

mejores **empleos**

Las **40**

empresas con los
mejores empleos

Especial: liderazgo, todo lo que necesitas saber • Entrevista con
Chris Rowland, oficial de diversidad global de ManpowerGroup •
Reportaje: cómo mejorar la salud de tus colaboradores

0.0041 \$59.00 MX
Edición 41
México



7 150999 701352

01 800 90 **EXCEL**
(3 9 2 3 5)
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.



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

REPORTERA SR
Pamela Rendón Echeverría
pamela.rendon@mejoresempleos.com.mx

REPORTERA JR
Brenda Martínez Lunar
brenda.martinez@mejoresempleos.com.mx

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

EDITORIA DE VIDEO
Daniela Hernández Sánchez
daniela.hernandez@mejoresempleos.com.mx

CORRECCIÓN DE ESTILO
Penélope Silva Guzmán

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

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

COLABORADORES
Jorge Andere Martínez, Luis Berango Irizar,
Maribel Cano, Víctor Chavez, Gabriela Breña,
Irma Flores, Rocio Juárez Rodríguez, Adriana Marfil,
Rafael Martínez de la Borbolla, Alejandro Mendoza, Brenda
Morales Ojeda, Arleth Leal Melich,
Óscar Rodríguez, Horacio Rosas, Fernando Véliz Montero,
Alejandrina Villalpando

FOTOGRAFÍA
Pedro García Castro
Luis García López

CONSEJO EDITORIAL
Carlos Sandoval, Ivonne Vargas, Fernando
Gutiérrez, Hugo F. Gutiérrez,
Agustín Domínguez, Bernardo Chavero,
Luis Ramón Carazo, Pablo Rivera, Jorge Forastieri,
Jorge Vizcaino y Elizabeth Verduzco Garduño

Mejores Empleos es socio activo de:



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

Inscrito en el
Padrón Nacional de Medios Impresos

Mejores Empleos. Sexto bimestre del 2018. Editor Responsable: Erick Baena Crespo. Número de Certificado de Reserva Otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor: 04-2011-121317565300-102. 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 150-6 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

Un reconocimiento a las empresas

De acuerdo con un informe de *The Economist Intelligence Unit*, en el año 2050 México se convertirá en la 7ª. economía mundial. Superará, según las estimaciones, a naciones como Rusia, Italia y Francia. No obstante, en la actualidad, México ocupa el lugar 71 en el ranking del Índice Global de Competitividad de Talento (IGCT), publicado por el World Economic Forum (WEF) y que evalúa a 119 economías. Nuestro país se ubica en el octavo sitio a nivel de Latinoamérica. Si queremos que las proyecciones sobre el futuro de nuestra economía se conviertan en una realidad, tenemos que mejorar nuestros estándares de competitividad de talento. Y estoy convencido de que, para ello, requeriremos de líderes capaces que guíen a los equipos en la obtención de los resultados. Por esa razón, en esta edición, les presentamos un dossier sobre liderazgo, con reflexiones de destacados especialistas, que acompaña nuestro proyecto estrella: el ranking de "Las 40 empresas con los Mejores Empleos". Este año, tras cumplir 7 años, llegamos a 40 ediciones de nuestra revista y decidimos acompañar nuestra celebración con un reconocimiento a las empresas que ponen el acento en el bienestar de sus colaboradores. De la mano de un grupo de notables expertos en Recursos Humanos, nos dimos a la tarea de evaluar: flexibilidad, compensaciones y beneficios, diversidad e inclusión, entre otros aspectos. Además, en este número encontrarán un par de textos que dialogan con nuestro ranking: un reportaje sobre salud ocupacional y una entrevista con un especialista en temas organizacionales. Tuvimos el gusto de entrevistar a Fernando Véliz, coach ontológico, a propósito de su libro *Resiliencia organizacional*, quien arrojó luz sobre el tema, aterrizó el concepto y sus respuestas se convierten en una guía útil para aquel que encabeza equipos y quiere generar *engagement*.

Esperamos que este, nuestro primer ranking, se convierta en una tradición. El equipo de Mejores Empleos puso todo su empeño en él, para darle a nuestros lectores no sólo un listado sin nexos ni consecuencias, sino una reflexión más amplia sobre lo que significa trabajar en una empresa que busca la felicidad de sus colaboradores. Por esa razón, acompañan al ranking entrevistas con los directores de Recursos Humanos de las empresas galardonadas con el primer y el segundo lugar. Sus respuestas, sin duda, comprueban por qué se hicieron acreedores a este reconocimiento. Espero de verdad que este ranking promueva el diseño de programas y estrategias basadas en las últimas tendencias en Recursos Humanos, las cuales coinciden en un punto: las personas deben de ser el centro del negocio. Si queremos convertirnos en la 7ª. economía mundial, esto es esencial e imprescindible.

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo



@mejoresempleos

f MejoresEmpleos



Contenido

LO QUE NECESITAS SABER...

- 4 Liderar desde la comunicación
Fernando Véliz Montero
- 6 Empresas en un nuevo entorno laboral
Víctor Chávez
- 8 Inclusión y diversidad: otras maneras de innovar en la empresa
Adriana Marfil
- 10 Las cualidades de un líder
Arleth Leal
- 12 ¿Líderes humildes?
Jorge Andere
- 14 El buen liderazgo
Luis Berango

PORTADA

- 16 Ranking "Las 40 empresas con los mejores empleos"

ESPECIAL

- 22 Entrevista con Alejandro Mañón: "Apostamos por la flexibilidad porque confiamos en nuestros colaboradores"
Erick Baena Crespo
- 26 Entrevista con Víctor Bravo: "Nos ponemos en los zapatos de nuestros colaboradores y ellos nos corresponden con lealtad"
Brenda Martínez Lunar
- CAPITAL HUMANO**
- 30 Entrevista con Chris Rowland: "La diversidad y la inclusión está en nuestro ADN"
Pamela Rendón Echeverría

Las 40 empresas con los mejores empleos 14

34 Entrevista con Óscar Harada: El corazón de LinkedIn
Pamela Rendón Echeverría

38 Entrevista con Fernando Véliz Montero: "Las organizaciones y sus líderes tienen que ser coherentes"
Erick Baena Crespo

MUJER - MEJORES EMPLEOS
46 Entrevista con Lilia Jaime: "Debemos creer que somos capaces"
Edith Ciriaco



50 Entrevista con Adriana Marfil: "Las mujeres tenemos el reto de hacernos visibles"
Rocío Juárez Rodríguez

ETIQUETA
54 Vístete de líder
Horacio Rosas

DELEITE
56 3 herramientas que necesita el reclutador actual

OFICIOS EJEMPLARES
58 Viajes al corazón de los mercados
Brenda Martínez Lunar

ARTE + CULTURA
62 Agenda cultural



VIDA + IDEAS + MOVIMIENTO

Los signos vitales de las empresas
Pamela Rendón Echeverría



Liderar desde la comunicación

*El arte de comunicar es
el lenguaje del liderazgo.*
Humes



Fernando Véliz Montero

Ph.D © y Magister en Comunicación
/ Coach Ontológico

En la actualidad, en una sociedad de la incertidumbre como es la nuestra, el buen liderazgo se transforma en factor crítico de éxito. Esto como resultado de un criterio mayor: construir comunidad, levantar equipos de trabajo y articular sueños compartidos. Por eso, cuando el liderazgo y la comunicación se fusionan, surge un nuevo campo de acción, el liderazgo comunicativo.

UN ABANICO DE OPINIONES...QUE COINCIDEN

Los autores más representativos del *management* son claros en estas materias. David Fischman (autor de *El espejo del líder*) abre la discusión enfatizando que "cuando escuchamos, enviamos un mensaje de respeto y consideración por los demás. En cambio, cuando sólo nos centramos en hablar, comunicamos una imagen de soberbia, individualismo y ego". Por su parte, Pedro Flores (*El líder coach*) recalca que la "comunicación efectiva se basa en escuchar, afirmar y declarar con

poder". Nureya Abarca (*Inteligencia emocional en el liderazgo*) advierte que: "El desafío de la comunicación consiste en aprender a decir lo que queremos expresar y escuchar lo que nos quieren decir [...] la clave para lograr una comunicación efectiva está en la confianza". Desde la mirada anglosajona, John C. Maxwell (*Las 21 cualidades indispensables de un líder*) plantea: "La comunicación no es sólo lo que se dice, es también cómo se dice. Contrariamente a lo que algunos educadores enseñan, la clave para la comunicación efectiva es la simplicidad". H. B. Karp (*Guía para el líder del cambio*) agrega a esta idea que: "Las técnicas de negociación son eficaces sólo cuando se basan en una comunicación clara. Como líder del cambio, "usted está en condiciones de tomar el control del proceso comunicacional". Fischman (*El líder transformador*) se suma a esta compilación de opiniones: "No basta tener una presa de agua, también debemos poseer los canales para irrigar las tierras. De la misma forma, no basta con almacenar conocimientos en la mente, hemos de tener la capacidad de comunicarlos para inspirar a las personas".

Concluyo este abanico de miradas sobre el liderazgo y la comunicación con Abarca, quien, desde el campo del conocimiento del líder, afirma que: "Si las personas no confían en el líder, es difícil conducirlos al cambio. Para lograr que confíen en uno (líder), es necesario que lo conozcan: quién es, de dónde viene y por qué tiene las ideas que tiene" (*El líder como coach*).

LÍDER COMUNICATIVO

De esta forma podemos entender que el liderazgo y la comunicación son hoy una fusión viva que exige acciones concretas hacia el mundo del trabajo, entre estas:

1. Un líder comunicativo es quien da visibilidad a las buenas prácticas, dando presencia a los colaboradores positivos, agradeciendo la gestión generosa, plasmando nuevos patrones conductuales desde reconocimientos colectivos. La comunicación en este campo articula y refuerza creencias, como también, materializa contextos que a ratos resultan claves y necesarios de compartir internamente.
2. Un líder comunicativo genera participación activa, un poder organizacional inclusivo gravitante para emprender nuevas tareas. La participación resulta una dimensión crucial, ya que en la medida que existe, genera mayor sentimiento de pertenencia e inclusión en los equipos de trabajo.
3. Un líder comunicativo cumple un rol formador y educativo, ya que hoy el desafío es aprender y desaprender. La comunicación da movilidad a las empresas, las educa para rediseñarse, para cambiar y con esto cargarse de nuevas miradas frente a los desafíos diarios.
4. Un líder comunicativo representa una instancia más para elaborar un bálsamo a la medida de la organización y, de esta forma, desenredar, suavizar y facilitar los diálogos internos que ésta experimenta a diario.

Es decir, un líder comunicativo es un ser con vocación de entendimiento, colaboración y reconocimientos a otros (está al servicio). Esta visualización al otro (equipo), este ímpetu por movilizar en forma consciente y resuelta, lo diferencia y marca, para la concreción de tareas ambiciosas y cargadas de sentido desde un diálogo vivo y coherente, dinámicas conversacionales al servicio de resultados concretos.

Tendencias en RH

Líder digital

Los que pertenecemos a alguna de las generaciones previas a los Millennials y Centennials crecimos viendo caricaturas que terminaban con un adelanto de lo que veríamos en el siguiente episodio. Y si se trataba de una serie de televisión, sabíamos que tendríamos que esperar un año. En el mundo actual el futuro se ha anexado al presente.

Hoy un líder digital tiene que estar adelantado a su tiempo. Para ser disruptivo y acoplarnos a la nueva era tenemos que abandonar los esquemas tradicionales. Antes buscábamos las definiciones en una enciclopedia, ahora basta deslizar el pulgar en la pantalla de un smartphone.

"Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pase, otras hacen que suceda". Esa frase, atribuida a Michael Jordan, sintetiza el reto actual de los líderes. El futuro llegó, está aquí. Habitamos la era de los dispositivos móviles, el icloud, analítica avanzada, inteligencia artificial, impresión y fabricación en 3D, entre otras tecnologías, provocando un espacio de posibilidades con un potencial sin precedentes en la forma de trabajar. Hoy las organizaciones no sólo necesitan líderes con experiencia en sus sectores, en sus industrias, sino también líderes digitalmente preparados.

Decir que vas a cambiar la cultura de la empresa puede sonar muy agresivo, pero significa transformar los viejos hábitos de la empresa en nuevos y acorde con el mundo actual. Cada organización debe definir las competencias clave de los líderes digitales.

De manera genérica te comparto las que desde mi punto de vista, como generalista en los procesos de gestión con las personas, considero son las competencias del perfil del líder digital:

- **Persona móvil:** Siempre se encuentra hiperconectado y en movimiento.
- **Actitud digital:** Un líder digital realiza sus gestiones por Internet y no entiende los procesos burocráticos del entorno offline cuando no son necesarios.
- **Curiosos, ágiles y con capacidad de aprendizaje:** Incorporar la curiosidad a sus roles, identificar tendencias que pueden traer consigo retos y oportunidades además de activar y fomentar la investigación.
- **Visión de futuro:** Puede existir una tendencia a acomodarse, pero cuando un líder digital toma una decisión nunca es cortoplacista, sino que va encaminada a construir un futuro.
- **Dispuesto al riesgo:** El líder digital siempre está dispuesto a asumir un riesgo y, por tanto, una equivocación.
- **Pensamiento estratégico y técnico:** Es necesario que tengas un conocimiento transversal de las principales herramientas de marketing para poder trazar una estrategia realista.

En conclusión, en las empresas requerimos desarrollar líderes capaces de gestionar el cambio, dedicados a fomentar con su ejemplo esta cultura digital dentro de la organización.



Oscar Rodríguez
@familiarlaboral



Empresas en un nuevo entorno laboral



**Víctor Chávez
Montes de Oca**

Socio Director de Grupo Human

México está por iniciar una nueva era, la tecnología, política y economía serán los factores que determinarán el rumbo que tomará el país y definirán el entorno en el que las empresas se deberán desarrollar. En este contexto un acontecimiento que no se debe perder de vista es la negociación para el nuevo tratado comercial USMCA entre los tres países de América del norte: Canadá, Estados Unidos y México, pues una vez resuelto dicho tema sabremos a bien cómo beneficiará a las empresas e influirá en los empleos, creación de Pymes y de qué manera afectará o no un aumento al salario mínimo.

Nos podemos adelantar y pensar que el nuevo tratado, particularmente a México, dará estabilidad económica, certidumbre financiera, así como seguridad comercial, gracias a los nuevos proyectos de inversión en infraestructura industrial y agrícola que están previstos por el próximo gobierno. Pero, aunque el pronóstico puede ser alentador, no hay que olvidarse de las repercusiones que pueden afectar al mercado mexicano, la generación de empleo o limitantes en materia de comercio, por ejemplo, en la industria automotriz se requerirá que entre el 40% y 45% de las partes de un auto se construyan

en donde los trabajadores ganen 16 dólares la hora, lo cual podría ocasionar que la producción regrese a Estados Unidos y Canadá, dejando un número importante de desempleo en el país. Otro panorama es que México se vea presionado para aumentar los sueldos. El sector automotriz mexicano tiene la capacidad de proporcionar en los próximos 4 años un aumento salarial del 30% al 40%, el incremento salarial en cualquier sector, tiene un efecto multiplicador en la economía nacional, porque incentiva al mercado interno, sin embargo, esta medida obedece a otros factores y pudiera no ser lo más conveniente. En México la decisión de aumentar el salario mínimo debe tomarse con base en los criterios técnicos del Banco de México para que así el aumento sea de manera razonable, entre \$105.00 y \$107.00 pesos, ya que un incremento más elevado lejos de ser un beneficio puede afectar la economía con un disparo en las tasas inflacionarias.

En la industria automotriz se requerirá que entre el 40% y 45% de las partes de un auto se construyan en donde los trabajadores ganen 16 dólares la hora, lo cual podría ocasionar que la producción regrese a Estados Unidos y Canadá.

En el ámbito empresarial, el nuevo tratado contempla que los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos formen un comité que impulse a las pequeñas y medianas empresas de cada región para que participen en cadenas de suministros regionales y globales, estableciendo varias medidas que no estaban contempladas en el tratado original, por ejemplo, tendrán la responsabilidad de implementar programas de capacitación, educación comercial y de finanzas para informar a las Pymes sobre los beneficios del acuerdo, además, deberán tener dichos contenidos de tal forma que cualquier empresa, sin importar su tamaño, pueda consultarlos. Cada país deberá impulsar actividades para promover empresas fundadas por mujeres, pueblos indígenas, jóvenes y grupos minoritarios, agrícolas y rurales.

Pese al tema del salario, el nuevo acuerdo USMCA traerá certidumbre económica para el país, se verán beneficiados los trabajadores de diversas industrias, se crearán condiciones favorables para la inversión en México, favoreciendo así la creación de Pymes y ayudando a fortalecer a las grandes empresas que a su vez generarán empleos a mediano y largo plazo.

Para poder alcanzar ese panorama favorable, México tendrá que superar los retos que implica el tratado USMCA, principalmente en materia de competitividad, trazando buenas estrategias económicas, mejorando los salarios y cumpliendo el apoyo prometido a las empresas, para ello es fundamental que la firma de este acuerdo sea antes de finalizar el año y así mandar una señal de estabilidad.

PRspectivas

Liderazgo empresarial, pieza clave para el cambio

Una característica esencial de un buen líder es la capacidad para aceptar y promover el cambio acorde a las necesidades del negocio. En el contexto globalizado donde la competitividad es una constante y la transformación de las empresas por la inclusión de la tecnología, una realidad, el liderazgo se convierte en una fuerza determinante para la sobrevivencia y la relevancia de las organizaciones.

Más allá del estilo del liderazgo, bajo estas condiciones, el líder debe mostrar el dominio, la gestión y la administración de su conocimiento para advertir y anticipar las necesidades de transformación.

Asimismo, la flexibilidad y la disposición al cambio son ingredientes fundamentales para el éxito del liderazgo empresarial ya que marcan la pauta para crear o aprovechar nuevas condiciones y, por tanto, lograr un crecimiento del negocio. Muchas veces las oportunidades están a la mano de todos los jugadores de una industria, pero sólo unos cuantos las reconocen y las aprovechan para innovar y hacer de su negocio algo diferenciado.

Sin embargo, la transformación de las empresas no sólo depende de la visión del líder. El propósito del cambio debe comunicarse de manera asertiva para dar rumbo y certidumbre a todo un equipo que acepte y tome como suyo el reto del cambio para el posicionamiento o hasta para la subsistencia de la organización. Mientras más personas estén dispuestas a participar activamente en el cambio, mejores serán los resultados para conseguir el propósito de la empresa bajo la visión de su líder.

Desde mi PRspectiva, hoy día hay muchos ejemplos de empresas exitosas que han sabido identificar las oportunidades del entorno para satisfacer un mercado cambiante, tal es el caso de Uber, Amazon, Airbnb, Tesla o Alibaba, por mencionar ejemplos muy cercanos. Algunas de ellas siguen en el camino de la transformación constante, es decir, adaptando sus modelos de negocio a las exigencias de su sector.

Hoy cada líder empresarial debe preguntarse si su conocimiento y su apertura al cambio son suficientes para reinventarse y seguir siendo relevantes en su industria.



Brenda Morales Ojeda
Socia fundadora de PRP y
coach ejecutivo
@Bren_morales



Inclusión y diversidad: otras maneras de innovar en la empresa



Adriana Marfil

Directora asociada de Talengo

Todos sabemos que los mercados y empresas han cambiado y las sociedades tienen que adaptarse a esos cambios. Hoy en día con el acceso de la mujer al mercado laboral ha habido profundas transformaciones en las maneras de vivir y, por supuesto, de trabajar. El cambio social no es negativo en sí mismo. Simplemente supone una transformación del mercado laboral, que en adelante será más diverso y contará con la participación de un buen contingente de personas con amplia experiencia y rica en conocimientos.

