

mejores empleos

ESPECIAL

La 4T y el empleo

Jóvenes construyendo
el futuro, análisis
a detalle

Descentralización,
costos y beneficios de
una política pública

Trabajo doméstico,
una deuda pendiente
en materia laboral



\$59.00 MX

Edición 42
México



7 150999 210135 2

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



EXCEL
CONSULTORES

Recursos
Humanos

Asesoría
Fiscal

Asesoría
Legal



Asesoría a Municipios
y Gobiernos

Auditoría

Asesoría
Financiera
y Litigio

SOLUCIONES INTEGRALES A SU
SERVICIO

Cobertura Nacional
INTERNACIONAL
Centroamérica, el Caribe y España.



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

GERENTE DE PUBLICIDAD
Juan Manuel Sánchez
juanmanuel@mejoresempleos.com.mx

COLABORADORES
Jorge Andere Martínez, Luis Berango Irizar,
Víctor Chávez, Gabriela Breña, Irma Flores,
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, Gabriela Breña,
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, primer bimestre de 2019. 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

La 4T y la paz laboral

La Cuarta Transformación de México (4T), encabezada por el presidente Andrés Manuel López Obrador, se hace acompañar por una serie de reformas en materia laboral de gran calado. Cuando esta edición llegue a tus manos, seguramente será noticia la discusión de cuatro iniciativas en el congreso: la reforma a la Ley Federal de Trabajo, cuya última modificación data de 2012, la probable ratificación de los Convenios 98 y 189 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la instrumentación del Capítulo Laboral del T-MEC.

Por esa razón, decidimos poner el acento en dos temas coyunturales, de gran importancia para el futuro del país: el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y la descentralización de las secretarías de Estado. Nos dimos a la tarea de analizar a detalle las especificidades de cada una de dichas políticas, de la mano de especialistas que arrojaron luz, expusieron sus dudas sobre los alcances y enlistaron los rasgos positivos de cada uno de los programas.

Además, nos complace contar con las reflexiones, en materia de gestión de talento, de Verónica Casillas Magallanes, directora de Recursos Humanos de B-Connect Konecra, una empresa que cuenta con hasta 13 mil estaciones de servicio, lo que implica retos puntuales en la búsqueda y retención del talento. Sin duda, su caso de éxito como empresa líder en servicios de centro de contacto es una historia de inspiración para muchos empresarios que se enfrentan a los retos tecnológicos propios de la Industria 4.0. ¡No se pierdan esta entrevista! Complementan a este número un reportaje sobre los derechos laborales de las trabajadoras del hogar. Al cierre de esta edición, el IMSS anunció la aprobación del programa piloto para la incorporación al seguro social de 2.4 millones de personas que tienen esta ocupación. Una actividad, como señalan los especialistas, que ha sido discriminada por la propia ley. Esperemos que el Estado garantice los derechos de este sector, invisibilizado durante décadas.

La paz laboral que vivió México en los últimos tres sexenios llegó a su fin en enero pasado. Luis Aguirre Lang, presidente de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (Index), en entrevista con Carmen Aristegui, el pasado 31 de enero, dijo que 15 empresas manufactureras, tras las huelgas de las maquiladoras en Matamoros, originadas por la demanda del aumento del 20% de incremento salarial y el bono anual de 32 mil pesos, anunciaron su salida del país. Entre las empresas afectadas se encuentran gigantes de la industria automotriz. De acuerdo con cifras del Inegi, la producción de automóviles, camiones y autopartes, en el último año, significó un aporte del 20% al total del Producto Interno Bruto (PIB) de las industrias manufactureras. De ahí la gravedad del problema. Esperemos que el sector privado, los representantes sindicales de los trabajadores y las autoridades en materia laboral encuentren solución a conflictos de esta índole que no le convienen al país, y mucho menos al empleo en México. Concordia y pacificación.

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo



@mejoresempleos

f MejoresEmpleos



Contenido

LO QUE NECESITAS SABER...

- 4 Cultura organizacional: un viaje sin retorno
Fernando Véliz Montero
- 6 Cómo aprovechar la tecnología en la gestión de personas
Víctor Chávez
- 8 Manejo de equipos en tiempos de incertidumbre
Arleth Leal
- 10 Los líderes en época de cambio
Rebeca Sánchez
- 12 Apuntes sobre la 4T
Jorge Andere

PORTADA

- 14 Jóvenes Construyendo el Futuro: un análisis a detalle
Brenda Martínez Lunar
- 20 Entrevista con Verónica Casillas Magallanes:
"Apostamos por un ambiente de colaboración, innovación y sana convivencia"
Redacción Mejores Empleos

ESPECIAL

- 24 Descentralización a debate
Pamela Rendón Echeverría

CAPITAL HUMANO

- 30 Entrevista con João Nunes: "Las compañías están preocupadas por la atracción de talento, pero deberían de atender más la retención"
Brenda Martínez Lunar



- 34 La cerveza se produce con talento
Pamela Rendón Echeverría

A FONDO

- 42 Los derechos de las trabajadoras del hogar, de la invisibilidad a la agenda pública
Erick Baena Crespo

MUJERES DE ÉXITO

- 48 "Hay que perder el miedo a innovar"
Pamela Rendón Echeverría



ETIQUETA

- 52 La transformación es posible
Horacio Rosas

DELEITE

- 54 ¿Cómo hacer *home office* de forma efectiva?

OFICIOS EJEMPLARES

- 56 Los masajistas ciegos que sueñan a color
Erick Baena Crespo

ARTE + CULTURA

- 62 Agenda Cultural

- 64 La belleza de lo grotesco: reseña del libro *Pelea de gallos*
Erick Baena Crespo



VIDA + IDEAS + MOVIMIENTO

- Libera las toxinas de la oficina
Pamela Rendón Echeverría



Cultura organizacional: un viaje sin retorno



Fernando Véliz Montero

Ph.D © y Magister en Comunicación
/ Coach Ontológico

Por lo general el grueso de las empresas, en su día a día, definen una lista de temas que consideran estratégicos para alcanzar el éxito de la gestión. En las reuniones de equipos, los líderes repiten como mantra las palabras: "comunicación", "cambio estratégico", "clima laboral", "planificación", que complementan con citas de reconocidos autores del *management* global y referencias a constructos teóricos (modelos de gestión) altamente comprobados. A esta oleada de renovados contenidos se suman casos sabiamente resueltos por marcas de alto prestigio del mercado internacional; entrevistas a expertos del mundo entero y una infinidad de estadística de última generación. Todo ello, insumos teóricos que refuerzan la gestión de lustrosos consultores y *coaches* de excelencia, cuyo fin —al compartir sus saberes— es que las empresas alcancen sus objetivos. Pero no es suficiente.

LA RUTA CORRECTA

Las compañías en un momento determinado lo pueden tener todo para alcanzar sus metas (conocimientos, profesionales, recursos, etc.), pero los seres humanos son más complejos que una misión y una visión bien redactadas y clavadas con entusiasmo en el muro de una oficina. Las organizaciones aún no han comprendido que el clásico "intangible" (la cultura) resulta el único camino posible para construir un futuro al servicio de un propósito. La cultura, el conjunto de creencias definidas y compartidas, impregna no sólo el relato épico del colectivo, sino que también empodera a este grupo humano para realizar las tareas de cierta forma y no de otra, desde la excelencia, por ejemplo.

La cultura representa, entonces, un adhesivo entre lo que se cree (valores) y lo que se hace (acción), y es su coherencia la semilla del éxito.

“ Las culturas predisponen nuestras conductas organizacionales y, por lo general, o suman y producen sinergia virtuosa en el negocio mismo, o resultan una instancia de sabotaje, crisis y frenazo al interior de la empresa. También están las culturas que se amparan en la indiferencia y el único móvil que inspira a sus colaboradores es el pago del sueldo a fin de mes ”

He tenido la suerte de conocer una diversidad de culturas organizacionales: la "cultura del miedo", organizaciones siempre funcionando a media máquina por el profundo temor a errar y a ser sancionados; la "cultura del resentimiento", organizaciones enrabiadas y contenidas por prácticas injustas y maltratadoras hacia los colaboradores; la "cultura de la innovación", organizaciones inspiradas en la creatividad y el conocimiento continuo; la "cultura del cuidado", organizaciones que son verdaderas comunidades virtuosas del respeto y la validación del otro; la "cultura de la ambición" (en su acepción positiva), organizaciones entusiasmadas, empoderadas y conectadas con el logro de las metas. En fin: las culturas predisponen nuestras conductas organizacionales y, por lo general, o suman y producen sinergia

virtuosa en el negocio mismo, o resultan una instancia de sabotaje, crisis y frenazo al interior de la empresa. También están las culturas que se amparan en la indiferencia y el único móvil que inspira a sus colaboradores es el pago del sueldo a fin de mes.

LA CULTURA NO ES...

Una declaración de principios. Eso no constituye cultura. Conductas colectivas reiteradas en el tiempo en forma simultánea sí constituyen cultura. Etimológicamente la cultura surge del "cultivo" y la "acción" (latín). Es decir: cultivo una creencia, y los actos que coseche deben ser el resultado de esa creencia. Esta precisión conductual sobre mi identidad como empresa (el quién soy), resulta el eje central de mis resultados a futuro. Desde esta perspectiva, la cultura existe cuando la voluntad axiológica se compromete con la acción resolutive.

Vuelvo a la génesis: recomiendo a las empresas no depender de tanto factor externo (materiales, insumos, presupuesto...) a la hora de abordar un desafío específico. Y les propongo que, antes de emprender cualquier reto, se conecten con preguntas sencillas, pero profundas, para así comprender ontológicamente la cultura existente: ¿qué tipo de cultura organizacional tengo/soy? (defínala: creencias, valores, etc.), ¿qué cultura organizacional me gustaría tener?, ¿mis equipos tienen clara la actual cultura organizacional?, ¿se identifican con esta cultura?, ¿será una cultura verdaderamente reconocible por todos?, ¿tendrá los valores que necesito para pensar en viajes empresariales de alto alcance?, ¿qué rol juegan hoy los líderes para sostener esta cultura?, ¿la actual cultura organizacional está en coherencia entre lo que se dice y lo que se hace?, ¿esta cultura tiene los valores fundamentales para así conectar con el negocio (ético y rentable)?, ¿qué nivel de participación transversal hay al interior de la empresa para darle vida a esta cultura?, ¿los colaboradores están empoderados o es sólo una declaración de "buenas intenciones"?, ¿existe la confianza adecuada para que esta cultura fluya en las rutinas diarias de la empresa?, ¿qué quiero cambiar y qué quiero cuidar de la actual cultura organizacional?, ¿qué nos falta por aprender para que las personas vivan consolidadamente esta cultura?

CONSIDERACIONES

Por último, propongo que se multipliquen estas preguntas a más no poder, y que se sostengan las certezas y las fragilidades con el mismo rigor. Y pasado un tiempo, surja una primera reflexión, y desde ahí se comience a comprender a cabalidad el real estado de la organización y su "intangible". Entendiéndose que tanto las luces como las sombras resultan un acierto cuando lo que se busca es vivir en coherencia y verosimilitud. ¡El resto es accesorio! (déclarelo sin miedo), y será la cultura organizacional la plataforma que hará que los sueños empresariales resulten no una anécdota aventurera/cortoplacista, sino más bien, el inicio de un viaje consolidado y sin retorno.



Cómo aprovechar la tecnología en la gestión de personas



**Víctor Chávez
Montes de Oca**

Socio Director de Grupo Human

Los beneficios que ha aportado la era digital a la gestión de equipos son innegables, no obstante, es necesario reconocer que esta transformación no se limita únicamente a la incorporación de nuevas tecnologías a la administración del negocio, sino de adaptar estos cambios a la cultura organizacional y preparar a los colaboradores para la economía digital.

El compromiso mutuo y una comunicación clara son cualidades esenciales que todo líder debe promover para alcanzar los resultados esperados. Por el contrario, la falta de planeación y una deficiente organización pueden convertirse en obstáculos para que exista una buena relación entre los miembros del equipo.

BENEFICIOS

Derivado de esta necesidad, la tecnología se ha convertido en una herramienta clave para el manejo de equipos de trabajo, ya que permite coordinar acciones de forma más efectiva y ejecutar procesos en menor tiempo. Entre sus principales beneficios se encuentran:

- Se simplifican procesos, con ello la ejecución de ciertas actividades es más rápida.
- Mediante el uso de herramientas de gestión los líderes pueden distribuir las cargas de trabajo en función del potencial de cada colaborador y de las actividades asignadas previamente.
- A través de *software* especializado los líderes pueden medir el desempeño de sus colaboradores, al evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos es posible realizar modificaciones al plan de acción.
- Permite el análisis de grandes volúmenes de información, lo cual facilita la toma de decisiones.
- La digitalización ofrece herramientas que ayudan a mejorar la administración del tiempo y la gestión de recursos, con esto la ejecución de proyectos se vuelve más eficiente.

Gracias a la tecnología el rendimiento individual incrementa, esto contribuye a la formación de equipos de alto desempeño donde cada individuo conoce su papel en la consecución de objetivos.

EL LÍDER, UN FACILITADOR

Ahora bien, es importante que el líder reconozca las necesidades de su equipo y se convierta en un facilitador que oriente a su personal en el uso de plataformas de colaboración, esto les permitirá sumarse con éxito a la transformación digital y estimulará su participación en el proceso de cambio.

Los colaboradores deben estar preparados para afrontar los retos que las nuevas tecnologías han impuesto, por ello los programas de capacitación necesitan reforzar las habilidades relacionadas con el uso de plataformas de colaboración y su impacto en el desarrollo del equipo. Es recomendable desarrollar cursos en línea que ayuden a las personas a adaptarse al entorno digital.

Existen diversas aplicaciones que facilitan el trabajo en equipo, a través de sistemas de mensajería instantánea los colaboradores pueden permanecer en contacto, plataformas de colaboración permiten compartir documentos en la nube; asimismo es posible gestionar reuniones y realizar videoconferencias mediante plataformas digitales. Para elegir la herramienta adecuada es importante que el líder evalúe las características de su equipo, las actividades que desempeñan y los objetivos planteados.

Además de simplificar la ejecución de tareas, la era digital permite mejorar las condiciones de trabajo al aumentar la seguridad, estimular la comunicación y favorecer el intercambio de información.

Por último, aprovechar la tecnología como herramienta para el manejo de equipos es un elemento clave para generar organizaciones competitivas, permite el acceso en tiempo real a indicadores que facilitan la toma de decisiones, con esto la empresa puede anticiparse a posibles escenarios que afecten sus operaciones.

Tendencias en RH

¿Empleado o colaborador?

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), un trabajador es una "persona que tiene un trabajo retribuido". Y un colaborador es, según el mismo diccionario, "una persona que está siempre dispuesta a colaborar con otros en el logro de una meta común". ¿Notas la diferencia entre una definición y otra? Si tu objetivo es atraer colaboradores y no trabajadores, debes de dar el primer paso: convertirte en un líder que guíe y reconozca el esfuerzo de sus equipos. Esto es lo ideal.

No obstante, en muchas oficinas, se respira un ambiente de confrontación y de no colaboración, proclive a privilegiar los esfuerzos individuales, en detrimento de los colectivos. Fomentar un liderazgo asertivo, y no la simple supervisión, es uno de los retos principales para las organizaciones.

Los colaboradores son el rostro de las empresas e inciden directa o indirectamente en la experiencia y satisfacción del cliente. Imponer retos, motivar a los equipos, sin duda, tiene efectos en la productividad. De acuerdo con el estudio *Profit from the Positive*, de Margaret Greenberg y Senia Maymin, los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen. Así las grandes corporaciones han conquistado el mundo valiéndose de una palabra mágica: colaboración.

¿Cómo lograr que un empleado se vuelva un colaborador? Una de las formas es implementar programas de reconocimiento. Esta es una vía para fomentar la creatividad, bajar el porcentaje de rotación de personal y elevar el *engagement*. Utilizar herramientas internacionales que sirvan de medición interna del clima organizacional y que sean un parámetro que se convierta en la referencia y base de la clasificación. Otra opción es contar con el acompañamiento de un experto en estos temas que te brinde luces para la planificación de cambios estructurales hacia un modelo de gestión con las personas más sostenible. Conozco ejemplos de empresas exitosas, con modelos de negocio replicables y números envidiables, con colaboradores desmotivados, sin pasión, con bajo nivel de ética y responsabilidad sobre sus funciones, lo que —estoy convencido—, a la postre, se reflejará en sus resultados. Un clima laboral tóxico impacta en el negocio. Pero, esas empresas, y otras más, están a tiempo de evitarlo. Sólo basta preguntarles: ¿Qué prefieres, trabajadores o colaboradores?



Óscar Rodríguez
@familialaboral



Manejo de equipos en tiempos de incertidumbre



Arleth Leal Metlich
Director Asociado Red Ring

El 1 de diciembre de 2018 inició un nuevo sexenio que marcará el rumbo del país por los siguientes años. Durante el primer mes de labores presidenciales, como en cualquier inicio de nuevo gobierno, la polémica que generó el cambio de poderes, los recortes presupuestales y los despidos masivos, tanto en instituciones públicas como en empresas privadas, provocó un ligero clima de incertidumbre en el ámbito laboral, el cual persistirá –es mi pronóstico– durante todo el primer trimestre del año.

Aunado a ello, desaparecieron dos instituciones de promoción del empleo: Pro México e Inadem. Derivado de lo anterior, el diagnóstico de crecimiento para México, en este 2019, es reservado.

El sector privado no atisba un entorno de certeza para invertir y crecer. Los pequeños y medianos empresarios han solicitado algunos estímulos económicos ante la desaparición del Inadem. Estas circunstancias provocan que, dentro de

las oficinas, se respire un clima de inseguridad, mismo que impacta en la motivación y concentración de los equipos. Es un clima propicio para la tensión.

Los tiempos de incertidumbre son una oportunidad para que las áreas de Recursos Humanos se activen y promuevan un clima de confianza entre sus colaboradores. Momentos así exigen creatividad, innovación y salir de la zona de confort. Cooperación y sinergia, entre equipos multidisciplinarios, pueden ser la clave. La presión externa nunca debe dañar el espíritu colectivo interno.

ANTE LA INCERTIDUMBRE, TRABAJO EN EQUIPO

Lograr que los colaboradores trabajen en conjunto es una estrategia en tiempos de crisis. A pesar de los temores (en ocasiones, infundados) debemos de incentivar la colaboración y promover la productividad. Es esencial que todos los trabajadores se sientan incluidos en esta actividad. Hay que hacerles saber que son importantes. Para ello, es fundamental:

Comunicar. Se debe ser transparentes sobre la situación actual de la empresa y los retos que enfrenta. Hay que saber cuál es el plan de contingencia y ser muy claros en comunicar la estrategia para lograr los objetivos. Es importante preparar a los empleados para afrontar los hechos. En tiempos de incertidumbre no pueden evitarse las malas noticias, la información debe ser veraz, sin dejar que prevalezca la negatividad. Para las organizaciones que hicieron recortes de personal: si ha finalizado el proceso de despidos, hay que transmitir, con claridad, su conclusión, para generar tranquilidad.

Escuchar. Atender las preocupaciones de los empleados y dedicar tiempo a asesorarlos abona a reducir la tensión en los equipos. Es vital promover un ambiente en el que sientan que pueden opinar, sugerir cambios y aportar nuevas ideas. Si perciben que la empresa los necesita y sus opiniones se toman en cuenta, aumentará su confianza y motivación.

RECOMENDACIONES

Mensaje dirigido al talento: cuida tu trabajo, busca alternativas y crea un plan de prevención de crisis, así como medidas de emergencia en caso de que alguno de los integrantes de tu familia se vea afectado por la situación que vivimos.

Mensaje dirigido a los empresarios e inversionistas: tengan confianza en este nuevo gobierno, démosle el beneficio de la duda, involucremosnos en sus programas y avancemos juntos por un México mejor.

En síntesis, es importante realizar un trabajo en conjunto, tanto colaboradores como empresarios, para que las familias de los trabajadores no queden desprotegidas por los retos a los que seguramente nos enfrentaremos en este agitado 2019.

