones. Tienen que estar comprometidas e impulsar políticas de igualdad, que debe de ser acorde con la Norma Oficial. Para ello, si el propietario o dueño de verdad está interesado y es sensible con esos temas, se pueden impartir talleres sobre sensibilización a las violencias, cómo prevenir el acoso laboral, negociación pacífica de conflictos, cómo elaborar una publicidad con lenguaje incluyente. Urge un cambio de cultura.

¿La Norma NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, al ser un mecanismo de adopción voluntaria, tiene un alcance limitado?

Sí, por supuesto. Tendría que ser obligatorio, pues es la única forma –al menos en un primer momento– de impulsar un cambio verdadero, y no medidas que solo buscan la certificación, para mejorar su imagen y aparentar ser sensibles y socialmente responsables, tanto para el talento como para sus clientes.

Comparta con los lectores algún caso de éxito de las beneficiarias de Casa Gaviota...

El más representativo, que no el único, es el de Tere. Ella llegó con nosotros cuando iniciamos la asociación. Venía de una situación de violencia doméstica. Llegó aquí desesperada porque su esposo la dejó a ella, y a sus dos hijos pequeños, en la calle. Ella se fue a un refugio. Nosotros la apoyamos e, incluso, empezó a tomar terapia, para que entendiera que no era normal lo que vivía en casa. Hoy, Tere trabaja en una cadena de restaurantes y, a la par, estudia una carrera como técnica informática en la UNAM, y sus hijos están estudiando becados, la niña en la secundaria; el joven en la prepa. Logró salir de una situación violenta, peligrosa.

¿Qué mensaje le dirigiría a los líderes de las organizaciones para que sean conscientes de este tipo de problemáticas, tanto a nivel personal como profesional?

La violencia, en general, tiene sus raíces en la familia, pero se expande en el mundo laboral (si alguien tiene el perfil de agresor, será agresor en todos los ámbitos de su vida). Los líderes, las personas que encabezan equipos, quienes toman decisiones importantes, tienen la responsabilidad y el compromiso de erradicar la violencia. Y hacerlo en sus empresas, por ejemplo con el acoso sexual, o laboral, es un buen principio. Abonaría muchísimo para el cambio de cultura que urge en el país.

CasaGaviota
un vuelo sin violencia a.c.

Teléfono: (55) 3096 5189
contacto@casagaviota.org.mx

El juego de trabajar

(o cómo conjugar lo productivo y lo divertido sin fracasar en el intento)

¿No sabes cómo bajar los niveles de estrés de tu equipo? ¿Consideras que el entretenimiento y el trabajo son actividades diametralmente opuestas? Si tus respuestas son afirmativas, este texto es para ti. Quizá sea hora de replantear tus supuestos y apostar por dinámicas lúdicas que, a la postre, incrementen la productividad de tus colaboradores.

Por Patricia Pérez

Hoy, las organizaciones más tradicionales se enfrentan al desafío de incorporar, desde las áreas de Recursos Humanos, el juego, la diversión y las rutinas más novedosas. Lo anterior con múltiples finalidades: mantener a los colaboradores contentos, preparar el mejor ambiente para la expansión de la creatividad, incrementar la productividad y ser pioneros en la real integración entre vida personal y vida profesional.

Las empresas dedicadas al ámbito de la tecnología van a la vanguardia de estos cambios, aunque todavía parece una excepción, y no la regla. Los estudios sobre felicidad avalan los amplios beneficios que estas rutinas empresariales producen, tanto para los colaboradores, como en los números de ventas o crecimiento, que todo director de finanzas quiere presentar a la junta directiva a fin de mes.

Algunas empresas innovadoras, por fin, están despertando a los valores del juego mediante la infraestructura física. IDEO lleva a cabo juntas dentro de un microbús. En los pasillos de Google es probable que tropieces con un enorme dinosaurio cubierto de flamencos rosas. En Pixar, la “oficina” de un artista puede ser una cantina del lejano oeste. Estos esfuerzos celebran el juego como un motor vital de la creatividad.

En voz del famoso escritor Roald Dahl: “Un poco de tontería ocasional es algo que valoran los hombres más sabios”. Y Stuart Brown, fundador del Instituto Nacional del Juego con sede en Estados Unidos, e investigador de más de seis mil historias de juego, complementa: “El juego tiene el poder de mejorar todo de manera significativa, desde la salud hasta las relaciones, la educación o la capacidad de innovación de las organizaciones”.