Sin embargo, es necesario construir organizaciones cohesionadas, con una cultura corporativa de la diversidad, que tengan la sensibilidad y la inteligencia suficiente como para incluir a personas diversas y conformar equipos intergeneracionales talentosos con potencial para la innovación.



Uno de los primeros pasos que hay que dar consiste en la conciencia de la transformación demográfica que vive el continente, con la promoción de políticas de envejecimiento activo y de gestión de la diversidad generacional en el ámbito del trabajo.

El cambio social no es negativo en sí mismo. Simplemente supone una transformación del mercado laboral, que en adelante será más diverso

Una gestión de la diversidad generacional adecuada, implicaría:

- Ser capaz de detectar el talento, la experiencia y los aportes intangibles que pueden realizar las personas con un largo recorrido laboral.
- Diseñar programas que promuevan la transferencia de conocimientos entre generaciones y con ello la innovación, mediante programas de *mentoring* formales o informales.
- Reconocer que las trabajadoras y trabajadores seniors acumulan una importante experiencia en sectores laborales concretos y son a la vez portadores de la memoria de la empresa o corporación.
- Diversificar los puntos de vista y con ello aumentar la capacidad de gestión estratégica.
- Normalizar la interacción y trabajo conjunto entre personas de diversas generaciones.

Hay que poder establecer diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social: origen, género, orientación sexual, edad, religión, etc. Normalmente, la gestión de estas diferencias está en parte regulada por cierta normativa y directivas que tratan de garantizar la igualdad en el trato e igualdad de oportunidades. Aunque es preciso señalar que la existencia de estas normativas no implica que se realice una adecuada gestión de la diversidad, ni garantiza entornos profesionales inclusivos. Por otra parte, la diversidad identitaria suele gestionarse en el seno de las organizaciones para analizar patrones de consumo y aumentar beneficios.

Por este motivo, es necesaria una gestión que vaya más allá de la rentabilidad económica y que, teniendo en cuenta tanto lo externo como lo interno, ponga en el centro de la toma de decisiones a las personas, gestionando la diferencia como valor añadido y positivo.

Para entender el mundo

Donald Trump

Donald Trump parece interpretar como el inicio de todos sus males la recusación de Jeff Sessions, fiscal general de los Estados Unidos para la supervisión de la investigación del FBI al entorno del presidente, para que se pudiera iniciar una investigación autónoma y relativamente independiente contra el denominado "russiagate". El exsenador por Alabama, y de los primeros republicanos de calibre en apoyar al magnate inmobiliario en su carrera por la presidencia, se apartó del caso en marzo del año pasado tras conocerse que, en su comparecencia de nominación en el Senado, ocultó sus reuniones con el embajador ruso en Washington. Tras la renuncia de Sessions, adoptó ese papel Rosenstein, el fiscal general Rosenstein.

La caja de pandora se abrió cuando Rosenstein, un funcionario con casi tres décadas de experiencia en el Departamento de Justicia, cercano a los republicanos pero respetado por los demócratas, nombró a Mueller fiscal especial para investigar la campaña electoral de Donald Trump, lo que le otorga un amplio margen de maniobra, no sólo para asuntos relacionados con la trama rusa, sino cualquier otro presunto delito con que se tope en la investigación. De esa labor parte, por ejemplo, el caso del pago a dos mujeres durante la campaña electoral por callar sobre sus supuestas relaciones sexuales con el entonces candidato, lo que supone un delito de financiación ilegal.

La imagen de Rosenstein y otros funcionarios del Departamento de Justicia y del FBI conspirando sobre Trump encaja con el panorama descrito por un alto cargo en el ya famoso artículo anónimo en el Times, en el que hablaba de una suerte de cuerpo de "resistencia" interna que trabajaba secretamente en la Administración para boicotear las ideas más peligrosas del mandatario republicano. Aquel texto recogía también que la idea de expulsar del cargo a Trump por la vía constitucional se había llegado a poner sobre la mesa. Y llovía sobre mojado: acababan de trascender algunos fragmentos del último libro del periodista Bob Woodward, *Fear*, apuntando también a una suerte de "golpe de Estado administrativo".

El libro de Woodward continúa sacudiendo Washington, no necesariamente porque revela algo desconocido, sino porque intenta resumir lo que se ha vivido durante esta presidencia, sobre todo el temor dentro de la misma Casa Blanca, en donde asesores y secretarios del gabinete reconocen que tienen a "un idiota" o un "fucking imbécil" o un "mentiroso" o un "ignorante" como jefe.

Mientras Mueller trabaja en silencio, algunos colaboradores cercanos de la campaña presidencial de Trump, ante la opción de veinte años de cárcel o colaborar con el fiscal especial, han optado por esta última. De ganar el partido Demócrata las elecciones intermedias de noviembre, todo indica que los días del desequilibrado multimillonario estarán contados.



Rafael Martínez
de la Borbolla
@rafaborbolla



Las cualidades de un líder



Arleth Leal Metlich
Director Asociado Red Ring

Identificar la personalidad de un ejecutivo para dar el paso a ser el líder de una empresa implica la revisión de diferentes variables, entre las más importantes: la actitud, las competencias, la formación académica y la visión que posee en un sector particular. Hoy en día, los CEO solicitan esa ardua tarea a empresas consultoras en Recursos Humanos: para desarrollar a su personal interno, y a *Headhunters*: para buscar y atraer al talento externo.

El temor a fracasar en la identificación y desarrollo del liderazgo en el talento humano es una constante a la que se enfrentan, ya que muchas personas a primera vista parecerían inteligentes, brillantes y éticas, sin embargo: ¿Qué pasa con su liderazgo?

EL ABC

Es por ello que los que nos dedicamos a Recursos Humanos debemos revisar a fondo los perfiles, entrevistar a los candidatos, revisar atentamente las razones

por las que se han acercado a nosotros en búsqueda de un puesto con liderazgo y/o una promoción.

Evaluar el liderazgo en los candidatos es un reto muy difícil, y sobre todo si manejará personal, ya que incentivar la influencia de una persona sobre otras es un riesgo cuando el supuesto líder no cuenta con las condiciones ideales para interactuar, ya que el acto de una persona puede persuadir a otra a una toma de decisiones que en ocasiones puede perjudicar a una marca.

Los escenarios sociales y políticos para el año 2019 implican una transformación necesaria para las empresas. Hoy la competitividad implica que las personas que se involucran con una marca sean líderes éticos, disciplinados, proactivos y atentos al servicio al cliente, y es muy importante que, además, sean innovadores para mejorar el contexto al que se insertan para dar soluciones a problemas de una manera creativa.

El liderazgo en los negocios ahora se manifiesta en las habilidades del líder que es capaz de ampliar las funciones de su puesto para dimensionarlas hacia nuevos horizontes. El talento humano se requiere hoy para diseñar nuevos modelos de negocio que actualicen las viejas prácticas y puedan crear nuevas divisiones, líneas de producto más atractivas o rediseñar procesos y procedimientos que les lleven a ocupar un sitio privilegiado que coloque a las marcas en primer lugar en la mente del consumidor o usuario de la información.

FLEXIBLE Y ADAPTABLE AL ENTORNO

Cada día es más especializada la labor de los llamados "cazatalentos". Los propietarios de las empresas se fijan más en las relaciones humanas que ha desarrollado el prospecto que en el tipo de universidad en la que estudió. Los empresarios privilegian el saber ser, el saber hacer y el saber comunicar a otros las ideas de un modo claro y sencillo para que todo el público lo entienda a la primera.

Una de las principales características de los líderes de hoy es saber ser sus propios jefes, ser flexibles y adaptables a los entornos, tener libertad en la toma de decisiones y saber manejar al personal a su cargo al dominar las técnicas de negociación.

Adicionalmente, el home office vino a revolucionar las formas de trabajar, los nuevos liderazgos están en el campo de batalla, ya no son solamente ejecutivos de escritorio. A muchos puedes verles en los aeropuertos, en sucursales de las firmas y en foros o seminarios de alto nivel, por eso nuestra búsqueda de talento se ha ajustado a las nuevas atmósferas. Como consultores debemos estar abiertos a escucharles, a buscarles y a orientarles sobre las mejores prácticas a realizar en los diversos sectores ya que cada industria manifiesta retos distintos.

CONSIDERACIONES

Hoy para ser un gran líder es preciso saber hacer un plan de negocios, identificar las oportunidades del mercado meta, analizar el negocio y saber administrarle, así como canalizar las inquietudes del personal para perfeccionar los perfiles de puesto de los representantes de ventas, ser ágiles en las respuestas que ofrecerán y pretender obtener ganancias para poder invertir en nuevas plataformas o crear fondos de inversión que garanticen la rentabilidad de un negocio a largo plazo.

Ser líder implica leer el contexto histórico y aprender a jugar con las piezas que te ponen para, con astucia, resolver situaciones de manera inmediata y con un muy alto nivel de calidad para ser competitivos en un entorno global.

Inspiración para llevar

La reina del tequila

Todo surgió por un regalo. Melly Barajas sólo quería obsequiarle un lote de tequila a su padre. Así él tendría una botella de licor personalizada para presumir en las reuniones. Tardó bastante, pero al final logró encontrar quien le fabricara un pequeño lote de tequila personalizado al 100%, aunque para entonces ya se había enamorado de la industria.

Así fue como dejó el mundo de la moda y lo cambió por la industria tequilera. Con optimismo y valor, se logró infiltrar en un mercado que desconocía, pero del que quería formar parte; no obstante, se encontró con una de las peores caras de la industria: el machismo.

Barajas ha narrado en varias ocasiones la primera vez que se reunió con los empresarios tequileros de Jalisco; uno de aquellos hombres la señaló y preguntó: "¿Qué hace ella aquí?". Al conocer la respuesta se limitó a aseverar: "No, un momento; si no se sale ella, me salgo yo. Las mujeres, como las escopetas, en el rincón y cargadas".

Al final de esa reunión, el hombre fue sacado de la junta y ella se quedó, pero el sentimiento generado por los comentarios tan duros, misóginos a todas luces, no se ha borrado. Supo que su camino sería más difícil de lo que pensaba.

Así se esmeró en conseguir su sueño de ser una maestra tequilera en toda la extensión de la palabra. Su sueño se veía lejano, pues en aquel entonces sólo podía elaborar cerca de 300 litros de tequila al mes. Para conseguir esa cifra debía madrugar y recorrer varios campos de agave hasta encontrar el que contara con la calidad que ella esperaba y, claro está, a quien estuviera dispuesto a venderle.

La lucha con los empresarios tequileros también fue complicada, pues celosos de su industria, se negaban a compartir mercado y consejos con una mujer sin abolengo tequilero. Melly hizo caso omiso y siguió trabajando en crear su propia marca. Hoy, más de 20 años después de aquella dura lección, Melly es dueña de una de las empresas tequileras más exitosas del país, conformada al 100% por mujeres jaliscienses que han logrado encontrar en Vinos y Licores Azteca la oportunidad de desarrollarse. Y todo gracias al obsequio que Barajas le hizo a su padre.



Edwin Alejandro
Mendoza Morales
@aleroock77



¿Líderes humildes?



Jorge Andere Martínez

Director General
Grupo Andere

Hay personas obsesionadas con el liderazgo. “¡Tengo que llegar a ser el líder!”, se dicen a sí mismos. O peor: “¡Es mi deber enseñarles a los demás cómo ser líderes!”.

Y así, podemos encontrar y referirnos a muchos modelos, libros, conferencias, estudios sobre el liderazgo, y listas de competencias que debe poseer un líder: visión, energía, habilidad para facilitar procesos, carisma... y todas las que usted quiera añadir.

No obstante, la esencia de un líder se vincula con lo que el rey le respondió a Principito (obra cumbre del escritor francés Antoine De Saint-Exupéry), cuando éste le dijo que no había nadie a quien juzgar en su planeta: “Te juzgarás entonces a ti mismo –le respondió el rey–. Es lo más difícil. Es mucho más difícil juzgarse a sí mismo que juzgar al prójimo. Si logras juzgarte correctamente, es que eres un verdadero sabio”.

Me pregunto: ¿A quién he seguido? ¿Quién me entusiasmaría para unirme a su causa? Y me doy cuenta, con los años, de que lo esencial de un líder tiene relación con la humildad y con el trabajo interno de aquel que sabe vivir consigo mismo.

Recuerdo a un compañero de trabajo que un día anunció: "He logrado ser el líder". En ese momento, otro colega, que se caracterizaba por su franqueza y un agudo sentido de la ironía, le espetó: "Serás líder de ti mismo porque no veo a nadie siguiéndote". El liderazgo no es un objetivo; es algo que fluye como un río, o una cascada, de forma genuina y natural porque el líder vence el ego y va por algo superior a él. Por eso puede conectar de forma genuina con los demás.

Hay una escena en la novela *El pobre de Asís*, del escritor griego Nikos Kazantzakis, que se relaciona con las dos raíces de un líder:

El pobre de Asís le pide al hermano León salir a predicar. Y emprenden el camino hacia aldeas, villas y pueblos, platican con los lugareños, cuidan las plantas, el agua, los animales. Conviven y departen los alimentos con los demás. Un día el hermano León —un símil de Sancho Panza— le pregunta a Francisco: "¿Cuándo vamos a predicar?". A lo que este le responde: "Hermano León, ya predicamos".

A veces, en un grupo, ni se nota quién es el líder, debido a que su presencia genera fuerza y mística en el equipo, sin presunciones, de forma callada. Es un líder que predica con el ejemplo, con hechos. No busca el lucimiento del yo, sino el reconocimiento de un nosotros, como San Francisco con el hermano León.

Hay quienes dicen: "¿Para qué queremos líderes?". No es necesario el título; alguien que coordine esfuerzos y proporcione valores comunitarios, tomando como criterio su propia experiencia interior, su propio juicio, es un líder.

Cuando alguien es elegido como líder, es decir, alguien de quien se esperan propuestas de valores grupales y criterios de orden social, corre el peligro de rodearse de símbolos y estructuras que le hagan más visible que los demás, que les diga a los demás: "¡Yo soy el que mando, yo soy un baobab!". Hablamos de la ebriedad del poder, que se refuerza recíprocamente con el ego.

No me gusta la palabra autocontrol porque puede relacionarse con represión pero la podemos sustituir con: conciencia de sí mismo, trabajo espiritual y crecimiento integral. Es decir: menos apegos y vicios. Se trata de libertad y de no ser esclavos del ego, del dinero, del autoritarismo.

Una característica primordial de todo líder es la humildad. Sin ella, nadie lo seguirá, a nadie entusiasmará, salvo que se valga del autoritarismo.

Para gobernar a otros, para dirigir una empresa, se requiere gobernarse a sí mismo antes, durante y después del poder externo, formal, hecho de medallas, títulos, reconocimientos y jerarquías. El verdadero líder está en contacto con su realidad, con su pueblo, convive, se da cuenta, es humilde y no sobresale por sus discursos. Destaca sin proponérselo, como es el caso de Gandhi, Mandela, la madre Teresa, De Gaulle, Bolívar, Golda Meir, Mujica, y otros más.

Ellos han sabido leer los tiempos, a su pueblo, y armonizar con ellos. Además, saben juzgarse a sí mismos, tienen autocritica para reconocer sus claroscuros de la vida y poder decir con pleno derecho ante sus seguidores: "La humildad es la verdad".

A lo largo de 6 años de realizar entrevistas a mujeres, tanto a empresarias, como a las que han tenido cargos importantes de decisión en el sector público y privado, cuando preguntaba qué pasos se siguen para construir el liderazgo en las mujeres, ciertos temas eran constantemente mencionados. Comparto algunos:

La emocionalidad (yo la bautizaría como "expuesta") de la mujer solía considerarse como defecto en el entorno laboral; ahora se ha revelado que es un pilar que distingue positivamente la gestión femenina porque es un componente para la empatía y la inclusión tan necesaria en el fortalecimiento de las identidades de los equipos de trabajo, así que, bienvenido sea ese rasgo en ellas.

Actualización. Existe acceso a formación de calidad en la red y de forma gratuita. Las tendencias del mercado no siempre se adquieren en la academia tradicional. Quienes están determinadas a sobresalir profesionalmente, precisan de una participación activa en la red y manejo de imagen en línea.

Saber pedir lo que se necesita en el trabajo (incluyendo los aumentos de sueldo!), es un camino que fortalece la posición de las mujeres, al igual que dejar de consentir la desigualdad en el nivel de ingresos. Esto proyecta la seguridad que ellas mismas tienen en sus capacidades y las hace más confiables.

La etiqueta de "ser sus propias enemigas" tiende a pesar más que la realidad. Toda vez que se avala y propaga este comentario entre las propias mujeres, se actúa como las principales enemigas del género y esto repercute negativamente en las oportunidades laborales. La contraparte es que ellas pueden establecer una fraternidad especial con la gente, por esa habilidad de empatía que las distingue.

Las mujeres que son líderes están abiertas a dar mentoría a otras mujeres para compartir las prácticas de éxito, porque reconocen que en proporción a la historia, la participación laboral femenina es aún reciente, apenas se están exponiendo al mundo las evidencias derivadas de su gestión en el trabajo. Mayor difusión al respecto es necesaria, ya que a la fecha los resultados han sido contundentemente positivos.

Evitar la culpa, ya sea porque trabajan y no están con su familia, o porque están con su familia y no trabajan. Los roles que ejerzan deberán convivir y coexistir con esa mujer que participa en el mundo laboral, y asumir que finalmente de eso se trata, que están incluidos en el camino hacia el éxito profesional.



Gabriela Breña
gbrena@mejoresempleos.com.mx



El buen liderazgo



Luis Berango Irizar

CEO & Founder, Taléntica

@luisberango

Liderar es guiar y dirigir. Es delegar y orientar el trabajo en una dirección con sentido. Ser un buen líder es lograr que la energía de un grupo de personas se enfoque a los resultados deseados. Los resultados llevan a los objetivos, estrechamente relacionados con la visión. Y es entonces cuando tiene lugar el éxito. El liderazgo es esa condición-habilidad que hace posible que las personas se muevan de forma natural, conectando a los equipos con la visión y misión empresarial.

Y es importante conectar al equipo, a través de la escucha, la conversación y las preguntas oportunas en el momento oportuno.

CÓMO CONECTAR AL EQUIPO USANDO LIDERAZGO

Como decía Dale Carnegie: "Haz preguntas en lugar de dar órdenes".

Porque no es lo mismo que te ordenen:

"Lleva estos papeles al banco y los traes sellados".

A que te digan:

"José, ¿te acuerdas de lo que hablamos ayer del aval bancario? Por favor, encárgate de que esté todo listo para presentarlo la próxima semana".

No se trata de dar órdenes, sino de dinamizar y orientar las acciones para que sean ellos mismos quienes las realicen y apliquen sus propios criterios.

Así, aprenderán y se sentirán más útiles y capaces. Y el líder continuará con su misión: mantener el foco y orientar las acciones a los resultados, sin necesidad de controlar cada milímetro de lo que sucede porque confía en su equipo.

El líder toma las riendas de la situación con autoridad natural, se hace con el equipo implicado y consigue que la gente "se mueva" en pos de lograr la meta propuesta. Por eso puedes confiar en él y su figura es tan importante.

CÓMO TRABAJA UN BUEN LÍDER

"El líder no se hace; nace", dicen por ahí. Hay una cosa que es cierta y que debes tener siempre en cuenta a la hora de liderar tu equipo o de elegir a la persona que lo lidere: un buen líder no necesita que le digas cómo lo tiene que hacer.