Hoy más que nunca debemos de exigir y promover la creación de políticas públicas que abonen a la creación de empleos.

Inspiración para llevar

El fracaso es un buen negocio

Como cualquier emprendedora, Leticia Gasca estaba emocionada por su primera empresa, la cual tenía un enfoque social destinado a ayudar a mujeres indígenas de la Sierra Negra de Puebla. El proyecto fue premiado por el Banco Mundial y reconocido por el Gobierno Federal, sin embargo, los resultados no fueron los esperados y tuvo que cerrar la empresa. Decirle a todas esas mujeres que debía bajar cortinas la marcó de por vida. Leticia asegura que la parte más difícil de fracasar fue aceptar el revés mismo.

Después de su incursión en el emprendedurismo, Gasca trabajó como periodista, gerente de comunicaciones y relaciones públicas. A pesar de estar forjando una sólida carrera, Leticia seguía lidiando con la derrota personal que significaba no haber podido sacar adelante a su empresa.

Sería una noche de mezcales y palabras sinceras con sus amigos cuando descubrió que la mejor manera de afrontar el fracaso es compartiéndolo. Esa noche se contaron historias de fracasos en los negocios y vida personal. Tras dicha plática, Leticia se sintió mejor y comenzó a compartir su hallazgo con el mundo: compartir el fracaso no debilita, fortalece.

Fue así como creó su nueva empresa: Fuckup Nights. Un proyecto dedicado a difundir historias de fracasos en voz de sus protagonistas. En las sesiones de Fuckup Nights se cumple con dos funciones: desahogo para los exponentes y de aprendizaje para los oyentes. El potencial pedagógico del fracaso llevó a Gasca a fundar el Instituto del Fracaso, un centro de investigación dedicado a investigar de manera académica el fracaso empresarial y difundir el aprendizaje de la derrota.

Después de haber realizado estudios internacionales sobre el fracaso, fundar Fuckup Nights y el Instituto del Fracaso, escribir un libro y ser una respetada *speaker*, Leticia Gasca ha cimentado el éxito gracias al fracaso. La lección de Leticia es clara: no ocultes el fracaso, aprende de él. Es un duro maestro, pero sus lecciones no se olvidan.



Edwin Alejandro
Mendoza Morales
@alero77



Los líderes en época de cambio



Rebeca Sánchez

Directora de Educación Corporativa de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC)

"Cuando a la gente le falta esperanza, el líder debe tenerla. Cuando a la gente le faltan respuestas, el líder debe darlas. Cuando a la gente le falta dirección, el líder debe dirigir".

John Maxwell

Se dice que la única constante es el cambio. En un mundo globalizado no podemos esperar otra cosa que no sean cambios constantes. Hasta hace un par de décadas no hubiéramos imaginado que las transacciones bancarias las podríamos hacer desde un teléfono móvil en tan sólo unos segundos; que podríamos llevar toda una biblioteca al alcance de la palma de la mano; o bien que pudiéramos ejercer el teletrabajo y hacer negocios desde cualquier lugar sin necesidad de asistir a una oficina.

Sin embargo, estos cambios tecnológicos que derivan en la automatización de funciones, aunados a las implicaciones sociales y económicas, generan nuevas formas de trabajo y de relacionarnos. De acuerdo con un estudio realizado por McKinsey (McKinsey Global Institute, 2017), "más de 2,000 actividades laborales en 800 profesiones tienen el potencial de ser automatizadas si se adoptan

tecnologías probadas. Aunque menos del 5% de todas las profesiones pueden ser automatizadas en su totalidad usando tecnologías probadas, cerca del 60% de todas las profesiones están integradas por actividades automatizables y que representan por lo menos el 30% de su total”.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La incertidumbre de los colaboradores está centrada en la conservación de sus puestos de trabajo y con ello, la posibilidad de mantener su calidad de vida. Como todo cambio, este nuevo panorama trae consigo reacciones de diferente índole. De acuerdo con Pilar Jericó (Jericó, 2013), las fases que vivimos ante un cambio son:

- La llamada a la aventura o el comienzo de cualquier cambio.
- Negación en la que están las quejas, el enojo y la culpa a otros.
- Miedo sano, que es la prudencia, y el tóxico, que es el que nos lastra.
- Travesía por el desierto, o lugar metafórico de intercambio en el que perdemos cosas para ganar otras.
- Nueva realidad y nuevos hábitos en los que empezamos a hacer cosas diferentes.
- Fin de la aventura para empezar otra nueva.

LÍDERES CARISMÁTICOS Y VISIONARIOS

Más allá de la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard que considera las conductas hacia la tarea y la relación para determinar cuatro acciones del líder, las épocas de incertidumbre requieren un líder carismático y visionario con las siguientes características:

- Reflejan que todo es posible con esfuerzo y buena actitud. Se preocupan y ocupan de sus colaboradores hasta en el terreno personal.
- Influyen con su personalidad, para que los colaboradores se comporten de determinada manera.
- “Sueñan el futuro”, son capaces de articular una visión realista, creíble y atractiva, un futuro mejor que la situación actual.
- Empoderan a su equipo para que sean capaces de tomar decisiones y asumir las respectivas consecuencias.
- Tienen desarrolladas habilidades socioemocionales que le permiten el entendimiento de las emociones, siendo empáticos y asertivos.
- Promueven en sus equipos el aprendizaje a partir de experiencias poco favorables u errores.
- Impulsan la innovación y están abiertos a nuevas ideas y proyectos.
- Generan nuevos líderes a pesar de la negación y el miedo provocado por el cambio, desarrollan protagonistas de su propia historia.

¿Cómo lograr ser un líder carismático y visionario en tiempos de cambio? Mi conclusión es: se deben definir metas a largo plazo y una estrategia para alcanzarlas, trabajar las propias habilidades emocionales, capacitarse en el desarrollo de competencias comunicativas como la escucha activa, comunicación verbal y no verbal, así como la participación en procesos de *coaching* para descubrir nuevas respuestas y seguir siendo el foco de inspiración para quienes lo rodean.

Reclutamiento inteligente

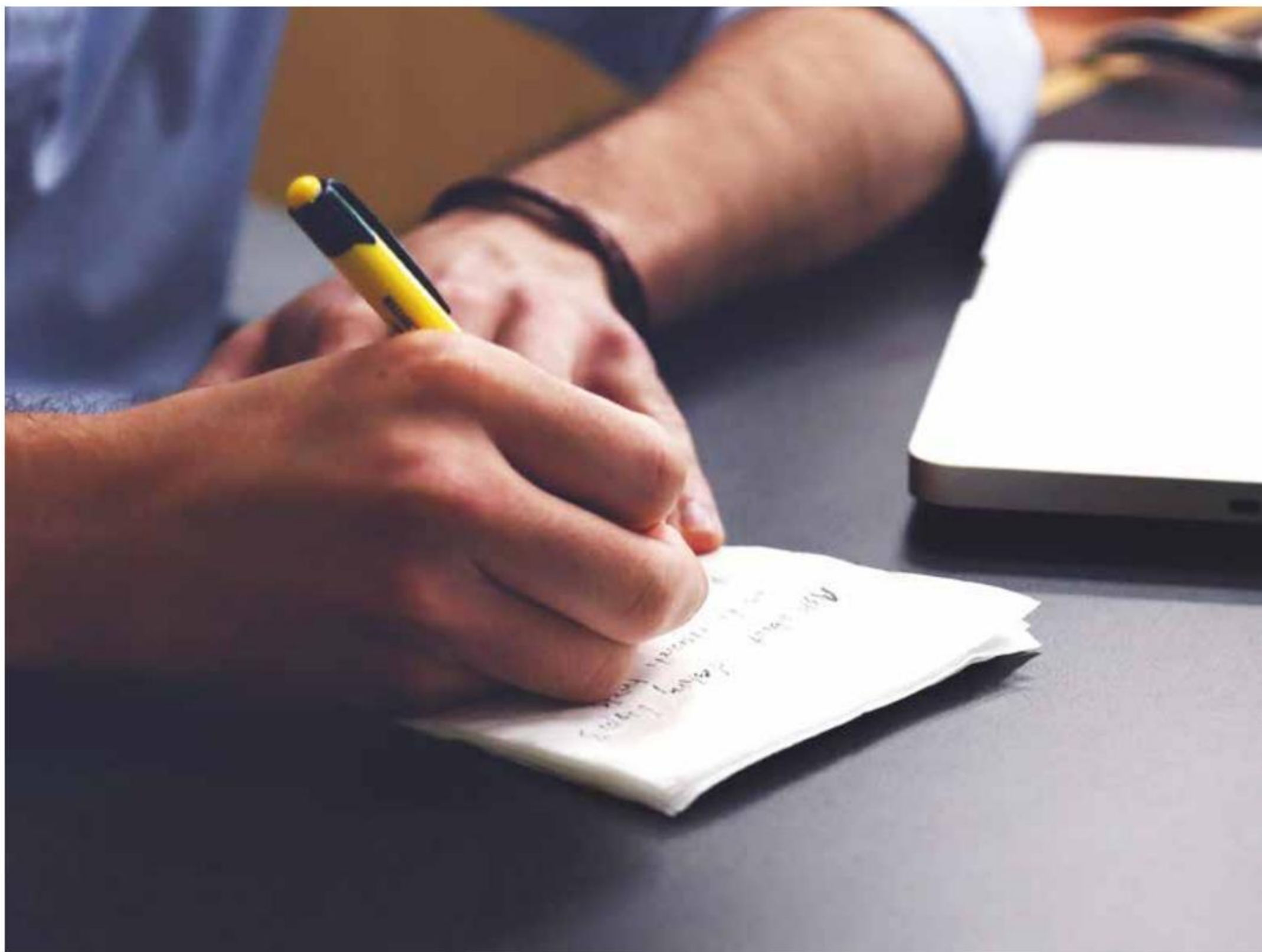
Tips para controlar la rotación en puestos operativos

Rotación: Es un término que se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización. Beatriz Juárez reportó en el periódico El Economista (junio, 2018): “El primer semestre del 2018, la mayoría de las compañías en México tuvieron una tasa de rotación inferior al 5%”. De acuerdo con el Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018, elaborado por Sistemas Humanos, en los sectores industrial y financiero se reportaron los menores índices de rotación. Dato importante, ya que hasta el 2015 el promedio de rotación en México fluctuaba entre el 11% anual. El informe señala que el sueldo es la primera causa para cambiar de empleo. Ese fue el motivo que plasmó el 27% de los trabajadores que dejaron su empresa. En segundo lugar estuvo la falta de posibilidades de crecimiento profesional, con 21.7%. Desde una óptica personal, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente y por ello podemos generar acciones que permitan controlarla. Las consultoras dedicadas a realizar estudios de mercado de sueldos y salarios generan cada vez más esfuerzos por tener información que permitan crear modelos más flexibles, donde lo importante sea el valor que aporta la posición y no la actividad por sí sola de los puestos de trabajo. A continuación recomendamos 4 factores imprescindibles para monitorear y controlar la rotación en el personal operativo:

- Inversión constante en el talento a través de un proceso de reclutamiento eficiente: desarrollando y potencializando vínculos con el sector educativo medio superior y superior para desarrollar competencias técnicas necesarias para insertarse en la empresa.
- Desarrollo de un plan de compensación agresivo. Inclusión no sólo de género sino de motivadores diversos para las generaciones.
- Generar un plan estratégico de comunicación interna a partir de una cultura organizacional que promueva y facilite la escucha asertiva, retroalimentación efectiva, mensajes innovadores, que encamine a construir una marca empleadora.
- Estrategias de retención claras diferenciadoras del talento: tener claro qué te hace diferente, fomentar un clima sano, un liderazgo visible y genuina preocupación por desarrollar la carrera profesional de sus miembros.



Alejandrina Edith Villalpando Vega
Directora División de Talento Humano
Holastaff



Apuntes sobre la 4T



Jorge Andere Martínez

Director General
Grupo Andere

La palabra problema se asocia con un lastre con el que nadie quiere cargar; pensamos que los padres, la vida económica, las relaciones son un problema, que el trabajo está lleno de broncas y para colmo nuestro país todos los días –con la conferencia matutina– despierta con noticias desalentadoras, crisis y rezagos muy serios, severos. Un problema sin análisis de causas profundas acarrea una vorágine inconmensurable.

Al tener una lectura errónea de los problemas: llámese abasto de medicamentos, huachicoleo, narcotráfico, desempleo, entre otros, corremos el riesgo de dar soluciones pragmáticas e inmediatas –sin reflexión profunda–. Se confunden los síntomas con las causas que hunden al país como en un pantano; así ha pasado con los muertos por la violenta guerra contra el narcotráfico.

Esta reflexión se aplica en casos extremos –como el caso de América Latina, que concentra el 33% de los homicidios con apenas el 8% de la población mundial–, y también lo podemos relacionar con problemas de la vida cotidiana.

Con el acceso a redes sociales existe la presión del tiempo por encontrar soluciones rápidas sin planteamientos de fondo; usualmente actuamos sin un serio análisis de causas y sin medición de consecuencias a mediano y largo plazo.

La cultura del "do it" y la inmediatez unida al poder nos recuerdan la anécdota de la espada de Damocles cuando queremos referirnos a una amenaza o problema constante que puede llevar a un trágico desenlace.

SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

Por el bien de todos espero que la llamada cuarta transformación (4T) cumpla con los objetivos y no sea una transformación "de cuarta", como algunos irónicamente lo predicen.

Se espera que 2 millones 600 mil jóvenes reciban empleo con una inversión de 100 mil mdp. Hay muchas preguntas detrás de esta meta: ¿Cómo lo vamos a alcanzar? ¿Cuál es la estrategia? ¿Existe un proyecto, un plan? ¿Cuál será la tasa de crecimiento? ¿Cómo será el financiamiento?

Un problema bien planteado con enfoque sistémico nos da la posibilidad y el poder de alcanzar los objetivos planteados.

Los problemas más profundos tienen un potencial de solución de fondo si encontramos las causas y no soluciones simples y absurdas dando "palos de ciego".

Los problemas son:

1. Únicos, cada problema tiene sus matices propios y surge en una cultura específica.
2. Son de origen humano; nacen de nuestros comportamientos, valores, creencias, pensamientos, expectativas y conductas.
3. Son significativos, afectan el crecimiento de un país y el desempeño de las personas.
4. Nos pueden motivar a ser mejores.

Hay muchas acciones que se plantean como soluciones a problemas estructurales que, al final del camino, fueron un fracaso terrible: la guerra de Vietnam, la lucha contra el narcotráfico en México o la fallida educación multimedia en el sexenio de Fox. Si en verdad queremos solucionar los problemas, como el del desempleo, sugiero considerar los siguientes pasos:

1. Identificar el problema.
2. Analizar las causas y la historia del problema.
3. Tomar en cuenta la cultura, los valores y la psicología.
4. Hacer un estudio de las distintas variables y percepciones edad, sexo, estrato social, educación, entre otras y, dependiendo del problema, incluir la participación de expertos.
5. Generar soluciones: definir y evaluar alternativas incluyendo acciones de otros países.
6. Lograr sinergia y colaboración con los distintos grupos.
7. Plan de acción (tácticas y estrategias).
8. Probar el modelo.
9. Mirar el problema "fuera de la caja" (pensamiento lateral).
10. Tomar decisiones.
11. Actuar y monitorear los resultados todo el tiempo.

CONCLUSIONES

La 4T es una esperanza de cambio, pero si primero se dispara y luego se apunta es probable que termine en desilusión, como nos ha pasado en tantos proyectos de nación. Paul Preston sostenía: "Quien no conoce su historia está condenado a repetir sus errores".

Para entender el mundo

El desafío de la prensa actual

Thomas Jefferson, uno de los padres de la democracia estadounidense, anotó en 1786: "La opinión pública es la base de nuestro sistema y la tarea más importante es mantener este derecho. Si tuviera que decidir si debemos tener un gobierno sin prensa o prensa sin gobierno, no dudaría en preferir lo segundo".

En pleno siglo XXI han despertado los demonios de las ideologías totalitarias, con su desprecio al pluralismo, al Estado de derecho, a la igualdad de los ciudadanos, el diálogo y el compromiso. Su bandera es el discurso del odio, el desprecio hacia el otro, sea de otra religión, nacionalidad o color de piel. Los actos de xenofobia y homofobia se esparcen como un virus en Occidente; mientras en otras latitudes crece el fundamentalismo islámico, el cual suele empuñar el arma criminal del terrorismo.

Este contexto ha propiciado la proliferación de las noticias falsas: los bandos esgrimen su verdad como única, sin importar si la fuente es confiable, sin atender o verificar datos ni cifras duras. No importa: no los mueve la racionalidad, sino las emociones. La información falsa nos llega por toneladas mientras la información verificada, oportuna y veraz, de los medios de comunicación, está en jaque.

John Milton preguntó en Areopagítica (1644): "Y aunque todos los vientos de la doctrina hubieran de desatarse para azotar la tierra (...) ¿acaso se ha visto alguna vez que la Verdad sea derrotada en una confrontación franca y leal?". John Stuart Mill añadió que ello significa la necesidad de "una búsqueda de la verdad concienzuda y consciente". Y precisó: "Debido a la condición imperfecta de la mente humana, el interés en la verdad exige la diversidad de opiniones".

Las redes sociales y el periodismo ciudadano han contribuido de manera única al proceso comunicativo e incluso han propiciado nuevas y muy valiosas formas de participación, de construcción de la esfera pública, de movilización ciudadana. Pero lo anterior no implica que resulten suficientes para que una persona pueda acceder a la información que necesita para actuar como miembro de una comunidad política, para adoptar decisiones que tienen un impacto colectivo o incluso para confrontar sus propias creencias o percepciones.

Debemos cuestionar toda la información que nos llega, incluso desconfiar. De nosotros depende, al final, darle veracidad a las "fake news", así como tampoco descalificarla sólo porque un político de nuestro agrado, por no ser de su conveniencia, la clasificó como tal. Los políticos y servidores públicos deben usar ese término con responsabilidad. Valerse de él para denunciar a un medio serio, que los cuestiona, abona a la desinformación.

Rindamos homenaje al periodismo honesto y valiente que en muchos lugares enfrenta a diario enormes dificultades para poder seguir informando a la sociedad sobre temas vitales y trascendentales.



Rafael Martínez
de la Borbolla
@rafaborbolla

Jóvenes



Construyendo el Futuro: un análisis a detalle

Por Brenda Martínez Lunar



De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en un informe publicado en 2014, el 22% de la población joven en México, de entre 15 y 29 años, no tiene empleo ni formación educativa. Una de las políticas prioritarias del Gobierno de México pretende darle vuelta a esa deshonrosa estadística. Consultamos a los especialistas para que nos dieran su opinión informada sobre las bondades, limitaciones y dudas del programa que atenderá a una población a la que, anteriores administraciones, le han dado la espalda.

Meses antes del anuncio del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, el Inegi reportó –en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del primer trimestre de 2018– que en nuestro país hay 827 mil 324 jóvenes que buscan trabajo y no encuentran oportunidades, a pesar de contar con niveles de estudio competitivos, cifra que representa 48.3% del número total de desempleados.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en un informe publicado en 2014, el 22% de la población joven en México, de entre 15 y 29 años, no tienen empleo ni matrícula en educación o algún tipo de formación. Nuestro país ocupa el deshonroso quinto lugar con la tasa más alta de jóvenes que no estudia ni trabaja, de los 35 pertenecientes a la organización.

Aunado a ello, el Consejo Nacional de Evaluación Política de Desarrollo Social (Coneval) señaló en 2016 que el 42.9% de los jóvenes vive en situación de pobreza, de ellos el 54.1% estaba ocupado, el 4.3% desocupado y el 41.5% era no económicamente activo.

Esos datos justifican la implementación de una política pública que atienda a una población que enfrenta un doble flagelo: pobreza y marginación.



El Gobierno de México lo define así: Jóvenes Construyendo el Futuro es un programa que busca que miles de jóvenes puedan capacitarse en el trabajo.