¿QUÉ HACE UN HAPPINESS MANAGER?

“Chingón” se leía en la gorra que vistió la mañana en que nos concedió la entrevista el *Happiness Manager* de Segundamano.com, Enrique Rentería Ledesma. Una playera (y era día lunes), amable sonrisa, saludo frecuente al equipo de trabajo, sin voltear frenéticamente a ver su celular durante una hora de conversación.

La trayectoria de Rentería resulta interesante para comprender el contexto que enmarca este importante tema del entretenimiento corporativo. En sus más de 18 años de labor ha trabajado tanto en organizaciones tradicionales, reacias al cambio, como en empresas de vanguardia. La experiencia de Rentería como *Happiness Manager* comenzó a fraguarse desde hace aproximadamente nueve años, cuando trabajó en Microsoft y se



abrió un compás de oportunidades y de innovación que supo aprovechar.

El salto desde las estructuras de gerencia más tradicionales, con horarios estrictos, al trabajo flexible y las nuevas maneras de comunicarse con los equipos de trabajo, Rentería lo vivió desde el año 2007 con intentos que no llegaron a estandarizarse. Hasta el año 2009, cuando la pandemia de gripe A (H1N1) obligó a las empresas a adoptar nuevas formas de trabajo a distancia. “Nos tocó trabajar con 600 colaboradores a distancia y no perdimos ni un solo peso. Todo se hizo de manera remota y por videoconferencias”, cuenta Rentería.

“Para mí se volvió indispensable la flexibilidad como requisito para tener un trabajo”, explica y sonríe mientras comenta con ironía ser el tercer gerente “más viejo” en la empresa. El propósito de su dirección en la gerencia en Recursos Humanos es la felicidad. Y desde su ingreso a Segundamano.com, la directiva le ha permitido generar procesos y lograr su implementación.

Rentería participó en el proceso de cambio de la sede de las oficinas en Ciudad de México, con un ahorro cercano al 40 por ciento y beneficios significativos para los empleados. Ahora los colaboradores gastan menos tiempo y dinero para los traslados, el equipo de ventas mantiene rutinas de trabajo flexible, todos cuentan con servicio de desayuno gratuito desde las 7:30 hasta las 9:00 a.m., como incentivo a la puntualidad.

Tienen un maestro de inglés de planta, con clases gratuitas para los empleados. Cuentan con estacionamiento para bicicletas y acceso a un plan de capacitación empresarial que aporta dinero para cursos particulares. Es política de la empresa que los empleados den a conocer su pasión, y se manejan bajo estándares de igualdad, sin interferencias del estatus socioeconómico o jerárquico.

Los indicadores de gestión se mantienen altos y también la aprobación que Rentería ha logrado alcanzar en diversas mediciones, tanto internas como externas (encuesta de clima laboral y redes sociales). Él es de los gerentes que tiene 80 por ciento de los trabajadores como amigos en FB.

ELLA ES EXPERTA EN FELICIDAD

Caro Mejía es experta en temas de felicidad. Sus estudios en el área la han motivado a desarrollar un programa de capacitación, para particulares y empresas, con importantes resultados. “El juego tiene un papel muy importante, desde niños influye en cómo nos relacionamos, cómo nos conocemos, y esto ocurre también en las empresas”, afirma.

A pesar de la resistencia al juego, esta rutina ofrece un gran aporte a las empresas:

- Permite tomar conciencia de los comportamientos.
- Hace posible la desconexión con las dinámicas y rutinas formales.

“El juego tiene el poder de mejorar todo de manera significativa, desde la salud hasta las relaciones, la educación o la capacidad de innovación de las organizaciones”.

“A través del juego descargas tu mente de las preocupaciones, de todo lo que te tenía tenso, te das la oportunidad de ver las cosas con mayor claridad. Cuando disminuyes el estrés aparece la creatividad”, expresa Mejía.

Diversas investigaciones demuestran que los colaboradores felices suelen ser más productivos, están más comprometidos con la empresa y están mucho más motivados. La felicidad organizacional propone hacer cambios en la forma de operar de las empresas con la finalidad de generar las condiciones necesarias para que los colaboradores puedan coordinarse de acuerdo a sus fortalezas (conocerlas y potenciarlas), apalancarse en ellas de

tal forma que permitan lograr las metas organizacionales.