Necesita que le digas adónde quieres llegar y con quién cuentas para ello.

Una vez que lo sabe, se arremanga la camisa y se sumerge de lleno en el proyecto para conocerlo junto al equipo. Y cuando ya conoce cómo funciona, dispone y organiza lo que tiene que hacer. Así de sencillo.

Tiene habilidades humanas, porque entiende las motivaciones del personal y sabe dar con la tecla de cada componente del equipo para que saque el potencial con el que cada uno cuenta.

Hay pocas cosas tan ineficientes como un grupo de personas muy inteligentes que hacen maravillas por sí solas, y que cuando se juntan no saben ni adónde van.

Y la clave de todo es la escucha activa, la comunicación y la fluidez de la dirección. O sea, un buen liderazgo. Sin líder, no hay acción coordinada. Y sin comunicación fluida, no hay un liderazgo sano.

La empatía, la intuición y la confianza que extiende el líder hace que la gente se ponga a funcionar porque esta figura:

- Entiende lo que sucede al grupo.
- Transmite fuerza y determinación.
- Confía y empodera a cada miembro.
- Habla claro. No se anda con rodeos.
- Escucha y considera las opiniones del equipo.
- Lanza las preguntas precisas en el momento oportuno.
- Y la madurez de sus decisiones son la piedra angular de que el trabajo no solo salga adelante, sino que el proyecto reciba una dosis de vitalidad y de resultados.

¿QUÉ HACE EL LÍDER PARA SER MEJOR?

Por otra parte, el líder no deja de nutrirse ni de formarse. Lee todo lo que puede porque aprende continuamente tanto de quienes son referentes en su disciplina como de la gente con la que trabaja en su día a día. Saben que la información es oro, y que el cambio es la única constante.

Es por eso que no le asustan los retos, la valentía que demuestra impulsa al equipo a trabajar con él y cuando los objetivos se cumplen comparte la satisfacción con el grupo de trabajo.

El líder también se atreve, se arriesga, y alienta a su equipo cuando las cosas se ponen difíciles. Por último, una de las cosas más importante que un líder nato debe tener en cuenta es la premisa básica desde la cual parte cualquier equipo saludable: el respeto.

Cuando un equipo se siente respetado, valorado y escuchado, la motivación nace prácticamente sola. Y el líder se encarga de perseverar en el propósito que la empresa le facilita.

Redutamiento inteligente

Liderazgo 4.0

En la era del conocimiento, la revolución tecnológica (robótica e inteligencia artificial) ha tenido un crecimiento exponencial. El uso de la tecnología se ha ido incorporado a nuestra vida diaria sin darnos cuenta. Para los jóvenes de hoy la vida sin internet es inconcebible.

Andrés Oppenheimer, en su libro *¡Sálvese quien pueda!*, comenta que: "La automatización del trabajo traerá consigo un enorme aumento de la productividad que abaratará productos y producirá un crecimiento económico que nos beneficiará a todos".

Para que esta transformación sea plena, es imperativo desarrollar el talento y convertirlo en capital intelectual, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa. Formar a los líderes digitales es una tarea que ha recobrado singular importancia en las organizaciones, ya que en ellos recae la responsabilidad de transferir la cultura empresarial, así como las habilidades y conocimientos necesarios para el logro de los objetivos corporativos.

Se dice que una empresa para mantenerse competitiva, en el tercer milenio, deberá generar en sus organizaciones liderazgo digital. En un contexto de cambios constantes, la adaptabilidad y flexibilidad resultan de suma importancia para fomentar la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo. En mi opinión, sólo que hay que integrarlos al elemento tecnológico. La pregunta es: ¿Cuál es la estrategia para construir un liderazgo que se adapte a los retos de la cuarta revolución industrial?

En mi experiencia personal, he podido comprobar que no existe cambio organizacional si no existe cambio personal, por ello es importante primero conocernos en lo más profundo de nuestro ser para poder impactar en nuestro entorno. Los seres humanos cambiamos a cada momento y los directivos son los que marcan el cambio a través de la toma de decisiones, su implementación y la forma de llevarlas a cabo. Para que podamos impulsar el cambio es importante generar un clima de confianza y respeto mutuo. La satisfacción de los empleados es un elemento básico para apoyar las transformaciones, por ello es conveniente hacer diagnósticos y difundirlos, elaborar estrategias y llevar a cabo programas de desarrollo y retención del talento fomentando un liderazgo abierto, positivo, transformador que repercuta en un lugar mejor para trabajar, generando *engagement*, retención y desarrollo del talento, utilizando para ello la revolución tecnológica a favor del desarrollo humano y empresarial.



Alejandrina Edith Villalpando Vega
Directora División de Talento Humano
Holastaff



Las 40 empresas con los **mejores empleos**

Desde 2011, nuestra publicación ha ofrecido a sus lectores la información más actual, pertinente y útil en materia laboral y gestión de talento. Tras 40 ediciones, nos propusimos inaugurar este nuevo ciclo reconociendo a las 40 empresas con los Mejores Empleos. ¿Qué buscamos? Empresas con oficinas en la Ciudad de México que nos demostraron por qué sus programas y estrategias a favor de sus colaboradores promueven un país con más y mejores empleos. Nos congratula presentar los resultados de este ranking, acompañados de dos entrevistas con los líderes de Recursos Humanos de las empresas que obtuvieron el primer y el segundo lugar, quienes hablan de sus programas y estrategias en temas como flexibilidad, compensaciones, diversidad e inclusión y planes de carrera.

1er. lugar



HP México

Ubicación:

Vasco de Quiroga 2999, Col. Lomas de Santa Fe, Alcaldía Álvaro Obregón, C.P. 01210, CDMX

Directivos:

Presidente Ejecutivo de Latinoamérica, Director General o CEO: Carlos Cortés

Vicepresidente o Director de Recursos Humanos: Alejandro Mañón

Descripción:

La historia de HP es una historia de inspiración para cualquier persona con ánimo emprendedor: el 1 de enero de 1939, dos ingenieros de la Universidad de Stanford, Bill Hewlett y David Packard, fundaron la empresa en una cochera ubicada en la avenida Addison #367, en Palo Alto, California. A ambos se les reconoce como los pioneros de Silicon Valley. En 1939 la empresa facturó 5 mil 369 dólares; en 2006 se convirtió en la compañía de informática más grande del mundo, al facturar 91 mil 700 millones de dólares. En México inició operaciones en 1966 y actualmente cuenta con 2 mil 800 colaboradores. A partir del 2 de noviembre de 2015, la firma renació como dos nuevas compañías tecnológicas: Hewlett Packard Enterprise, enfocada a los negocios de almacenamiento en nube y gestión de servicios para empresas, y HP Inc., enfocada en el hardware y gadgets.

La visión de la empresa resume sus transformaciones: "No dejaremos de avanzar, porque tú no dejas de avanzar. Tú estás reinventando tu manera de trabajar. Tu manera de jugar. Tu manera de vivir. Con nuestra tecnología, reinventarás tu mundo. Ese es nuestro llamado. Esta es la nueva HP".

METODOLOGÍA:

"Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran", escribió Kaoru Ishikawa, gurú del control de calidad. Imbuidos por ese espíritu, nos lanzamos en la búsqueda de las empresas que reconocen a sus colaboradores como su recurso más valioso. El ranking "Las 40 empresas con los Mejores Empleos", edición que presenta por primera vez la revista Mejores Empleos, tiene el objetivo de conocer las mejores prácticas internas que ayuden a la atracción y retención de talento, con la meta de que cada empresa sea reconocida por el esfuerzo de ofrecer un ambiente laboral íntegro. ¿Cómo fue el proceso? Convocamos a las empresas a resolver un formulario que evaluaba aspectos como remuneraciones, prestaciones y compensaciones, flexibilidad y diversidad e inclusión, temas que, sin duda alguna, son la tendencia actual en el ámbito de los Recursos Humanos. Para evaluar esos aspectos, un grupo de notables, especialistas en Recursos Humanos, en colaboración con el Comité Editorial de nuestra publicación, analizaron la información recabada, asignaron valores a cada rubro y emitieron su fallo. La respuesta a nuestra convocatoria fue inesperada: 108 empresas respondieron nuestro cuestionario, a las cuales extendemos nuestro más sincero agradecimiento.

Estamos convencidos de que los empleados de las empresas galardonadas validarán nuestros resultados, pues ellos son los que viven, sienten y respiran la cultura en cada una de estas 40 organizaciones. Esperamos que el resultado, independientemente de la posición, motive a las empresas enlistadas a comprometerse aún más con el bienestar de las personas.

Y que la información, acompañada de las reflexiones contenidas en nuestro especial de liderazgo, sea de utilidad para nuestros lectores.

2do. lugar

Mondelēz México

**Ubicación:**

Avenida Santa Fe 485, Lomas de Santa Fe, Col. Cruz Manca, Alcaldía Cuajimalpa de Morelos, C.P. 05349, CDMX

Directivos:

Presidente Ejecutivo de Latinoamérica, Director General o CEO: Alejandro Lorenzo

Vicepresidente o Director de Recursos Humanos: Víctor Bravo

Descripción:

Es una de las compañías de *snacks* más grandes del mundo, incluye un portafolio de marcas como Oreo y Queso Philadelphia. Con sede en Deerfield, Illinois, Chicago, emplea a 100 mil personas en todo el mundo. Nació, formalmente, el 1 de octubre de 2012, como una escisión de la antigua Kraft Foods. La compañía tiene un ingreso anual de alrededor de 30 mil millones de dólares y opera en 165 países.

El nombre Mondelēz proviene de la contracción de las palabras Monde (mundo en francés) y Delez, que puede traducirse como delicioso.

Mondelēz International, que operaba como Kraft Foods México, ha mantenido operaciones en el país desde 1955. Sus productos de mayor venta en el país incluyen: Trident, Tang, Halls, Oreo y Philadelphia. Actualmente, la compañía emplea a más de 8 mil personas a nivel nacional, y cuenta con plantas de manufactura en la Ciudad de México, Edo. Mex., Puebla y Monterrey.

3er. lugar

Nestlé México



Nestlé

Ubicación:

Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra 301, Col. Granada, Alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11520, CDMX

Directivos:

Presidente Ejecutivo de Latinoamérica, Director General o CEO: Fausto Costa

Vicepresidente o Director de Recursos Humanos: Nora Villafuerte

Descripción:

La historia de Nestlé se remonta a 1866, cuando el farmacéutico alemán Henri Nestlé crea un revolucionario alimento infantil (una combinación de leche de vaca, harina de trigo y azúcar) con el fin de que la consumieran los infantes y así frenar la elevada tasa de mortalidad infantil. En 1905, la empresa se fusiona con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company para formar lo que hoy en día se conoce como el Grupo Nestlé. A partir de los años 70 del siglo pasado, la empresa diversifica su actividad al introducirse en el campo de los productos farmacéuticos y la cosmética.

Con 83 años de presencia en México, Nestlé cuenta con 12 fábricas, 5 centros de distribución y 32 centros de carga de producto en 17 estados; en los cuales se generan más de 16.000 empleos directos de los cuales el 32% está cubierto por mujeres y más de 150.000 indirectos.

4	Natura México	14	GIN Group
5	Nissan México	15	Aldesa
6	Wal-Mart de México y Centroamérica	16	OpenTec
7	AT&T México	17	Excel Consultores
8	Koblenz	18	Essity
9	Organización Soriana	19	Ofi.mx
10	Grupo Bimbo	20	PRP
11	Grupo Modelo	21	Kelly Services
12	Zurich México	22	Publicis Communications México
13	Novartis	23	Grupo Brisas

24	Talengo	33	Prodiel
25	Grupo Human	34	B-Connect
26	Integra Salud y Servicios Médicos	35	PCI
27	Rengen	36	Leadernet
28	Sacyr	37	Acceco
29	Pinsa Comercial	38	Polymat
30	Gimsa	39	Plásticos y Derivados
31	UG21 México	40	Becerril, Coca & Becerril
32	Kio Networks	Mención honorífica: La Escuela Bancaria y Comercial	

keep everything

Alejandro Mañón
Country HR Head de HP México



“Apostamos por la flexibilidad porque confiamos en nuestros colaboradores”

HP México obtuvo el primer lugar en nuestro ranking “Las 40 empresas con los Mejores Empleos”. Con 2 mil 800 colaboradores en nuestro país, la empresa de soluciones en hardware cuenta con programas y estrategias que ponen el acento en el bienestar de sus colaboradores. Platicamos con Alejandro Mañón, Country HR Head de HP México, sobre esquemas de flexibilidad, *reverse mentoring*, compensaciones y beneficios, entre otros temas.

Por Erick Baena Crespo | Fotografías: Pedro García

Alejandro Mañón afirma que la confianza es el pilar que sostiene cualquier esquema de flexibilidad. En HP México tratan de cultivarla entre sus colaboradores y, a la fecha, han obtenido resultados óptimos. Sus oficinas corporativas, ubicadas en Santa Fe, una zona complicada en términos de movilidad, les permite contar con diversos esquemas que incluyen *home office*, entre otras formas de trabajo remoto.

“Si hay congruencia y ética en ambas partes (empresa y colaboradores), no hay obstáculos para conseguir los objetivos”, asegura.

Con tres años en el cargo, Mañón sostiene que la empresa de hardware es un lugar cálido para trabajar. “Una empresa preocupada porque Recursos Humanos participe e influya activamente en el negocio. Ahora, creo, estamos más focalizados, contamos con una cultura e identidad clara. Hay una conexión directa entre los valores y lo que la compañía quiere”.

Háblanos de tu estrategia de selección y retención de talento

2/3 partes de nuestros colaboradores son menores de 35 años, lo cual nos convierte en una empresa orientada en atraer talento joven, en áreas de tecnología: una industria sumamente cambiante, que impone retos. Por ello, una

de las ramas de nuestra estrategia es vincularnos con distintas instituciones educativas, con el fin de atraer al mejor talento. Nos importa tener presencia en aquellos sitios en los que se cultiva la innovación y la tecnología.

¿Cómo hacen para que esa 2/3 partes de colaboradores menores de 35 años trabajen de forma colaborativa con otras generaciones?

El 1.7% de nuestro equipo está conformado por *Baby Boomers*, por ejemplo. Y lo que hacemos es promover la convivencia no sólo en actividades productivas, sino también en programas de responsabilidad social, a través de comités de voluntariado o redes de impacto de negocio.

También promovemos la mentoría, sin distinción de generaciones. Es decir, los *Millennials* se convierten en consultores de los *Baby Boomers*, y viceversa. Ese puente, ese lazo entre generaciones, permite que las personas se encuentren, se entiendan y trabajen mejor de forma conjunta. La mentoría, sin duda, ha sido la columna vertebral de nuestros programas.

Entonces su mayor apuesta es por el *reverse mentoring*...

Sí. Es una estrategia que hemos lanzado a nivel global. Respondemos a la tendencia actual de forma de trabajo que se está configurando en todo el mundo. Entender a las nuevas generaciones es un reto para las organizaciones y nosotros nos estamos ocupando de eso. ¿Cómo? Dándoles a los jóvenes más y mejores herramientas. Queremos que sean más incluyentes, abiertos, que tengan una mentalidad global, pues en estos tiempos el desarrollo de las herramientas y los productos tiene impacto a nivel mundial. Una solución se desarrolla aquí y se utiliza al otro lado del mundo. Fomentamos algo que llamamos *Matter Experts* (o expertos en alguna materia). Ellos desarrollan ciertos proyectos en beneficio de HP y del negocio. Trabajan de forma virtual, conectados con oficinas que tenemos en otras partes del mundo, buscando el mismo fin.

“En esa materia, cualquier empresa que quiera subsistir tiene que retar a su sistema de compensaciones constantemente”

Un aspecto que a las nuevas generaciones les interesa es la flexibilidad. ¿Nos puedes hablar un poco de los esquemas con los que cuenta HP?

Nuestras oficinas están dedicadas a nuestros esfuerzos comerciales, enfocadas en las necesidades de nuestros clientes. Nuestros valores más importantes son el respeto y la confianza. Cuando, desde el principio, fincas una relación laboral en el respeto y la confianza, la flexibilidad es una consecuencia natural. Somos flexibles respecto a los horarios porque confiamos en nuestros colaboradores. En algunas posiciones, permitimos que se trabaje desde casa o que vengan a la oficina dos o tres veces por semana, si así lo requiere el negocio. Lo que importa son los resultados. Y por esa razón empecé hablando de confianza y respeto. No se trata de tener a los colaboradores encerrados, y menos en una zona, como Santa Fe, que es bastante compleja en términos de movilidad.

¿A qué retos se enfrentan a la hora de satisfacer –en términos de compensaciones– a generaciones tan diversas, disímiles?

En esa materia, cualquier empresa que quiera subsistir tiene que retar a su sistema de compensaciones constantemente. Lo que es importante y valioso para un *Baby Boomer* no lo será para un *Millennial*. Entonces tenemos que ser congruentes, flexibles y adaptarnos a las diferentes necesidades, con el fin de lograr ser un lugar agradable para trabajar. Los viernes, por ejemplo, llegan a nuestras oficinas quiroprácticos y, en ocasiones, manicuristas, en caso de que no tengas tiempo de moverte. Te lo traemos aquí, con el fin de hacer más agradable la vida para los empleados. Y no son beneficios fijos, sino móviles, los cuales modificamos de acuerdo a las circunstancias y necesidades de nuestros colaboradores.

¿Cuentan con la posición del *Happiness Manager*?

No tenemos esa posición como tal. Pero sí contamos con comités de voluntarios que, además de sus actividades cotidianas, dedican algunas horas para fomentar una vida laboral más agradable. Uno de ellos, por ejemplo, es el comité deportivo: detectan que estamos –algunos– un poco pasados de peso y, de la mano de un grupo de nutriólogas, nos enseñan a alimentarnos de forma apropiada, organizan una carrera y nos ayudan a tener una vida menos sedentaria. Y esto es importante porque no son iniciativas que salgan del área de Recursos Humanos, sino propuestas de los comités, compuestos por equipos de diversas áreas. En nuestras oficinas de Guadalajara surgió el comité *Animal Network*, el cual adquirió una camioneta –financiada con sus propios recursos– que utilizan para recoger perritos o gatitos en condición de calle y promueven su adopción. También han realizado campañas de esterilización.

Ese tipo de propuestas, sin duda, provienen de nuestros colaboradores más jóvenes, quienes han logrado que nuestra empresa sea un mejor lugar para trabajar. También contamos con clases de italiano, francés, cantónés y demás.

¿Tienen forma de medir el impacto de dichas propuestas?

Año con año se realiza una encuesta que no es de HP para HP, sino que la hace una empresa global que se llama AON, en la que participan otras compañías y nos miden a todos en los 70 países en los que tiene presencia HP.

La encuesta se llama *Voice of Inside Action* (VIA), que mide el nivel de liderazgo en el primer nivel de la compañía y nuestros niveles de integridad. También nos proporciona información valiosa sobre el ambiente seguro de trabajo, indaga sobre casos de hostigamiento (si acaso existen), con el fin de que las personas se sientan libres y respetadas aquí. También mide el tema de las compensaciones, para determinar si estamos reconociendo, de forma correcta, el esfuerzo de nuestros colaboradores. Y, sin duda, como ocurre en este tipo de mediciones,

nos revisan a nosotros, nos toman el pulso, para detectar nuestras áreas de oportunidad. A México le ha ido muy bien en estas evaluaciones. Hemos crecido 2 o 4 puntos año con año. Y somos un buen ejemplo a nivel global. En un mercado competitivo, esto nos mantiene con la guardia en alto, para seguir haciendo las cosas mejor e involucrar a muchas más personas.