El programa beneficiará hasta 2 millones 300 mil jóvenes, de entre 18 y 29 años, quienes –a partir de enero 2019– tienen acceso al registro en la página (jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx), en donde proporcionan sus datos y preferencias en la plataforma, misma que se encarga de hacer la correlación entre su perfil y geolocalización con las vacantes ofrecidas por las empresas. El Gobierno de México les otorgará una beca mensual de 3 mil 600 pesos para que se capaciten durante un año, periodo límite de su formación, la cual se impartirá en jornadas entre cinco y ocho horas diarias, cinco veces a la semana, según lo estipulado en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Además se les beneficiará con un seguro facultativo otorgado por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El pasado 10 de enero, el presidente Andrés Manuel López Obrador informó que el programa tiene un presupuesto autorizado de 44 mil millones de pesos: “Y si se necesita más vamos a hacer transferencias, vamos a conseguir más recursos porque se trata de un programa prioritario”. Con esta iniciativa se

pretende distanciarlos de conductas delictivas. “Creo que uno de los elementos principales es que el crimen organizado se ha aprovechado de la falta de oportunidad para los jóvenes”, sostuvo la titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Luisa María Alcalde, en entrevista con Carmen Aristegui. Y agregó: “Es una vía y no pretenderá tampoco resolver este tema, pero es importante para la pacificación, pero sobre todo para la inclusión de todos estos jóvenes”.

Alcalde anunció, también el 10 de enero, que 39 mil empresas se habían dado de alta en la plataforma, lo que se traduce en 300 mil ofertas de capacitación para un millón 100 mil jóvenes registrados hasta esa fecha. Al cierre de esta edición, la STPS no ha dado a conocer de manera oficial los nombres de las 39 mil empresas participantes. No obstante, se ha hecho público la participación de 3M, ADO, Aeroméxico, Argos, AT&T, Bachoco, Banco Inbursa, Bayer, Bonafont, Cemex, Chedraui, Cinépolis, Coca-Cola Femsa, Cotsco, Danone, Duracell, Farmacias Guadalajara, Grupo Peñafiel, Grupo Pisa, Herdez, José Cuervo, KIO Networks, La Moderna, Lime, Mondelez, Microsoft, Oxxo, Pepsico, PetStar, Philip Morris, Qualtia, Roche, Santara, Sí Vale, Suburbia, Tecnológico de Monterrey, Telcel, Wal-Mart, entre otras.

CONDICIONES Y OBLIGACIONES PARA LAS EMPRESAS

Si bien se contempla que se abran 20% de vacantes en el sector público, además de 10% en el sector social, la participación del sector privado será primordial en este programa.

¿Cómo operará? Las empresas incorporarán cierto número de vacantes de acuerdo a sus posibilidades. A cada becario se le asignará un tutor, quien sólo podrá tener un máximo de cinco aprendices a su cargo. El programa de mentoría será planificado y aplicado directamente por la empresa. La retroalimentación se hará vía internet con una evaluación mes a mes, en donde se calificará tanto el desempeño del aprendiz como del tutor.

El joven podrá cambiarse una vez de centro de trabajo, fundamentando sus razones. Tras el periodo de capacitación, se les otorgará un certificado que acredite las habilidades y capacidades que desarrollaron, de manera que puedan contar con una herramienta para incorporarse al mercado laboral.

“La idea es que pudiera quedarse a trabajar ahí, pero si no es el caso, el tema es darle seguimiento a esta persona a través del Servicio Nacional del Empleo”, ha reiterado Alcalde.

El programa de apoyo a jóvenes que impulsa el Gobierno, *per se*, puede ser una oportunidad para atender ese rezago. No obstante, algunos de los especialistas consultados tienen ciertas dudas sobre su implementación y sus alcances.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PRINCIPALES DUDAS

Esteban Hernández, presidente de la Asociación Mexicana de Blindadores Automotores (AMBA), en entrevista con Mejores Empleos, enlista sus dudas pertinentes sobre el programa y las deja en el aire:

- **Apoyo económico:** “¿La beca mensual del Gobierno se puede complementar con un salario que el sector privado puede o no brindar, sin que sea una obligación?”. Miguel Reyes, director del Observatorio de Salario Mínimo de la Universidad Iberoamericana (UIA), en entrevista con La Jornada, señaló: “Los trabajadores tendrían que tener una percepción mensual cercana a 10 mil 590 pesos para satisfacer las necesidades más básicas de una familia promedio”. De ahí la pertinencia de la primera pregunta de Hernández. ¿Es suficiente ese monto para jóvenes que son padres o madres?
- **Perfil de los becarios:** “Sin un censo sobre los jóvenes beneficiarios, cómo podremos verificar que los becarios que nos van a mandar tienen los conocimientos

“El programa busca atender a una población a la que se le ha dado la espalda, quienes no fueron prioridad en los gobiernos anteriores”, señaló Luisa María Alcalde.



que se requieren". El programa, a juicio de Hernández, no contempla una estrategia clara para alinear habilidades con las necesidades de la industria, lo que compromete la posibilidad de generar una relación laboral a largo plazo con los becarios. Y en ese sentido:

- **Vinculación:** "Aún no sabemos si vamos a poder acceder a una evaluación del currículum de los becarios que sean afines con nuestra industria".

Es decir, ese es uno de los obstáculos para que los jóvenes pasen de becarios a empleados, a profesionistas.

La AMBA tiene contemplado abrir 200 vacantes para los jóvenes, quienes se capacitarán como herreros, soldadores, y pintores.

Hernández considera, también, que hubo premura en la implementación del programa: "En noviembre de 2018 nos inscribimos como empresa y en enero de 2019 se anunció oficialmente el lanzamiento del programa". A su juicio debió de arrancar en el transcurso del segundo trimestre de 2019, con lo cual le hubieran dado un margen de tiempo a las empresas para prepararse mejor. Resultado de ello es que, en el caso de la AMBA, se verá obligada a reclutar a los becarios de forma paulatina en los primeros seis meses, pues serán distribuidos en 8 empresas que forman parte de la asociación. Abrirán vacantes en Monterrey, Estado de México y Cdmx.

El Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY) difundió el 11 de diciembre de 2018 el documento: *El programa "Jóvenes Construyendo el Futuro" ... a la luz de "Millennials en América Latina y el Caribe: escuchando a los jóvenes de México"*. En dicho texto enumera algunas de las áreas de oportunidad del programa, relativas a su concepción, diseño e implementación.

- Señala como la debilidad más importante la precipitada decisión de aplicar el programa bajo el contexto que se vive en el mercado laboral; es decir, sin considerar algunos factores, como la inestabilidad que presenta, la informalidad y la baja productividad.
- Que las empresas con baja productividad ubicadas en zonas de marginación elevada tengan como aprendices a jóvenes con un perfil vulnerable, de modo que la capacitación no resulte suficiente para acercarse a oportunidades laborales en regiones más dinámicas económicamente.
- La falta del acceso a centros de cuidado infantil o arreglos laborales flexibles que les permitan a las jóvenes madres capacitarse sin descuidar a su familia.

Y esto se relaciona con un dato: la condición de joven que no estudia ni trabaja, señala el CEEY, prevalece entre las mujeres. El reporte indica:

“Un 43% de los ninis está casado y el 45% tiene hijos (contra 21% y 18% de los jóvenes de su edad, respectivamente), y dedican casi el doble de tiempo que los demás jóvenes a cuidar a sus hijos, a familiares y a realizar labores domésticas. Dentro del grupo de referencia, las mujeres dedican entre 1.5 y 2 horas más que los varones a estas actividades”. Es decir: el programa prioritario del Gobierno de México no toma en cuenta la circunstancia de estas jóvenes, a quienes se les reducen las posibilidades de participación, debido a que no todas las empresas cuentan con esquemas de flexibilidad y no se contempla el acceso a guarderías.

UNA VISIÓN OPTIMISTA

No obstante, Héctor Márquez Pitol, director de Marketing y Relaciones Institucionales de México, Centroamérica y Caribe de ManpowerGroup, destaca la apertura de ideas que tuvo la STPS al reunirse, previo al anuncio del programa, con representantes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), American Chamber México y la misma ManpowerGroup.

Cuenta que él, personalmente, se reunió con el Alcalde, con el fin de construir lineamientos y lo que se convertiría en el convenio con las empresas.

A su juicio, la STPS mostró apertura a las inquietudes del sector privado, ante las dudas sobre los procesos y la metodología del programa.

Márquez Pitol explica que, en el caso de Manpower, no cuentan con un filtro en el proceso de reclutamiento: “Estamos abiertos a que llegue cualquier joven sin importar qué especialidad ni qué perfil tenga. La idea del programa es que se les dé oportunidad, todos serán bienvenidos”.

ManpowerGroup ofertará 224 vacantes a lo largo de la República Mexicana. El 90% de ellas serán para reclutadores y el 10% restante para actividades administrativas.

—¿Qué perfil se requiere para ser reclutador?

—Si llega con escolaridad básica, tendrá que capacitarse desde cero. Si acude con alguna experiencia previa, se le valorará respecto al conocimiento que posee. Aquí el que quiere, quiere y, aunque no sepa, se le enseña.

La posibilidad de que un joven se quede a trabajar en Manpower tras su capacitación, de acuerdo con Márquez Pitol, es alta, debido a que la consigna a los tutores es: “Si quieres un joven del programa, tienes que contemplarlo más allá de un año”.

Sostuvo —sin confirmarlo— que la empresa de soluciones en capital humano está valorando la posibilidad de otorgar

un apoyo económico extra a los jóvenes, independiente de la beca del Gobierno. Este tipo de apoyos, considero, pueden ser incentivos, como bonos, comedor, apoyo de transporte, etc.

Márquez Pitol se muestra optimista con el programa: “Capacitar a un joven por un año, en un área de *expertise* determinada, beneficiará, sin duda, el mercado laboral. Y abrirá, eso es lo más importante, oportunidades favorables a los jóvenes. Con un año de experiencia laboral, los jóvenes se hacen empleables. Nosotros, como empresa, es lo mínimo que solicitamos a los candidatos”.

EL FUTURO DE JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO

En septiembre de 2016, Silvia Giorguli, presidenta del Colegio de México, señaló en una entrevista concedida a la Agencia Informativa Conacyt: “En México, el bono demográfico no se capitalizó, porque el bono demográfico

no es automático, es decir, no basta con tener una gran cantidad de población en edades laborales, hay que prepararla y darle las condiciones adecuadas”. El bono demográfico es un fenómeno que se presenta cuando población en edad de trabajar, de entre 14 y 59 años, supera a la población dependiente (infantes y adultos mayores), por lo que el potencial productivo en la economía es mayor.

Se estima que en los próximos 10 años, 15 millones de jóvenes se incorporen a la fuerza laboral.

“Los jóvenes se enfrentan a situaciones que los llevan a periodos prolongados de desempleo y les impiden mejorar sus habilidades y obtener experiencia de manera consistente”, señalan especialistas del Coneval en el documento *¿Qué funciona y qué no en desarrollo laboral juvenil?*

Los especialistas consultados coinciden en las bondades del programa, mas no en su implementación. Por ahora, 2.5 millones de jóvenes se integrarán al mercado laboral, como aprendices —un término algo anacrónico, quizá— en talleres, pequeños comercios y grandes corporativos. Por ahora, al menos, en este inicio atropellado del programa, a juicio del representante del AMBA, tenemos una historia de éxito. El pasado 10 de enero, en el arranque oficial de esta iniciativa en Tlalnepantla, Estado de México, Belén Maceda Xomulco, pasante de Geografía, contó que con ayuda de la beca logró integrarse al Club Unesco en una vacante de promoción de los Derechos Humanos.

Por ahora, no podemos hablar del alcance de esta política pública; eso vendrá después.

“Capacitar a un joven por un año, en un área de *expertise* determinada, beneficiará, sin duda, el mercado laboral. Y abrirá, eso es lo más importante, oportunidades favorables a los jóvenes”.



Verónica Casillas Magallanes
Directora de RH de B-Connect Konecta

"Apostamos por un ambiente de colaboración, innovación y sana convivencia"

Por Redacción Mejores Empleos

La empresa especializada en el servicio de centro de contacto, con más de 18 años en el mercado, además de tener certificaciones como ISO-9001, cuenta con programas y estrategias en beneficio de sus colaboradores, con el fin de garantizar un servicio de calidad y excelencia.

B-Connect Konecta es una empresa líder en el servicio de centro de contacto, con más de 18 años de experiencia. Dependiendo de la temporada, además de los requerimientos de sus clientes, operan hasta 13 mil estaciones de trabajo, divididas en turnos matutino, vespertino y nocturno, con servicio en español, inglés y portugués. Su misión, de acuerdo con información disponible en su página web: "Es ofrecer servicios integrales de *outsourcing* para la gestión de la experiencia de cliente, promoviendo relaciones excelentes entre las marcas y el consumidor final, potenciando el talento de nuestro capital humano".

Sus productos están dirigidos a empresas y organizaciones gubernamentales. Para las segundas cuentan con una gama de servicios que va desde las líneas de atención ciudadana hasta los sondeos. Las estrategias de valor que ofrecen a las empresas contemplan atención a clientes, telemarketing, tienda virtual, monitoreo de marca en internet, difusión de mensajes por correo, SMS y teléfono, y encuestas de satisfacción. Para ello, tienen 5 *call centers*, 3 en la Cdmx, otro en Gómez Palacio, Durango, y otro más en Puebla.

Verónica Casillas Magallanes, directora de Recursos Humanos, define a B-Connect Konecta como "una empresa con las mejores políticas laborales y de vinculación que permiten el pleno desarrollo personal y laboral de sus colaboradores".

Casillas Magallanes empezó su carrera profesional en B-Connect como gerente de reclutamiento y selección. Luego trabajó en la industria financiera, después en co-

municaciones y entretenimiento, hasta que la invitaron a regresar a su casa: B-Connect Konecta. "No lo dudé: es una empresa excelente, con gran congruencia". Lleva dos años dirigiendo el capital más importante de las empresas: las personas.

Platicamos con ella sobre los programas y estrategias con los que cuentan para el bienestar de sus colaboradores y cómo esto se refleja en la calidad de sus servicios.

¿Qué retos enfrentas, desde el área de gestión de talento, para contar con las personas adecuadas para atender hasta 13 mil estaciones que operan 24 horas al día, 7 días a la semana?

La atracción de talento siempre será un reto para cualquier industria. Nosotros, para garantizar los altos estándares de calidad, hacemos mediciones, alcances de metas, productividad y calidad de las llamadas. Mucho se dice que a la generación *Millennial* no le interesa las compensaciones y beneficios tradicionales, algo que niego rotundamente. Nosotros trabajamos con políticas de compensación 100% legales; es decir, sin registrar a nuestros colaboradores con un menor salario, además de ofrecer prestaciones superiores a la ley, como seguro de vida, vales de despensa, apoyo con becas de estudio para que nuestros colaboradores puedan continuar con sus estudios y su formación profesional.

Nos distinguimos por ser una empresa 100% legal y comprometida con el bienestar de nuestros colaboradores.

¿Qué otras estrategias de retención implementan?

Somos una empresa incluyente, diversa, que cree en la riqueza que da la pluralidad de ideas. En esta época, coinciden en las oficinas cinco generaciones diferentes, cada una con sus necesidades y características. Nosotros apostamos por un ambiente de colaboración, innovación y sana convivencia.

¿Cómo generan *engagement*?

Buscamos un equilibrio entre factores como compensación, reconocimiento y comunicación efectiva. Las nuevas generaciones, por ejemplo, buscan una comunicación directa, pero virtual y en tiempo real. A ellos les hacemos llegar la comunicación de esa forma, pues sabemos que el comunicado o el anuncio pegado a la entrada del *site* no funciona. Nuestra fortaleza radica en atender a nuestros colaboradores por todos los canales posibles.

Como empresa líder en servicios de Centro de Contacto han sorteado el desafío tecnológico a través del uso de herramientas digitales, como envío de SMS, email marketing, llamadas automáticas y atención virtual. ¿Cómo ha sido adaptarse a esa gama de servicios?

Obedece a que siempre queremos mantenernos a la vanguardia en todas las innovaciones tecnológicas que puedan servir para el mejor contacto de nuestros clientes. Somos socios estratégicos y, como tal, estamos obligados a mantenernos al día con cualquier innovación tecnológica. Le garantizamos a nuestros clientes servicios de calidad, atención y un servicio personalizado a la medida de sus posibilidades,

con el fin de obtener los mejores indicadores de desempeño. Por esa razón somos el mejor centro de contacto en México. Y nos diversificamos para abarcar todos los tipos de servicios digitales. La calidad de nuestro servicio se refleja en las certificaciones que hemos recibido, como ISO-9001. Actualmente tenemos certificaciones como Empresa Socialmente Responsable y Empresa Incluyente, entre otras.

Sabemos que te involucras en algunas actividades de Responsabilidad Social, un área que también es un factor que influye en el tema de retención de talento.

Podría definirlo con una sola palabra: congruencia entre la misión, visión y valores de una empresa y su cultura organizacional. Nuestra filosofía no es un listado de buenas intenciones pegado a una pared. Nosotros vivimos los valores e involucramos a nuestros colaboradores en las acciones grupales que lleva a cabo la empresa. Somos parte de la Fundación Konecta, de carácter internacional, con quienes participamos en la entrega de despensas a población desfavorecida o colaboramos con fundaciones de apoyo a niños con cáncer, entre otras.

¿Quisieras agregar algo más?

Somos una excelente opción para trabajar. Contamos con jóvenes que se integran con nosotros a partir de los 18 años, pues somos de las pocas empresas del sector que los apoya para continuar con sus estudios universitarios. Laboran en una empresa seria, sólida, exitosa, que les permiten contar con experiencia profesional. Sabemos que, algunos, saldrán en algún momento de la empresa, pero eso sí: se irán con una experiencia valiosa y un aprendizaje que les servirá en el futuro.



CONOCE NUESTRA **Membresía Empresarial**

¡Disfruta todos los beneficios!

- ✓ Asistencia funeraria.
- ✓ Seguro de fallecimiento por accidente.
- ✓ 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.
- ✓ Asistencia oftalmológica con precios preferenciales, en consultas y ópticas.
- ✓ Red TDU con descuentos en más de 10,000 establecimientos.
- ✓ Cine al 2x1 un folio por semana, de lunes a viernes.

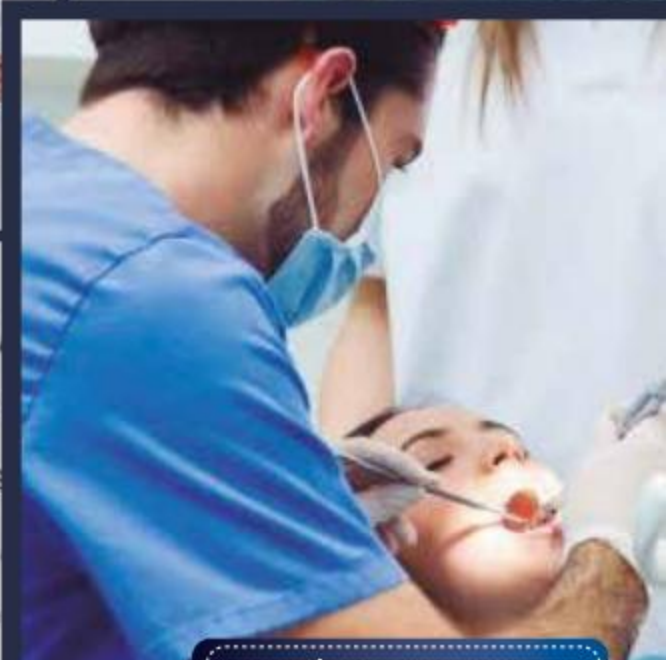
Servicio proporcionado por:



+52 (55) 55 59 04 41



contacto@grupopozzeidon.com.mx



APP | Integra contigo

Disponible en
App Store

Disponible en
Google play



Síguenos en:

@IntegraContigo



Descentralización a debate

Por Pamela Rendón Echeverría



El Gobierno de México, encabezado por Andrés Manuel López Obrador, ha puesto a discusión en la arena pública un tema polémico: la descentralización de algunas secretarías de Estado. El objetivo principal es la reactivación económica de algunas regiones del país, con el fin de generar empleo. No obstante, de acuerdo con algunos especialistas, la descentralización tiene algunos retos y áreas de oportunidad que urge atender.