A manera de ejemplo, Mejía menciona que su programa de capacitación se enfoca en ocho elementos que permiten brindar las herramientas necesarias para que particulares y colaboradores puedan sentirse más satisfechos con sus vidas y sean más felices:

1. Conocerse a sí mismo.
2. Tener pensamientos positivos.
3. Ser optimistas.
4. Tener hábitos inteligentes.
5. Mantener emociones positivas.
6. Aprender de cada experiencia.
7. Conocer y apalancarnos de nuestras fortalezas de carácter.
8. Incorporar herramientas de felicidad: la sonrisa, celebración de logros, meditación, altruismo, entre otros.

@CDIVERTIDOMX amuebla para divertir

Con el fin de apoyar a las empresas que apuestan por espacios llenos de diversión, se creó @CDivertidoMX. Se trata de una empresa dedicada al diseño y construcción no solo de juegos para adultos, sino de salones o espacios en general que deseen adaptarse para el entretenimiento corporativo. La remodelación es una de las actividades más frecuentes, sobre todo en oficinas poco utilizadas o que han funcionado como bodegas.

EL ÚNICO EVENTO QUE REUNE A LAS MUJERES MÁS INFLUYENTES DEL MUNDO CORPORATIVO EN MÉXICO.



4° ENCUENTRO MUJERES DE ÉXITO

26
ABRIL
2018

ORGANIZADO POR:



Líder en Capacitación
Empresarial

PRESENTADO POR: **Walmart** México y Centroamérica

CONSULTA MÁS DETALLES EN:
MUJERESDEEXITO.COM.MX

CON ORADORAS DE:



EVENTO PATROCINADO POR



AUDITORIO SAM WALTON
Blvd. Manuel Ávila Camacho #647 Col. Periodista CDMX

informes@mujeresdeexitocom.mx 68 30 72 70 / 68 30 72 71

www.UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.COM.MX



4° Encuentro UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

24 y 25 MAYO 2018

Organizado por:



Líder en Capacitación
Empresarial

CON PONENCIAS DE



informes@universidadescorporativas.com.mx

68 30 72 70 / 68 30 - 72 71

Av Diego Rivera 555, Colonia Valle Oriente,
MONTERREY, NUEVO LEÓN, C.P. 66260 MÉXICO



PATROCINADO POR:



Zona Laboral, nueva apuesta radiofónica sobre el mundo del trabajo



El pasado mes de diciembre se estrenó un novedoso programa de radio titulado “Zona Laboral”, una apuesta de las periodistas, además de colaboradoras de Mejores Empleos, María del Pilar Martínez e Ivonne Vargas, que se transmite todos los miércoles de 19:00 a 20:00 hrs por el 830AM de Radio Capital y desde www.radiocapital.com.mx.

Este espacio se desarrolló con el objetivo de brindar un contenido que permita a los radioescuchas enriquecer su actividad profesional diaria bajo un enfoque práctico y dinámico, que inspire a profesionistas y a empresas a hacer de este espacio su “termómetro” sobre lo que ocurre a nivel laboral.

A través de sus diferentes secciones, estas especialistas en Recursos Humanos abordarán información relevante sobre el empleo en México, consejos para los reclutadores y empleados, y todo lo relacionado a las competencias y necesidades que exigen los nuevos esquemas de contratación.

Como licenciada en Periodismo con maestría en Periodismo Político por la escuela Carlos Septién García, María del Pilar Martínez cuenta con más de 15 años de experiencia, habiendo colaborado en medios como El Universal, La Crónica, El Independiente, Canal 11 y El Economista, donde actualmente tiene colaboraciones diarias. De manera paralela cuenta con un portal de noticias especializado en recursos humanos www.zonalaboral.mx

Ivonne Vargas es licenciada en periodismo por la UNAM, Bachelor of Applied Science por la Universidad Anáhuac, con especialidad en finanzas por el Tec de Monterrey, además de ser autora del libro *¡Contrátame!* (Editorial Aguilar). Tiene 20 años de trayectoria en medios y áreas de comunicación, especializándose en desarrollo de carrera, gestión y educación. ha colaborado para Expansión, Entrepreneur, El Universal y la revista Evidencias, entre otras. Además, ha sido conferencista invitada por diversas instituciones educativas.



Destacan beneficios del *e-learning*

En la actualidad más del 60 por ciento de las empresas se destacan por contratar nuevo personal, frente a la formación del equipo de trabajo que ya parece a la organización, descartando totalmente que la capacitación de sus colaboradores resulta ser un retorno de inversión.

En México el costo del remplazo en promedio puede ser hasta de 35 por ciento del salario anual.