En el tema de diversidad e inclusión, ¿con qué programas cuentan para promover que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo?

A diferencia de otras compañías, nosotros no nos proponemos contar con una cuota. La posición la ocupa la persona más preparada y, si es el caso, en el proceso de reclutamiento y selección somos inclusivos y diversos. No obstante, el 46% de nuestra población son mujeres y el 40% de las posiciones directivas son ocupadas por ellas. La cabeza de nuestras operaciones en Guadalajara es una mujer. Y en el comité de dirección somos 2 hombres y 3 mujeres. En ese sentido, en términos de porcentajes, creo que estamos equilibrados. Por otro lado,

también formamos parte de la iniciativa *Pride Connection*, una agrupación de la comunidad LGBTTTI, en la que participamos activamente, con lo que hemos aprendido mucho de las prácticas inclusivas y nos involucramos en la marcha del orgullo gay.

¿Qué significa para ustedes ser la empresa número uno con los mejores empleos?

Es un gran orgullo para nosotros, pero también implica un gran compromiso. Nos comprometemos a seguirnos reinventando.

¿Qué sigue para HP? ¿Cuál es el reto para mantenerse como marca empleadora?

Creo que tenemos mucho que aprender y, para ello, tenemos que mantenernos humildes. Una actitud humilde te permite reconocer lo que necesita el mercado, atenderlo e incrementar la rentabilidad del negocio. Llevo 30 años trabajando en áreas de RRHH y lo que más disfruto son los retos a los que te enfrentas día con día. El área de RRHH de esta empresa tiene el reto de mantener comprometidos a nuestros colaboradores, para garantizar el futuro de HP. Y en eso estamos.

“ Cuando, desde el principio, fincas una relación laboral en el respeto y la confianza, la flexibilidad es una consecuencia natural ”



Víctor Bravo
Director de Recursos Humanos
de Mondelēz México

"Nos ponemos en los zapatos de nuestros colaboradores y ellos nos corresponden con su lealtad"

Mondelēz México, empresa global de snacks (galletas, gomas de mascar, caramelos y bebidas en polvo), obtuvo el segundo lugar en nuestro ranking: "Las 40 empresas con Mejores Empleos". En la encuesta global 2017, realizada de forma interna por la empresa de origen estadounidense, Mondelēz México obtuvo uno de los resultados más altos a nivel Latinoamérica: el 91% de sus colaboradores afirmó estar satisfecho de trabajar en la organización y el 90% de las personas encuestadas recomendaría a un amigo o a un familiar trabajar ahí. Platicamos con su director de Recursos Humanos para conocer más al respecto.

Por Brenda Martínez Lunar | Fotografías: Pedro García

De acuerdo con cifras de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el mundo existen mil 800 millones de personas entre los 18 y 29 años, lo que convierte a los *Millennials* y *Centennials*, en las generaciones más numerosas.

Diversos estudios posicionan a estas generaciones como los impulsores de la agenda del 2030 para el Desarrollo Sostenible, debido a los valores que las distinguen y causas que asumen como propias, además de sus actitudes ante los problemas sociales.

Según el informe "*The Millennial Leadership Survey*", publicado en 2015 por Virtuali y Workplacetrends.com, al menos 91% de los jóvenes, en Estados Unidos, aspira a ser líder; de ellos, el 43% aspira a una posición de liderazgo con el fin de empoderar a otros.

Debido a lo anterior, empresas como Mondelēz México han decidido emprender un camino para guiar a esta generación por el sendero de las oportunidades y el crecimiento laboral.

La compañía de snacks con presencia global cuenta con programas que ellos han decidido adaptar para crecer en su cultura empresarial y dotar de oportunidades a esta joven generación. Con el objetivo de lograr el balance vida-trabajo, otorgan a sus colaboradores *flex time*, *open spaces* y *remo-*

te work, lo que permite a los colaboradores laborar sin ir a la oficina, así como planes de paternidad y maternidad.

Con estas iniciativas internas, encuestas recientemente realizadas en la compañía reflejan que un 94% de los colaboradores cuentan con un sentido de apreciación como individuos, más que como simples trabajadores, además, 86% de ellos considera tener un equilibrio vida-trabajo. Por esa y otras razones, Mondelēz México obtuvo el 2do. lugar en nuestro ranking "Las 40 empresas con los Mejores Empleos". Platicamos con Víctor Bravo, director de Recursos Humanos de Mondelēz México, quien habló sobre sus estrategias y programas centrados en el bienestar de sus colaboradores.

¿Cómo lograron que el 86% de sus colaboradores considere que tiene un óptimo equilibrio entre su vida y su trabajo?

Hace algunos años implementamos un modelo de trabajo denominado *Be Open*, el cual nos ayudó muchísimo a la hora de acelerar los procesos de diversidad. Hemos impulsado una cultura diversa en términos de creencias, religión, preferencia sexual e identificación sexual. Ese programa nos ayudó también a acelerar la parte del trabajo remoto, al cual nosotros le llamamos *remote work*,

pues no solamente contempla el *home office*, sino también la posibilidad de trabajar desde una cafetería, un restaurante o una biblioteca: nuestros colaboradores eligen la forma que más les funciona.

Otro factor es que, como parte de nuestra cultura, no tenemos un horario establecido, sino —más bien— medimos a las personas por el cumplimiento de sus objetivos. Eso ha ocasionado que nuestros colaboradores se sientan realmente valorados, con lo cual hemos generado más *engagement*. Prácticamente el 86% de las personas ha adoptado este sistema de *remote work*, de una forma muy sencilla. Ni los colaboradores ni los líderes lo sienten como un permiso que tienen que solicitar, sino que lo utilizan como parte de sus formas de trabajar.

“*Remote work, no solamente contempla el home office, sino también la posibilidad de trabajar desde una cafetería, un restaurante o una biblioteca*”

Otro factor es la política de espacios abiertos, con lo que eliminamos las barreras físicas y así cultivamos un ambiente de mayor colaboración. Hemos sido muy cuidadosos en predicar con el ejemplo: entonces desde el gerente general hasta la persona de nuevo ingreso, todos, sin distinción, no tienen un lugar asignado.

Trabajamos en el lugar que esté disponible. Vamos y nos sentamos ahí. Eso también ha generado un mayor compromiso con la empresa.

¿A qué retos se han enfrentado a la hora de involucrar a diferentes generaciones en esta cultura de trabajo?

Puedo hablar del caso de las reuniones virtuales y su efectividad. De pronto, en un *large meeting*, se nos pasa que alguien está conectado por teléfono. Entonces tenemos que reforzar eso: darles la palabra a quienes no están físicamente, preguntarles si han escuchado bien, si quieren

aportar o detenerse en algún punto. Otro reto, quizá menos anecdótico, es eliminar tabús que tenían algunos gerentes: suponer que ver a las personas físicamente en la oficina es sinónimo de mayor productividad. No funciona así en estos tiempos. Impulsamos mucho la educación a los managers, para comunicarles cómo podrían ser más productivos sin tener físicamente a las personas. Esos han sido los retos más difíciles.

De acuerdo a cifras de Búmeran, el 45% del personal permanece menos de 6 meses en su puesto de trabajo. ¿Cuál es la estrategia de selección y retención de talento en Mondelēz México?

Estamos impulsando una cultura de crecimiento, no solamente de la compañía, sino del talento. Cuando hablamos de atracción de talento, creo que la propuesta de valor que hacemos hacia los empleados o hacia los candidatos es precisamente que en Mondelēz vas a encontrar un modelo de crecimiento a través de experiencias.

No necesariamente tienes que crecer de manera vertical, sino también puedes hacerlo de forma horizontal; es decir, puedes moverte de área para el beneficio de tu carrera profesional, aprendiendo *capabilities* con las cuales puedas ser más competitivo en el futuro.

Otra propuesta de valor que hacemos hacia nuestros candidatos, en términos de reclutamiento, es el tema de trabajo flexible y horario flexible: tenemos un número alto de candidatas mujeres, para diferentes posiciones, porque valoran mucho el equilibrio entre su vida y su trabajo. Contamos con ejecutivas managers que tienen hijos, que llegan a las oficinas a las 7 de la mañana y se retiran a las 2 de la tarde: atienden a sus hijos y luego se conectan en la tarde sin restricciones de horario, sino más bien con la mentalidad de que tienen que cumplir con los objetivos.

En el caso de retención de talento, somos una de las organizaciones que postea todas nuestras vacantes de forma interna. Y no me refiero solo a las regionales, sino a las vacantes en todo el mundo. Contamos con un portal en donde nuestros empleados pueden acceder y buscar cualquier opción de trabajo en cualquier lugar del mundo, si cumplen con los requisitos que se solicitan. En términos de movilidad, actualmente cerca de 16 empleados mexicanos trabajan en oficinas de otras partes del mundo. Esa es una fuente poderosa de retención de personal: la posibilidad de ofrecerle a una persona un plan de carrera que trasciende fronteras.

¿Cómo cultivan a sus líderes?

Contamos con dos programas de liderazgo que son presenciales: el primero, liderazgo para el desempeño (*leadership for performance*), está dirigido a las posiciones de

gerencia media; el segundo, líderes inspirados, que va del rango de gerente senior a directivos, en el que incluso participan personas de otras partes del mundo. Ambos programas nos han ayudado a desarrollar *capabilities* de liderazgo y gestión de talento. Adicionalmente tenemos un programa, en la universidad corporativa, que se llama *Manager at Mondelēz*, en el que puedes encontrar el perfil del líder de Mondelēz, en donde hablamos que el perfil juega 3 roles principales: jefe, coach y líder. Entonces tienes que ponerte esas 3 cachuchas, con el fin de que las personas identifiquen en qué momento tienen que ser coach, en qué momento tienen que ser líder y en qué momento jefe. Dentro de la cultura de Mondelēz, la formación de los líderes es parte primordial de nuestra agenda.

Y en el caso de las mujeres, ¿cómo fomentan el liderazgo femenino?

Algo que valoramos mucho en Mondelēz es la diversidad de pensamiento. Hoy en día alrededor del 38% de nuestros ejecutivos, posiciones de liderazgo, están ocupadas por mujeres. En niveles gerenciales contamos con un 45% de mujeres ocupando posiciones de gerencia dentro de la organización. Los planes de carrera, *capabilities* y desarrollo de liderazgo aplican para todos, independientemente de que seas mujer u hombre.

Nuestra oferta de valor ha sido el tema de la flexibilidad. En el pasado, las mujeres directivas encontraban barreras para equilibrar vida-trabajo. Al implementar estrategias de flexibilidad hemos dado un paso adelante para que las mujeres no tengan que elegir entre su familia y su carrera. Hemos inculcado mucho que la familia es la prioridad. Así que el *remote work* es una herramienta de la que las mujeres se valen para empoderarse y desarrollar su carrera dentro de la organización.

“Hoy en día alrededor del 38% de nuestras posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres”

Anteriormente Mondelēz contaba con una estrategia de maternidad y paternidad en la que le proporcionaban a quienes solicitaran la licencia de 3 a 6 meses con trabajo de medio tiempo, trabajo remoto o ausencia total sin goce de sueldo, con la garantía de que al regreso se les respetará su lugar de trabajo.

Para enero de 2019 apostarán por una nueva política en el tema de la licencia de maternidad y paternidad. ¿Cuáles son las razones de ese cambio?

No es tanto un cambio, sino un fortalecimiento de la política con la que contamos. Hoy en día existen familias diversas, en donde no necesariamente hay una mamá y un papá, sino que ahora hablamos de unos cuidados primarios y un cuidador secundario, sin importar el género. Nos estamos adaptando a nuestros avances democráticos como sociedad, incluyendo en nuestra política definiciones sobre el cuidador primario (aquella persona que atiende el 80% al hijo que nace o que están adoptando). Entonces el cuidador primario va a tener esa misma extensión a la que hiciste referencia en tu pregunta: gozar hasta 6 meses sin goce de sueldo, si así lo requiere o 3 meses con medio tiempo y goce de sueldo.

El cuidador secundario, entendiendo que no es el que está todo el tiempo al cuidado del infante, disfruta de un tiempo menor: 15 días con goce de sueldo y 2 meses adicionales, sin goce de sueldo, si así lo requiere.

Creo que ese es el gran cambio: incluir en las licencias a las familias diversas.

Contamos, además, con *maternity live* que, sumados los días que otorga el seguro social, además de la incapacidad, más los 6 meses, más vacaciones que algunas toman, llega a ser un periodo de hasta 10 meses fuera, con la garantía de que van a regresar y tener su trabajo de vuelta. Apostar por este tipo de licencias trae beneficios a las empresas: un mayor *engagement*. Nos ponemos en los zapatos de nuestros colaboradores y ellos nos corresponden con su lealtad y su compromiso. Y no sólo eso: hemos ganado en productividad.

¿Qué significa para ustedes pertenecer a la lista de las empresas con los mejores empleos?

Es motivo de alegría y orgullo porque es el reflejo del trabajo arduo de muchos líderes durante muchísimos años. Y verlo cristalizado en este ranking nos llena de felicidad. También significa un compromiso con nuestros colaboradores, porque el ranking nos compromete aún más con ellos, nos exige darles el mejor ambiente de trabajo, para que ellos, como personas, den lo mejor de sí mismos como miembros de esta gran organización.



Chris Rowland
Oficial de diversidad global
de ManpowerGroup

“La diversidad y la inclusión están en nuestro ADN”

Conversamos con la persona encargada de comprometer a líderes de 80 países a crear equipos diversos. El oficial habló con nosotros sobre los valores de una de las marcas globales en servicios y soluciones de capital humano y cómo promueven la inclusión.

Por Pamela Rendón Echeverría

ManpowerGroup promueve la diversidad e inclusión en el sector laboral dentro de su organización y con sus clientes, para eso dentro del grupo se encuentra Chris Rowland, Oficial de Diversidad Global, con quien tuvimos una breve entrevista para hablar sobre cómo impacta tener un equipo diverso en las empresas.

Rowland ha dedicado su trayectoria a dar lugar a los grupos con menor visibilidad dentro y fuera de las empresas. En 2016 llegó a este puesto y, ese mismo año, en Wisconsin, fue nombrado como uno de los afroamericanos más influyentes. Este año fue integrado a la lista de Ejecutivos de Diversidad Corporativa más importantes de 2018 por Black Enterprise, el medio de negocios, inversión y construcción de riqueza para los afroamericanos, gracias a sus contribuciones a la creación de una fuerza de trabajo diversa y una cultura inclusiva.

Como encargado de supervisar y vincular a los líderes para promover los equipos diversos en los 80 países, buscó crear espacios para definir cómo se puede acelerar el progreso y hallar una mejor manera para vivir los valores de la cultura interna en todas las áreas. El oficial habló sobre las creencias que tienen como organización y lo que entienden por diversidad.

“La diversidad tiene diferentes dimensiones, las cuales pueden ser visuales o no visuales, por eso creemos que la definición más amplia es aquella que involucra orientación sexual, género, diversidad generacional, etnicidad, habilidades mentales y físicas”, explica.

Antes —sostiene— la diversidad y la inclusión, como temas, estaban circunscritos al ámbito legislativo. Luego, a nivel mundial, se volvió un tema de agenda pública, del cual

se empezaron a ocupar en el ámbito de los negocios. Hubo que definir un propósito y después una estrategia para determinar los alcances.

Destaca que es importante tener un plan sustentable. El suyo impulsa diferentes temas para saber cómo van a impactar en el mundo laboral y en las comunidades en las cuales colaboran, y está basado en tres pilares:

Empleabilidad: Garantizar que los candidatos estén listos para comenzar a trabajar.

Habilidades: Asegurar que los individuos tengan las capacidades necesarias para que sean contratables y exitosos para que prosperen.

Integrar e incluir: Lograr que la diversidad e inclusión sea parte de la forma en que operan.

“La diversidad de pensamiento, da diversidad en perspectivas”

LA SOLUCIÓN PARA EL MERCADO LABORAL

“No sólo se trata de representar a los individuos, se trata de crear un entorno en donde puedan compartir sus ideas”.

Rowland asegura que en todo este tiempo se ha dado cuenta de que los equipos diversos e incluyentes son un

componente clave para fomentar la innovación y el crecimiento. De hecho, muchas industrias están padeciendo de la falta de talento para cubrir sus necesidades y ellos han hallado la solución impulsándolo en su cultura organizacional, como una forma de vida.

“El talento que se necesita para que una empresa prospere se encuentra en todos los grupos de la población, no se pueden dar el lujo de cerrarse solamente a un segmento y se debe tener un grupo amplio, es la forma de vencer los desafíos del futuro”, abundó.

Hace siete años detectaron las cuatro fuerzas que influyen en el mundo laboral: la sofisticación de las industrias y los requerimientos especiales; la decisión individual de los colaboradores sobre la forma en que trabajan y cómo responden las empresas para que logren un balance que les permita prosperar; la demografía cambiante y, por último, la tecnología y la necesidad de nuevas habilidades.

Inclusión consciente = Compromiso:

Es aquella que se da en los colaboradores con una intención bien pensada sobre la necesidad de crear equipos diversos e incluyentes.

Inclusión inconsciente = Equidad:

Es aquella que se ha integrado en la empresa y los colaboradores de forma natural, ya como un estilo de vida.

Nuestro entrevistado lo resume en que: “Se requiere diversidad, diferentes ideas, diferentes pensamientos; lo que es igual a perspectivas, eso es lo que les va a permitir navegar en el mundo cambiante del trabajo, también es así como las organizaciones siguen innovando”.

Por otro lado, considera que no es ético no fomentar estos equipos y las empresas que no tienen estas prácticas pierden valor; calificó estas medidas como algo imperativo para los negocios: “Deben dejar de percibir la diversidad como una barrera o como algo que se debe legislar, deben usarlo como algo que beneficia a sus instituciones”.

BRECHA DE GÉNERO

El gran reto que enfrentan las organizaciones a nivel mundial es la brecha de género, sin importar el panorama cultural

o político, se debe promover una inclusión consciente dentro de la cultura interna, por ejemplo: implementar medidas para que las mujeres lleguen a posiciones de liderazgo. De esa manera, se alcanzará una inclusión inconsciente que de forma natural hará posible la equidad.

Actualmente, Jonas Prising, CEO de ManpowerGroup, se ha fijado el objetivo global de tener un 40% de líderes mujeres dentro de la organización. Actualmente, un tercio de sus altos ejecutivos son mujeres y han logrado la equidad con sus líderes emergentes.

Para alcanzarlo, destacó Chris Rowland que hay que cambiar la manera de pensar. Ya sea para la problemática de inclusión de género en las empresas o para cualquier otra forma de promover la diversidad, es importante:

- Ser consciente como individuo y empresa de la necesidad de tener equipos diversos.
- El liderazgo debe tener un enfoque auténtico para promover un grupo plural, no sólo como una iniciativa de Recursos Humanos, pero sí deben trabajar juntos por un objetivo en común.
- Fortalecer la cultura para que todos los individuos se sientan bienvenidos y progresen.
- Contratar a personas que valoren a las personas, para hacer que la diversidad e inclusión permee en todas las áreas.
- Promover la inclusión consciente, a parte de los programas, ya que ellos por sí solos no funcionan.
- Establecer objetivos alcanzables y medibles, estos cambios requieren tiempo, atención y disciplina.

Algunas compañías no han entendido el valor de los equipos diversos e inclusivos, y deben construir y fortalecer estas estrategias. Lo principal es cambiar la forma de pensar de nosotros mismos y el equipo, así es como él ha podido ver los resultados de los diferentes esfuerzos.