Durante décadas las oficinas de las secretarías de Estado se han concentrado en la Ciudad de México, lo que ha derivado en la centralización de la actividad económica. Esa es una de las justificaciones de la propuesta del Gobierno de México, encabezado por Andrés Manuel López Obrador (AMLO), incluida en su Proyecto de Nación.

Actualmente, el Gobierno Federal se compone por 18 secretarías y 299 entidades de Gobierno, el 80% de los funcionarios públicos labora en esta zona conurbada. Las únicas que tendrán su sede en Cdmx son las de Defensa, Marina, Gobernación, Relaciones Exteriores y Hacienda.

El objetivo principal es la reactivación económica para la generación de empleo y bienestar. La descentralización, de acuerdo con algunos especialistas, tiene un reto de origen: la necesidad de agilizar los trámites administrativos y de gestión a distancia.

Por otro lado, la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE) ha puesto el acento en:

- Garantizar los derechos de los trabajadores, no deben ser obligados a mudarse.
- Asegurar que existe la infraestructura requerida para poder situar a las secretarías en otras regiones del país.
- Hacer una revisión de salarios, sobre todo en los cargos medios y bajos.

LA FUERZA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Se ha abierto un debate en torno de los servidores públicos, ya que en el planteamiento inicial no se menciona cómo van a llevar a cabo este proceso de movilidad, a pesar de que AMLO ha reiterado que los funcionarios que formen parte de este proceso tendrán acceso a la vivienda, sueldos justos y educación para los integrantes de su familia.

David Noel López Aquino, licenciado en Derecho, especialista en Derecho Constitucional y socio de Asesores

Jurídicos López y Asociados, S.C., explica que los servidores públicos han adquirido diversos derechos laborales, como la permanencia en el trabajo. Ante la propuesta, cada uno de ellos tiene la opción de mudarse al estado en donde se situará la secretaría o, en su caso, ser reubicados en otra entidad de la Administración Pública dentro de la Ciudad de México.

Una de las grandes dificultades que enfrenta el Gobierno es que los funcionarios no opten por ninguna de las dos alternativas presentadas, lo cual conlleva una probable liquidación, el retiro anticipado o a la promoción de demandas en contra de las secretarías en busca de una indemnización por la afectación en sus derechos humanos.

“El expresidente Miguel de la Madrid Hurtado, posterior al sismo de 1985, planeó reubicar diversas secretarías a otros estados mediante un Acuerdo Presidencial, empero el proyecto se canceló por la presión que los trabajadores ejercieron al negarse a mudarse”, recuerda López Aquino.

La reubicación de las secretarías de Estado, a juicio de López Aquino, supone una estrategia política, que lejos de ser una descentralización, otorga más poder al Ejecutivo en detrimento de las Entidades Federativas.

“Como también lo es la creación de los llamados *super-delegados*, lo que no necesariamente tiene efectos negativos, pues sólo tendría dichos efectos si dentro de esta estrategia de supervisión y control se abusara del poder en contra de la autonomía de los Estados Federados, lo que resulta muy peligroso; ya que, como reza el *dictum* de Lord Acton, ‘El poder tiende a corromper y el poder absoluto tiende a corromper absolutamente’”, asegura López Aquino.

LAS MEMORIAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Históricamente, la exacerbada centralización de México hizo que varios expresidentes señalaran la problemática que esto representa, debido a la vulnerabilidad del terreno de la Cdmx, las desigualdades sociales que esto representa, el

¿CÓMO QUEDARÁN UBICADAS LAS SECRETARÍAS Y OTROS ÓRGANOS DE ESTADO?



TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN

Existen diferentes formas para llevar a cabo un procedimiento de descentralización, Juan José Palacios, profesor de la Universidad de Guadalajara, explica algunos de ellos:

Descentralización funcional: redistribución de funciones, atribuciones, capacidad de decisión, o poder político entre grupos sociales, dependencias gubernamentales, organizaciones políticas, o individuos; un proceso virtual ya que no implica reacomodo de objetos físicos en el territorio nacional y por ello es más factible y controlable

Desconcentración territorial: reubicación geográfica de elementos físicos como oficinas, edificios y plantas industriales, de localizaciones centrales hacia otras áreas periféricas; es más costoso, complicado y difícil de controlar.

Descentralización económica: no es una simple relocalización de actividades existentes, también involucra un proceso de reorientación geográfica de los flujos de inversión productiva.

aprovechamiento de los recursos naturales de otras regiones, entre otras cosas.

En los cincuenta, Adolfo Ruiz Cortines ya notaba los excedentes poblacionales en la zona del altiplano y, para contrarrestar esto, planteó "La marcha al mar", con el objetivo de aprovechar la región de litorales, que en México es de 11.5 mil km, hacer crecer al sector pesquero e impulsar las zonas costeras, con mejoramiento y construcción de puertos. Algunos historiadores coinciden que con el cambio de sexenio dichos proyectos se estancaron o dejaron de ser prioritarios.

En el gobierno de Díaz Ordaz (1964-1970) hubo un aumento poblacional significativo en la Ciudad de México, aunado a un crecimiento urbano sin planificación, desordenado y caótico. Esa tendencia alarmó a los gobiernos subsecuentes de Luis Echeverría, José López Portillo y Miguel de la Madrid.

Luis Echeverría señaló en uno de sus discursos que "el único medio efectivo para lograrlo es vigorizar la economía en el interior del país, crear nuevos polos de desarrollo regional, descentralizar la industria, las actividades administrativas y los centros educativos para que el desenvolvimiento pujante de la provincia compense el espejismo de la gran ciudad".

El enfoque general de los expresidentes fue otorgar una mayor prioridad a la eficiencia productiva frente a los objetivos de equidad social y de redistribución.

"Lamentablemente, la inversión pública se siguió concentrando en la gran urbe, por lo que —desde entonces— era urgente una política de descentralización", asegura Juan José Palacios, profesor de la Universidad de Guadalajara.

En el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) el proyecto se fortalece, a pesar de la crisis por la que atravesaba el país y las políticas de austeridad. No obstante, la iniciativa

no prosperó debido a la oposición que representaron los servidores públicos.

LOS COSTOS DE LA CUARTA DESCENTRALIZACIÓN

El proceso de descentralización económica y territorial, iniciativa incluida en el Proyecto de Nación, debido a su naturaleza, es costoso, complicado y difícil de controlar. Proyectan un costo por las 31 dependencias de 125 mil millones de pesos, además de los 22.8 millones de pesos para planeación. En esos cálculos no se incluye el costo de los servidores públicos que se mudarían con las dependencias.

Melissa Mata, líder de Movilidad para Mercer Latinoamérica, calcula que los costos adicionales que se deben considerar en cualquier proceso de movilidad son aproximadamente entre 6 u 8 meses de sueldo por colaborador como apoyo para la mudanza y gastos adicionales.

Mata refiere algunos puntos que deben considerarse, con el fin de asegurar la retención del talento en este tipo de procesos:

- Dar un acompañamiento adecuado.
- Asegurar que, tanto el colaborador como las familias, poseen las condiciones mínimas necesarias para que no sufran ningún tipo de pérdida del poder adquisitivo.
- Verificar los costos de la canasta básica, los bienes y servicios.
- Asegurar su calidad de vida y seguridad.

Por otro lado, menciona que es preferible sólo llevar mandos altos y medios, debido a que los mandos bajos pueden no soportar el costo por movilidad.

No existe combinación más perfecta.



bgrupo.com



grupopozzeidon.com.mx | pozzeidonspain.com



João Nunes

Director Ejecutivo para México de Michael Page

“Las compañías están preocupadas por la atracción de talento, pero deberían de atender más la retención”

Por Brenda Martínez Lunar

De acuerdo con el análisis y los resultados mostrados en el Estudio de Remuneración 2018–2019, elaborado por Page Group, en México aumentó la demanda de profesionales expertos en Tecnologías de la Información (TI), lo cual es un reflejo del dinamismo del mercado laboral. Conversamos con el director ejecutivo de la firma de éste y otros temas de cara al nuevo escenario laboral.

PageGroup, con 40 años en el mercado y reconocida como una consultora a nivel internacional, presenta, a través Michael Page, empresa especializada en reclutamiento de puestos senior a direcciones, el Estudio de Remuneración 2018-2019, en donde detalla el comportamiento salarial del mercado laboral en México.

João Nunes, director ejecutivo de la firma, nos habla sobre el panorama percibido desde la iniciativa privada en este cambio de sexenio y la importancia de ser competitivo en el mercado laboral mexicano.

El cambio en la línea política de la administración federal, ¿cómo afectará al sector del empleo?

La actividad que se presenta hoy es normal, eso siempre sucede cuando hay cualquier cambio político en el país, llámese término de sexenio o la implementación de una nueva iniciativa o cancelación de un proyecto. Desde mi punto de vista no creo que el mercado vaya a tener un impacto respecto a inversión privada.

No creo que exista un clima de incertidumbre, sino expectativa. Y ésta terminará hasta que se definan algunos puntos de ciertas políticas. Hay optimismo en el mercado.

México siempre ha sido un país muy bien aceptado por la iniciativa privada, incluso de otros países.

Y en este clima de “expectativa”, como lo llamas, ustedes difunden un estudio en

el que hablan de un mercado mexicano dinámico, con demandas de gerentes senior y directores. ¿Qué conclusiones sacan de su estudio?

No puede haber un buen *performance* si el mercado no te acompaña con la necesidad de contratación, ese sería el primer punto. Atestiguamos un ambiente dinámico, de crecimiento en todos los sectores. México es un mercado maduro en cuanto a selección de personal se refiere, porque hay mucha oportunidad de crecer. Las compañías deben invertir para hacer su sector más dinámico. Áreas de oportunidad: *e-commerce*, ciberseguridad, entre otros.

El sector puede crecer a un dígito, pero probablemente en contrataciones puede tener un crecimiento de hasta dos dígitos.

En su estudio encontraron que aumentó la demanda de profesionales expertos en Tecnologías de la Información (TI). En ese sentido, ¿la transformación digital es reto próximo para las organizaciones?

Detectamos un incremento en la demanda de talento con ciertas características, derivado de los efectos de la digitalización, por ejemplo: la demanda de expertos en ciberseguridad. El reto más importante no es encontrar al talento, sino desarrollarlo.

Hay una dicotomía muy importante entre la disponibilidad y la necesidad del talento, cuando hablamos de

perfiles relacionados con la digitalización. Para muestra, un botón: hace poco detectamos perfiles con habilidades digitales para una compañía. A pesar de que esa compañía con contaba con la vacante, reclutó al talento, pues identificó la necesidad.

Lo que nos habla de la carencia de estas actitudes y aptitudes en el mercado. Una organización, en el papel, dice estar a la vanguardia, pero en realidad sus procesos son obsoletos. La digitalización, en bruto, no es el principal reto, sino contar con los perfiles que usen las herramientas tecnológicas con una visión de negocio.

En su Estudio de Remuneración 2018-2019 informan que el 67% de los encuestados no cuenta con un plan de carrera, 52% no recibe capacitación y 51% no recibe motivación. ¿Qué hace falta para motivar a los colaboradores?

Las compañías están preocupadas por la captación y atracción de talento, pero deberían de preocuparse más por la retención. En México, hace algunos años, el mercado estaba dominado por empresas nacionales y transnacionales con procesos tradicionales. La entrada de empresas con otras dinámicas distintas promovió una mayor competencia en la búsqueda de talento. La productividad, hoy en día, no se puede entender sin un buen liderazgo.

El 26% de sus encuestados habló de sobrecarga de trabajo, dato que respalda la OCDE cuando refiere a México como el país que más horas trabaja. ¿Qué hace falta para cambiar este paradigma?

México tiene mano de obra calificada y muy competitiva, por ello las empresas se acostumbran al quehacer sencillo: es más fácil duplicar las manos para llevar a cabo un proceso que realizar una inversión.

Hoy ya no es correcto contratar más personas para hacer la misma función. Ahora hay que capacitar mejor a los colaboradores para hacerlos más productivos en esa área, ese es el cambio organizacional que se está viviendo en México, que lo va a llevar a una excelente productividad. Se tiene que innovar, hay que tener personas más motivadas, mejor preparadas, mejor capacitadas y más felices.

Todo viene desde el tema de la evolución, una empresa no se puede quedar detenida en temas de valores o políticas organizacionales. Hay que hacer políticas de diversidad, hacer espacios *friendly*, modernizarse. Eso es lo que va a hacer la diferencia en la motivación.

A través de políticas pequeñas se puede hacer una gran diferencia.

¿Qué retos enfrentan las Pymes a la hora de ofrecer compensaciones no tradicionales?

Lo más importante es la creación de bienes intangibles, es decir, políticas de diversidad, actividades sociales, flexibilidad, bienestar, ofrecer gimnasio, horarios.

Necesitamos desmitificar que el estar sentado 8 u 9 horas es ser productivo. Es exactamente al revés, que no interese cuánto tiempo estuvo en la computadora o si se salió al gimnasio.

Si la compañía no sabe medir el *performance* y lo hace a través de cuánto tiempo estuvo frente a su computadora, entonces tampoco se sabe cómo gestionar a los colaboradores.

Y eso trae dificultades para México, pues el 80% de la economía lo mueven las Pymes, y estas son las que tienen más problemas al momento de hacer una transformación tecnológica o social dentro de las compañías.



¿Qué escenario vislumbra en el país respecto a temas de diversidad?

México aún mide su nivel de inclusión empresarial con el número de mujeres que tiene trabajando al interior, pero el tema tiene una definición que va mucho más allá de ese eje.

Hablamos de inclusión de género, edad, distintas generaciones, nacionalidades, religiones, orientaciones sexuales, entre otros. Antes de impartir políticas de diversidad e inclusión, yo diría que hay que hacer un análisis profundo de la organización y explorar muy bien la definición.

Dar la oportunidad a la persona que tiene talento, sin importar otra característica, vuelve a la empresa mucho más productiva. Por ejemplo, en Page Personnel tenemos cuatro años creciendo a dos dígitos y mucha de esa responsabilidad es atribuida a las políticas que tenemos.

FORO Compensaciones y BENEFICIOS

Para el talento multigeneracional

28.03.2019

CONFERENCE MANAGEMENT
Lider en Capacitación Empresarial

5 PONENCIAS MAGISTRALES Y DOS PANELES DE DISCUSIÓN, PARA APRENDER A RETRIBUIR MEJOR A TUS COLABORADORES.

 MAGALI MALDONADO DIRECTORA DEL INSTITUTO CENCOS DE LA FELICIDAD TECMILENIO	 LUIS EDUARDO LÓPEZ ESPECIALISTA EN COMPENSACIONES iZZI	 SALVADOR DE ANTUÑANO DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS THE ABBECCO GROUP	 LAURA HERNÁNDEZ GERENTE DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PayPal	 JOANNA KUJACH CITY MANAGER COMERCIAL BOLSA ROSA
 CARLOS MORENO SUPERVISOR DE COMPENSACIONES EY	 LAURA RAGO ASISTENTE DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DHL	 EDUARDO ROSAS DIRECTOR DE PERSONAL Y RELACIONES PÚBLICAS Pepsico	 CLAUDIA SAUTER WELFARE MANAGER PEPSICO	 CELIA CORTÉS WELFARE MANAGER Integrase
 RAQUEL MACÍAS DIRECTORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL MAPFRE	 MÓNICA TELLER DIRECTORA DE PERSONAL Y RELACIONES PÚBLICAS cibanimex	 MÓNICA SAUTER WELFARE MANAGER Regus	PANEL WELLNESS AT WORK	

¡INSCRÍBETE HOY MISMO!

INFORMES@TALLERESCM.COM.MX

28 DE MARZO 2019 DE 9:00 A 16:00 HRS. WORLD TRADE CENTER CDMX PISO 10

WWW.CONFERENCEMANAGEMENT.COM.MX/SALARIOEMOCIONAL

¡PATROCINA ESTE EVENTO!

(55) 68 30 - 72 70 / 68 30 - 72 71

UN DÍA, SEIS CONFERENCIAS, DOS PANELES SOBRE EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO FEMENINO EN LA ALTA DIRECCIÓN.

ZURICH PRESENTA

5º ENCUENTRO MUJERES DE ÉXITO

11 DE ABRIL 2019



PATRICIA MOLINA
CEO
IAVAS MEDIA



NATHALIE DARRES
CHIEF MKT OFFICER
ZURICH



MÓNICA BAUER
VP CORPORATE AFFAIRS
PEPSICO



MÓNICA ROSADO
SR CORPORATE COUNSEL
Ingersoll Rand



CLAUDIA NÚÑEZ
LEGAL DIRECTOR NOLA
Unilever



LILIANA CABEZA
DIRECTORA COMERCIAL
PHILIP MORRIS MÉXICO

PANEL: INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

PANEL: MENTORÍA, CLAVE PARA ACELERAR EL DESARROLLO DEL TALENTO



ANABEL GONZÁLEZ
LEGAL DIRECTOR NOLA
McDonald's



ILIANA MARTÍNEZ
GENERAL COUNSEL
GM



RENATA MALDONADO
DIRECTORA COMERCIAL
natura



FÁTIMA GONZÁLEZ
SUBDIRECTORA LÁCTEOS CULINARIOS
Nestlé



CLAUDIA VALVERDE
CULTURAL TRANSFORMATION VP
Great Place to Work



LAURA VERDUZCO
HR DIRECTOR
GE



ÁNGELES SUÁREZ
DIRECTORA DIVISIONAL ZONA CENTRO Y SUR
Grupo Bimbo



TANIA DIB RODRÍGUEZ
DIRECTORA DE RIESGOS Y ESTRATEGIA FINANCIERA
Palacio de Hierro



VANESSA ESCUDERO
DIRECTORA DE DESARROLLO DE TALENTO, CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Palacio de Hierro

WWW.MUJERESDEEXITO.COM.MX

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

EVENTO PATROCINADO POR:



La cerveza se produce con talento

Por Pamela Rendón Echeverría

El año pasado Grupo Modelo ocupó el octavo lugar en nuestro *ranking*: "Las 40 empresas con los Mejores Empleos", como resultado de sus estrategias internas para mantener un ambiente propicio para el equilibrio vida-trabajo de sus colaboradores. Platicamos con Maribel Zorrilla, People Continuity Director, para conocer más a detalle sus estrategias, como el *talent management*, una herramienta "para identificar a la persona correcta en el lugar correcto".

La historia de las personas dentro de una empresa tiene muchas etapas, algunas más cortas que otras, pero no por eso menos importantes. Durante cuatro años, Maribel Zorrilla, People Continuity Director en Grupo Modelo, se ha encargado de seguir los pasos de cada uno de los colaboradores, acompañándolos en el camino de principio a final.

Sin duda, cada palmo recorrido por los colaboradores es importante para que las empresas crezcan, pero en esta entrevista podrán conocer el manejo de cada uno de ellos dentro de la afamada cervecera, que fue fundada en 1925 y ha obtenido el reconocimiento mundial de sus marcas.

Grupo Modelo consiguió el talento de ella a través de un *headhunter* y logró tener lo que se requería para hacer que continuarán creciendo y consolidándose como líder dentro de la industria cervecera. Ella destaca que el momento más importante de todo el trayecto "es el *talent management*, porque es el proceso para identificar a la persona correcta en el lugar correcto".

¿Por qué destacas el *talent management* como el más importante?

El talento juega un papel muy importante dentro de una empresa, pero en sí mismo no funciona si no está en el lugar apropiado para su desarrollo. Gran parte del éxito radica en ubicar al talento de forma adecuada para llevar a la compañía al lugar que quieres y la gente es la que crea ese movimiento.

Es importante hallar el momento perfecto para que las personas aporten todo su potencial, que entregue el 100% de resultados pero que también sea un *challenge* para él, de forma que ambos ganemos: la empresa, con resultados; ellos, con aprendizaje. Esa es la parte clave.

¿Cómo saber que los colaboradores se encuentran en el lugar adecuado?