Para evitar que algunas empresas pasen por alto este procedimiento de bienvenida y adaptabilidad del nuevo integrante de un equipo de trabajo, existen plataformas online que facilitan la administración de diferentes tareas presentes en la capacitación, permiten integrar paulatinamente prácticas y evaluaciones, y brindan resultados detallados sobre las aptitudes del nuevo trabajador para desempeñar el rol que le corresponde.

Un software *e-learning* puede ofrecer:

1. Ahorro. Un *e-learning* reduce considerablemente los costos de la capacitación. Ya que todo el proceso se adapta a cualquier dispositivo electrónico de comunicación móvil. Brindando así la oportunidad para que tanto el evaluado como el encargado de monitorearlo trabajen a su propio ritmo.

2. Autonomía. Con una plataforma basada en la nube, la capacitación no tiene por qué terminar antes de entrar a trabajar de lleno en una empresa. Ésta ahora puede extenderse a lo largo del trayecto del empleado en el desempeño de su puesto.

3. Seguimiento. Quizás la ventaja más importante de esta nueva solución tecnológica es la posibilidad de monitorear en un solo lugar la productividad completa de una empresa. Visibilizando los puntos débiles y focos rojos para tratar de darles una solución con antelación.

El guiarte por un servicio que es más barato, que dura menos tiempo, que no le "quita tiempo" a los empleados no debe ser prioridad para las empresas, explica Alex Mena CMO de Forward, hoy en día se deben implementar estrategias de "*onboarding*" dentro de estas herramientas tecnológicas, con el fin de humanizar al colaborador y que no sienta que está siendo "educado" de acuerdo a los valores de la empresa; al contrario, se están alineando ambos para alcanzar los mismos objetivos.

El "*onboarding*" va mucho más allá de los de inducción tradicionales, es un proceso más complejo y actual donde el "nuevo" conoce la empresa, su cultura, valores, sus responsabilidades diarias, sus jefes y compañeros, el espacio que ocupará, las herramientas de trabajo; pero a la par recibe información que le ayudará a sentirse cómodo dentro de su proceso de adaptación, información que no tiene que ver específicamente con la empresa, pero que sí le hará sentir que su organización se preocupa por su bienestar: datos como dónde puede encontrar lugares cercanos para comer y demás que lo hagan conectarse con la empresa y quienes ya están establecidos en ella. Una manera más dinámica de presentar al colaborador y a la empresa.

Préstamos a clic de distancia

Vivus es una marca de 4finance que ofrece préstamos vía internet a corto plazo de una forma rápida y segura. Se enfoca en segmentos de la población que no tienen acceso a un crédito convencional. Ofrece préstamos de entre mil hasta 6 mil pesos, a plazos de 7, 14 y 30 días, con la posibilidad –si así lo requieres– de reestructurar tu crédito.

Cuentan con más de 30 mil clientes en el mundo, distribuidos en 16 mercados. La marca nació en 2008 y, en ese periodo, han otorgado créditos por 4 mil millones de euros en préstamos a más de 7.7 millones de clientes en el mundo. En México cuentan con una cartera de 30 mil clientes y han otorgado más de 60 mil créditos.

En entrevista con Mejores Empleos, Víctor Moya, Country Manager México, afirma: “Nuestra oferta de valor es muy clara y sencilla: somos rápidos, seguros y sin tanto rollo”.

El proceso, explica, es muy sencillo: los usuarios ingresan a la página de Vivus. Se les solicita nombre, dirección, una copia de la credencial INE (puede ser una foto capturada con tu smartphone) y CURP.

A los clientes les solicitan la autorización para consultar su información crediticia y, dice, en una hora puedes tener el dinero depositado en tu cuenta.

Moya agrega que también están preocupados por educación financiera, por eso lanzó una plataforma, en conjunto con la Condusef, llamada prestamoresponsable.com.mx, con el fin de ayudar a la comunidad a tomar mejores decisiones.

Vivus, una opción para salir de apuros.

ATRAER, RETENER, CAPACITAR

Encontrar a las mejores personas para los
mejores puestos

ESCUCHA **ZONA LABORAL**, TODOS LOS
MIÉRCOLES DE 7 A 8

DE LA NOCHE EN

RADIO CAPITAL 830 A.M.

