

mejores empleos

ESPECIAL

Productividad

Licencias parentales, una
apuesta por la equidad



Programa de
empleabilidad para
jóvenes en Ciudad Juárez

Reforma laboral,
¿cómo afectará a
las áreas de RH?



GERARDINA ...QUE APUESTA POR
EL TRABAJO DECENTE
GONZÁLEZ

LA LÍDER PARA MÉXICO
Y CUBA DE LA OIT



\$59.00 MX

Edición 44
México

01 800 90 EXCEL
(3 9 2 3 5)
www.excel.com.mx



EXCEL
CONSULTORES

Recursos
Humanos

Asesoría
Fiscal

Asesoría
Legal



Asesoría a Municipios
y Gobiernos

Auditoría

Asesoría
Financiera
y Litigio

SOLUCIONES INTEGRALES A SU
SERVICIO

Cobertura Nacional
INTERNACIONAL

Centroamérica, el Caribe y España.



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

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

COORDINADORA MULTIMEDIA
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

PRODUCCIÓN 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

PUBLICIDAD
contacto@mejoresempleos.com.mx

COLABORADORES
Jorge Andere Martínez, Luis Berango Irizar, Gabriela Breña,
Victor Chávez, Rafael Martínez de la Borbolla,
Alejandro Mendoza, Brenda Morales Ojeda,
Arleth Leal Melich, Óscar Rodríguez, Horacio Rosas,
Álvaro Vargas Briones, Fernando Véliz Montero

FOTOGRAFÍA
Pedro García Castro
Luis García López

CONSEJO EDITORIAL
Carlos Sandoval, 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, tercer 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, Cal. Del Valle, México, Ciudad de México, 03100. Imprenta: Litográfica e Impresos Toca, S.A. de C.V., Lago Texcoco No. 28, Colonia Anáhuac, 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

Hablemos de productividad

De acuerdo con la OCDE, los mexicanos trabajan al año 2 mil 257 horas, 875 horas más que las de un ciudadano alemán. No obstante, según el índice de competitividad del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), México ocupa el lugar 51, mientras que Alemania es el número 5. Es decir, los mexicanos somos muy trabajadores, pero no necesariamente los más productivos.

Jaime Cardoso, director de Marketing para Kronos Latinoamérica, en esta edición, a través de un artículo lúcido e informado, se pregunta: ¿por qué si los mexicanos trabajamos tanto no somos productivos?, ¿qué estamos haciendo mal o qué estamos dejando de hacer? En su texto esboza algunas soluciones a un tema tan complejo, que llevamos discutiendo durante décadas.

Por esa razón, en este número, salimos a buscar a los especialistas para conversar con ellos y reflexionar sobre el tema. Líderes en Recursos Humanos de empresas como Mercer, Deloitte y Phillip Morris platicaron con nosotros sobre la relación entre flexibilidad y productividad, y coincidieron en que apostar por este tipo de esquemas no sólo tiene beneficios directos en la productividad, sino que también impacta en el ahorro de las organizaciones, pues la flexibilidad -está comprobado- es un factor de retención de talento, lo que reduce significativamente los costos asociados al proceso de selección.

Nos congratula contar con las reflexiones, en diversos temas laborales, de Gerardina González Marroquín, Directora de la Oficina para México y Cuba de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución que este año cumple un siglo de vida. Con Gerardina abordamos temas asociados a los derechos laborales, trabajadoras del hogar y diversidad e inclusión.

Complementa a este número un reportaje sobre los programas anticorrupción en las empresas y la importancia del *Chief Compliance Officer* (CCO), una posición cada vez más demandada y estratégica. También presentamos un reportaje sobre empleabilidad de jóvenes en Ciudad Juárez. Allí la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, a través del programa Desafío, con el apoyo de Nacional Monte de Piedad, capacita a jóvenes de 16 a 29 años "sin estudios y sin oportunidades" (en riesgo potencial de engrosar las filas del crimen organizado), quienes -al finalizar su capacitación de 22 meses- pueden emplearse en puestos técnicos especializados, en la industria maquiladora, con un sueldo de hasta 20 mil pesos mensuales. Un ejemplo de los esfuerzos que se hacen para empatar competencias con las necesidades de la industria, que tiene una tasa de éxito del 70%. En fin. Esperemos que este número sea de su agrado.