Hacemos una evaluación, en la cual todos los líderes califican a sus equipos. En ella se mapea a cada uno de los colaboradores, en qué posición está, sus resultados y cómo los está logrando, de acuerdo a eso nosotros podemos saber si la persona está lista para un nuevo reto o si debemos mantenerla en esa posición para que termine de desarrollarla.

Este proceso es crucial y se hace a través de reuniones anuales con todos los líderes de la compañía, en donde ocupamos algunas herramientas para poder medir el desempeño y tomar decisiones objetivas, que nos permitan tener el mapeo adecuado de todas las personas que están en el grupo.

Una vez que tienen al talento en el lugar adecuado, ¿qué hacen para retenerlo?

Contamos con planes para la retención de talento, pues lo que se aprende en Grupo Modelo es algo que les costaría mucho trabajo desarrollar en otras compañías, por la agilidad y la velocidad a la que nos movemos.

Tenemos proyectos desafiantes que en otras empresas les costaría muchos años de trabajo obtenerlos, un ejemplo de esto es que tenemos colaboradores que con muy poco tiempo ya están liderando un equipo, mientras que en otro lado, un requisito indispensable para eso es la antigüedad.

Eso es atractivo para las personas que siempre quieren aprender más. Además de la parte de desarrollo de aprendizaje, en donde tenemos también muchas opciones atractivas para ellos.

Una empresa que genera *engagement* atrapa al mejor talento. Por eso, nosotros trabajamos para que la gente se sienta cómoda. Sabemos que, en general, hoy en día, los profesionales pueden decidir terminar la relación por una mala relación con su jefe o porque no está cómoda en su lugar de trabajo.

Para marcar una diferencia con lo que sucede en otras empresas, hacemos evaluaciones del clima laboral para asegurarnos de estar cumpliendo con esta parte, además de desarrollar liderazgos efectivos, así logramos que la gente se sienta contenta haciendo su trayectoria aquí.



Maribel Zorrilla
People Continuity Director
en Grupo Modelo

La diversidad y la inclusión es un tema importante para la atracción y retención de talento. ¿Cómo lo fomentan?

Hoy en día necesitamos ser diversos e inclusivos, el reto es justamente hacer que las personas se respeten y que cada quien pueda ser como es.

No somos perfectos, existen colaboradores que ya lo hacen de forma natural y otros que lo hacen porque así es el grupo. Nos alegra que estamos generando un entorno colaborativo, en donde los prejuicios no deben de importar, ni ser tema principal en ningún equipo.

Es algo que estamos impulsando desde arriba y ha habido muchos cambios. Hace cuatro años, cuando recién había llegado, existía un manejo erróneo del concepto de la diversidad e inclusión, cuando representa muchas cosas que ayudan a tener ideas diferentes.

En muchas empresas la brecha de género representa un reto, ¿ustedes lo consideran así?

El talento no responde a cuotas, no buscamos un número. Somos una compañía que quiere algo genuino, lo que creemos es que al final lo que aporta una mujer y un hombre es algo que se complementa, y lo que realmente perseguimos es lograr

igualdad. En el imaginario social está anclada una percepción: la cerveza, nuestro producto, es únicamente para los hombres. Nosotros, como marca empleadora, estamos impulsando un viraje, un cambio de paradigma. La cerveza no distingue género.

Por otro lado, la carrera profesional de una mujer, al tener hijos, no debería truncarse. Por eso, nosotros estamos otorgando flexibilidad. Y no descartamos a los padres: cuentan con licencia de paternidad. Ambos tienen derecho a disfrutar del nuevo integrante de la familia.

Parte importante para los colaboradores es su aprendizaje, ¿cómo apoyan y fomentan su desarrollo profesional?

Lo hacemos de muchas formas, para nosotros la gente es dueña de su crecimiento y esto es algo importante, porque nosotros vamos a dar las herramientas y oportunidades para que las tomen, pero va a depender de ellos que lo hagan.

Para nuestros colaboradores tenemos cursos *e-learning*, mentores, *coaches*, asesoría de posiciones senior, cursos de inglés en línea, entre otras cosas, pero es importante que lo hagan suyo y fomenten su desarrollo, nosotros no le vamos a decir que tomen un curso, les daremos las opciones y ellos tomarán las que quieran.

Una vez que lo deciden, lo hacen a través de nuestro modelo 70-20-10, lo cual hace que el aprendizaje sea efectivo y que tengan la posibilidad de certificarse al concluirlo.

70% *In The Job Training*, representa aquello que aprendes en tu día a día.

20% es a través de asesorías, *coaching* y mentorías.

10% es aquello que aprendes de manera formal: *e-learning*, entrenamiento en aula, etc.

Si tuvieras que describir cómo es su forma de trabajo, ¿qué dirías?

Justo tenemos un pilar que se llama Vida Modelo, en donde nos enfocamos 100% en los resultados, no en un horario, por eso no tenemos algo específico en flexibilidad, porque de cada quien depende cómo desarrollan sus proyectos y resultados, por lo que manejan sus horarios con sus líderes, considerando que ellos son los que saben qué requiere su equipo.

Aquí, nuestros colaboradores son dueños y, como cada dueño haría, se esmeran por tener los mejores resultados. Para llegar a este punto es importante tener un liderazgo efectivo, no sólo por equipo, también personalmente debes ser un líder.

Si bien el inicio de una relación laboral es algo que marca a los dos lados, lo mismo sucede cuando alguien concluye la colaboración. ¿Qué sucede cuando alguien sale?

Cuando alguien se va de forma voluntaria se le hace una entrevista, porque necesitamos saber los motivos por los cuales ya no quiere colaborar, de forma que nos permita mejorar para continuar con la atracción de talento.

Si es por una decisión interna, ha sido por los resultados de la evaluación, la cual de forma objetiva nos ayuda a detectar quién ya no debe de estar en tal posición por bajo desempeño.

De esta forma, puedo tener la foto adecuada del porqué se está yendo la gente.

Inspirar para ser agente de cambio

Viajar a San Francisco y pasear por sus calles del Distrito Financiero me llevó a preguntarme: ¿De qué compañía será ese edificio, el más alto de la ciudad, cuya particularidad es que durante las noches se ilumina de colores y figuras humanas que danzan frente a todos los habitantes de la bahía? La consulta en Google me arrojó el nombre Salesforce, una empresa de software conocida por su CRM llamado Sales Cloud. Al día siguiente, curiosamente, sintonizaría una entrevista televisiva con su presidente y co-CEO: Marc Russell Benioff.

Este hombre innovador, creador del concepto "platform as a service", fundó la empresa en 1999 y es catalogado hoy como uno de los empresarios tecnológicos multimillonarios más importantes de Estados Unidos; y quizá uno de los filántropos más agresivos al establecer el "modelo 1-1-1", mediante el cual la compañía aporta el 1% del producto, el 1% del capital y el 1% de las horas de trabajo de los empleados en beneficio de las comunidades en las que opera Salesforce alrededor del mundo.

Muchas pueden ser las razones para admirar a quien ha creado una compañía de tales alcances, cuyos ingresos superan los 13 mil millones de dólares y que ha sido catalogada en el 2018 como la número uno en el ranking "100 Best Companies to Work For" de la revista Fortune.

Basta con escuchar a Marc Russell para saber que más allá de su éxito como empresario, es un ícono de inspiración para muchas personas, pues no sólo se da a conocer desde su rol en la organización, sino de manera personal y en ámbitos muy diversos, como sus convicciones políticas, filantrópicas y humanas.

Él ha sabido conectar con sus colaboradores, con sus clientes y con su comunidad, siempre impulsado por sus valores. Sus resultados de negocio son producto del convencimiento de toda la organización en el buen actuar, la confianza y la igualdad. En la conferencia inaugural del Foro Dreamsales, en noviembre pasado, dijo: "No somos perfectos, pero trabajamos bajo el valor de hacer bien las cosas para cada uno de nuestros clientes y colaboradores".

A partir de esta historia de éxito, bajo mi perspectiva, la inspiración es el primer paso para hacer las cosas diferentes y ser un agente de cambio en una empresa, una comunidad, un país o el mundo entero.



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

12vo. CONGRESO MARKETING DIGITAL

Perfecciona los Resultados de tus Campañas

www.congresomarketingdigital.com.mx

Marzo
28
2019

Oradores

ingenia

Gelattina



ARTURO VILLEGAS

Central
interactiva
Agencia Digital



VoxFeed

IBM

ORACLE

13vo. Congreso Internacional

RH Recursos Humanos

Mejora la Gestión de tu Capital Humano



www.congresorh.mx

Mayo
16 y 17
2019

Oradores



Walmart
E-commerce

GIN group

accenture

LIOMONT

DANONE

EY

Tecnológico
de Monterrey

ITAM

aws

15%
de Descuento para
referidos de
mejores
empleos



55 32 23 98 79



(55) 9000 0404 / 01800 087 2411



Informes@CongresosPE.com.mx

Sede



CDMX

Organiza

25 PE

Promoción Empresarial
Iniciativa en Capacitación Ejecutiva

Libera las toxinas de la oficina

¿Trabajas más de 8 horas en oficina? ¿Te quedas sentado todo el día? ¿Te consideras una persona sedentaria? Si has respondido que sí a la mayoría de estas preguntas, tienes una mayor probabilidad de padecer enfermedades no transmisibles (ENT), como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y la diabetes, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Pero no te alarmes: te presentamos una solución simple y preventiva para que no engroses las estadísticas.

Por Pamela Rendón Echeverría

En el año 2018, la OMS detectó que la inactividad física es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad, situación que viven más de 21 millones de personas en México, según la encuesta realizada en 2017 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).

Fomentar la práctica regular de la actividad física ayuda a mantener un nivel de bienestar físico y mental, mejora la salud cardiorrespiratoria, fortalece el sistema óseo y disminuye el estrés y la depresión, de acuerdo al Observatorio Mexicano de Enfermedades No Transmisibles (Oment).

En un trabajo de oficina las jornadas son de 8 a 10 horas, aproximadamente, con un receso para comer. Lamentablemente, este sistema no es saludable para nuestro cuerpo, asegura José Mársico, fundador de Body Systems, quienes por más de 15 años se han especializado en *wellness* para empresas.

En 2018, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dio a conocer que los mexicanos son los que más horas trabajan al año, 2,255 horas, y nos registran dentro de los países con porcentaje de productividad más bajo. Si lo comparamos con Alemania, que registró la menor cantidad de horas anuales, 1,363 horas, tiene una

mayor productividad, situándose como el 5º país más productivo a nivel mundial.

Investigaciones realizadas por la OMS han demostrado que las iniciativas en el lugar de trabajo pueden contribuir a reducir el absentismo por enfermedad en un 27% y los costos de atención sanitaria para las empresas en un 26%, por eso implementar medidas para mejorar la salud de sus colaboradores es un tema de negocio.

José Mársico ha visto los diferentes cambios que han surgido con los programas *wellness* y destaca que, antes no había una cultura de bienestar, lo cual representa un retorno de inversión en las empresas, se puede medir a través de la productividad, *engagement*, rotación, atracción y retención de talento, entre otras; aunque esto se puede conocer a partir de los 3 o 5 años después de implementar un programa de este tipo, aunque existen factores cualitativos que se pueden notar a corto plazo. Una medida para combatir el sedentarismo son las pausas activas.

Una medida para combatir el sedentarismo son las pausas activas.

¿QUÉ ES UNA PAUSA ACTIVA?

Una pausa activa es una práctica implementada para el bienestar de los colaboradores, la cual permite que se

“La actividad física es el primer paso que recomiendo para entrar al camino del bienestar. El cuerpo humano fue concebido para moverse y se ha olvidado”, José Mársico, fundador de Body Systems.



dispersen, estiren y/o relajen durante los horarios de trabajo. Estas actividades se deben de realizar al menos 1 o 3 veces al día, mínimo 2 veces por semana, lo cual ayudará a prevenir problemas en la salud física y mental de quienes se desarrollan dentro de las empresas.

Existen muchas ideas sobre cómo se debe llevar a cabo esta práctica, Teresita Serrano, directora de Body Systems Corporate Wellness, nos explica que "hay diversas formas de hacer una pausa activa y se debe de tomar en cuenta el lugar, la actividad que se esté realizando y la finalidad que le quieren dar, según los tres tipos de pausas (ergonomía, relajación y energía)".

Serrano afirma que el beneficio de las pausas es bajar el riesgo de infartos en este tipo de población, pues al efectuarlas el cuerpo se oxigena, se libera el estrés y se reduce riesgo de ataques al corazón.

PAUSA ERGONÓMICA O POSTURAL

Este tipo de actividad ha tomado relevancia debido a que los riesgos ergonómicos representan una parte considerable de la carga de morbilidad derivada de enfermedades crónicas: 37% de todos los casos de dorsalgia o dolor de espalda originado en la zona de las vértebras son causados por riesgos ocupacionales, reportó en el 2017 la OMS.

El objetivo de este tipo de pausa activa es lograr una mejor calidad de vida a través del buen uso de las herramientas de trabajo, pues un manejo incorrecto del mobiliario podría causar daños irreversibles en la salud de los colaboradores.

Sin embargo, los especialistas apuntan que muchas personas no se sientan, ni utilizan el mobiliario de forma adecuada, lo cual genera una sobrecarga postural y



Consejo de los especialistas:

Independientemente de las pausas activas, debemos tener un indicador que nos avise cada 30 o 45 min., máximo, que nos levantemos y nos movamos por 2 o 3 minutos para liberar las toxinas que se acumulan y disminuir los riesgos del sedentarismo.

Cada una de ellas, ergonómica, de energía y relajación, se hace de forma diferente donde se procura la movilidad del cuello, tronco, brazos y piernas, destensando cada una de las partes con el objetivo de crear una distracción a partir de la actividad física para volverse a enfocar en las actividades del día.

Muchas empresas creen que se requieren grandes espacios pero hay opciones para todos los sectores, "lo que se necesita es voluntad y ganas", nos dice Mársico. Se pueden hacer por cubículos o en áreas abiertas. Destaca que una buena guía es necesaria para orientar los movimientos y hacerlos con éxito.

El diseño de cada pausa se realiza considerando la actividad y el espacio para llevarla a cabo, además de responder a sus necesidades en cualquiera de sus casos se recomienda que duren entre 3 y 10 minutos. Nuestros especialistas coinciden en la importancia de tener un guía que ayude y asesore a los colaboradores para hacerlo de forma correcta.

trastornos en músculos y estructura ósea, por lo cual es necesario generar una cultura que ayude a tener una interacción sana con el entorno de oficina.

Además de una serie de ejercicios que previenen lesiones y contracturas, aumentan los niveles de energía, mejoran en las capacidades motrices, coordinación y lateralidad, benefician la circulación sanguínea y disminuyen el estrés.

¿Cómo deben ser? Con ejercicios de flexibilidad, que producen un cambio de posición y mejoran el proceso de los músculos que están involucrados en la actividad laboral, a manera de descanso activo con movimientos de bajo impacto que ayudan a tener movilidad en las diferentes partes del cuerpo.

PAUSAS DE RELAJACIÓN

El año pasado la UNAM dio a conocer que 8 de cada 10 organizaciones en México son tóxicas, debido a las prácticas internas. La mayoría de ellas no tiene las con-

diciones adecuadas para sus colaboradores y generan diferentes trastornos mentales como: estrés, síndrome *burnout*, entre otros.

Tener un entorno saludable ayuda de muchas maneras a las empresas, una forma de lograrlo es con este tipo de pausas activas, las cuales se recomiendan después de sesiones, conferencias o juntas, en donde se exponen a puntos de tensión o conflicto, que demandaron un esfuerzo mental mayor de los involucrados.

Están diseñadas para bajar la frecuencia cardiorrespiratoria, lograr una mejor oxigenación, tranquilidad, mejorar la postura y estirar el cuerpo para posteriormente regresar a las tareas con mayor calma y concentración. Sin dejar de lado que ayudará a manejar las emociones tóxicas.

¿Cómo deben ser? Los ejercicios que se recomiendan combinan técnicas de meditación y yoga. Ideales después de momentos de estrés y/o al final de la jornada laboral para poder liberar la mente de las tensiones que se pudieron ocasionar en el día. Si se implementan de

forma diaria, los índices de depresión y ansiedad de tus colaboradores disminuirán.

PAUSAS ENÉRGICAS

“Si enfrentamos jornadas muy largas de trabajo, una pausa energética ayuda a liberar el 98% de toxinas que se acumulan en todas esas horas”, asegura Mársico.

Cuando los horarios son muy extensos es difícil enfocarte en el trabajo que se esté desarrollando, por lo cual el objetivo es lograr un momento de dispersión a través de la actividad física para tener un mayor enfoque y energía al retomar las actividades.

¿Cómo deben ser? Con ejercicios de oxigenación y movimiento articular. Cuando se realiza este tipo de ejercicio, el cuerpo continúa con la captación de oxígeno a un grado elevado durante algún tiempo, lo cual hará que se sientan con mayor energía. Ideales para el inicio del día o después de la hora de la comida.

Sabías que el 57.6% de los mexicanos no hace ejercicio. Pero, ¿por qué se abandona la práctica deportiva o el ejercicio físico?

- Falta de tiempo: 47.3%
- Cansancio por el trabajo: 24.3%
- Problemas de salud: 16.5%

Fuente: INEGI



Los derechos de las trabajadoras del hogar, de la invisibilidad a la agenda pública

El pasado 5 de diciembre la SCJN declaró inconstitucional que las trabajadoras domésticas no estén sujetas al régimen obligatorio del Seguro Social. Ese hecho, además de la película *Roma*, de Alfonso Cuarón, ha puesto a debate un tema urgente: los derechos laborales de las empleadas del hogar. La ley vigente, a juicio de las especialistas consultadas, es discriminatoria y por ello urgen a las autoridades a reformarla.

Por Erick Baena Crespo



Marcelina Bautista toca la puerta de una casa ubicada en Lomas de Chapultepec. Una voz rasposa responde por el interfono:

—Sí, dígame.

—Hola. Venimos del Sindicato de Trabajadoras del Hogar, ¿podemos hablar con usted?

—Ahorita salgo, deme unos minutos.

El tiempo pasa. La puerta de la casa permanece cerrada.

Horas antes, el sobrino de una empleada del hogar que había fallecido en un hospital, a consecuencia de una caída que tuvo en la cocina de la vivienda en la que trabajaba, le pidió ayuda. Los empleadores de su tía le habían ofrecido 5 mil pesos para los gastos funerarios, pero el costo ascendía a 35 mil pesos. El cadáver de su tía, quien había trabajado como empleada doméstica casi durante medio siglo, deambulaba por la ciudad arriba de una carroza fúnebre. Sí: la casa en la que esa mujer se accidentó, mientras hacía su trabajo, era la de la señora de la voz rasposa.

Marcelina pide ayuda: envía un mensaje de whatsapp al grupo en el que se mantiene en contacto con activistas, periodistas y comunicadores. Su denuncia llega a las redes sociales.

Después de 3 horas, la señora de la voz rasposa, presumiblemente advertida, le grita por el interfono:

—Oiga, sí voy a darle para los gastos funerarios, sólo que lo estoy viendo con mi abogado.

—¡Pues, salga! Llevamos mucho tiempo esperando. Aquí está la carroza, con su empleada muerta —le suelta Marcelina. Y no miente: la carroza fúnebre, con el cuerpo, se encuentra estacionada fuera del domicilio.

De pronto, un empleado de la señora abre la puerta. Les lleva un mensaje: la señora accede a pagar los gastos funerarios a cambio de que se vayan.

Son las 10 de la noche. Marcelina no sabe cómo regresar a su casa. Ni siquiera si, por esa zona, pasa algún camión. El chofer de la carroza le dice que la puede dejar en el metro Auditorio. Marcelina acepta.

El olor avinagrado de la muerte se filtra en la cabina. A pesar de eso, Marcelina respira aliviada. Su trabajo está hecho.

“Mañana será otro día”, se dice a sí misma mientras la carroza circula por las calles silenciosas, apagadas, de Lomas de Chapultepec.