CON LAS PERIODISTAS



IVONNE
VARGAS
Y
PILAR
MARTÍNEZ



*Hablaremos de las tendencias y retos del
mercado laboral mexicano*



Vestir bien sin invertir mucho

Estoy encantado con el reto de este artículo: mejorar nuestra vestimenta sin invertir mucho. La primera recomendación es optar por un fondo de armario minimalista o cápsula que tiene como beneficio tener prendas para dos temporadas. Se basa en un total aproximado de 30 a 40 prendas en total, la única manera de añadir prendas nuevas sería eliminando otras que ya hayan cumplido su ciclo de uso, de esta forma no gastarás en nada que no necesites y ahorrarás para otros artículos o gastos que apremien.

¿CÓMO FUNCIONA?

Una aclaración: no es necesario que tengas todas las prendas. El plan es que quincena a quincena destines recursos para una o dos piezas; te sorprenderá que al seguir este plan pronto tendrás un guardarropa más versátil. El primer paso es revisar, de forma objetiva, lo que “vive” en tu clóset y separarlo de la siguiente forma:

- Lo que está en buen estado y te queda bien.
- Lo que te gusta y su color te favorece.
- Lo que no te queda bien y que, además, ya no está en buen estado (este último grupo deberá salir de tu clóset de manera definitiva).

Después identifica las prendas de los dos primeros grupos. Revisa lo que es útil para acudir a trabajar y comienza una lista de lo que te falta por comprar: compáralo contra la siguiente relación (recuerda que crecerá poco a poco).

- 8 tops (blusas, camisas, playeras). Precio promedio: \$400.00
- 7 prendas de abrigo (chaquetas, cardigans, sudaderas, abrigos). Precio promedio: \$700.00
- 1 vestido si eres mujer, color sólido. Precio promedio: \$600.00
- 1 traje sastre de color sólido (negro, azul o gris) indistinto si eres mujer u hombre. Precio promedio: \$1,200.00
- 8 prendas inferiores (jeans, faldas, chino's, etc). Precio promedio: \$500.00

- 7 pares de calzado (zapatos, botas, tenis, zapatillas, sandalias, etc.). Precio promedio: \$500.00
- 7 accesorios (bolsos, cinturones, portafolios, gorras, sombreros etc.). Precio promedio \$400.00

Considera que una cápsula se compone de una mezcla de 3 o más prendas de 3 colores básicos que se combinan entre sí. Establece la gama que más te guste y ve buscando en tienda solo aquellas prendas que falten en tu lista y se ajusten a la gama que elegiste, por ejemplo, gris/negro/azul cielo, azul marino/gris/beige, gris/blanco/rosa, beige/blanco/rojo. Elige alguna y utilízala como base para crear tu cápsula. Te recomiendo que compres en tiendas distintas cada pieza de tu lista. Acude a las tiendas en distintos puntos de la ciudad, en algunas de ellas puedes encontrar *middle season*, que son ofertas de mitad de temporada que pueden sorprenderte con una de las piezas de tu lista.

CONSIDERACIONES FINALES

Si compraras una pieza de cada grupo de la lista, invertirías aproximadamente \$4,300.00 pesos mexicanos (para 7 piezas). Con un sueldo mínimo de \$2,200.00 en 8 quincenas lo estarías logrando (invirtiendo el 30 por ciento de tu sueldo). También puedes optar por comprar triadas de prendas: un top, una prenda inferior y una prenda de abrigo por aproximadamente \$1,600.00 pesos mexicanos y en 3 quincenas lo estarías logrando (invirtiendo también un 30 por ciento de tu sueldo).

Considera que esta información se basa en precios promedio, lo que significa que puedes encontrar descuentos especiales en internet o en fechas especiales; por tanto, la inversión puede ser menor. Se requiere de voluntad por mejorar tu aspecto, además de buena organización, para lograr una mejora en tu guardarropa. Sigue estos consejos y te aseguro que no te arrepentirás.



Horacio Rosas
Consultor en
identidad física





Fundación
ProEmpleo
Distrito Federal

**“Me enseñó a
crecer y a pensar
en grande”**

Max Estrada - Moná Mana, Diseño mexicano

Fotografía por Distrito Foto Rubi Hurtado y Jorge Cataneo (Empresa egresada de ProEmpleo D.F.)

**Inicia o mejora tu negocio,
nosotros te ayudamos, llama ahora**

T. 5545 0845

www.proempleo.org.mx

01 800 702 8443



Imperdibles que marcarán el 2018

La tecnología ya es parte de nuestra vida, de nuestro día a día y de prácticamente cada una de nuestras actividades. Aquí te presentamos algunos *gadgets* que, sin duda, todos van a querer en este nuevo año o por lo menos darán de qué hablar por la tecnología que están desarrollando.