EQUIPOS DE TRABAJO EN EL FUTURO

Para las compañías, la diversidad e inclusión será un tema que tomará aún más relevancia, ya que verán los beneficios y la forma en que impacta en el crecimiento de la empresa. ManpowerGroup prevé que los *Millennials* serán la generación que logre la equidad y mejoras dentro del mundo laboral, al ser los más interesados en tener una vida balanceada, entre su vida personal y profesional.

Apoyar a las comunidades debe ser prioritario en el mundo laboral, ya que la demanda de talento cada día será mayor y los puntos de vista diversos serán imprescindibles para poder superar los retos que imponga la tecnología.

CONOCE NUESTRA Membresía Empresarial

¡Disfruta de varios beneficios!

- ✓ Check up anual sin costo.
- ✓ Seguro de accidentes personales.
- ✓ Consultas médicas a domicilio.
- ✓ Ambulancia gratuita en caso de urgencia real.
- ✓ Red de proveedores y servicios médicos, con descuentos desde el 5% hasta el 50%.
- ✓ Consulta dental y limpieza sin costo, descuentos en tratamientos.
- ✓ Asistencia médica telefónica ilimitada.
- ✓ Asistencia emocional telefónica ilimitada.
- ✓ Asistencia nutricional telefónica ilimitada.
- ✓ Asistencia en el hogar: plomero, cerrajero y electricista.
- ✓ Asistencia vial con precios preferenciales.
- ✓ Red oftalmológica con precios preferenciales en consultas y ópticas.
- ✓ Red TDU con descuentos en más de 9,500 establecimientos.

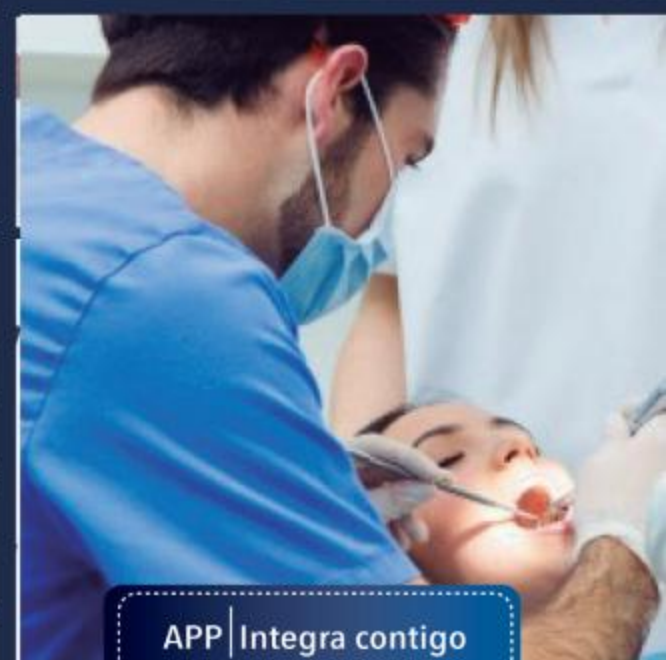
Servicio proporcionado por:



+52 (55) 55 59 04 41



contacto@grupopozzeidon.com.mx



APP | Integra contigo

Disponible en
App Store

Disponible en
Google play



Óscar Harada
Senior Relationship Manager
en LinkedIn LATAM

El corazón de LinkedIn

¿Cómo es el proceso de reclutamiento de la red social con más impacto en el mundo del empleo? Uno de sus líderes, que lo vivió en carne propia, nos lo cuenta de primera mano. Conoce las herramientas con las que cuenta la marca para hacer un reclutamiento efectivo y encontrar al mejor talento.

Por Pamela Rendón Echeverría

LinkedIn, la red social para el mundo laboral, recientemente cumplió 15 años. Y en México sumó más de 12 millones de perfiles con una penetración del 32% entre los usuarios de redes sociales, según Statista. En ella, se desarrollan empresas, expertos en Recursos Humanos y profesionistas.

Pero, ¿cómo es trabajar en la mayor red de profesionales? ¿Qué tipo de prácticas tienen en su organización? ¿Representa uno de los mejores lugares para hacer crecer tu carrera? Platicamos de esos, y otros temas, con Óscar Harada, Senior Relationship Manager en LinkedIn LATAM, quien habló sobre cómo es trabajar desde el corazón de esta plataforma.

Harada es un ingeniero dedicado al Software as a Service (SaaS), quien gusta de las fórmulas, los principios y las leyes, las cuales ha empleado en su trayectoria en empresas como Prezi, Intel, Nintendo, entre otras, y desde febrero del año pasado comenzó su camino en el sitio básico para el reclutamiento.

Él, como mexicano y responsable de nuestro mercado, quisiera lograr un impacto más allá de lo corporativo, mejorar la interacción y que se tomen decisiones a través de la plataforma.

EN LINKEDIN, ¿TE POSTULAS O TE ENCUENTRAN?

“Siempre fueron muy claros y podría decir que es uno de los procesos que más he disfrutado”, confiesa Harada.

Se ha escuchado que la experiencia que vive cada candidato en el proceso de reclutamiento debe ser única y en

ella se refleja parte de la cultura de la empresa. Por lo cual, nuestro entrevistado dice que lo hallaron a través de la herramientas de búsqueda que ofrecen para el reclutamiento.

“Me entero de que me están considerando porque estaban utilizando una de las herramientas que tienen para hacer headhunting en LinkedIn. Ahí hallaron mi perfil y, después de varias entrevistas, decidieron llevarme a São Paulo, Brasil”. Agrega que, en el proceso, siempre se sintió confiado. La primera entrevista fue como una plática, en donde no hubo cabida para los nervios, ya que fueron muy amigables.

“ El rol del reclutador hoy en día es mucho más estratégico, ya pueden hacer headhunting y tener más información para el mercado que están atendiendo ”

Luego se reunieron para hablar con él varios de los colaboradores que habían ocupado esa posición y conocían muy bien el perfil. Después tuvo una conversación con el director de LinkedIn en LATAM, quien vino exclusivamente para verlo.

Durante el proceso, sometieron a Harada a un ejercicio: la simulación de un problema, con el fin de conocer sus ha-

bilidades, actitudes y otras conductas. Esto le permitió saber cómo ofertaría los productos ante un cliente potencial.

Afirma que, en el proceso, nunca lo invadió la incertidumbre, lo cual fue muy importante:

“Lo que me gustó mucho es que siempre fueron muy claros, pero venía más de ellos que de mí. Me daban tiempos de respuesta, una semana, dos días o tres días, siempre sabía qué era lo que pasaría”.

¿QUÉ REQUIERES PARA LLEGAR A LAS GRANDES EMPRESAS?

“Muchas veces no nos damos cuenta de lo mucho que hacemos en un trabajo y lo vamos demeritando. Si tú logras identificar cuáles son esas buenas prácticas, esos logros y hallas la manera de medirlo y darlo a conocer, podrás hacer *match* con las empresas”, sostiene.

Harada afirma que la preparación es vital: tomar cursos, conocer qué quieres y trabajar en ello, aunque en la actualidad eso no es suficiente: “Deben aprender a transmitir eso en sus perfiles”. Y agrega: “Para mí, innovar es ver lo que todos no ven y pensar lo que nadie había pensado”.

Cuando trabajó en otras empresas siempre se enfrentó a diferentes objetivos, los cuales no siempre fueron sencillos. Se valió de la innovación para encontrar soluciones, por ello recomienda observar la situación desde diferentes ángulos, para poder proponer algo distinto.

COLABORACIÓN GENUINA

Óscar Harada se enfrentó a muchos cambios. Al aceptar este puesto en 2017 tuvo que cambiar su residencia, hablar otro idioma y la forma de ver a sus compañeros. “Me gusta que, desde la cultura organizacional, nos dan mucha libertad para hacer cosas, promueven la colaboración de una manera genuina y ayuda a que no te metan el pie, sino que te den la mano”.

Agrega que, cuando estuvo inmerso en esta forma de trabajo, se sintió raro porque es algo que experimentó por primera vez en su vida laboral. Este entorno lo motivó a generar nuevas ideas, en las cuales ayudaron todos en equipo.

Para lograr este equipo se requiere ser multicultural, porque cada uno de los integrantes tiene puntos de vista respecto a lo que se hace y cómo resolverlo. “Poseen diferentes culturas, han tenido experiencias en otras empresas y aportan un mayor número de posibilidades”.

LAS RELACIONES DE TRABAJO SÍ IMPORTAN

Harada dice que tener una cultura organizacional que promueva la colaboración ayuda; no obstante, se debe trabajar personalmente en la forma en que nos relacionamos, para lo cual nos da algunos consejos para promover el trabajo en equipo:

- Hay que anteponer las relaciones: “No por querer alcanzar el objetivo me voy a ir a pelear con mi compañero”.
- Si alguien no está colaborando: “Hay que reportarlo, para que haya una acción correctiva”.
- Tomar riesgos inteligentes: “Cada decisión o riesgo debe de razonarse; no hacerlo por cumplir”.

Capital Humano 4.0

Cualidades de un líder en tiempos disruptivos

Hasta hace bien poco existía la idea común de que líder “se nace, no se hace”, pero ya son cada vez más los que también opinan que este puesto de trabajo no es un don reservado para unos pocos, sino que se trata más bien de una actitud que se puede aprender y desarrollar.

Nos encontramos en una era de constante disrupción, viviendo tan rápidamente que nadie puede empezar a planear o darle sentido de cualquier tipo de predicción. Esto hace que cualquier líder necesite dos características esenciales para poder llevar a cabo su trabajo: tener buenos perceptores, que entiendan el tipo de cosas que están pasando y, preguntarse a sí mismos si las acciones que se están tomando serán igualmente idóneas bajo diferentes tipos de escenarios.

Si se está haciendo algo que puede salir bien en un entorno o en otro, felicidades, se está caminando en la dirección correcta. Si, por el contrario, las decisiones que se están tomando pueden funcionar sólo en un entorno que va en una dirección, será entonces necesario tener unos buenos indicadores que digan si la apuesta fue buena o hay que cambiar de rumbo.

Por supuesto, las estrategias con el tiempo cambian y no se toman las mismas decisiones ahora que hace 30 años. En aquel entonces, se elegía un solo pronóstico y se apuntaban todos los recursos hacia lograr ese objetivo. Hoy, la estrategia se trata mucho más sobre entender una variedad de incertidumbres y de crear alternativas flexibles que permitan trabajar con ellas. La estrategia no se trata de hacer algo durante un periodo largo de tiempo, sino de realizar un par de pasos experimentales, de evaluar si funcionaron y luego, de hacer más cambios.

Es por ello que un líder actualmente debe de estar preparado para la incertidumbre, ya que las empresas lo que necesitan ver son líderes con planes de respaldo, alternativas y opciones. Aunque, ante todo, lo que las empresas más requieren no sólo en tiempos difíciles, sino durante toda su trayectoria, es de líderes que tengan la capacidad de hacer sentir a las personas valiosas, competentes y reconocidas, poniéndose al servicio de los demás para sacar su máximo potencial y ayudarles a transformarse en su mejor versión.



Maribel Cano
Latin America Marketing
Manager
@meta4_lat

NUESTRAS 5 UNIDADES DE NEGOCIO



PROGRAMAS ABIERTOS



MAESTRÍAS Y POSGRADOS



IN COMPANY



eBURÓ



RESIDENCIALES

TRANS FOR MA MOS PERSONAS QUE TRANSFORMARÁN ORGA NIZA CIONES

Somos una organización, cuyo propósito principal es hacer equipo con nuestros clientes para descubrir las mejores prácticas de gestionar el conocimiento, alineándolo a la estrategia y servir como base para lograr las metas organizacionales.



Oficinas México
Tel: +(52) 1-55-17305743
igomez@buroac.com



Oficinas Guatemala
Tel: +(502) 2310-7700
info@buroac.com

Oficinas Panamá
Tel: +(507) 6221-6338
info@buroac.com



Fernando Véliz Montero

Escritor y coach ontológico

“Las organizaciones y sus líderes tienen que ser coherentes”

La resiliencia es la capacidad de superar un trauma, de resignificarlo. Así la define el también autor del libro *Comunicar, construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo*. En esta entrevista nos habla acerca del concepto de la resiliencia organizacional, liderazgo y manejo de crisis.

Por Erick Baena Crespo



/// El mundo del trabajo es otra dimensión cargada de incertidumbre para el hombre moderno. En este espacio no existen tampoco certezas”, escribe Fernando Véliz Montero en su libro *Resiliencia organizacional* (Gedisa-Océano, 2018). Y agrega: “Para los líderes tampoco resulta fácil; ellos viven en la incertidumbre de cumplir las metas, de emprender tareas y adelantarse a las futuras crisis. La incertidumbre en el campo de las organizaciones surge en todo momento, a toda hora, segundo a segundo. La gran pregunta que todos nos hacemos es: ¿Y cómo vivir con esa incertidumbre?”.

Véliz nació en Chile, pero vive en Bogotá, Colombia. Es licenciado en Comunicación Social y periodista, con un Ph.D. en Comunicación Organizacional. Conferencista y docente para Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, ha impartido cursos a gerentes generales y gerentes de Recursos Humanos en toda la región. Sostiene: “Estoy convencido de que las Comunicaciones Internas, el Coaching Ontológico, la Indagación Apreciativa y la Resiliencia Organizacional son hoy un espacio de intervención posible para sostener una mirada más sistémica y sinérgica al interior del diseño cultural de una compañía (equipos, líderes, identidad, valores, etc.)”.

Recientemente, en México, Gedisa publicó su libro *Resiliencia organizacional* y conversamos con él vía telefónica sobre este concepto, además del tema de liderazgo, para clarificarlo y entender sus matices.

¿Cómo definirías la resiliencia organizacional?

La resiliencia es la capacidad de superar un trauma, de resignificarlo. La resiliencia organizacional lo que busca es instalar una política del cuidado organizacional para desde ahí tener las condiciones óptimas para que se puedan sostener todo tipo de tensiones.

¿Si una empresa cultiva líderes “autoritarios, arrogantes, celosos de la información” cómo exigirles a los colaboradores “resolución, apertura, flexibilidad”?

Las empresas, hoy en día, están obligadas a aprender y reaprender. Eso es clave.

Si eres un líder megalómano, inconsistente, las empresas que representas, entonces, están debilitadas, operando en el campo de la desconfianza. Este tipo de liderazgo es un liderazgo capataz versus el liderazgo coach, que acompaña, que genera confianza y está al servicio de un propósito común.

En Latinoamérica, como herencia de las dictaduras o las dictaduras perfectas (Vargas Llosa dixit), ¿prevalece el liderazgo capataz?

En América Latina ha prevalecido el autoritarismo como ejercicio de poder. Es natural que algo de eso haya impregnado a las organizaciones. Y no solamente está vinculado con nuestra historia, sino con nuestra memoria arquetípica, resultado de un sistema de gobierno.

La autoridad ha concentrado el poder, de forma poco democrática, sin permitir esquemas de participación ciudadana. Los latinoamericanos no estamos acostumbrados a conectarnos con lo diverso. No estamos acostumbrados a sostener conversaciones difíciles, les rehuimos. El costo de eso es que, al final del día, contamos con pocos recursos para articular comunidades. El liderazgo, en nuestra región, tiene una crisis de sentido. Ese liderazgo genera desconfianza, no productividad, como se suele creer. Y como ejemplo una estadística: el 86% de las personas que renuncian a su empresa, lo hacen porque están insatisfechos con su empresa.

MANEJO DE CRISIS

Urge dar certeza y confianza al mundo de



Los latinoamericanos no estamos acostumbrados a conectarnos con lo diverso. No estamos acostumbrados a sostener conversaciones difíciles, les rehuimos”

las organizaciones, escribes en tu libro, pero, ¿cómo proveerla si las empresas no han detectado que carecen de ella?

En las evaluaciones de clima laboral tenemos que diagnosticar al talento y evaluar cómo está la comunicación en ese rubro. Somos seres emocionales, eso no está en duda. Y si una empresa promueve el liderazgo capataz, el mal trato a sus colaboradores, generará resentimiento en ellos. ¿Estamos dispuestos a deshacernos de esa cultura de garrote? Si es así, el primer paso sería articular un nuevo relato al interior de la organización

En el tema de la prevención de crisis a nivel organizacional, tú propones comités de crisis. Háblanos al respecto de tu propuesta.

Hoy en día, situaciones complejas están dañando la reputación de las organizaciones. Debemos de aprender a diferenciar entre la imagen de la empresa (cómo me perciben) y su reputación (conducta sostenida con el tiempo). Las empresas creen que todo se arregla con la imagen, a través del marketing, de ahí el uso (y abuso) de los *influencers*. No, mal. La confianza se construye con organizaciones fuertes. Puedes contar con un gabinete de crisis, pero si no cuentas con líderes empoderados, la estructura colapsa. Para ello, requiero de líderes que vivan y transmitan los valores. Si mi empresa aparenta ciertos valores, pero no se corresponden en la práctica, el día que surja una crisis no habrá campaña de marketing, ni manejo de prensa, que la contenga. La

única forma de salir adelante de las crisis es refundando el sistema organizacional. Para ello, hay que cultivar la ética.

El miedo a tomar decisiones abruptas, disruptivas, es un tema actual dentro de las organizaciones. ¿Cómo se le puede sublimar desde el liderazgo?

El miedo no es malo *per se*. El miedo se vincula con el autocuidado, con el instinto. Ahora, en las organizaciones, opera de diversas formas. Retomando el tema, el miedo, para un líder capataz, es una herramienta espectacular, de la que se vale para someter a los otros. Una organización con miedo es una organización con tasas bajas de participación, de nuevas ideas, que no desarrolla a su talento, está condenada al fracaso. Anula a las personas que quieren apostar, colaborar, sumar propuestas.

¿Qué casos de éxito nos puedes contar?

Yo soy coach ontológico certificado, académico, consultor

“ Debemos de aprender a diferenciar entre la imagen de la empresa (cómo me perciben) y su reputación (conducta sostenida con el tiempo). Las empresas creen que todo se arregla con la imagen ”

y escritor. Hago coaching a gerentes de Recursos Humanos y gerentes generales. En Chile, que es el mercado que conozco más, existen organizaciones que cuentan con gerencias de la felicidad, que se enfocan en el bienestar de sus colaboradores. Y no se trata de festejar el cumpleaños con pastel y globos, sino asegurarse de que estés bien. Se debe de armar una metodología y un modelo de acción. Esa empresa se preocupa también por generar conversaciones de carrera, simétricas, no conversaciones de poder y control. Con ello han logrado edificar una cultura de la confianza espectacular y ejemplar.

MODELO DE INTERVENCIÓN

Háblanos del modelo de acción resiliente (MAR), en el que planteas que el ser humano es el centro del negocio o el centro de la estrategia. Sostengo que, en México, apenas estamos transitando hacia ese modelo...

Estamos instalados en una crisis de sentido. El MAR es mi modelo de intervención para el mundo organizacional. Busca que las organizaciones puedan emprender –pese a las adversidades– una vida plena y cargada de oportunidades.

Para emprender nuevas acciones necesitamos tener claridad sobre lo que deseamos cuidar. En el caso de las organizaciones se necesita cuidar la salud emocional del grupo, para sostener un sueño colectivo que obviamente esté al servicio de un modelo de negocio sustentable y de alto impacto.

Cuidar de nosotros mismos, cuidar a otros; educar en el cuidado, fortalecer políticas de cuidado interno. En eso consiste el modelo, que se implementa en la actual sociedad de la incertidumbre. Busca, también, una conducta consciente en vez de empoderada, comprometida con una nueva ética. Vivir los valores de las empresas. En ocasiones, la misión y la visión de una empresa están pegadas detrás de la puerta del baño, y no tienen consonancia con la realidad.