De acuerdo con cifras del Inegi, en México trabajan en el sector del hogar remunerado 2 millones 293 mil 700 personas, lo que equivale al 4.21% de la población económicamente activa ocupada. De esta actividad depende la economía de 1,987 mil 294 hogares mexicanos (Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, ENUT, 2014), según el documento *Seguridad Social para el Trabajo*, de la serie *Derechos laborales de las trabajadoras del hogar*, elaborado por Christian Aurora Mendoza, Vanessa Armendáriz y Alejandra Muñoz.

En México existen dos principales ramas de incorporación a la seguridad social: el primero, a todas luces, un oxímoron: Incorporación Voluntaria al Régimen Obligatorio (régimen voluntario); el segundo, la Modalidad Obligatoria (régimen obligatorio). Es decir: la Ley del Seguro Social permite la afiliación de las trabajadoras del hogar sólo bajo el régimen Voluntario, mismo que las excluye de acceso a fondo de ahorro para la vivienda, guarderías y la atención médica de enfermedades preexistentes, entre otras prestaciones. Bajo este régimen, los empleadores no tienen la obligación de asegurar a las trabajadoras del hogar. El Estado deja a su arbitrio la decisión de hacerlo o no.

Marcela Azuela, fundadora de Hogar Justo Hogar, una asociación civil que trabaja en la promoción de los derechos de las trabajadoras domésticas, sostiene que la relación paternal que se establece entre un empleador y una trabajadora del hogar es más perjudicial que beneficiosa.

“Son dos relaciones diferentes. Tú puedes querer mucho a tu empleada, pero la relación de trabajo tiene que transitar por otro carril. En aras del cariño, como se refleja bien en la película *Roma*, podemos afectar sus derechos”, sostiene. Y ejemplifica: “Cleo no para en todo el día: es la primera que se levanta y la última en irse a dormir”.

Hasta ahora, esa relación laboral, dice, ha transitado históricamente por la informalidad. Y las cifras le dan la razón: el 97.5% de las trabajadoras del hogar remuneradas trabaja en condiciones de informalidad, es decir, sin prestaciones ni seguridad social, reporta la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2017).

Sólo 1 de cada 10 trabajadoras del hogar cuenta con un contrato de trabajo, lo que deriva en la ausencia de un registro sobre las relaciones laborales en el sector.

Hogar Justo Hogar, entre sus líneas de acción, promueve la firma de un contrato entre empleador y trabajadora del hogar, con el fin de estipular derechos y obligaciones claras.

“Es una gran herramienta para regular una relación y, de paso, sensibilizarnos como empleadores”, asegura. Sin un documento oficial, de ningún tipo, sostiene, en ocasiones el empleador no sabe ni siquiera en donde vive la trabajadora. Cuenta que el pasado sismo del 19 de septiembre de 2017 fue testigo de escenas terribles: personas que deambulaban por las calles de la colonia Condesa buscando a sus familiares, muchas de ellas trabajadoras del hogar a las que todavía no localizaban. O empleadores que tenían horas sin saber de sus trabajadoras, de quienes sólo conocían el nombre de pila.

“Ni por seguridad sabemos a veces sus apellidos, ni donde viven, ni un dato de contacto. En cambio, cuando firmas un contrato forzosamente pones un domicilio, un teléfono, un nombre de a quien acudir en caso de emergencia”. También el contrato estipula responsabilidades,

horario, descansos y remuneración, además del pago por horas extra.

—¿El contrato es suficiente sin un régimen legal que lo ampare?

—Hoy, sin duda, no podemos garantizar seguridad social a las trabajadoras aun con la firma del contrato. Por ejemplo, para algunas de ellas, contar con guardería es algo vital, que les facilitaría la vida.

De los 2.4 millones de trabajadores del hogar que se calcula que existen en el país, el 95.4% son mujeres, y de ellas, el 33% son jefas de familia, de acuerdo con datos del Inegi.

“Sin ese derecho básico, muchas de ellas, hoy en día, se las ven grises a la hora de salir de sus casas —muchas de ellas viven en las periferias—, dejar a sus hijos encargados, trabajar 8 horas, sin contar las 4 horas de traslado. ¡Es una barbaridad!”

En el fondo, debajo de todas estas cifras, subyace una cruda realidad: la discriminación y segregación de este sector de la población.

—¿Crees que una reforma que garantice los derechos laborales de las trabajadoras domésticas promueva un cambio cultural?

—Es posible. Una cosa empuja a la otra. El machismo, el clasismo y el racismo se enseñan, se reproducen y se perpetúan en las condiciones de trabajo doméstico que tenemos hoy en día. Los niños aprenden a normalizar la

desigualdad laboral en casa. Urge un paradigma cultural: enseñar a niñas y niños a tratar con respeto a las personas a su servicio. No es correcto pedirle a una trabajadora del hogar que prepare una quesadilla, o un trago, a las 2 de la madrugada.

Azuela coincide en que hace falta voluntad política. Ha perdido la cuenta de cuántas veces pisó el Senado de la República demandando la ratificación del convenio.

“Nos decían, a las representantes: ‘Estamos de acuerdo, pero en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) nos dicen que no les alcanza’. Íbamos al IMSS y nos decían: ‘Nosotros sí queremos, pero el SAT se niega’. Se echaban la bolita, pues”.

A pesar de ello, se muestra optimista con el fallo que la Suprema Corte de Justicia (SCJN) dictó el pasado 5 de diciembre de 2018, relativo a la creación de un programa piloto para incorporar a las trabajadoras del hogar al IMSS.

“No se necesita la firma del Convenio 189 para implementar el programa piloto. En muchos países, primero se ratificó el convenio y luego se adecuaron las leyes”, refiere.

—Si te pidiera que fueras pesimista, ¿con qué cambio en política pública a favor de las trabajadoras del hogar te conformarías?

—Me conformaría con lo mínimo de lo mínimo: el seguro social.

El Convenio 189, de la Organización Internacional del Trabajo, sobre el trabajo decente para las y los trabajadores domésticos, adoptado el 16 de julio de 2011 en Ginebra, compromete a los países firmantes a que “los trabajadores domésticos disfruten de condiciones no menos favorables que las condiciones aplicables a los trabajadores en general con respecto a la protección de la seguridad social”. México no lo ha ratificado.

Martha Tagle, diputada de Movimiento Ciudadano, hace un llamado al nuevo gobierno para que ratifique el Convenio.

Agrega que sería paradójico que la legislatura de la paridad de género, que así se anuncia en toda su propaganda, no aprobara una reforma laboral en beneficio de las trabajadoras domésticas.





El antecedente directo del fallo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación fue la demanda de amparo que interpuso María Rosario Garduño, de 80 años, quien durante 57 años trabajó para la misma familia, ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de la Ciudad de México (JLCA), exigiendo el pago de prestaciones y su inscripción retroactiva al IMSS.

El 6 de julio de 2017, el presidente del Décimo Sexto Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Primer Circuito solicitó a la SCJN que ejerciera su facultad de atracción. El 14 de febrero de 2018, en sesión, la Segunda Sala de la SCJN ejerció dicha facultad. El pasado 5 de diciembre la Suprema Corte declaró inconstitucional que las trabajadoras domésticas no estén sujetas al régimen obligatorio del Seguro Social.

La SCJN falló contra el artículo 13, fracción segunda, de la Ley del Seguro Social, que ubica a las trabajadoras del hogar como sujetos de aseguramiento voluntario.

La sentencia, presentada por el ministro Alberto Pérez Dayán, señala que no existe una justificación constitucional para excluir a este sector de trabajadores del régimen obligatorio, por lo que se violan sus derechos de acceso a la seguridad social y no discriminación.

“No sólo la exclusión del régimen obligatorio del Seguro Social comporta una actuación discriminatoria que perpetúa y fortalece la marginación social de las mujeres que se dedican al hogar, sino que además esa violación no puede ser superada simplemente porque dichas trabajadoras puedan acceder al régimen voluntario”, sostuvo el ministro. Calificó como vulnerable a este sector de trabajadores, por lo que urgió al IMSS instrumentar, durante un periodo de 18 meses, un programa piloto, de fácil implementación, que otorgue seguridad social a las empleadas del hogar.

La reacción no se hizo esperar. “El IMSS acata inmediata y puntualmente la decisión de la SCJN para incluir a las trabajadoras o empleadas domésticas, en su mayoría mujeres, al régimen obligatorio de protección en el Seguro Social”, dijo Germán Martínez Cázares, director general del IMSS, en un video en su cuenta de Twitter.

Garduño perdió, por ahora, una batalla jurídica: no logró que condenaran a su empleadores a pagar las cuotas caídas del seguro social desde 1959. La Corte aclaró que no eran obligatorias, pero la JLCA tendrá que dictar un nuevo laudo sobre el caso.

La JLCA, en el laudo original, condenó a los empleadores a pagar aguinaldo, horas extras y prima vacacional, sólo por el año anterior a la renuncia, que se efectuó en 2016.

Garduño perdió, pero ganó: sentó un precedente para la probable incorporación de millones de trabajadoras del hogar al IMSS.

El 30 de enero del presente año, en sesión ordinaria del Consejo del IMSS, integrado por representantes del

NUMERARIA

80% de las empleadas del hogar **gana 2 salarios mínimos** o menos

46% trabaja jornadas de más de **35 horas a la semana**

97.4% **no tiene** una **relación laboral formalizada** por escrito

40.1% gana menos de un salario mínimo

1.7% cuenta con seguridad social y otras prestaciones

74.8% no tiene prestaciones

0.3% tiene seguridad social

21.1% no tiene seguridad social, pero sí otras prestaciones

Promedio de escolaridad: 7 años
6.9% no tiene instrucción alguna

2.1% de mujeres y 12.9% de hombres tienen **ingresos superiores a 3 salarios mínimos**

Fuente: Sistema de Información Estadística Laboral, Tercero trimestre de 2018. Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

sector patronal, obrero y de gobierno, el titular del organismo, Germán Martínez Cázares, en presencia de la secretaria del Trabajo y Previsión Social, Luisa María Alcalde Luján, presentó el programa piloto para la incorporación de personas trabajadoras del hogar, el cual fue aprobado de manera unánime.

Martínez Cázares afirmó que con esta decisión se acata la sentencia de la SCJN, recibida formalmente el 29 de enero de 2019, con el objetivo de asegurar en el régimen obligatorio a las y los trabajadores del hogar, a fin de garantizarles el acceso a servicios médicos, hospitalarios, farmacéuticos, obstétricos, incapacidades, pensión por invalidez y vida, fondo para el retiro, así como prestaciones sociales, principalmente servicio de guardería y velatorios.



“El trabajo del hogar en México se realiza en condiciones de precariedad laboral”, sentencia Martha Cebollada Gay, en su libro *Hacer visible lo invisible, formalización del trabajo remunerado en México: una propuesta de política pública*.

La discriminación es un acto silencioso, pero visible: en un recorrido efectuado por Mejores Empleos se comprobó que en algunas casas ubicadas en las colonias Del Valle, Polanco y Lomas de Chapultepec, este grupo cuentan con accesos diferenciados e, incluso, tienen prohibido utilizar los elevadores que usan sus empleadores.

“El trabajo del hogar remunerado se realiza en una unidad doméstica no productiva. Este hecho supone, por un lado, un alto grado de aislamiento del individuo y la disminución considerable de visibilidad de los abusos a los que se puede ver sometido, así como sus posibilidades de denuncia”, sostiene Cebollada Gay.

Marcelina Bautista, fundadora del Centro de Apoyo y Capacitación para Empleadas del Hogar (Caceh) y secretaria general colegiada del Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras del Hogar (Sinactraho), pionera en la lucha de los derechos de las trabajadoras del hogar, agrega otro factor: las mujeres que se emplean en trabajo doméstico provienen de regiones alejadas del país, indígenas en su mayoría, quienes arrastran atavismos culturales, nula participación política y violencia intrafamiliar.

Esa circunstancia tiene una continuidad cuando emigran a las ciudades. Los patrones encarnan —entonces— esa figura de autoridad, a la que le toleran abusos.

De acuerdo con datos de Conapred, 7 de cada 10 trabajadoras del hogar tienen ascendencia indígena. Y su promedio de escolaridad es de 7 años.

Bautista lleva 22 años luchando por los derechos de las trabajadoras del hogar. Tercera de 12 hermanos, originaria de Nochixtlán, Oaxaca. Llegó a los 14 años sin conocer la Ciudad de México y sin hablar español. Trabajó en casa de una familia, ubicada en Naucalpan, cerca de la zona del Toreo. Era trabajadora doméstica de planta y sólo contaba con un día libre a la semana: los domingos.

Uno de esos días, recuerda, mientras caminaba de regreso a su casa, a 30 minutos a pie de su trabajo, se encontró con la Iglesia de San Pedro. En ese lugar se llevaban a cabo las reuniones de la Juventud Obrera Cristiana (JOC). El párroco, de origen francés, formado en la teología de la liberación, auspiciaba ese tipo de reuniones.

“El padre me invitó al grupo después de que me vio en la estudiantina de la iglesia. Parece que yo no cantaba bien. Me dijo: ‘¿Sabes qué? Aquí tenemos un grupo’. Y me sumé. La mayoría eran obreros, pero al poco tiempo, ya éramos un grupo como de 25 trabajadoras del hogar”, cuenta.

Mary Goldsmith, académica feminista, refirió a Marcelina con el Colectivo Atabal de trabajadoras del hogar. Ahí conoció a la sindicalista Rosario Ortiz, quien le ayudó a darle forma a su plan de acción. Marcelina formó parte de la creación de la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (Conlactraho) en 1988, organización de la que fue secretaria general.

Con apoyo de la Fundación MacArthur fundó el Caceh en el año 2000. De 2005 a 2013 recibió el apoyo del Fondo Semillas, mujeres sembrando igualdad, una organización feminista que apoya a grupos y organizaciones de mujeres.

El 17 de septiembre de 2015 obtuvo el registro del Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras del Hogar ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje local. Y posteriormente la toma de nota por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

—¿Involucrarte en actividades políticas en qué medida modificó tu relación laboral con tus patrones?

—Uno calla los abusos por necesidad. En ese entonces tenía un total desconocimiento de mis derechos. Trabajé durante 14 años en la misma casa y siempre me decía: “Este año me voy”. Uno evita soñar porque no es parte tuyo soñar. Le debo mucho a ese padre, quien me invitaba a reflexionar sobre mi situación. Empiezo a viajar a otros países, a todo Latinoamérica, a congresos sobre el tema del trabajo del hogar y mi empleadora me empieza a cuestionar. Un día revisó mis cosas en el cuarto y me dijo: “Ya sé en qué andas y eso de los derechos no me gusta”. Viajaba en mis vacaciones, para que no interfiriera con mi trabajo. No obstante, la señora me reclamaba. Al final, cuando me despidió, me dijo: “Te voy a dar 500 pesos como gratificación”. A mí me pareció inaceptable, así que le reclamé mi aguinaldo (que me adeudaba) y una indemnización. Me respondió que lo vería con su abogado.

—Al final, ¿obtuviste tu indemnización?

—Sí —responde, con una sonrisa apenas dibujada en el rostro.



Marcelina sostiene que el hostigamiento sexual, que ella también padeció, es algo que habitualmente viven las trabajadoras del hogar.

“Es algo que me dolió muchísimo y que me impulsó a hacer lo que hago: defendernos”.

El estudio *Violencia de Género contra Mujeres en Regiones Indígenas de México*, elaborado bajo el auspicio de la de la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres y la coordinación general del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de Antropología Social (Ciesas), señala que el fenómeno de la violencia contra mujeres indígenas se produce en un sistema de múltiples estructuras de opresión que se traslapan y operan simultáneamente, potenciando las desventajas, exclusiones y desigualdades de las mujeres indígenas.

—¿Qué es lo que demandarán desde el Sinactraho? —le pregunto a Marcelina.

—Queremos seguro social obligatorio, aportaciones individuales y que se ratifique el Convenio 189.

Si bien existe todo un capítulo de la Ley Federal del Trabajo dedicado a los “trabajadores domésticos”, a juicio de Marcelina, lo estipulado en sus artículos limita sus alcances. La pasada reforma a esta ley, aprobada el 30 de noviembre de 2012, tras 40 años sin modificaciones, estipuló descansos para las empleadas del hogar de tres horas durante el día y de nueve horas en la noche, lo que significó la legalización de la jornada de 12 horas. Por ello, exigirán la aprobación de una iniciativa de reforma al capítulo 13 de dicha ley que se presentó en noviembre pasado.

—¿Cuál es el escenario ideal para ti?

—Si todos nuestros derechos estuvieran garantizados, no tendríamos razón de existir. Ese es mi ideal.

Nosotros no vamos a quitar el dedo del renglón. Y ahora nos estamos concentrando en la profesionalización del trabajo del hogar. Estamos conscientes de que si exigimos derechos también tenemos obligaciones.



62.8% de las personas trabajadoras del hogar en México no recibió ingresos suficientes para adquirir los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades básicas

Instituto Belisario Domínguez 2015

En el auditorio Octavio Paz del Senado de la República, el pasado 30 de enero, Conapred, en colaboración con Caceh, organizó el *Cuarto de Paz: La agenda pendiente sobre trabajo del hogar*. En su intervención, Annika Thunborg, embajadora de Suecia en México, tras aclarar que le encanta vivir, trabajar y viajar por el país, contó una anécdota que dejó a los asistentes en silencio:

“La residencia permanente de la delegación sueca en México está en remodelación. Ese lugar, junto a la embajada, es el sitio en el que se llevan a cabo todos los eventos oficiales”. Por esa razón, momentáneamente, despachan en una residencia temporal.

“Nos tomó mucho tiempo encontrar una casa en las Lomas con cuartos dignos y decentes para las trabajadoras del hogar. La casa que rentamos, finalmente, tampoco los tiene. Hay un sótano, oscuro, húmedo, con piso de piedra y un baño muy sencillo. Nosotros lo utilizamos como bodega para almacenar la comida y el vino”.

No obstante, ese cuarto se había construido *ex profeso* para los empleados del hogar. Así se los aclaró la agencia inmobiliaria.

Por fortuna, continuó, la casa que rentan cuenta con un departamento para huéspedes en la planta alta, “en donde viven nuestras trabajadoras del hogar, de planta, que provienen de Tlaxcala y Michoacán”.

Aclaró que, desde su llegada a México, hace dos años, ha tratado de asegurar las mismas condiciones laborales para las trabajadoras del hogar que las que tienen los otros empleados de la embajada. “Hasta ahora, la ley mexicana no lo ha permitido”.

Declaró que se han reunido con autoridades mexicanas para hablar del tema. Y, a pesar de eso, sigue sin entender: “¿Por qué una empleada del hogar, ama de llaves con la responsabilidad de toda la operación de nuestra residencia, incluyendo todos los eventos, tiene menos derechos?”.

La pregunta sigue sin respuesta.



A portrait of Cecilia Vega, a woman with shoulder-length brown wavy hair, smiling at the camera. She is wearing a black top, a gold necklace, and gold earrings. The background is blurred, showing what appears to be a window with light coming through.

"Hay que perder el miedo a innovar"

Cecilia Vega

Fundadora y Directora de Aiween

Por Pamela Rendón Echeverría

Aiween, una empresa mexicana, se ubicó dentro de las 11 *startups* finalistas que fueron seleccionadas entre 250 emprendimientos de 23 países de América Latina y el Caribe durante la 13ª edición de Demand Solutions Chile 2018. Aiween es un espacio de creación para generar soluciones a empresas, impulsar a emprendedores e identificar talento. Platicamos con su fundadora sobre cómo propiciar las ideas innovadoras en las organizaciones.

En diversas conferencias escuchamos a los especialistas en Recursos Humanos hablar de temas como la coincidencia entre generaciones, la tendencia en los esquemas de compensaciones y las estrategias de atracción de talento, entre otros.

Esos temas, que se convierten en retos, en acertijos, también se pueden resolver de la mano de la tecnología. Esa es la apuesta de Cecilia Vega, fundadora y directora de Aiween.

Aiween nació en 2015. Y su fundadora la define como una *startup* mexicana que se enfoca en innovación y contenidos para resolver retos en temas de negocios, ventas, mejoras o creación de productos y servicios. Es un espacio propositivo para generar soluciones a empresas, impulsar a emprendedores e identificar talento.