Smartphone híbrido

Seguramente recuerdas tu "primera black" y también ese momento en el que los teléfonos inteligentes y 100% touch llegaron para quedarse. Si aún tienes esa nostalgia por "la black" este es tu año, la marca ahora propiedad de TCL presentó la BlackBerry KEYone, su teléfono celular con teclado QWERTY físico para todos aquellos que la extrañan, sin dejar de lado la pantalla táctil. Probablemente este concepto híbrido no cause tendencia pero sí muchos querrán escribir más rápido en WhatsApp y evitar los reclamos del famoso "escribiendo...".

Con plataforma Android, resolución de pantalla Full HD, 180 gramos y hasta 256 GB de espacio expandible, este dispositivo competirá en el mercado de smartphones este año.

El taxi volador

Ya no es parte de la ciencia ficción, el proyecto de transporte aéreo de Uber ya tiene fecha. La empresa de transporte privado anunció un acuerdo con las ciudades de Dallas y Dubái para mostrar una red de automóviles voladores para el año 2020.

"Si no plantas las semillas por 5 o 10 años, no tienes compañía de 5 a 10 años", Jeff Holden, jefe de productos de Uber.

La compañía cree que la inversión en automóviles voladores es esencial ya que espera que los taxis aéreos se conviertan en una parte cotidiana de nuestras vidas.



Teléfono celular y tarjeta de crédito virtual ¡juntos!

Toka Móvil te ofrece un plan tarifario de telefonía celular y una tarjeta de crédito virtual en un solo producto.

Es un Operador Móvil Virtual (OMV), no es de prepago, está enfocado en planes tarifarios libres, nada nuevo en el mercado, pero el beneficio más atractivo es la tarjeta de crédito virtual con la cual puedes hacer compras (únicamente de *e-commerce*) en Uber, Netflix, Amazon, entre otros.

Si bien es una solución de la empresa Grupo Toka, cualquier persona que contrate el servicio tendrá, con la tarjeta, los mismos beneficios para generar historial crediticio y obtener otro tipo de prestaciones con alguna institución bancaria. Además podrá incrementar su crédito con base en su historial tarifario de su línea telefónica.



IoT en todo

Este año el Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés) será la tendencia. Esto quiere decir que vamos a poder utilizar y manipular la tecnología desde nuestro dispositivo móvil conectado a Internet.

Samsung lo sabe y por ello dio a conocer el Family Hub Refrigerator, un refrigerador que integra una pantalla táctil que te permitirá, desde tu celular, colocar y compartir agendas, anclar fotos, ver videos así como dejar notas. Es el refrigerador más inteligente, hasta el momento, ya que, cuenta con la asistente virtual de Amazon, Alexa. Esto quiere decir que podrás preguntarle información del clima, pedirle que reproduzca música, añadir artículos a la lista de compra o mercado y hasta programar una cuenta regresiva cuando estás cocinando algo.

Rompe tu cochinito desde tu celular

En esta ocasión te recomendamos descargar Zaveapp, algo así como un cochinito para tu celular. Con esta app podrás ahorrar y lograr tus objetivos económicos. ¿Cómo funciona? Ingresas un monto para lo que deseas adquirir, la app te dirá cuándo debes 'alimentar' la alcancía, medirá el progreso de tu ahorro y te indicará en qué momento, sí, podrás romper el cochinito. Además, en la misma plataforma puedes comparar precios de viajes.

Zaveapp protege tu información personal, es anónima, encriptada y almacenada de forma segura. Todos los pagos cumplen los protocolos de seguridad de PCI DSS. Es gratis para iOS y Android.



Agenda Cultural

TEATRO

Tambalea esta "Casa de muñecas"

El público amante de los grandes clásicos se encontrará nuevamente con el secreto de Nora. Ella, la esposa que cuida las apariencias, el estatus y el qué dirán de su familia, también es blanco de una extorsión, a causa de una jugada del pasado que deja secuelas en sus días.

Bajo la dirección de Mauricio Jiménez, llega a las tablas el clásico de Henrik Ibsen, esta vez con una adaptación bastante atractiva, para atrapar la curiosidad de los espectadores adolescentes y sus familias.