O sea, ¿tu invitación a las empresas es a que sean congruentes?

Sí, la organización y sus líderes tienen que ser coherentes. La coherencia es, al final, el relato que nos conduce a la acción. Y los colaboradores esperan eso, que la empresa, de verdad, cumpla lo que dice. En Bolivia el eslogan de un banco era: “Queremos crecer con ustedes”, pero cuando hablabas con sus trabajadores, ellos te decían que había un mal clima laboral y que no recibían capacitación. Las personas quieren trabajar en organizaciones justas, coherentes, sólidas y dinámicas.

¿Quieres agregar algo más?

Una invitación a repensar el mundo del trabajo, a desafiar el mundo del liderazgo y cambiar el paradigma. Esa, creo, será la clave del éxito en el futuro.

Más información en:

www.fernandovelizmontero.cl
contacto@fernandovelizmontero.cl



Líder en Capacitación
Empresarial

FORO Compensaciones Y BENEFICIOS

Para el talento multigeneracional

28.03.2019

LIDERAZGO POSITIVO
WELLNESS AT WORK
SALARIO EMOCIONAL
ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN
HAPPINES AT WORK
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Con conferencias de:



Líder en Capacitación
Empresarial

5° ENCUENTRO MUJERES DE ÉXITO

11 DE ABRIL 2019

EL ÚNICO EVENTO CON LAS MUJERES MÁS INFLUYENTES
EN MÉXICO, POR DIVERSAS REVISTAS DE NEGOCIOS.

CON CONFERENCIAS DE:



APROVECHA LA PREVENTA 2018

¡INSCRÍBETE HOY MISMO!

Para más información visita
WWW.MUJERESDEXITO.COM.MX

ESCRÍBENOS A: INFORMES@MUJERESDEXITO.COM.MX
LLÁMANOS A: (55) 68 30 - 72 71 Y 68 30 - 72 70

Los signos vitales de las empresas

México es uno de los países que más trabaja, con un promedio de 43 horas a la semana y casi el 30% de los empleados tiene jornadas prolongadas, posicionándose en penúltimo lugar de los 38 países evaluados, según el estudio *Better Life* de la OCDE. De acuerdo con los especialistas consultados, las organizaciones carecen de políticas internas de atención a la salud, lo que tiene graves consecuencias, no sólo para la productividad, sino para el sistema de salud. Aquí una guía útil, que elaboramos de la mano de especialistas, para mejorar la salud de tus colaboradores.

Por Pamela Rendón Echeverría

En la actualidad la remuneración económica no es suficiente para la atracción y retención de talento. La flexibilidad, cultura organizacional y los planes de carrera son aspectos que valoran los colaboradores y que convierten a una empresa en un buen lugar para trabajar.

El bienestar, dentro de las organizaciones, es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años. La salud mental y física de los colaboradores también refleja el estado en el que se encuentra la empresa, y no sólo se trata de un tema de productividad, aseguran varios de nuestros entrevistados.

Está comprobado que un horario laboral prolongado, extenuante, puede resultar perjudicial para la salud, pues aumenta el estrés.

Para mantener un equilibrio vida-trabajo, el número de horas de trabajo es vital. México es uno de los países que más trabaja, con un promedio de 43 horas a la semana y casi el 30% de los empleados tiene jornadas prolongadas, posicionándose en penúltimo lugar de los 38 países evaluados, según el estudio *Better Life* de la OCDE.

“En ocasiones se implementan programas de apoyo a la salud del personal sin contar con una estrategia integral, lo que las convierte en iniciativas a modo de parche, que no

combaten un entorno laboral nocivo para la salud”, afirma la Dra. Rosalina Rocha Manzano, médico cirujano con posgrado en Nutrición y Ciencias de los Alimentos y Miembro de la Asociación Mexicana de Nutrición A.C.

Asegura que la carencia de políticas internas ha ocasionado un problema en el sistema de salud, el cual califica como insostenible desde hace muchos años, sobre todo en enfermedades como la diabetes, las cardiovasculares y las crónicas degenerativas, que mucho tienen que ver con el estilo de vida y en consecuencia con la forma en que se ocupan las personas.

“A la hora de plantearte una estructura empresarial tienes que pensar en el trabajador, que es el que cuida de tus clientes, y muchas veces el pensamiento es al revés”, afirma la Dra. Rosalina Rocha Manzano

¿CÓMO PROMOVER ESPACIOS SALUDABLES?

“Lejos de verlo por el lado de la productividad, lo vemos por nuestra gente y debemos de entender que las acciones internas que tenemos sí tienen un impacto en ellos”, afirma Pilar Rubio, directora de

Recursos Humanos de Essity México y Centroamérica, al hablar sobre la implementación de diferentes programas.

Para fomentar programas de salud entre tus colaboradores, la Dra. Rosalina Rocha especifica tres esferas a evaluar para crear un programa adecuado: la salud alimentaria, la salud física y la salud mental. Aquí te damos los primeros



pasos que destacaron nuestros especialistas como importantes para diseñarlos:

Piensa globalmente; actúa localmente: No se deben diseñar programas genéricos. Sobre todo en las empresas globales, es indispensable evaluar el estado de salud de los colaboradores de cada región. Implementar programas de *wellness* globales aplicables a todos los mercados es una estrategia fallida. “Cada empresa global debería de contar con un representante regional, que conozca las necesidades”, acota Cecilia García, directora de salud y bienestar de American Express.

Diagnostica a tus colaboradores: Realizar estudios básicos a toda tu población te puede ayudar a conocer los padecimientos más comunes y prevenirlos a través de acciones concretas. “Los beneficios que tienen más repercusiones en la salud de los colaboradores son los *check-ups*, porque estos ayudan a determinar si tienen alguna enfermedad. Si no sabemos qué padecen no podemos emitir un diagnóstico”, explica Ricardo Peniche, director comercial de Integra-Salud, quienes ofrecen soluciones prácticas en temas de salud general, ocupacional, bienestar y asistencia para las empresas.

Con este tipo de acciones, se ha detectado que de cada 100 estudios que se realizan en las empresas hay 4 colaboradores que son diabéticos y desconocían este diagnóstico, según cifras de Integra-Salud.

Destina un presupuesto: “Con el fin de usar los recursos de forma eficiente, evalúa los riesgos de salud y la disposición al cambio de cada persona para saber cuáles son los hábitos que están dispuestos a cambiar para mejorar su salud, de esa forma calculas cuántos fondos asignar para cada programa”, recomienda Cecilia García.

“Se debe crear en conjunto con áreas especializadas, no sólo con Recursos Humanos y Administración, debido a que ellos lo van a implementar a su entender y no cubrirá las necesidades de la empresa, por eso es importante que cada una tenga una sección de diagnóstico clínico y médico”, explica Ricardo Peniche.

Sé constante: Coinciden los especialistas en que la falta de seguimiento de los programas los llevan al fracaso, debido a que tienen acciones de forma aislada como la semana de la salud que sólo es una vez al año o la falta de coordinación con el resto de los departamentos para que la información permee en todas las áreas.

“Todo esto se debe al poco interés que tienen en los programas y la salud de su personal, reforzando la idea de que no funcionan y es un gasto innecesario pero no tienen los suficientes elementos para poder definir eso”, agrega Peniche.

PROBLEMAS DE SALUD MÁS COMUNES

Los padecimientos más frecuentes, como sobrepeso, obesidad, sedentarismo, estrés —asegura García— no son exclusivos de American Express, sino el común denominador en México.

La Dra. Rocha agrega que entre todos estos riesgos de salud existe una correlación debido a la hormona cortisol, que está ligada al proceso de estrés, crea alteraciones a nivel metabólico, provoca que circule en mayor cantidad en el cuerpo y tiene efectos físicos muy bien identificados en casos de obesidad y su relación con la pérdida de peso.

Por esa razón, compartir ideas entre las organizaciones puede nutrir las estrategias a seguir. Aquí sus experiencias en la implementación de programas que atienden estas problemáticas:

Alimentación de tus colaboradores: Muchos de los problemas de salud son provocados por la alimentación, ellos concuerdan en que tener un nutriólogo que los asesore y les diseñe algo según sus necesidades es algo ideal. “Sería vital que las empresas tuvieran un servicio de comedor que tomara en cuenta las recomendaciones que se emiten para los empleados, eso crearía fidelidad y apego”, puntualizó la Dra. Rocha.

Promueve la activación física: Pilar Rubio, de Essity México y Centroamérica, destaca que realizar diferentes actividades y acuerdos con gimnasios ayuda para disminuir el sedentarismo de los colaboradores.

Además, crear programas deportivos, en los cuales se involucre a todos fomenta el trabajo en equipo y el apego a la empresa, pero todo depende de la creatividad y los recursos que se tengan a la mano.

Conoce su salud mental: La Dra. Rosalina Rocha dice que uno de los aspectos muy sub-diagnosticados es el estatus mental, porque la persona no lo admite y prefiere tenerlo reservado, por los estigmas que existen respecto a las enfermedades mentales.

El 60% de los días que se pierden en una oficina en promedio se deben al estrés, reflejado en otros padecimientos, según la Alianza Nacional de Enfermedades Mentales NAMI. Existen diferentes formas de realizar esto sin ser invasivos:

En American Express han desarrollado una cultura en donde hablar de tu salud mental está bien, por lo cual tienen una línea de ayuda, que se llama *Healthy Minds*, a la cual se puede recurrir en cualquier momento para evitar el estrés en los colaboradores, además de psicólogos *in house* y educación para toda su población.

Hay diferentes alternativas para aquellas empresas que no poseen los recursos para lanzar un programa especializado, por ejemplo: Essity utiliza una consultora que le brinda el servicio para tener una línea de ayuda para sus colaboradores.

Implementar este tipo de programas en las empresas es costoso pero necesario y los resultados se observan a largo plazo. Lamentablemente, asegura Ricardo Peniche de Integra-Salud, las empresas invierten muy poco y algunas de ellas lo hacen cuando se ha detonado un problema o toman medidas que realmente no tienen un impacto.



OBIDION
Human Resources



Regístrate gratis y
encuentra empleo.

#NoBusquesMás

Si eres empresa, publica
tus vacantes y recluta
al mejor talento.

www.obidion.com.mx



“Debemos creer que somos capaces”

Este año, Bodega Aurrera fue reconocida como “Marca Famosa”, una declaratoria que da el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) cuando una marca logra estar posicionada en la mente del público, gracias a la innovación, creatividad, marketing, pero sobre todo, gracias al trabajo de su gente. Conversamos con Lilia Jaime, quien nos habló de esta empresa que cuenta con 60 años en el país.

Por Edith Ciriaco | Fotografías: Pedro García



Aurrera inició operaciones en 1958 en la Ciudad de México. En 1970 se convirtió en Bodega Aurrera. La primera tienda se ubicó en la calle de Bolívar, oficinas que hace 37 años visitó por primera vez Lilia Jaime, Vicepresidenta Senior de Bodega Aurrera. En los 80 Lilia cursaba la preparatoria y su intención era contar con un trabajo de medio tiempo que le permitiera seguir con sus estudios. Nunca imaginó que estaba por entrar a su primer y, como ella lo dice, único empleo que ha tenido en su vida.

“Yo estaba patinando y me llamaron para ofrecerme un puesto como auxiliar de Recursos Humanos y así empezó mi historia en la compañía”, cuenta. Bodega Aurrera le dio la oportunidad de contar con un horario flexible, el cual le permitía trabajar y seguir con sus estudios. Mientras cursaba la universidad, Lilia logró ser líder de Recursos Humanos durante cuatro años. Al finalizar sus estudios, estuvo a punto de renunciar para buscar algo acorde con la licenciatura que había cursado: Administración de Empresas. Sin embargo, el gerente de la tienda la convenció para que se quedara, sin saber que esto era el inicio de su carrera en la empresa que hoy es reconocida como Marca Famosa. Nuevas posiciones en Bodega Aurrera y Sams Club, retos, cambios, innovación, crisis, trascendencia, pero sobre todo trabajo en equipo, es lo que ha vivido Lilia y es ella quien nos lo cuenta.

TRABAJO, VIDA Y TRASCENDENCIA

¿Cómo equilibras tu vida personal con el trabajo?

Yo estoy casada desde hace 18 años. No tengo hijos, por decisión de pareja. Cuando estoy de vacaciones, estoy de vacaciones; confío en mi equipo. Normalmente inicio mi día a las 4:30 am, llego a la oficina a las 7:15 am y me voy a las 6:00 pm. Llego y hago cosas de mi vida personal, a veces preparo la cena, pues me gusta mucho cocinar. Ceno con mi esposo, platicamos, vemos la tele, soy muy ordenada, un día antes sé qué me voy a poner y lo dejo listo. Los fines de semana voy a tiendas, por gusto personal, platico con los asociados, platico con los clientes, veo qué pasa, conozco los problemas reales. Es parte de mi vida, si no disfrutara de lo que hago no me hubiera quedado en esta compañía: tengo 37 años aquí, toda una vida. Pienso que las personas trascienden a través de lo que logran con los equipos de trabajo. Yo aprendo mucho de la gente, de mi líder, de las personas de la tienda, de los clientes. Me volví una persona de retos: esta compañía es muy orientada al resultado y me encanta que sea así porque forma parte de mi personalidad. Tú puedes ser quien tú quieras ser, siempre y cuando tengas clara la meta y te pongas objetivos claros.

Y ahora que lo mencionas, ¿cuáles han sido tus principales retos dentro de la empresa?

Han sido muchos. Cuando estaba en el área de control de riesgos tuvimos el huracán Wilma. Fue algo difícil porque se interrumpió la comunicación y no localizábamos

a los gerentes de las tiendas para saber cómo estaban ellos, luego cómo estaban las tiendas. Fue algo muy angustiante. Después coordinamos la ayuda a la comunidad, apoyamos con bocinas en algunas tiendas y, a pesar de la presencia del ejército, hubo algunos saqueos. Sorteamos el reto, que nos dejó mucha experiencia. De ahí surgió el Centro de Continuidad de Operaciones, que sigue funcionando hoy en día.

“Es cierto que el reto también es cultural porque las nuevas generaciones se están educando de una manera distinta, pero las generaciones que hoy laboran, que tienen una cierta posición en las compañías, deben quitarse la idea de que las mujeres son débiles”

LIDERAZGO, UNA CUESTIÓN PERSONAL

¿Cuál consideras que es el principal reto de las mujeres para ocupar una posición de liderazgo dentro de las empresas?

Ellas mismas. Para mí el principal reto es creer que somos capaces. Yo tengo muchas mujeres dentro de los asociados de Bodega: 51% del total somos mujeres. No obstante, cuando haces el esfuerzo por llevarlas a niveles más altos, la participación de ellas desciende.

Nosotros tenemos una reunión anual a la que asisten los gerentes de toda la República. Invitamos, por supuesto, a los hombres, pero el objetivo es darles herramientas a las mujeres para que se empoderen y se desarrollen dentro de la organización. Este año busqué algo de literatura y encontré una nota que fue escrita hace más de 200 años donde dice que las mujeres tienen como principal enemigo a ellas mismas, y es algo que aún continúa.

Cuando yo llegué aquí a Bodega, no había ninguna directora en el equipo, de ocho todos eran hombres, yo tenía una vacante y busqué a dos mujeres *top talent* de la compañía, con experiencia, rankeadas muy alto y las dos me dijeron: “No me siento lista”, “no es mi momento”, una por tema personal y otra dijo: “No me siento lista para la posición”. Hoy ya tengo a una mujer como directora en mi equipo, pero si yo le hubiera preguntado

en ese momento a cualquiera de los subdirectores hombres, me hubieran dicho: "¡Claro!". Es cierto que el reto también es cultural porque las nuevas generaciones se están educando de una manera distinta, pero las generaciones que hoy laboran, que tienen una cierta posición en las compañías, deben quitarse la idea de que las mujeres son débiles, de que las mujeres tienen que hacer ciertas cosas y los hombres algo distinto. Hoy hay que romper con eso: las mujeres tenemos que cambiar.

“ Lograr los resultados y que tu equipo se enfoque en los objetivos se puede dar siempre y cuando la cultura que tiene la compañía se viva día a día ”

Al hablar de equidad, ¿cuáles son las políticas laborales dentro de Bodega Aurrera que impulsan el talento femenino?

Contamos con un Consejo de Inclusión y Diversidad con un apartado importante para mujeres, el objetivo es empoderarlas y desarrollarlas. Para tener mujeres en cargos directivos tienes que preparar a las mujeres que son subgerentes. Tenemos un programa que se llama Mujeres en Retail, este año tengo 167 mujeres que están clasificadas como mujeres con talento, cumplen con sus resultados e indicadores, pero también se les da capacitación. Este programa consiste en que tienen *exposure*, vienen a juntas donde no necesariamente les correspondería asistir, se les da asesorías en tienda, pláticas, se les invita a los recorridos, esto para que vayan tomando más fortaleza, y en algunos meses ya están listas para ocupar la posición de gerente. Después, ya en esta posición, cuentan con programas especiales para desarrollo de mujeres. En alianza con la Universidad Panamericana, tenemos un Diplomado de mujeres, en el que, a lo largo de un año, tienen módulos que van desde imagen directiva, hasta conocimiento que les permite ser más estratégicas para la toma de decisiones.

ENGAGEMENT

¿Cómo lograr que el compromiso de los colaboradores se refleje en la productividad?

Estoy convencida de que se tiene que involucrar a la gente porque el compromiso no lo vas a lograr por dar una orden ni por poner un número. Desde que regresé a Bodega Aurrera implementé un programa que se llama "Yo soy Bodega", es un proyecto que lleva año y medio en donde a los asociados los orientamos a sentirse orgullosos del trabajo que realizan y sobre todo a comprender el porqué y para qué de su trabajo. Los resultados que tenemos son impresionantes, lo que busca este programa es algo integral, va de la mano con un proyecto de capacitación que desarrolló el área de RRHH que se llama DAR y eso nos ha ayudado con ese sentido de pertenencia de los asociados. Lograr los resultados y que tu equipo se enfoque en los objetivos se puede dar siempre y cuando la cultura que tiene la compañía se viva día a día. Primero poner en el centro al cliente y poner a los asociados en el centro de la decisión, es una cadena.

Bodega Aurrera digital

"En el mundo retail, somos la tercera empresa con el mayor número de fans en Facebook, tenemos más de 8 millones. Además, contamos con Radio Bodega, una estación de radio digital, y este año también lanzamos nuestro sitio "Entre campeonas" con artículos de temporada y contenido de valor para nuestras clientas.

Aunado a ello, tenemos Bodega en un clic, un proyecto omnicanal, estamos sumando 202 kioscos entre los formatos de Bodega Aurrera y Mi Bodega Aurrera, vamos a cerrar el año con 300. El cliente va a la tienda y puede elegir entre 70 mil productos adicionales al catálogo de la tienda, puede seleccionar, lo puede pagar y se le puede entregar en tienda o enviar a su casa, es el primer paso para tener una cobertura total. El próximo año ya podrán pedir desde su casa, bodega en un clic".



No existe combinación más perfecta.



bgrupo.com

grupopozzeidon.com.mx | pozzeidonspain.com

“Las mujeres tenemos el reto de hacernos visibles”

“La inclusión de mujeres en alta dirección disminuiría un 30% la pobreza extrema en México”, de acuerdo a estimaciones de la OCDE. En México, una compañía de origen español dedicada al *headhunting* ofrece consultoría a las empresas sobre diversidad e inclusión, pues están convencidos de que incorporar talento diverso aumenta las eficiencias competitivas y económicas.