Apunte final

La OCDE redujo su pronóstico de crecimiento económico para México de 2% a 1.6% para 2019. Y en su Estudio de Perspectivas Económicas 2019 señaló la importancia de mejorar el entorno empresarial. Para lograrlo, apunta, es necesario aminorar la incertidumbre política, un mayor respeto al principio de legalidad, mejorar la competencia y reducir los índices de violencia.

La renuncia de Germán Martínez, ex titular del IMSS, con una carta durísima, dirigida a Andrés Manuel López Obrador, presidente de México, es una señal de incertidumbre política. Esperemos que siga prevaleciendo el sentido común, con el fin de que el sector privado, además de las inversiones extranjeras, cuenten con ese factor tan esencial en los negocios: certidumbre.

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo

@mejoresempleos

MejoresEmpleos





Contenido

LO QUE NECESITAS SABER...

- 4 Productividad y empleo: desafíos para el futuro cercano
Luis Berango
- 6 Herramientas de evaluación y rentabilidad
Víctor Chávez
- 8 *Millennials*: nueva oportunidad para el empleo
Álvaro Vargas Briones
- 10 Balance trabajo-familia y su relación con la productividad
Arleth Leal
- 12 La felicidad en el trabajo
Jorge Andere

- 14 El futuro del empleo
Fernando Véliz Montero

PORTADA

- 18 Entrevista con Gerardina González Marroquín: "Tenemos que garantizar trabajo decente para todos"
Brenda Martínez Lunar

- 24 Tenemos que hablar de productividad
Jaime Cardoso

- 28 Flexibilidad y productividad, mitos y realidades
Brenda Martínez Lunar

CAPITAL HUMANO

- 32 Entrevista con José Antonio García: "La digitalización beneficiará los procesos de reclutamiento y selección"
Pamela Rendón Echeverría



A FONDO

- 38 Programas anticorrupción en las empresas, un tema urgente
Pamela Rendón Echeverría

VIDA + IDEAS + MOVIMIENTO

- 44 Hablemos de motivación
Claudia Depraect

ESTADOS

- 46 Carta desde Ciudad Juárez: los sueños de los jóvenes sin oportunidades
Erick Baena Crespo

- 52 Entrevista con María Elena Estavillo: "Las mujeres tenemos que trabajar en red para fortalecernos"
Brenda Martínez Lunar

ETIQUETA

- 58 ¿La vestimenta influye en la productividad?
Horacio Rosas

OFICIOS EJEMPLARES

- 60 Ricardo Soto, el influencer que no quería ser influencer
Erick Baena Crespo

ARTE + CULTURA

- 62 Agenda Cultural

- 64 Reseña del libro *El tonaya no perdona*
Erick Baena Crespo



VIDA + IDEAS + MOVIMIENTO

- Licencias parentales, una apuesta por la equidad
Pamela Rendón Echeverría



Productividad y empleo: desafíos para el futuro cercano



Luis Berango Irizar

CEO & founder, TALÉNTICA

@luisberango

Desde que empezó el nuevo siglo todos los países se enfrentan a grandes retos: asimilar la revolución digital, integrarse en los circuitos comerciales globales, gestionar cambios demográficos, adaptarse a las nuevas pautas de los mercados... Uno de los desafíos más importantes para los gobiernos del mundo, en los que obviamente se incluyen los de América Latina en general y México en particular, es adaptar el mercado laboral a las nuevas exigencias. En términos generales, para garantizar el crecimiento es imprescindible afrontar las dificultades derivadas de disponer de un mercado laboral marcado por la baja productividad, la inseguridad, la poca calidad del empleo y la falta de estrategias efectivas de inclusión.

Un dato positivo es que en México la tasa de desempleo decrece desde hace unos años, y actualmente se sitúa bastante por debajo de la media de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). No

obstante, es necesario un análisis más profundo que tenga en cuenta otros indicadores para disponer de una visión global que indique por dónde deben ir las decisiones políticas y económicas de los próximos años.

DESEMPLEO BAJA; INFORMALIDAD SUBE

Una mirada cercana revela que, si bien el riesgo de desempleo es bajo, se debe a una importante presencia de empleo informal, sin protección social, con una enorme desigualdad de ingresos, y todo ello relacionado con una escasa cualificación y productividad laboral.