Aiween desarrolló una metodología “reto-solución” que invita a los profesionistas a competir con ideas, contenidos digitales y propuestas de valor a cambio de recompensas económicas y/o laborales. Provee un espacio equitativo en donde cualquier persona puede participar para ganar dinero, encontrar alianzas y oportunidades, sin importar edad, estudios, género, experiencia o lugar de residencia.

Vega trabajó durante 20 años en compañías como Telefónica, American Express, Virgin Mobile y BBVA Bancomer. A su paso, por cada uno de esos corporativos, se enfrentó a la búsqueda de soluciones disruptivas. A lo largo de su carrera, Vega impulsó a las empresas a ver más allá del currículum y encontrar soluciones innovadoras para los retos que enfrentaron. Sostiene que las ideas más exitosas —en ocasiones— surgen afuera de las compañías, con personas que no están inmersas en la industria.

Los *millennials*, afirma, son parte de la respuesta porque tienen “atributos muy poderosos pero que hay que saber manejar”. Además de que, como generación, representan más de un 30% de la población mundial y para el 2030 serán la fuerza productiva y de consumo más grande.

“Provocas que el talento se emocione a partir del reto de una empresa: el talento crea una afinidad por ella y, a su vez, la empresa puede valorar su trabajo. Si bien las nuevas

generaciones son irreverentes, el reto es motivarlas para generar compromiso”.

GRILLETES EMPRESARIALES

En la era digital el cliente se transformó: se volvió digital y demandante. La disrupción, asegura Vega, no debe ser algo estático, sino continuo. “Eso te da una ventaja: no quedarte atrás ni al margen de las nuevas condiciones del mercado”.

Algunos de los problemas actuales dentro de las compañías son la imposibilidad de innovar y transformarse de manera rápida y constante. Los obstáculos para conseguirlo se encuentran en la misma estructura y los procesos internos, los cuales no cambian a la misma velocidad que la necesidad de soluciones, debido a su rigidez.

“Hay compañías a las que les da miedo innovar hacia afuera, se les dificulta porque sus procesos son torpes o no tienen una manera natural de recolectar las ideas de sus empleados y existen pocas empresas que lo hacen”. Y las que lo hacen —recolectar las ideas innovadoras de sus colaboradores— fallan en el seguimiento adecuado de las propuestas o no hay transparencia ni una comunicación eficiente sobre lo que se hace con dichas propuestas, lo que reduce el nivel de participación de los colaboradores.

Las ideas que proponen desde la plataforma surgen de profesionales que no están inmersos en el negocio y que pueden ofrecer un punto de vista externo. “Ellos representan, o son parte de la población, que está liderando las decisiones del mercado”, agrega Vega.

¿CÓMO SORTEAR LOS OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN?

Al estar en contacto con empresas de diferentes giros ha detectado cuáles son los primeros pasos para que se acerquen a la innovación:

Reconocer que la necesitas: muchas organizaciones no apuestan por la innovación —quizá confiadas en su nicho y sus esquemas tradicionales, que juzgan efectivos— para poder mantenerse en el mercado, pues valoran que no requieren cambios para seguir creciendo.

Probar terrenos no convencionales: es un error buscar respuestas convencionales a problemas no convencionales. Y no, deberían de enfocarse en lanzar nuevos productos y servicios, en atender mejor a sus clientes, en modificar lo existente. De esa forma, te adaptas al mercado cambiante.

Talento que te cuestione: si tienen colaboradores que le dicen que sí a todo, se estancarán. Un colaborador que cuestiona sobre los procesos vale más en el mercado, pues su diagnóstico ayudará a mejorar. Si no lo hacen estarán viendo el árbol y no el bosque.

Perder el miedo a la tecnología: en ocasiones no implementan o invierten en tecnología, que automatiza algunos procesos, por el miedo *per se* a la tecnología y la imposibilidad de verla como una herramienta, como un aliada.

POTENCIA CREATIVA

Por otro lado, se encuentran los profesionales que escogen los retos y que tienen la libertad de proponer de forma libre, según su elección, y así pueden poner a prueba sus ideas, saber si son viables y qué tan atractivas son para el mercado.

La plataforma provee un espacio equitativo en donde cualquier persona puede participar para ganar dinero, encontrar alianzas y oportunidades, sin importar edad, estudios, género, experiencia o lugar de residencia, lo cual permite que tengas una diversidad de pensamiento más amplia.

“Para generar una cultura de innovación, se necesita crear tracción de la innovación”. Y para lograrlo, apunta, se debe dar una apertura al diálogo, obtener retroalimentación y tener los problemas por resolver bien identificados y delimitados. Garantizar la libertad para poder obtener ideas inimaginables, incluso en la forma de presentar las ideas.

“Las personas no tienen una experiencia vertical”. Explica que, actualmente, los perfiles se deben construir a través de sus atributos personales, habilidades y experiencia profesionales, de modo que conocemos a la persona de manera integral. En poco tiempo utilizarán Inteligencia Artificial (AI, por sus siglas en inglés) para analizar tus preferencias a la hora de navegar y que “hagas *match* con el reto perfecto”.

Pocos son los procesos internos en los que una persona puede acceder a este tipo de oportunidades porque debe pasar mucho tiempo dentro de la empresa o tener mucha experiencia, lo cual lo relegaría sólo a algunos temas, ya que aclara que pocas veces se ve a las personas de forma integral en un proceso de reclutamiento.

MANTENTE DISRUPTIVO

Cuando te desarrollas en tu carrera, muchas veces es complicado mantenerte a flote con ideas frescas, que se encuentren a la vanguardia. Y no tiene que ver con la edad, sino con actitud e interés en mantenerse actualizado. Pero, ¿cómo lograrlo? Vega nos obsequia algunas reflexiones:

Enamórate del problema: si no enfrentas el problema, el problema te acechará, hasta encontrarte, y serás obligado a transformarte continuamente hasta encontrar las soluciones. Si te cierras a una solución tradicional, no podrás vislumbrar otras posibilidades.

Lee y escucha: es una forma de aprender, conocer ideas nuevas o ver diferentes puntos de vista.

Busca soluciones en todos lados: no descartes ninguna, por más improbable que te parezca. Muchas grandes ideas, en un inicio, se juzgaron como insulsas.

Toma riesgos: de esa forma podrás apostar por tus ideas. No siempre funcionarán, pero algo es seguro: aprenderás algo.

Liderazgo femenino

Un gabinete con perspectiva de género

México, caracterizado por sus desigualdades en la brecha de oportunidades entre hombres y mujeres, hoy nos da la posibilidad de vislumbrar un cambio de perspectiva a partir de que el gabinete del presidente Andrés Manuel López Obrador está conformado con una casi ideal equidad de género. Basta mencionar que ocho, de las 17 secretarías de estado, están ocupadas por mujeres.

Sin embargo, para poder ver concretados resultados con perspectiva de género, se debe trabajar también en los ejes estratégicos donde recae el mayor número de las desigualdades: la educación y cultura, la independencia económica e inclusión laboral, la pobreza, dentro del contexto de las oportunidades económicas que tienen las mujeres, su salud reproductiva y todos aquellos temas recurrentes sobre acoso, violencia y acceso a la justicia. Estos puntos representan hoy en día las caras de la disparidad social que afecta en mayor escala a las mujeres.

Bajo este escenario retador, ¿tendremos la posibilidad en esta administración de constatar la disminución de la brecha de género del país? Cualquier apunte es prematuro, pero lo que sí es posible celebrar, es el ingreso y representación de un número mayor de mujeres en el espacio público y constatar casos como el de la ex magistrada Olga Sánchez en la Secretaría de Gobernación, María Luisa González en la Secretaría del Bienestar, Josefa González Blanco al frente de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Rocío Nahle como Secretaria de Energía, Graciela Márquez como Secretaria de Economía, Irma Eréndira Sandoval en la Secretaría de la Función Pública, Alejandra Frausto en la Secretaría de Cultura, así como Luisa María Alcalde, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Además de las importantes responsabilidades que tienen a su cargo, llevan implícita esa encomienda de generar capacidades institucionales que permitan un impacto real en la transformación de la vida económica, política y social de las mujeres.

No menos importante para aquellas que estamos en otras trincheras, nuestra misión será seguir de cerca la gestión de estas importantes funcionarias y velar porque sus propuestas presenten el alineamiento necesario que favorezca a esa equidad de género que tanto se ha demandado. En este nuevo gabinete, todos seremos responsables de los resultados en dicha materia.



Gabriela Breña
gbrena@mejoresempleos.com.mx

VRIM

Úsala a donde quieras.



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

Beneficios membresías:



• Asistencia médica
telefónica **sin costo**

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

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

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

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

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



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

Y MUCHOS BENEFICIOS MÁS.



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



www.vrim.com.mx



Descarga
App de VRIM



La transformación es posible

Está de moda la palabra transformación, que significa variar a una persona o cosa el aspecto o las costumbres de otra. Este es un buen punto de partida para el tema que nos ocupa.

En colaboraciones pasadas he hablado del cambio como la única constante en la vida de las personas. Un año nuevo produce siempre un deseo de replantearse hábitos, de modificar, de redefinir la manera en que vivimos cotidianamente. Lo cual significa salir de la zona de confort, a través de opciones creativas y más prácticas en todos nuestros entornos. La forma de trabajo se está transformando: de espacios cerrados, herméticos, a los espacios colaborativos; pasamos de los Jefes a la necesidad de los Gefes (Gestores de la felicidad), y el flexiworking nos permite un equilibrio entre nuestro trabajo y nuestra vida.

Si bien los cambios (políticos, sociales o económicos) generan incertidumbre, también las crisis son una oportunidad.

Levantarnos más temprano, dejar de poner pretextos para ahcer ejercicio (incluso con rutinas disponibles en la web, para no pagar gimnasio) son algunas opciones de cambio. Sugiero que, para llevarlo a cabo, ejecutes un plan: establece horarios flexibles, pero cumple con ellos, comprométete. Ajusta tu dieta, bebe más agua, revisa tu ropa, limpia los zapatos, acomoda tu clóset y cambia de corte de cabello. La transformación inicia hoy.

Elimina de tu vida lo que sobra. Abre tu clóset y haz una limpieza a profundidad. Seamos agentes de cambio de quienes nos rodean, celebremos lo diferentes y no critiquemos lo diferente. "Mejorar es cambiar", dijo Winston Churchill. No importa si es tu primera, segunda, tercera o cuarta transformación. Nunca seremos perfectos, pero créeme que intentarlo vale la pena.



Horacio Rosas
Consultor en
identidad física





Fundación
ProEmpleo
Distrito Federal

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

Max Estrada - Moná Mana, Diseño mexicano

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

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

T. 5545 0845

www.proempleo.org.mx

01 800 702 8443

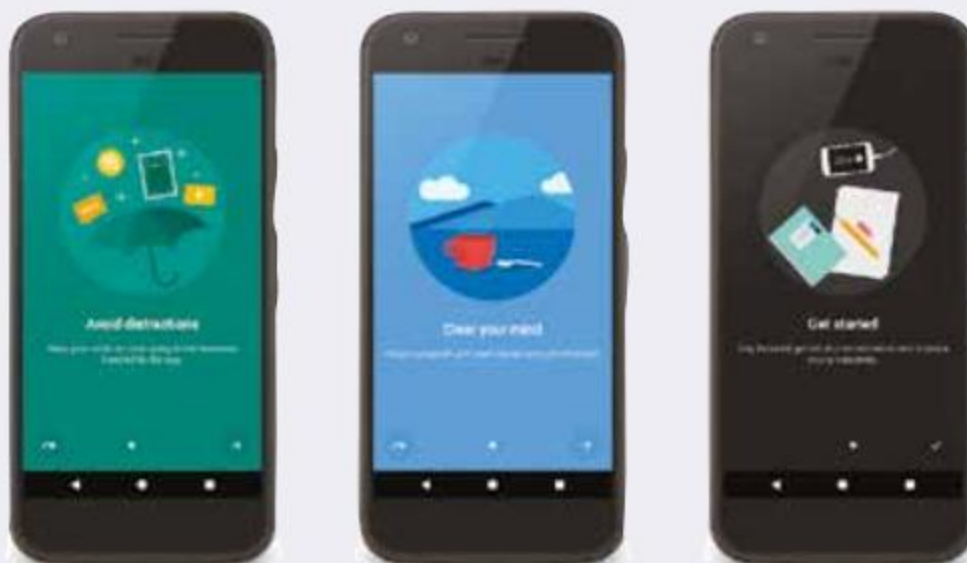


¿Cómo hacer home office de forma efectiva?



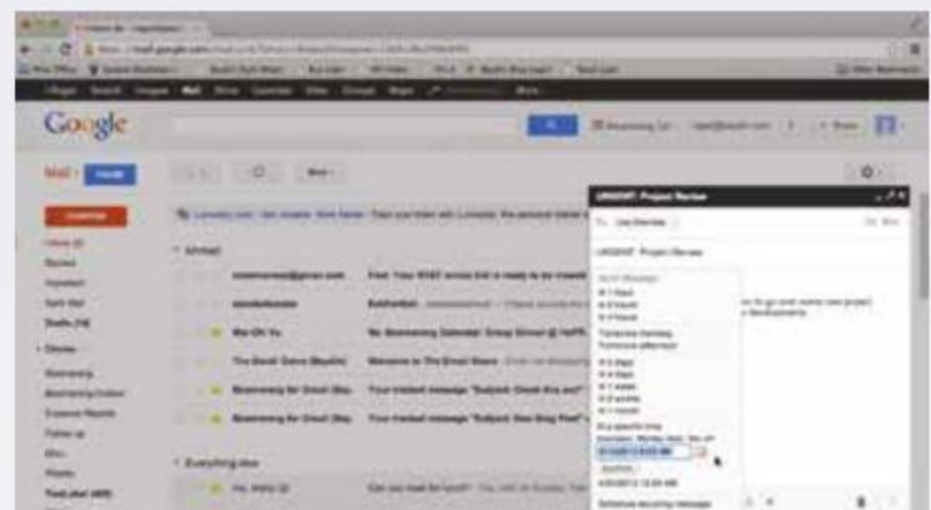
El trabajo remoto, de acuerdo con cifras de Microsoft, incrementa la productividad de los equipos en un 30%. Otra estadística señala que 4 de cada 10 colaboradores cambiarían de empleo si pudieran elegir su lugar de trabajo. Te presentamos 3 herramientas clave para implementar el *home office* sin fracasar en el intento.

Trello: te permite organizar y poner fecha a todas tus metas, incluso puedes agregar a más integrantes de tu equipo para que visualicen en un calendario las tareas que deben desarrollar y lograr el objetivo de cada proyecto. Cada uno de los integrantes sabrá en qué punto se encuentra y qué es lo que le falta para alcanzar los objetivos por día.



Goodtime Productivity Timer: los que la han utilizado, afirman que su productividad es mayor que cuando se quedaban todo el tiempo trabajando. Esta aplicación te marca con cronómetro lapsos efectivos de trabajo y descanso, que te ayudarán a ser más productivo y lograr tus metas sin estrés.

Boomerang: cuando vas a trabajar en horarios diferentes o estás en un país diferente al resto de tu equipo, esta aplicación te ayudará a no mandar correos fuera de los horarios, podrás dejarlos programados para que lleguen en un momento adecuado.





Los masajistas ciegos que sueñan a color

Por Erick Baena Crespo



El Centro de Masajistas Ciegos “Dr. Alfonso Herrera”, ubicado en Donceles, es la segunda casa de un grupo de masajistas con discapacidad visual que, todos los días, atiende las dolencias de espalda de decenas de capitalinos. Ésta es su historia.

Miguel, de 11 años, está de pie al filo del andén de la estación San Antonio Abad, aferrado al brazo de su madre. El metro atraviesa la estación, lo abofetea con una ráfaga de aire frío y deja una estela borrosa a su paso.

Las puertas del vagón se abren.

—Siéntate aquí, hijo.

Su madre ahora es una voz asociada a una silueta vaporosa. Miguel se tambalea un poco, luego se acomoda en un asiento pegado a la ventana. Los autos que circulan sobre la Calzada de Tlalpan se asemejan a una constelación de luces rojas. Desliza sus dedos sobre el vidrio mientras el tren avanza hacia el tramo subterráneo.

Miguel se dirige al Hospital de la Luz, como lo hace desde hace dos años, tras el golpe que sufrió en la nuca.

Este será el último recuerdo que Miguel atesorará antes de perder la vista.

A partir de este día todo será oscuridad, salvo en sus sueños.

DON VÍCTOR

El Centro de Masajistas Ciegos “Dr. Alfonso Herrera” es una casona vieja ubicada en la calle de Donceles 43, frente al Teatro de la Ciudad Esperanza Iris. En el pasillo, que funge como sala de espera, hay dos filas de sillas. El cuero de uno de los asientos tiene dos tajos abiertos, como a navajazo limpio, por los que se cuele el hule espuma.

Un escritorio maltrecho funge como recepción. Detrás de él, un mosaico de ventanas con marcos negros dan la bienvenida. Cartulinas, anuncios, hojas de papel salpicadas por aquí y por allá. En una de ellas, se lee: “Ojo WC. Sólo pacientes”. Y debajo, otro mensaje: “No pasar”, en letras escritas con una caligrafía nerviosa.

En este lugar trabajan 6 masajistas invidentes, egresados de la carrera de Técnico Profesional en Masoterapia, que se imparte en la Escuela Nacional de Ciegos y que cuenta con el aval de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Y están capacitados para ofrecer masajes de relajación, antiestrés y otros padecimientos más complejos, como problemas de columna y ciática.

Al fondo del pasillo se encuentran los cubículos de los masajistas. De uno de ellos brota el sonido de la radio: un locutor previene a los automovilistas sobre el tráfico a vuelta de rueda sobre la Calzada Zaragoza. Adentro se encuentra Don Víctor, un hombre de baja estatura, de 68 años, que al escuchar pasos a sus espaldas, baja el volumen de su estéreo.

Este cuarto diminuto, atravesado por una cama para masajes, se convierte —de manera temporal— en la oficina de don Víctor. Aquí me despacha.

Es un hombre de pocas palabras. Está más acostumbrado a preguntar que a responder.

—¿Y dígame, qué quiere que le cuente?

Me explica el protocolo: antes de cada masaje le preguntan al paciente sobre sus dolencias, lo que las ocasionó y sobre padecimientos preexistentes crónicos, como diabetes, hipertensión o cáncer.

—¿Una especie de historial clínico?

—Algo así. Es importante porque, por decirle una cosa, los diabéticos tienen tejidos débiles, entonces no se les puede dar un masaje intenso.

Don Víctor me muestra su caja de herramientas: una lámpara de infrarrojos, un vibrador de manopla y una compresa eléctrica.

—Y, ¿cómo le va?

—Hay días buenos y días malos, pero en promedio atendemos a 5 personas al día.



Don Víctor en su cubículo

El costo de los servicios depende del tipo de masaje y oscilan entre los 150 y 300 pesos. Sostiene que no todos los masajistas ciegos están preparados. Refiere a sus colegas que trabajan en la Plaza Loreto. “Ellos no tienen prepara-

ción, a diferencia de nosotros; son truenos huesos”, denuncia, algo molesto.

Don Víctor calla. Gira su cabeza en dirección al exterior. No advierto ningún ruido; él sí. Sale. Toca una puerta. Se escucha una voz: es uno de sus compañeros, con quien intercambia saludos. Don Víctor regresa a su cubículo.

—¿En qué estábamos?

—Hábleme de usted.

—¿Qué quiere saber?

—¿Recuerda lo último que vio, por ejemplo?

—Le voy a contar algo y si quiere luego le seguimos, pues me está esperando un cliente.