It's

Por Rocío Alejandra Juárez Rodríguez | Fotografías: Pedro García

Adriana Marfil llegó a México y soltó el ancla. Antes de arribar a nuestro país, trabajó en Angola, Camboya, Mozambique, Perú y República Dominicana. De nacionalidad española, casada con un mexicano, Adriana decidió quedarse en México a trabajar en una empresa del sector de búsqueda de ejecutivos. Seis años después, con una maestría en Asesoría Jurídica por el Instituto de Empresa, es directora asociada de Talengo, una empresa de búsqueda de recursos humanos.

Adriana se especializa en el sector financiero y el sector legal. Ella misma nos cuenta lo que hace Talengo: “Nos enfocamos en la búsqueda de ejecutivos y también en la parte de consultoría. ¿Qué abarcan nuestros servicios de consultoría? Todo un abanico: temas de auditorías de Recursos Humanos, evaluaciones a directivos, desarrollo de los mismos y, bueno, según el cliente lo requiera, aportamos soluciones tanto de México, Colombia y España.

Con su experiencia internacional a cuestas, Adriana considera que México es un mercado importante, por una doble circunstancia: ser la puerta de entrada para América Latina y ser vecino de Estados Unidos.

“¿Encuentras alguna diferencia entre la forma de trabajo del mexicano comparado con sus pares en Iberoamérica?”, le preguntamos.

El rasgo latino, sostiene, está relacionado con la cercanía, la confianza. Si bien no es lo mismo la CDMX, que Monterrey o Guadalajara, lo que caracteriza a las empresas en México, —afirma— es el alto nivel que buscan para sus ejecutivos.

“Con la llegada de nuevas empresas, con la apertura al sector privado de ciertos sectores, hay una enorme área de oportunidad interesante”, dice.

Refiere que el Bajío es el corredor más importante de transporte logístico que tiene el país. Y creemos que todavía tenemos áreas que explorar.

Como headhunter, ¿consideras que a las empresas se les dificulta encontrar al talento?

Las empresas, tanto nacionales como internacionales, que operan en México, se abastecen de las universidades y eso habla bien del esfuerzo que están haciendo las universidades por empatar sus planes de estudio con las necesidades del mercado. En la parte alta de la pirámide de la empresa hay sectores especializados en los que hay un poco de carencia de candidatos. Aunque, sin duda alguna, la distancia entre academia e industria se estrecha cada día más.

¿Qué distingue a Talengo de sus competidores?

Somos una firma global de consultoría en liderazgo. Somos una empresa boutique, que trabaja de la mano con el cliente, las 24 horas del día. Nos distingue, también, que somos expertos en los sectores que tocamos. Nos especializamos en incorporar prácticas exitosas, que importamos de Colombia o España. Nos mantenemos al día en cuanto a las novedades, pues solemos atender congresos, cursos, talleres y diplomados.

INFORME DE HUELLA DIGITAL

Otro diferenciador de sus servicios en el ámbito del headhunting, es el informe de huella digital, el cual consiste en un documento detallado, exhaustivo, en el que participan a

Talengo

about you, it's about leaders.

**Adriana
Marfil**

Directora asociada de Talengo



sus clientes sobre las posturas públicas de los candidatos, sobre diversos temas, que expresan en redes sociales.

No se trata, aclara, de inmiscuirse en la vida privada de las personas, sino de hacer *match* entre los valores de la empresa con los del candidato. En ocasiones las empresas no empatan con el candidato, debido a una cuestión ideológica. Por ejemplo, un alto ejecutivo que se opone a los matrimonios de personas entre el mismo sexo no tendrá afinidades con una empresa diversa, que promueve la inclusión, el respeto a la diversidad e incluso cuenta con programas sobre el tema. Candidato y empresa, de preferencia, tienen que compartir la misma misión, visión y valores.



“No pretendemos ser detectives privados ni espiar, simplemente incorporamos herramientas del mundo digital al proceso de evaluación tradicional, con el fin de identificar qué persona es la más indicada para la posición”, matiza.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Otro aspecto que caracteriza a Talengo es el tema de la diversidad e inclusión. “Somos una empresa que cree firmemente en el talento diverso, no sólo de género, sino de edad, religión, cultura, entre otros aspectos”.

Entre sus servicios, ofrecen consultoría a las empresas en temas de diversidad e inclusión. Y no siempre es una tarea fácil. En algunas industrias, como la manufacturera, explica, escasean las mujeres. Talengo trata de que, mínimo, un tercio de sus posiciones sean para mujeres.

“Tratamos de empujar el tema, de acompañar. No decimos que contar con una mujer es mejor que contratar a un

hombre. No es así. Simplemente ponemos sobre la mesa los perfiles femeninos para darles oportunidad de ser consideradas”.

Si bien un tema importante en las empresas es el retorno de inversión, sostiene, los números, es una realidad que los negocios, al incorporar talento diverso, aumentan las eficiencias competitivas y económicas.

“Contar en los equipos con personas que tienen formas distintas de ver el mundo, mejora los niveles de excelencia de la empresa”.

Los *Millennials*, en conjunto con los *Centennials*, como fuerza de trabajo, han empujado que estos temas se debatan al interior de las empresas. Adriana coincide: “Están demandando cambios en el clima laboral. Y esa es una realidad que, si no atendemos, nos causará problemas de reclutamiento en el futuro”.

Considera que las mujeres tenemos el reto de hacernos visibles, de comunicar lo que aportamos: credibilidad, innovación y compromiso.

Talengo realiza auditorías internas dentro de despachos de abogados, o en empresas del sector financiero, para evaluar la presencia de talento femenino en sus posiciones de liderazgo. “En ocasiones las empresas no saben cómo están conformados sus cuadros de líderes y se sorprende cuando se dan cuenta de que su proporción es 70% hombres y 30% mujeres”. Y, desafortunadamente, es el común denominador de las empresas en México.

“Estos ejercicios sirven mucho para abrir los ojos y darse cuenta cómo está funcionando la empresa, quiénes son los líderes en los que yo confío y cómo puedo hacerlo más incluyente”.

¿Cómo avanzar en el tema?

Sin duda hace falta mucho trabajo por hacer. No es algo de un día para otro. No obstante, las empresas pueden impulsar un cambio a nivel social, y tener un impacto real. Nosotros, en Talengo, defendemos un liderazgo inclusivo, pues estamos convencidos de que genera una ventaja competitiva. Los directivos están más abiertos al tema y entienden su importancia cada vez más.

En nuestro país, desde tu perspectiva, ¿vamos por buen camino?

Es una pregunta difícil de responder. Quiero ser optimista en el tema. Es un asunto que, definitivamente, ocupa mi mente y es la prioridad estratégica de muchos directivos. Dicho esto, lamentablemente no todos están en la misma sintonía. Y hoy en día, a diferencia de hace 10 años, es un tema relevante. Tenemos mucho por hacer en México, un hermoso país, con grandes diferencias de todo tipo, con retos en temas no sólo de género, sino de igualdad de oportunidades, raza, orientación sexual. No obstante, cuando platicamos con los clientes percibimos que se toman en serio el tema de diversidad, impulsando políticas al respecto, y espero que en 10 años, cuando hablemos del tema, nos digamos: “¿Te acuerdas cuando esto era un reto? Ahora es una realidad”.

El Futuro del Trabajo

Anticípate a los Cambios que se Avecinan

15%
Descuento Para
Referidos de:
mejores
empleos

Conoce

- Los empleos que tenderán a desaparecer y los nuevos empleos que se crearán.
- Las nuevas competencias a desarrollar de los ejecutivos.
- El liderazgo disruptivo que requieren los directivos del futuro.
- La nueva dinámica de organización de las compañías.
- Las estrategias de universidades corporativas para desarrollar el talento 4.0.

Oradores

SIEMENS

citibanamex

TOYOTA
FINANCIAL SERVICES

e
expedia group

TOD
TALENT ON DEMAND

MUFG
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ

accenture

¡Inscríbete Ahora Mismo!



Informes@CongresosPE.com.mx



www.ElFuturodelTrabajo.com.mx



(55) 9000 0404 / 01800 087 2411



55 32 23 98 79



Vístete de líder

No es posible que comencemos a vestir a un líder si no lo conocemos; hacerlo permitirá orientarle mejor respecto de aquellas implementaciones de prendas, accesorios y colores que son adecuados para él; siempre será mejor vestirlo de manera planificada (apoyados por supuesto en su estilo propio), que dejar su vestimenta a la casualidad.

Por tanto, el primer paso es conocer a ese líder. Pareciera una actividad compleja pero no lo es tanto, sólo tienes que dirigirte al espejo más cerca-

no, observar con paciencia y detenimiento, abrir bien los ojos porque suele esconderse (de forma inconsciente); observa de nuevo, ve fijamente, ¿lo gras identificarlo? ¿No?, yo pienso que sí, sólo que efectivamente, como mencioné anteriormente, se esconde de ti. Observa bien, ahí está y sí, eres tú, y todos nosotros, que en algún momento de nuestras vidas somos o hemos sido líderes, sólo que con el tiempo pensamos (al igual que muchos), que se trata de nuestros cinco minutos de fama o bien que el liderazgo es sólo para algunos con cualidades excepcionales, pero no es así, todos tenemos esa habilidad, debemos reconocerla, aceptarla y vestirla (que es el objetivo de este artículo).

Un líder es referencia para su audiencia o su grupo de influencia, por tanto es importante que sus prendas luzcan prolijas en todo momento, limpias, en su talla (ni ceñidas en extremo, ni holgadas en exceso), un punto importante es la calidad de las mismas, esto no debería ser malentendido, no se trata de comprar las más costosas, se trata de destacar como figura, serás más sensible a tu grupo y reforzarás la posición que ellos mismos te han otorgado. Después de todo, ser competente en el guardarropa refleja una personalidad congruente con el resto de las cosas.

Como paso secuencial pensemos en los colores de las prendas de un líder. Si deseas influir positivamente en las decisiones que los demás toman hacia ti, es preciso que conozcas a detalle la psicología

del color, no hablaremos de ella en este instante pero sí haremos un breve resumen. Por antonomasia se dice que los colores sólidos discursan autoridad, decisión, formalidad, sofisticación, sobriedad, etc., lo cual es cierto, pero recordemos que un líder además se recomienda que proyecte proximidad, cercanía, cordialidad, empatía, razón por la cual el resto de los colores funcionará a la perfección al combinarlos en accesorios, camisas, corbatas, pañuelos, zapatos, bolsos, etc. En fin, las posibilidades se vuelven casi infinitas y todo depende del talento y de la voluntad del líder porque también se requiere modificar hábitos que nos permitirán adquirir esta destreza.

Por último, un líder debe siempre cuidar su higiene personal, sin importar su rango, nivel socioeconómico, condición social, género o el grupo de influencia al que represente; es necesario porque ayuda a prevenir el desarrollo de infecciones, enfermedades y malos olores, en principio, pero lo más relevante es que tiene un impacto determinante en la manera en la que nos vemos a nosotros mismos y cómo nos perciben los demás, impacta en nuestra autoestima y también nuestra motivación.

Recuerda entonces, en el momento en que estés vistiendo al líder por las mañanas, revisar tu peinado, la salud de tu piel, tu aroma, tu aliento, tus manos, tus uñas, porque antes de ser líder para otros, esos otros confían en que eres líder para ti mismo.



Horacio Rosas
Consultor en
identidad física



Global Mindset for **STRATEGIC LEADERSHIP**

29 DE NOVIEMBRE, 2018. CDMX



Mansour Javidan, Ph.D.
Thunderbird School of Global Management

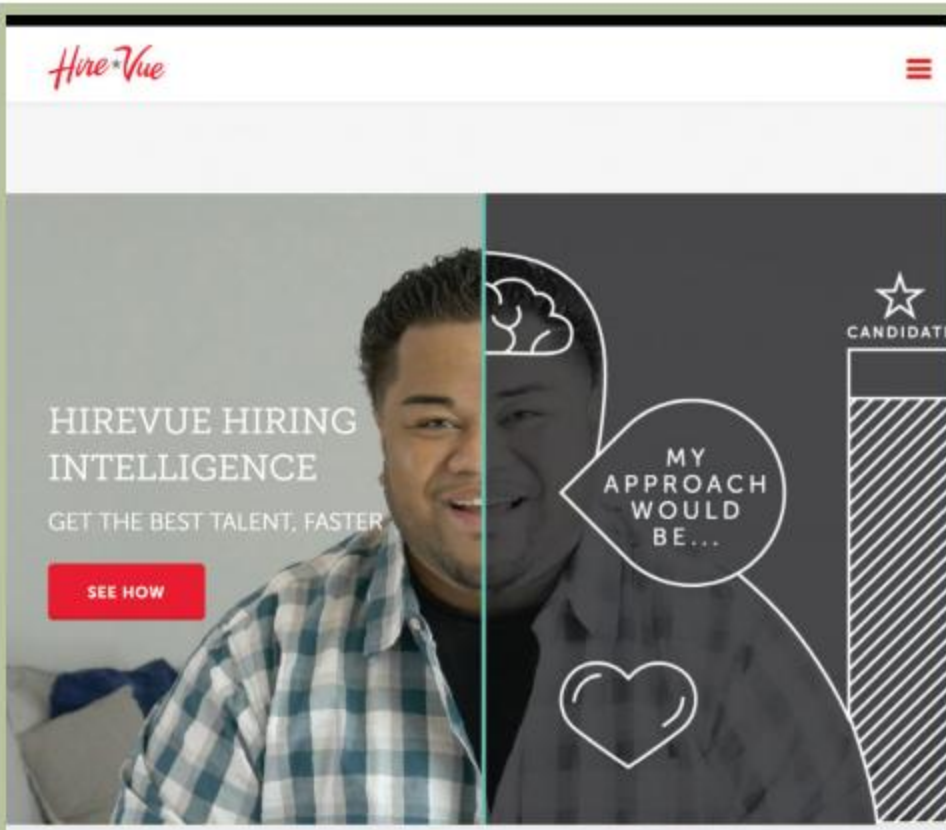
Mayor información e inscripciones:
Tel. (55) 9172-2180 | informacion@seminarium.com.mx

www.seminarium.com.mx



3 herramientas que necesita el reclutador actual

El rol del reclutador ha evolucionado. Cada día es más demandante y se solicitan perfiles más específicos. Para lo cual existen algunas plataformas que, a través de la Inteligencia Artificial (IA), ofrecen soluciones innovadoras para buscar perfiles similares a tus actuales colaboradores, videoentrevistas y más, para hallar el talento dentro y fuera de la empresa.



HireVue

La plataforma que ha desarrollado un sistema de análisis automático de videos de entrevistas. Esto no quiere decir que se pueda prescindir de un reclutador, sólo hará más sencilla su labor, porque tiene que programar las preguntas claves que cada candidato responderá, dando facilidades de hora, lugar y dispositivo, tanto para responder como para revisarlas.

Muchas empresas, como Unilever, han optado por esta herramienta, ahorrando cientos de horas a sus departamentos de Recursos Humanos, ya que evalúa los gestos y respuestas, y de esa manera destaca algunos de los mejores perfiles.

CONTACT U

WONDERKIND

PRODUCT PARTNERS PRICING

Wonderkind turns the entire Internet into a recruitment platform

Only 20% of candidates are actively looking for a job. Attract passive candidates, and reach 100% of the job market.

Our AI finds candidates based on their online behavior, and hyper-targets them with the right job ads

Wonderkind

Te permite publicitar las vacantes de forma automática, con ella puedes llegar a aquellos candidatos que no buscan un nuevo empleo, pero por su actividad en internet podrían resultar ideal para tu puesto: Sólo el 20% de los candidatos busca activamente un trabajo.

Podrás detectar perfiles en función de su comportamiento en línea, y los hiper-objetivos con los anuncios de trabajo adecuados en las redes sociales, Google y más, incluso podrías seleccionar el perfil de alguno de tus actuales colaboradores para que sea la base de una nueva búsqueda.

emi.

Asistente de Selección con Inteligencia Artificial

Emi automatiza desde la postulación a la coordinación de entrevistas reduciendo un 70% del tiempo dedicado a esas tareas.

Hola, Emi

Seguro has escuchado de este chatbot, que fue utilizado en las elecciones pasadas, pero realmente fue creado para ayudar a las labores de reclutamiento, se puede integrar con cualquier bolsa de empleo, explica el puesto, válida condiciones excluyentes, actualiza datos de contacto, coordina entrevistas, envía recordatorios al candidato sobre el día de la entrevista y avisa a candidatos no seleccionados.

En pocas palabras, usa IA para hablar con cada uno de los que se ha postulado, lo cual ahorrará tiempo y esfuerzo, para que puedas seleccionar de forma más fácil a tus prospectos ideales, además podrás programar preguntas claves para la vacante.

Viaje al corazón de los mercados

“Por su valor arquitectónico, patrimonial y artístico, los mercados son parte de la identidad de la CDMX”. Recorrimos las entrañas de los mercados Abelardo L. Rodríguez y de San Juan, de la mano de la compañía Te cuento, para acercarte a la historia de estos lugares tan emblemáticos, excéntricos y tradicionales.

Por Brenda Martínez

Salgo del metro Zócalo y camino por la Catedral Metropolitana, esquivando a los repartidores de periódicos independientes, organilleros y a una persona enferma que pide limosna al pie de la banqueta. Rehúyo las miradas de los albañiles, plomeros, herreros sentados afuera de Catedral, ofertando sus servicios a través de letreros poco atractivos, pero con mucha esperanza de llevar pan a la mesa de sus hogares. "Pobre gente", pienso. Y un sentimiento de tristeza, pasajero, me invade. Camino deprisa para encontrarme con el Dr. Bolavsky, el personaje de "Te cuento" encargado de guiarme por el Mercado Abelardo L. Rodríguez y el Mercado de San Juan.

"¿Qué puede tener de especial un mercado para recorrerlo", me decía, prejuiciosa, escéptica. Ramalazos de pensamiento negativo. Así llegué al lugar de mi encuentro.

Bolavsky, o Bola, como le dicen sus amigos, nos habla sobre los murales del mercado y sus raíces históricas.

"¿Murales?", dije en voz alta, creo. Me sorprendí. Soy amante del arte callejero (¿qué otro tipo de arte puede tener un mercado?), así que, a partir de ese momento, Bola atrapó mi atención. Abrí mi mente, mis sentidos, a nuevas experiencias. Y me dejé llevar.

Caminamos entre calles repletas de ambulantes, entre letreros de ofertas de calcetines a 10 pesos el par, ropa interior masculina por 50 pesos, carteras y bolsos de imitación. Un mar de elementos visuales por abstraer: Puestos de billetes de lotería, ofertando a la sazón de una buena *guaracha* que pondría a cualquiera a bailar en medio de la calle la "guarapera con su sabroso guarapo". Siento el folklore de la CDMX en toda su extensión, aquella que maravilla a los extranjeros, decepciona a algunos de los foráneos y sigue maravillando a los locales, como uno, pero eso sí: a nadie deja indiferente.

MERCADO ABELARDO L. RODRÍGUEZ, ENTRE MURALES Y GARNACHAS

En la Plaza de Loreto, en el perímetro B del Centro Histórico, está ubicado el mercado Abelardo L. Rodríguez.