¿Dónde?: Teatro Helénico. Av. Revolución. Colonia Guadalupe Inn. CDMX

¿Cuándo?: Desde el 5 de enero al 4 de febrero de 2018

¿Cuánto?: \$450 y \$350

TELEVISIÓN

Más sorpresas en Black Mirror

Sed de perfección, cuestionamiento sobre el origen y uso de los recuerdos, gran ilusión por la paternidad sin riesgos, afán de control y más conseguirán los seguidores de Black Mirror, en los seis capítulos de la 4ta temporada.

El impacto, no tan positivo, de las nuevas tecnologías se escribe mientras ahora tú lees, incluso el gran tema de la Cuarta Revolución Industrial ha sido el eje central de la edición más reciente de nuestro libro anual en Mejores Empleos.

No te pierdas Black Mirror, una interesante serie que reflexiona sobre el impacto de la tecnología en nuestra vida cotidiana.

¿Dónde?: Netflix

¿Cuánto?: Disponible ahora

LAS RUINAS CIRCULARES

Libros y otras divagaciones

El estremecimiento de lo real

Los libros de Emmanuel Carrère estremecen, sobre todo sus novelas de no ficción, mezcla de crónica, autobiografía y testimonio. Carrère (París, 1957) tiene la capacidad de contar historias terribles, perturbadoras, desde la intimidad: en sus obras no solo habla de los otros, sino de sí mismo. Y, al hacerlo, transforma lo personal en universal.

En su libro *El adversario*, un descenso a las zonas limítrofes de la condición humana, narra la historia Jean-Claude Romand, quien el 9 de enero de 1993 mató a su mujer, sus hijos y sus padres. Todo esto tras derrumbarse una gran mentira: durante 20 años le hizo creer a su familia que tenía una carrera exitosa como médico, la cual lo había llevado a ocupar un alto cargo en la OMS.

"La investigación -escriben los editores- reveló que no era médico, tal como pretendía y, cosa aún más difícil de creer, tampoco era otra cosa. Mentía desde los 18 años. A punto de verse descubierto, prefirió suprimir a aquellos cuya mirada no hubiera podido soportar". Ese libro catapultó a la fama a Carrère. A dicha obra le siguió *Una novela rusa*, una indagación de la memoria y los secretos familiares, que lo llevó a realizar un viaje (interior también) a la Rusia profunda.

El pasado 25 de noviembre, Carrère recibió el Premio FIL de Literatura en Lenguas Romances, en el marco de la 31 edición de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara.

Ante más de mil 500 asistentes, reunidos en el Auditorio Juan Rulfo, reflexionó sobre su obra: "Como muchos autobiógrafos, a menudo he tenido que responder a esta pregunta: ¿No le causa problemas, no le molesta hablar de sí mismo así? 'Así' quiere decir de forma sincera, cruda, y la mayor parte del tiempo eso se refiere a hablar de sexo.

Para esta pregunta tengo una respuesta sin rodeos: No, no me molesta; no, no me causa ningún problema. ¿Y por qué?

Por una razón muy simple: Porque soy yo quien decide qué

CINE

Cita inigualable con el cine independiente

El Festival Internacional de Cine de la UNAM regresa y son muchos los que desean desde ya el puma de plata. Esta gala reservada para el cine de autor reunirá varios eventos simultáneos: la conocida competencia internacional y la mexicana, un encuentro de escuelas de cine y también proyecciones en lugares públicos.

Los amantes y estudiosos del cine independiente esperan reunirse con la directora Angela Schanelec y los directores Yuri Ancarani y Ignacio Agüero, en sus conferencias magistrales.

¿Dónde?: Circuito Maestro Mario de la Cueva
s/n Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510,
Ciudad de México // Frente a la Facultad de
Ciencias Políticas y Sociales

¿Cuándo?: 28 de febrero al 6 de marzo

¿Cuánto?: Varios precios y también eventos
gratuitos



El adversario
Una novela rusa
De vidas ajenas
EMMANUEL CARRÈRE
Editorial Anagrama
Sello Compendium
México, 2017
571 pp.

revelar y qué callar. Soy yo quien decide en qué punto colocar la línea divisoria entre el autoelogio y la autodenigración, que son desde siempre los dos polos entre los que oscila la autobiografía". Y sí: abunda la autodenigración, como se lee en las páginas de *Una novela rusa*. "No frecuento mucho el mundo exterior, la vida real, y paso la mayor parte del tiempo en mi propio universo interior, del que estoy cansado, precisamente, o del que me siento prisionero. Solo quiero huir de esta cárcel, pero no lo consigo, ¿y por qué? Porque tengo miedo de huir de ella y también, y es lo más desagradable de admitir, porque en el fondo me gusta".