Suelta retazos de su vida en frases breves:

—Recuerdo todo. Mi ceguera fue progresiva: la perdí a los 21 años. La verdad es que nunca vi bien, necesitaba mucha luz. A esa edad me gustaba mucho subir a los cerros y contemplar el paisaje desde ahí. Sabía que me iba a quedar ciego. Es chistoso, pero también me servía para medir como iba perdiendo la vista y lo que antes se veía clarito se iba haciendo borroso. También, en aquel entonces, me gustaba subir a la rueda de la fortuna, pero no tanto por la emoción, sino para que me quedara grabado cómo se miraban las cosas desde arriba. Esa era mi idea: llenarme los ojos de imágenes.

—¿Y esas imágenes aparecen en sus sueños?

—No tanto. A veces me sueño, me veo a mí mismo, pero como que me desconozco, me veo como si fuera otro, uno que usa bastón, usted cree.

GUILLERMO

A Guillermo lo conocí por su voz. El 24 de mayo de 2012 le negaron el acceso a un Vips.

Los hechos quedaron registrados en un video que él grabó y subió a Youtube.

—¿Cuál es la intención de no dejarme pasar con el perro?

—le pregunta Guillermo a una empleada del restaurante.

Una mujer, que acompaña a Guillermo, interviene y le espeta a la misma *hostess* del restaurante:

—El punto es que necesitas capacitación. Porque si no puedes entender que una persona invidente tiene que pasar con su perro guía, eso demuestra que necesitas capacitarte.

En el video, en primer plano, aparece la empleada, muda, algo consternada. Guillermo interpuso una queja ante el Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación (Conapred). La respuesta de la institución fue que si la empresa no reconocía el acto de discriminación, el consejo estaba imposibilitado para traer a la mesa de conciliación a las partes involucradas.

Guillermo es un hombre delgado, de piel morena, que —en su imagen de perfil de whatsapp— aparece con traje negro y corbata, aunque en estos momentos viste un pantalón de mezclilla y una camisa a rayas. Tiene 38 años y, al contrario de Don Víctor, es un conversador nato.

A los 7 años, Guillermo Frías tuvo un desprendimiento de retina en el ojo izquierdo, que derivó en la pérdida súbita de la visión. En el ojo derecho le diagnosticaron glaucoma.

“Tuve un mal tratamiento de catarata que me costó la

vista casi por completo, pero, a pesar de eso, me mantuve controlado hasta los 20 años". Lo que le permitió estudiar en escuelas regulares, tanto su educación básica como media superior.

Fue admitido en la licenciatura en Psicología Social de la UAM Iztapalapa. Para su infortunio, en el transcurso del segundo trimestre, su vista se deterioró y se vio obligado a tramitar su baja temporal mientras se rehabilitaba en la Escuela Nacional de Ciegos. Ahí, al igual que sus compañeros, cursó la carrera en masoterapia. En esa misma época, como parte de ese proceso, llegó a su vida una compañera a la que —confiesa— le debe toda la confianza que adquirió en sí mismo: Melody, una perrita de raza labrador, que lo guio por la ciudad. "Ella me ayudó a aceptar mi discapacidad. Sin ella, habría sido un proceso más largo y doloroso", afirma.

Melody murió en 2014 a los 16 años de edad. Llevaba 2 años jubilada, al cuidado de Guillermo y su familia.

Una vez capacitado en orientación y movilidad regresó a la UAM, a pesar de que su madre le aconsejó centrarse en sus estudios en masoterapia, los cuales creía que le garantizarían un mejor futuro laboral. Guillermo decidió cursar ambas carreras, de forma simultánea. En 2004 concluyó la carrera en masoterapia; en 2007, psicología social. Su tesis de licenciatura versa sobre la representación social de la discapacidad visual.

—¿Qué concluiste con tu tesis?

—Más que teorizar, o pontificar desde el púlpito académico, me sirvió para comprender mi condición. En el proceso trabajé, tanto con mis pares como con personas regulares. No quería articular un trabajo y quedarme en el gueto, que es lo que nos suele ocurrir. No, quería salir de la zona de confort, pues una escuela de ciegos es un ambiente protegido. Mi tesis explora cómo las personas ciegas se reconocen a sí mismas.

Para concluir sus estudios contó con el apoyo del Instituto para Ciegos Valentín Haüy, una asociación de ciegos profesionistas que promueve e incide en políticas públicas a favor de las personas con discapacidad.

Guillermo se integró al equipo de la asociación, representándola ante el Consejo Consultivo del entonces Consejo Nacional para las personas con Discapacidad (Conadis). Ha coincidido, junto a otras asociaciones, como Teletón en reuniones, eventos de recaudación y mesas de trabajo. Y sostiene: "Esas asociaciones integran sus patronatos con personas que no saben nada de políticas públicas. La mayoría de las asociaciones vienen del modelo asistencial". Se volvió —afirma— incómodo para otras asociaciones.

"Mi intención era empoderar a mis compañeros y que, en dichos foros, nuestra voz fuera escuchada. Imagínate lo paradójico que es que un grupo de personas, ajenas a nuestra circunstancia, se sentara con el gobierno a demandar, de forma tibia, el diseño de políticas públicas a favor de nosotros. Sentía que, además de la vista, nos querían quitar la voz", señala.

Representantes de asociaciones civiles, de las cuales se reserva los nombres, lo tildaban de rijo. "Me decían:

'Dale chance al Gobierno de hacer su trabajo, no seas tan exigente'".

—¿Qué exigías tú, a nombre de tus compañeros?

—Exigía cuentas: dar seguimiento al presupuesto federal que había en ese momento (2007-2008). El tema de la discapacidad es transversal, o sea, darle seguimiento se refiere a tener cercanía con representantes de nueve secretarías de Estado, además del entonces DIF Nacional. Y preguntarles: "¿Qué están haciendo? Dígnanos, porque queremos resultados".

En 2007, Guillermo hizo sus primeras solicitudes de información. Detectó gastos onerosos en foros, congresos y presentaciones. "Esas reuniones con el gobierno eran una simulación de participación ciudadana. Y las asociaciones lo permitían", opina.

Como activista de los derechos de las personas con discapacidad interpuso un amparo en contra del Conadis —en proceso de resolución—, en demanda de una participación activa de las personas con discapacidad en la asamblea consultiva.

—Entonces, ¿coincides en que las oportunidades laborales para una persona con discapacidad visual son casi nulas?



Miguel perdió la vista a los 11 años

—Si bien el tema de la inclusión se promueve, tanto en el ámbito público como en el privado, falta sensibilidad en las empresas. Las empresas estereotipan a los débiles visuales: el único trabajo que te proponen es para *call center*. No han explotado la tecnología; por ejemplo, existen computadoras para ciegos. A pesar de todo eso, creo que hay opciones. El gobierno de la Ciudad de México, durante la pasada administración, abrió mil plazas para personas con discapacidad. Aproveché esa oportunidad y ahora tengo un trabajo estable.

Desde 2015, Guillermo trabaja en la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo de la CDMX, en una oficina local, ubi-

cada en la Alcaldía Iztapalapa. Su chamba, como él le dice, consiste en capacitar a personas con discapacidad. “Además de impartir diversos talleres sobre oficios, les buscamos opciones laborales en las bolsas de trabajo”. Entre semana, trabaja allá, y los fines de semana, aquí, en Donceles.

Es uno de los representantes más visibles del Centro de Masajistas Ciegos “Dr. Alfonso Herrera”, a pesar de que —me aclara— “somos una cooperativa y participamos por igual en la toma de decisiones”.

—¿Cómo concillas tu activismo, además de tu empleo fijo, con el trabajo aquí como masajistas?

—No lo sé (ríe). Llevo 13 años aquí. Eso me motiva: luchar por los derechos de mis compañeros, formar comunidad, acompañarnos. Yo les ofrezco lo que pueda, como el manejo de redes, que aprendí sobre la marcha.

Guillermo administra la página de Facebook del Centro de Masajistas Ciegos. Se vale del uso de la función parlante de su teléfono móvil. Me muestra cómo lo hace. Activa el parlante y su teléfono lee, con voz robótica, el último mensaje de whatsapp que le envié, para acordar esta entrevista.

No puedo seguir la velocidad de lectura. Guillermo tiene activada la función acelerada. Es diestro en el manejo de las herramientas tecnológicas: administra también la cuenta de Twitter, pues cree que es una forma de atraer clientes, en beneficio de todos sus compañeros. Tampoco puedo seguir su velocidad de análisis: en dos horas me habló de sus autores favoritos, de sus discrepancias con el uso de eufemismos para hablar de las personas invidentes y de los derechos de las personas con discapacidad. Todo eso aderezado con anécdotas sobre su activismo.

Hoy en día, Guillermo tiene un porcentaje de visión bajo. “Veó bultos nada más. Mi porcentaje de visión no es funcional. Residuo visual, le llaman. Ahorita me cuesta trabajo distinguir las caras de las personas”, me explica.

—Pero, en tus sueños, ¿las imágenes son nítidas?

—A diferencia de las personas que nacieron ciegos o adquirieron la condición desde niños, yo tengo sueños más o menos normales. Eso sí: creo que mis sueños son recuerdos, recuerdos de voces, más que imágenes. Las personas que conocí décadas atrás, mi familia más cercana, es a quienes sueño en imágenes. Los demás son voces. Por ejemplo, tú, eres una voz.

MIGUEL

Un perro aúlla a lo lejos. Luego ese sonido se mezcla con la melodía triste de una trompeta. Y en tercer plano, lejana, la voz de un comerciante que, a través de un megáfono, nos obliga a escuchar las bondades de una pomada. La ciudad bulle, pero adentro, en este espacio breve, un cuarto de 2 por 3 metros, el cubículo de Miguel, hay un resquicio para el silencio. La cama de masajes espera a su siguiente cliente.

Miguel recarga su espalda sobre un archivero de metal y coloca ambas manos sobre la empuñadura de su bastón, lo que le da un aire de pontífice, si no fuera por la chamarra

de piel negra y sus lentes oscuros. Es alto, de piel morena y barba recortada.

Cuenta que, a los 9 años, tuvo un traumatismo craneal. A raíz de ese golpe perdió la visión de forma progresiva. Por temor a que lo regañaran, no le dijo nada a sus padres.

“Al día siguiente veía todo diferente, como si alguien hubiera puesto telarañas en mis ojos”, cuenta.

Meses después, como humo denso dentro en una habitación, una sombra se expandió en sus ojos. El diagnóstico: glaucoma postraumático. Los médicos que lo atendieron le prometieron una cirugía que, al menos, iba a detener el progreso de la enfermedad. No fue así: a los 11 años quedó ciego.

Confiesa que, en los momentos más difíciles, pensó en el suicidio. “Uno siente, al principio, que se le acaba la vida. Y sí, tenía pensamientos suicidas, pero por fortuna no pasó de ahí”.

Se deprimió tanto que, de sus 11 a sus 16 años, se quedó en casa, al cuidado de sus familiares, hasta que un primo le habló de la Escuela Nacional para Ciegos. Eso lo sacudió, lo sacó de su marasmo; se inscribió. Ahí aprendió el sistema braille, y tomó cursos sobre orientación y movilidad para personas con deficiencia visual. Después cursó la primaria y secundaria en el sistema abierto. En 2006 se graduó de la carrera de técnico masajista y realizó su servicio social en el Hospital General.

Ahora, a sus 37 años, con una esposa y dos hijos, de 9 y 7 años, regresó a trabajar al Centro de Masajistas Ciegos. Se dedicó, durante seis meses, a vender discos en los vagones del metro. No ganaba mal —confiesa—, pero lo invadía la frustración: “Nunca me sentí satisfecho, pues había estudiado para no tener que llegar a esa situación y aún así no había podido evitarla”. Su trabajo como masajista le atrae por algo en particular: “A veces —dice— las personas acuden a nosotros también para curar sus emociones”.

—¿Cómo es eso?

—Muchas veces la tensión o el problema del paciente no es físico, sino emocional. Me ha pasado que mientras les doy el masaje, y mientras platicamos, siento que van descargando todo lo que traen adentro.

Pienso: un masaje catártico. Y luego le pregunto:

—¿Al igual que algunos de tus compañeros, tú también sueñas en imágenes?

—Fíjate que es algo bien raro. En mis sueños manejo carros y ando a caballo. O sea: en mis sueños, veo. Aunque a las personas, en sueños, las reconozco por sus voces. Por ejemplo, a mi compañero Víctor, en sueños, lo reconozco por su voz, aunque no veo su rostro.

—Y has soñado la ciudad, ¿cómo es en tus sueños?

—La ciudad no, pero sí el metro. Estuve trabajando en el metro, conozco todos sus sonidos, pero en mis sueños lo veo.

—¿Y qué ves?

—Los vagones anaranjados. Es como si regresara siempre a ese último recuerdo, cuando todavía podía ver.



ADIÓS

AL “LE QUEDÓ
GRANDE EL PUESTO”

HOLA

AL “EMPLEADO
DEL MES”



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

Contrata por medio de HolaStaff.

HolaStaff
.mx

lo@holastaff.mx

www.holastaff.mx

f HolaStaff



Agenda Cultural

Exposiciones

Hitchcock, más allá del suspenso

Llega a su fin la exposición sobre el icónico cineasta Alfred Hitchcock, pionero en *suspense* y el *thriller*, quien desarrolló técnicas que a la fecha siguen caracterizando al género. En la exposición podrán conocer sobre su vida y obra, relación con actores, actrices, guionistas y estudios, así como su maquinaria de mercadotecnia personal.

Durante esta muestra se programaron en cartelera algunas de sus cintas como *Psicosis* (1960), *La sogá* (1948) y *Los pájaros* (1963), además de algunas otras que fueron restauradas.

¿Dónde? Cineteca Nacional

¿Cuándo? Hasta el 3 de marzo

Concierto

Candela Groove, única fecha en la FILPM

Desde hace 5 años se conformó Candela Groove, banda instrumental integrada por Gabriel Ramírez, Daniel McCosh, Yann Leroux, David López, Homero Garcés y Gonzalo Tlaseca que mezclan *hard bop*, *swing*, *latín* y *funk*. Darán un concierto en el marco de la 40 Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería (FILPM), se espera que toquen temas representativos como: Chamán y Groovy Madness.

El sexteto anunció que pasando el primer trimestre del año lanzarán su segundo material discográfico con el que experimentarán la fusión de ritmos que los caracteriza.

¿Dónde? En el Salón de Actos del Palacio de Minería (Tacuba 5, Centro Histórico, Cdmx)

¿Cuándo? 1º de marzo a las 19 h.



Teatro

¿Quién teme a Virginia Woolf?

La obra escrita por el dramaturgo estadounidense Edward Albee, en 1962, ha revivido centenares de veces en diferentes escenarios en todo el mundo. Ahora regresa interpretada por Laura Almela, Ana Clara Castañón, Pedro de Tavira y Daniel Giménez Cacho.

Una pareja, con una larga historia, da una cena en donde el menú para sus invitados se conforma de ataques verbales, juegos macabros y abusos emocionales y físicos entre los anfitriones.

¿Dónde? Teatro El Milagro (calle Milán 24, Juárez, Cuauhtémoc, Cdmx)

¿Cuándo? Todos los miércoles, jueves y viernes a las 20:30 h., sábados a las 19 h. y domingos a las 18 h. Del 27 de febrero al 5 de mayo

¿Cuánto? Entrada general \$250; estudiantes, maestros e Inapam \$160

Cine

Gauguin y la musa de la obsesión

Gauguin, Viaje a Tahití se estrenó por primera vez en los cines mexicanos en el Tour de France del año pasado. Ahora, regresa a las salas de arte para narrar la historia del pintor francés, Paul Gauguin, quien cansado del paisaje urbano, decide mudarse a Tahití, en busca de nuevas motivaciones para sus cuadros.

La película, protagonizada por Vincent Cassel, nos muestra una cara del amor obsesivo y compulsivo que detona que Gauguin llegue hasta los extremos, olvidándose de él mismo.

¿Cuándo? A partir del 1º de febrero





Banquetes Empresariales

Asesoría

Renta de Equipo

*Coordinación de
Eventos*

*Servicios de
Gastronomía*

Calle Esperanza No. 30
Col. La Cruz
Alcaldía Iztacalco
C.P. 08310, México, D.F.
Tel 5264 0564
5264 0822

www.banquetesempresariales.com

Las Ruinas Circulares

La belleza de lo grotesco

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

En lo grotesco anida una belleza enigmática, a veces obscura, como figuras que emergen de una pesadilla sin atemorizarnos. Ese efecto tiene uno de los relatos de María Fernanda Ampuero, titulado *Crías* e incluido en su libro *Pelea de gallos*. Un texto breve que condensa toda la brutalidad del mundo: Una mujer visita la calle en la que creció. Toca la puerta de Vanesa y Violeta, “las vecinas de toda la vida”. Abre un hombre en bata, chancas y lentes que se acomoda de forma nerviosa sobre el puente de la nariz. Es el único sobreviviente de una familia que se exilió de forma voluntaria. Lo recuerda: es el niño raro que un día abrió la puerta de su cuarto y le preguntó si quería ver una cosa. “[...] y yo le dije que sí porque toda mi vida he querido ver cosas y porque digo que sí a todos los hombres”. La arrastró al balcón, en donde había una jaula con dos hámsteres. El niño raro, entonces, le contó que la hembra acababa de tener hijos y que se los había comido. Ella no le creyó hasta que él metió la mano en la jaula y “sacó medio hamstercito, una cosa diminuta y rosada, una patita y un rabo todavía con un poco de sangre y luego una cabeza”. Décadas después, el niño raro, ahora un hombre raro, le vuelve a preguntar si quiere ver algo. “Allí, como si no hubiera pasado el tiempo un par de hámsteres dan vueltas en una rueda. Enciende la luz, una luz asquerosa, una bombilla sin lámpara y veo que en todas las paredes hay fotos”. Imágenes de escenas amplificadas: hámsteres agigantados devorando, paso a paso, a sus crías. “Las fotos que siempre quise ver están ante mis ojos y son más hermosas de lo que jamás imaginé. Ser que se come a los seres que ha engendrado. Madre alimentándose de sus *pequeñas*”. Si la literatura se construye de miradas, a los ojos de Ampuero, el hogar es un espacio que construye y destruye a las personas.

Pelea de gallos—como escriben los editores— aborda los vínculos familiares y sus códigos secretos, las relaciones de poder, los silencios, el abuso. En sus páginas, también se condensa la violencia latinoamericana, transversal, común a los países de la región: violencia racial, de clase, de género. Poblada de soledad, derrota y abandono, *Pelea de gallos* es una herida abierta, una agonía prolongada.

De forma intencional, los cuentos llevan por título una sola palabra: «Luto», «Subasta», «Alí». Una estrategia efectiva, una trampa mortal: a través de esa brevedad engañosa, Ampuero te ahoga en sus páginas, te hunde la cabeza y no te deja salir a flote. Si lo logras, el mundo de afuera adquiere un aspecto macabro, aunque familiar.

Su estilo, carente de rodeos, es directo, como un puñetazo. Si bien prevalece la primera persona, Ampuero no renuncia a la exploración estilística. Heredera de Carver, privilegia, más que el *knock out*, la resonancia de los finales, ese zumbido que inquieta al lector, que no lo deja en paz.

“La voz de María Fernanda Ampuero es dura y hermosa; sus cuentos son objetos preciosos y peligrosos”, afirma el escritor mexicano Yuri Herrera, otro maestro de la brevedad.

Ampuero es una escritora ecuatoriana radicada en Madrid. En 2016 ganó el premio Cosecha Eñe por el relato «Nam», incluido en este volumen. En 2011 publicó *Lo que aprendí en la peluquería* y, en 2013, *Permiso de Residencia*, ambos libros de crónicas.

Y este es su primer libro de relatos. Repantingado en mi sillón, esperaré ansioso la siguiente obra de Ampuero, sin poder alejar de mi mente las imágenes de los hámsteres devorando a sus hijos. En fin: la belleza de lo grotesco. ☯



Pelea de gallos
MARÍA FERNANDA
AMPUERO
Editorial PÁGINAS DE ESPUMA
México, 2018
120 pp.

EFEKTO TV

125 .iZZI! telecom 163 Totalplay 234 SKY 159 MEGACABLE



ZONA PÚBLICA

con **Guillermo Vázquez Handall**

Lunes a Viernes **16:00 hrs**

 Zona Pública

 @ZonaPublica_TV



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