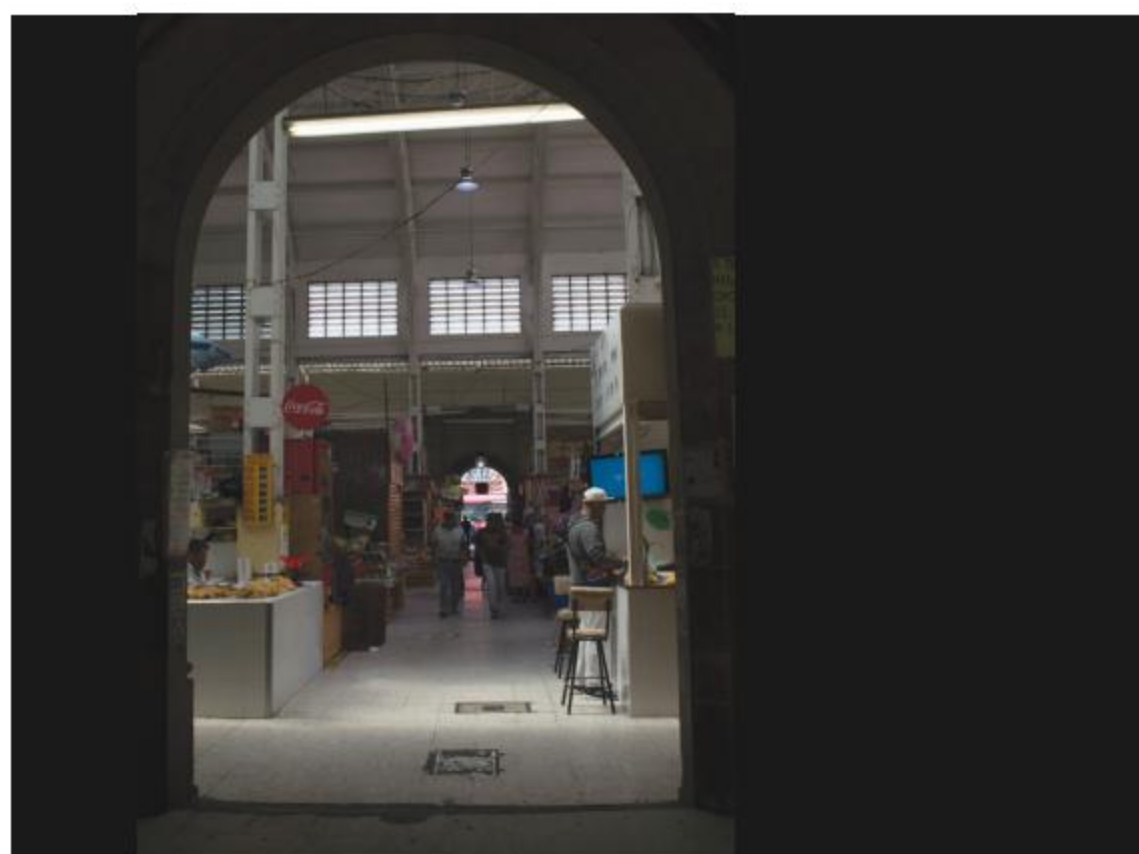
"Si se dan cuenta todo esto tiene referencias poéticas, cinematográficas, amorosas y antrosas", dice entre risas Bola, mientras nos cuenta el origen de la calle San Ildefonso, el "barrio universitario", así llamado porque hubo una época en la que albergó a escuelas de la UNAM. Ahora es una calle empedrada, con manchas de aceite en el pavimento e indigentes acostados en finas camas de cartón, reposando en aquella fachada de cimientos de tezontle, signo de que se construyó tras la Independencia, puntualiza Bola.

La madera pálida y desgastada, que resiste la batalla contra el tiempo, además de otras inclemencias, como el bazucazo que el ejército le propinó en 1968 en su intento de tomar la Preparatoria I. Es como si cada golpe hubiera reforzado las pijas que la mantienen de pie.

"Preceptos y conceptos, soberbia de teólogos: golpear con la cruz, fundar con sangre, levantar la casa con ladrillos de crimen, decretar la comunión obligatoria. Algunos se convirtieron en secretarios del Secretario General del infierno", escribe Octavio Paz, en su *Nocturno San Ildefonso*.

Camino unos metros más para volver a encontrarme con el hormiguero y nido de cacatúas. Entre el gusano rojo que se pasea en medio de República de Venezuela, la reina del Tex Mex pronunciando: "El chico del apartamento 512, el que hace a mi pobre corazón saltar", mientras mi pie sin darme cuenta comienza a moverse de arriba hacia abajo y, de pronto, tengo a un diablero encima, a quien trato de esquivar. Procuro no tropezar con el maniquí que modela *jeans magic pomp*.

La Universidad de Artes y Oficios, situada a un costado del Mercado Abelardo L. Rodríguez, está repleta de cartulinas fosforescentes con promociones en ropa, otros letreros anuncian renta de bodegas y pancartas con el nombre de los locales. El paisaje mantiene a la escuela en un segundo plano, oculta a simple vista.



Fundado hace más de 80 años, el conjunto arquitectónico Abelardo L. Rodríguez, que alberga el Teatro del Pueblo y los 250 locales que abarca el mercado, forma parte del perímetro B del Centro Histórico. Trato de imaginar cómo se habrá visto hace décadas, cómo resplandecía su fachada, la calle, su gente. Mis ojos se encuentran con los murales realizados por los discípulos de Diego Rivera. El Dr. Bolavsky nos habla del relieve mural del escultor norteamericano-japonés Isamu Noguchi, que acompaña a los nueve murales (ocho al fresco, uno al temple), realizados *ex profeso* entre 1934 y 1936. Las pinturas están deterioradas, debido al desinterés gubernamental y el abandono.

Murales que han subsistido, parafraseando a Bola, debido a la mezcla del pigmento con la verdura que forma parte del escudo de nuestra bandera, el nopal. "Es la escuela mexicana plasmada en su totalidad", refiere.

El mercado se extiende hasta la calle Colombia, limítrofe al barrio bravo de Tepito.

Hierve la idiosincracia: "La prueba es gratis, güero", "¡Pásale, güerita, que te voy a dar...de lo mejor", "¡Llévele, llévele!". Esas frases truenan en el aire y se entremezclan

con el chiflido de los diablos, quienes cargan huacales repletos de jitomate, tunas, cebollas, mango manila. Sorteando todo tipo de obstáculos y, en su andar, parecen un piloto kamikaze dispuesto a no detenerse.

De pronto, atravieso una entrada oscura, algo perturbadora, y escucho a Tito Nieves cantar: "Vivo en un mundo de mentiras, fabricando fantasías, para no llorar ni morir en tu recuerdo".

Transitar por las entrañas del mercado es como transportarte a otro mundo, repleto de olores, sabores y colores.

MERCADO DE SAN JUAN

Caminamos por las calles por las que, cuentan los cronistas de Indias, rodaban cabezas en épocas prehispánicas. El mercado de San Juan fue bautizado así por el convento que se situaba a un costado. Es uno de los mercados más antiguos, excéntricos y tradicionales de la Ciudad de México. Pocos saben que este fue un lugar de venta de esclavos, por eso se encuentra más alejado del centro. Las personas que nos acompañan en el recorrido abren los ojos, como canicas, incrédulos por las historias que cuenta Bola.

Parados en la esquina de Ernesto Pugibet y Luis Moya, Bola cuenta que el dueño de la famosa cigarrera Del Buen Tono derrumbó el convento, aunque no pudo terminar con el nombre del mercado, o bueno, no totalmente, porque ahora es "Mercado de San Juan Ernesto Pugibet".

Caminamos por la primera entrada y percibo inmediatamente la calidad, la limpieza y el flujo de dinero en la estructura y el color, que hacen de este lugar un espacio maravillosamente turístico para agendar, un mercado *gourmet*.

Manzanas regordetas y brillantes, cerezas naturales, frutos rojos, elotes con granos tan amarillos como las palomitas untadas con mantequilla. Peras en su red de protección, semillas de excelente calidad que seguramente será en vano buscar las piedritas en los frijoles.

Platos repletos de verduras con plástico transparente que me permiten ver la frescura del producto. Hierbas con letreros que describen los beneficios de la chía, el poder maravilloso de la moringa y las enfermedades que cura el ajo negro.

Los mercaderes me murmuran al cruzar por su establecimiento la excelente hamburguesa de león que tienen, de cocodrilo, avestruz o venado. Parrilladas de jabalí y búfalo, y para un *tentempié* alacranes, hormigas, chinicuiles o chapulines; tostados, al ajo, con chile de árbol, cubiertos de chocolate con amaranto y para que te des valor una copita de mezcal.

Cabezas de venado colgadas en los locales, conejos totalmente libres de piel, pavos enormes para una gran celebración y digno de familias numerosas.

Unas tijeras cortan el pollo a toda prisa, que en unas horas será cocinado con agua, calabaza, zanahoria, papa, brócoli frondoso, un diente de ajo, un poco de cebolla, una ramita de hierba buena y una pizca de sal. Para ser servido en alguna comida económica o en la mesa de una casa, para ser consumido por un niño enfermo de gripa.

Escucho un son que inmediatamente me hace recordar mi infancia –taka,taka,taka, takatakataka– mientras mi nariz

se deleita por el delicioso olor de mariscos frescos dispuestos a introducirse a mi sartén a bailar en armonía con ajo fileteado y dorado.

Mis sentidos flotan, mi persona está fascinada por tanto color y diversidad. En mi cabeza atraviesa: –Que estupendo es ser mexicano y disfrutar de esto–.

Recibo insistentes bombas de colores, mientras mi razón trata de asimilar lo bilingües y trilingües que son los mercaderes al colocar sus letreros en español, chino y ruso.

Veo enormes pescados rosados con un brillo reluciente en los ojos, cuchillos gigantescos que filetean la diversidad marina, terrestre y silvestre.

"Te cuento tiene el objetivo de caminar, observar, oler, vivir y sentir los espacios culturales con historia en la Ciudad de México y sus alrededores. Mexicanos y extranjeros serán acompañados amistosamente por excelentes especialistas e historiadores del arte, amantes de México, que siempre contarán detalles históricos y anécdotas del lugar que hará tu paseo más placentero", afirma Denisse Valle Coulon, directora general de "Te cuento".

Organizan recorridos no sólo en mercados. De entre su oferta de paseos, destaca: La historia de la Basílica de Guadalupe, La vida cotidiana de Teotihuacán e Historias de Taxco. ¿Quieres hacer una dinámica con tu equipo de trabajo para motivarlo?

Esríbeles a: **TE CUE- NTO**
athosproduccion@gmail.com
Informes y reservaciones: 5543605335

¡Carambolas! y letreros creativos con nombres como "El Don Vergas" forman parte de la tradición y el humor mexicano.

Los locales ofrecen tapas y variedad de quesos españoles y holandeses, con una copa de vino tinto o clericot por una muy accesible cantidad.

Me siento en una mesa a platicar con Bola y nuestros demás acompañantes, charlamos sobre la experiencia que vivían después de no visitar México en un largo tiempo y volverse amantes de la comida rápida del país americano. "El mejor encuentro con México fue la comida", pronunciaban sin dejar de sonreír.

Percibo del puesto de pollo y al Tri con su triste canción de amor, mientras tomo un sorbo de una copa llena con vino tinto, al mismo tiempo que nuestros acompañantes disfrutan de una parrillada de diversas carnes exóticas. Un bocado dado por ellos acompañado de: "El león sabe a cecina de Yecapixtla", comentario que se recibió entre carcajadas escandalosas y tímidas de algunos.

Mis días en la ciudad desde aquellas visitas no fueron los mismos, una perspectiva nueva a la vida. En todos los sentidos.



1968 - 2018

ANIVERSARIO

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE IZTAPALAPA, A.C.



REPRESENTATIVIDAD ANTE LAS AUTORIDADES
BOLSA DE TRABAJO | COMIDAS EMPRESARIALES | EXPOS
NOCHES DE NETWORKING | CAPACITACIÓN | FOROS

AV. AÑO DE JUÁREZ No. 308, DEL. IZTAPALAPA
Tels. 5582 6910 / 5670 6328
Asociación de Empresarios de Iztapalapa
www.aei.org.mx
info@aei.org.mx

Agenda Cultural

PASEO

Degustación de queso y vino en Querétaro

En el TuriTour recorrerás Freixenet, casa vitivinícola, y conocerás cómo se extrae el líquido después de la cosecha hasta el proceso final de embotellado. Entrarás a las cavas que se encuentran a 25 metros de profundidad, donde los cambios de temperatura son mínimos para favorecer el añejamiento de los vinos.

El trayecto continúa en Quesos Vai, donde aprenderás sobre la elaboración y degustación de los distintos tipos de quesos. Por último, en La Redonda podrás observar uno de los viñedos más representativos del centro del país, donde saciarás tu apetito con una comida estilo Buffet.

¿Dónde? Salidas en el Auditorio Nacional

¿Cuándo? Todos los sábados y domingos a las 8:00 hrs.

¿Cuánto? De \$850 a \$1460 pesos



CONCIERTO

Musicalizar la naturaleza

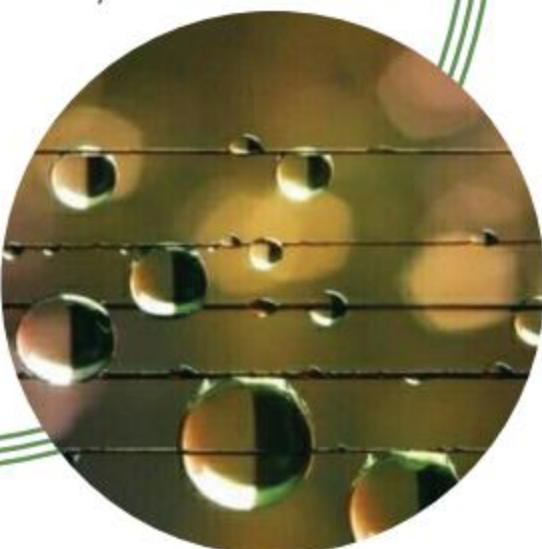
National Geographic: Symphony For Our World combina el impresionante metraje de la historia natural con una sinfonía original compuesta por Bleeding Fingers Music, interpretada en vivo por una orquesta y un coro completos.

El espectáculo de 90 minutos muestra cada movimiento como un poderoso tributo musical a la belleza y las maravillas de nuestro mundo salvaje, repleto de imágenes innovadoras y narración de historias de 130 años de la historia amada de National Geographic.

¿Dónde? Auditorio Nacional

¿Cuándo? 26 de noviembre a las 20:30 hrs.

¿Cuánto? De \$500 a \$1200 pesos



LAS RUINAS CIRCULARES

Libros y otras divagaciones

El universo interior

El año pasado, en un artículo publicado en el suplemento cultural Babelia, del diario español El País, Ana Caballé reflexionaba sobre el boom de la autoficción: "Aquí y allá hay muestras de fatiga en relación a la autoficción, a pesar de su éxito arrollador en las últimas décadas. Fatiga debida en parte a la extrema dificultad de reconocer los límites del género y de saber qué estamos leyendo. Entiendo que hablar de límites en una creación literaria no es prudente, pero el conocimiento sólo puede construirse elaborando ideas sobre lo que observamos o sobre lo que leemos". El debate, en Iberoamérica, está encendido.

Discrepo de quienes aseguran que la novela ha agotado sus recursos. Sostengo que la novela, en la segunda década del siglo XXI, ha sido influenciada por los códigos de la realidad, por las nuevas formas del periodismo y por una necesidad latente de introspección en un mundo disperso, digital, líquido e inmediato.

La autoficción, en la actualidad, responde a que la realidad, y sus códigos, se ha vuelto tan inabarcable, tan compleja, tan escurridiza, que los escritores voltean hacia dentro, en donde bulle un universo.

Si bien hay ejercicios fallidos de autobiografía, ampulosos, otros ejercicios resultan logrados, exentos de melodrama. Antonio Ortuño es un ejemplo de ello. Con su libro de relatos *La vaga ambición* (con el que se hizo acreedor al Premio Ribera del Duro), Ortuño "despoja de languidez a la autoficción literaria y la hace hervir de tragedia, ironía y vitalidad".

Maestro de la estructura, Ortuño erige un libro de cuentos que se lee como una novela: a lo largo de seis relatos, Arturo Murray, un escritor cuarentón, a manera de testimonio, repasa desde los secretos de su infancia (con un padre ausente de fondo), la relación con su esposa (Aura: ¿home-

TEATRO

El festival ImproMitote Chilango 2018

Es el único del país enfocado en la improvisación teatral, el cual tendrá su cuarta edición, donde se presentarán espectáculos nacionales e internacionales, además de contar con mesas de diálogo abiertas al público y con talleres de introducción y especialización en esta técnica teatral.

Cinco obras originales, cada una de países diferentes, Brasil, Colombia, España, México y Uruguay. Además de 3 fechas de La Improlucha Internacional, formato original de la compañía anfitriona, Complot/Escena, donde se fusiona el folklore de la lucha libre mexicana con el teatro y la música.

¿Dónde? Centro Cultural del Bosque y la Escuela Mexicana de Impro

¿Cuándo? 10 al 18 de noviembre



Ficha: La vaga ambición
ANTONIO ORTÚÑO
Editorial PÁGINAS DE
ESPUMA
México, 2017
118 pp.

naje a Fuentes?), rencores añejos sin resolución, con lo cual desmitifica las ideas románticas que sostenemos sobre la familia, el amor, el trabajo y el éxito. Murray, como escriben los editores, sobrevive entre la catástrofe del pasado y un presente grotesco, construido con malas reseñas, entrevistas vacías (que dejan mal parados a muchos colegas que entrevistan a autores sin tener la decencia de leer el libro), presentaciones a medio llenar y una cuenta bancaria que oscila entre los números rojos y la abundancia pasajera. Y también se permite reflexionar sobre el oficio del escritor sin adornos, despojado de grandilocuencia.

“Los muertos iluminan la ruta de los vivos. Por eso leemos: para que se inflame una antorcha. Bajo su luz escribimos. Se los digo con la convicción de un tallerista literario de cuarenta años con problemas domésticos, un tipo que va para viejo (no todos los cuarentones lo demuestran pero es mi caso) enfrentado a un grupo de muchachos que parecen elenco de la consabida película sobre la victoria del equipo de los torpes. Por ahí les faltan, a los chicos del taller, una variedad de indispensabilidades: una mano, higiene personal, autoestima, minerales, electrolitos. No culpen a la escritora. En cierta medida a todos, cada mañana, nos falta una mano”, se lee en las primeras líneas de su cuento *La batalla de Hastings*.

Ortúño ha escrito uno de sus libros fundamentales. No será su último libro, por supuesto, pero —desde ahora— tiene garantizada la posteridad.



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



TELEVISIÓN

House of Cards tiene nueva presidenta

Llega a su final una de las series más exitosas de Netflix, *House of Cards*, después del escándalo que dejó fuera al actor Kevin Spacey (Frank Underwood). Los creadores de la serie decidieron darle un giro a la historia y hacer que Claire Underwood (Robin Wright) quede viuda y asuma la máxima autoridad de la Casa Blanca.

En ocho capítulos, se suman a la trama los actores Diane Lane, Greg Kinnear, Michael Kelly y Jayne Atkinson, entre otros.

¿Cuándo? A partir del 2 de noviembre



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

 HolaStaff

DISPONIBLE EN
 Google Play

Consíguelo en el
 App Store

Educación
Corporativa



¡Es momento de desarrollar el capital humano en tu negocio!

El verdadero líder es aquel que inspira a su equipo,
establece metas y busca el bienestar común.

Educación Corporativa es la división de la Escuela Bancaria
y Comercial que entiende tus necesidades organizacionales
y te ofrece las mejores soluciones mediante capacitaciones
a la medida.

**LAS
EMPRESAS VAN**
a donde su gente las lleva

ebc.mx/educorp



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