La última novela del volumen editado por Anagrama, *De vidas ajenas*, aborda la pérdida entrecruzando "las consecuencias de un tsunami en Sri Lanka y la devastación de un cáncer".

Leila Guerriero, periodista argentina, al referirse a tres artículos escritos por Mariana Enríquez, Juan Forn y Rodrigo Fresán, escribe: "La mano de autores que, con premeditación y absoluta alevosía, para bien, para mal, y para todo lo contrario, escanciaron el adjetivo asqueroso junto a la palabra niño, dotaron a un cable de una cualidad furiosa, a unos cuantos cuadros de una voluntad demente, e hicieron todo eso no porque no tuvieran nada mejor que hacer, sino porque sintieron, dura como un fuego, arrasadora, la fe, la profunda fe en que tenían algo para decir. Y quizás de eso, y de ninguna otra cosa, se trata todo esto: de estar enfermos de esa fe y de buscar, desesperadamente, tanto en la paz como en la zozobra, las frases que puedan transformarla en estremecimiento". Y eso es lo que se experimenta al leer a Carrère, un autor que nos arroja a un rincón oscuro y, sin dejarnos escapar, nos estremece, nos agobia y nos provoca una empatía desoladora.



Erick Baena Crespo
@ErickBaena

ARTES VISUALES

El mundo de Tim Burton en CDMX

Tan inolvidable como sus personajes y sorprendente como el desenlace de sus películas, así promete ser la exposición del excéntrico cineasta Tim Burton. Y las sorpresas relacionadas con el evento continuarán hasta abril.

Más de 400 dibujos, bocetos y réplicas de los protagonistas de sus películas estarán a la vista de sus seguidores y fanáticos, así como una serie de esos que no llegaron a la gran pantalla, pero han trascendido desde su imaginación.

¿Dónde?: Museo Franz Mayer

¿Cuándo?: Hasta el 8 de abril

¿Cuánto?: \$300



ADIÓS
AL “LE QUEDÓ
GRANDE EL PUESTO”

HOLA
AL “EMPLEADO
DEL MES”



La **aplicación de reclutamiento móvil con funcionalidad web**, que
permite una **comunicación directa** entre empresas con empleos de
alta rotación y candidatos potenciales.
Contrata por medio de HolaStaff.

HolaStaff
.mx

lo@holastaff.mx

www.holastaff.mx

f HolaStaff



VRIM

Usala a donde vayas.



Tus empleados son muy importantes
acércalos a los mejores servicios de salud

Beneficios membresías:



• Asistencia médica
telefónica **sin costo**

• Consultas a **precio fijo \$450.00**
con médicos especialistas

• Asistencia **Emocional**
y **Nutricional**

• Más de **\$10,000 pesos en** **Chequera**
cupones de descuentos en la: **de la salud**

• **Precios preferenciales en:**
- Estudios de laboratorio
- Ambulancias y más

• **Descuentos** en restaurantes, spa's, nutrición,
gimnasios y mucho más...



Todas nuestras membresías incluyen
un **seguro para accidentes personales**

Y MUCHOS BENEFICIOS MÁS.



Para más información: ale.torres@salud-interactiva.com.mx



www.vrim.com.mx



Descarga
App de VRIM



Un rumbo estable para su empresa y bienestar para su capital humano

Soluciones confiables para:

- Administrar estratégicamente el recurso humano
- Reclutar y seleccionar talento
- Mejorar las prestaciones de su capital humano
- Aumentar la rentabilidad de su empresa

www.grupopozzeidon.com.mx

Ciudad de México

Con más de 20 oficinas de representación

Interior de la República:

Baja California, Tijuana; **Campeche**, Cd. Del Carmen; **Chihuahua**, Chihuahua y Cd. Juárez; **Coahuila**, Torreón; **Colima**, Colima; **Durango**, Durango; **Guanajuato**, León; **Jalisco**, Guadalajara; **Nuevo León**, Monterrey; **Puebla**, Puebla; **Querétaro**, Querétaro; **Quintana Roo**, Cancún; **Sinaloa**, Culiacán, Mazatlán y Los Mochis; **Sonora**, Hermosillo y Cd. Obregón; **Tabasco**, Villahermosa; **Tamaulipas**, Tampico; **Yucatán**, Mérida.

Oficinas en Madrid España

www.pozzeidonspain.com

+52 (55) 5559-0441