En México la jornada laboral por empleado es la más extensa de los países de la OCDE. Aun así, es uno de los países con niveles más bajos de Producto Interno Bruto (PIB) por hora trabajada y PIB per cápita. Los dólares que genera cada empleado mexicano por hora y el número de horas trabajadas al año se alejan de la media: 21.6 dólares, frente a los 54.8 de media (como referencia, 17 países superan ese corte, con Irlanda a la cabeza). Es cierto que el crecimiento de la productividad laboral fue algo superior al promedio entre 2010 y 2016, pero aun así se mantuvo entre los más bajos. Hay, por tanto, grandes diferencias que es necesario abordar.

La OCDE, en su informe *Perspectivas económicas de América Latina 2019: desarrollo en transición*, advierte que la persistencia de bajos niveles de productividad es una de las principales nuevas “trampas” del desarrollo. La actividad exportadora, de naturaleza intensiva y concentrada en los sectores primarios, dificulta la creación de nuevas sinergias comerciales, generadoras de mayores beneficios.

A grandes rasgos, las consecuencias de esta dinámica llevan a un escenario de competitividad limitada, pobre inversión tecnológica, escasa innovación y poca inversión en capacidades productivas. Hay que tener muy en cuenta que en los últimos tiempos se ha producido un descenso en la demanda de productos básicos a nivel mundial, marcada por un cambio de modelo económico en China. La aparición de nuevas dinámicas indica con total claridad que es necesario encontrar otros motores de crecimiento que nos permitan caminar al paso de la economía mundial: difícil de lograr sin mejorar nuestras cifras de productividad y su influencia en la calidad del empleo.

RETOS Y OPORTUNIDADES

Así pues, superar la baja productividad es un reto estructural y como tal debe ser abordado. En términos generales, las causas de la baja productividad en México se deben a una estructura económica basada en el sector primario. A ello se suma la dificultad para crear nuevas actividades empresariales de mayor valor añadido, con empleo de mejor calidad y más alta cualificación.

Estas dinámicas tienen una consecuencia directa sobre el empleo. Existe en México un importante porcentaje de población formado por una clase media que, si bien ha mejorado su situación en los últimos años, permanece en una situación cercana a la vulnerabilidad. Es un sector que no ahorra o lo hace con dificultad, no invierte en crear actividad empresarial, se mantiene en índices de muy baja productividad y perpetúan una situación de empleo inestable. Las Pymes tienen enormes dificultades para abrirse a los mercados internacionales y participar en las llamadas “cadenas globales de valor” (CGV).

Esta dinámica es un círculo vicioso que frena nuevas posibilidades de crecimiento. Es ahí donde hay que actuar, favoreciendo la creación de empleo de calidad, cualificado y más productivo, fundamental para reducir la brecha que nos distancia de economías más avanzadas.

Tendencias en RH

Gestión digital del talento humano

La tecnología está transformando los procesos tradicionales, casi extinguiéndolos. La transformación digital (cloud, Big Data, IoT, AI, Machine Learning) representa una inversión que, a mediano plazo, se traducirá en ahorros y beneficiando al consumidor final.

Ante ese escenario, la gestión de recursos humanos no es inmune a los cambios. Los procesos de reclutamiento y selección, por ejemplo, se han automatizado. Todavía -sostengo- estamos en una etapa de prueba y error. Existen en el mercado *softwares*, o soluciones, de entrevistas automáticas, a través de video, en las que el candidato responde, con un límite de tiempo, a las preguntas que le aparecen en pantalla. Eso, sin duda, modificará la toma de decisiones.

LinkedIn, en un informe reciente, confirmó que los responsables de reclutamiento emplean nuevos métodos que los vuelven más proactivos y con mayor iniciativa.

“Un 40% de los Directores de Recursos Humanos centrarán su búsqueda en los medios de comunicación social, como LinkedIn”, se lee en el reporte citado.

El talento, nos revela el estudio, es la prioridad número uno para el 83% de los responsables de reclutamiento. El análisis de datos fiables, mediante el uso de la tecnología, le brinda a las áreas de Recursos Humanos herramientas para una mejor toma de decisiones, para prevenir riesgos y para seguir colocándose como un aliado de negocio. Y con más información tendremos más exactitud. El análisis, el *forecasting* y el modelado le permiten a RH alinearse de forma más ágil a los cambios que la empresa puede experimentar.

No obstante, tenemos un reto por delante. “El 75% de los directores de Recursos Humanos considera que sus organizaciones se encuentran rezagadas respecto al uso de la tecnología”, revela un estudio de Capgemini.

En un informe de Harvard Business Review se sugieren líneas de acción (cito algunas por cuestiones de espacio):

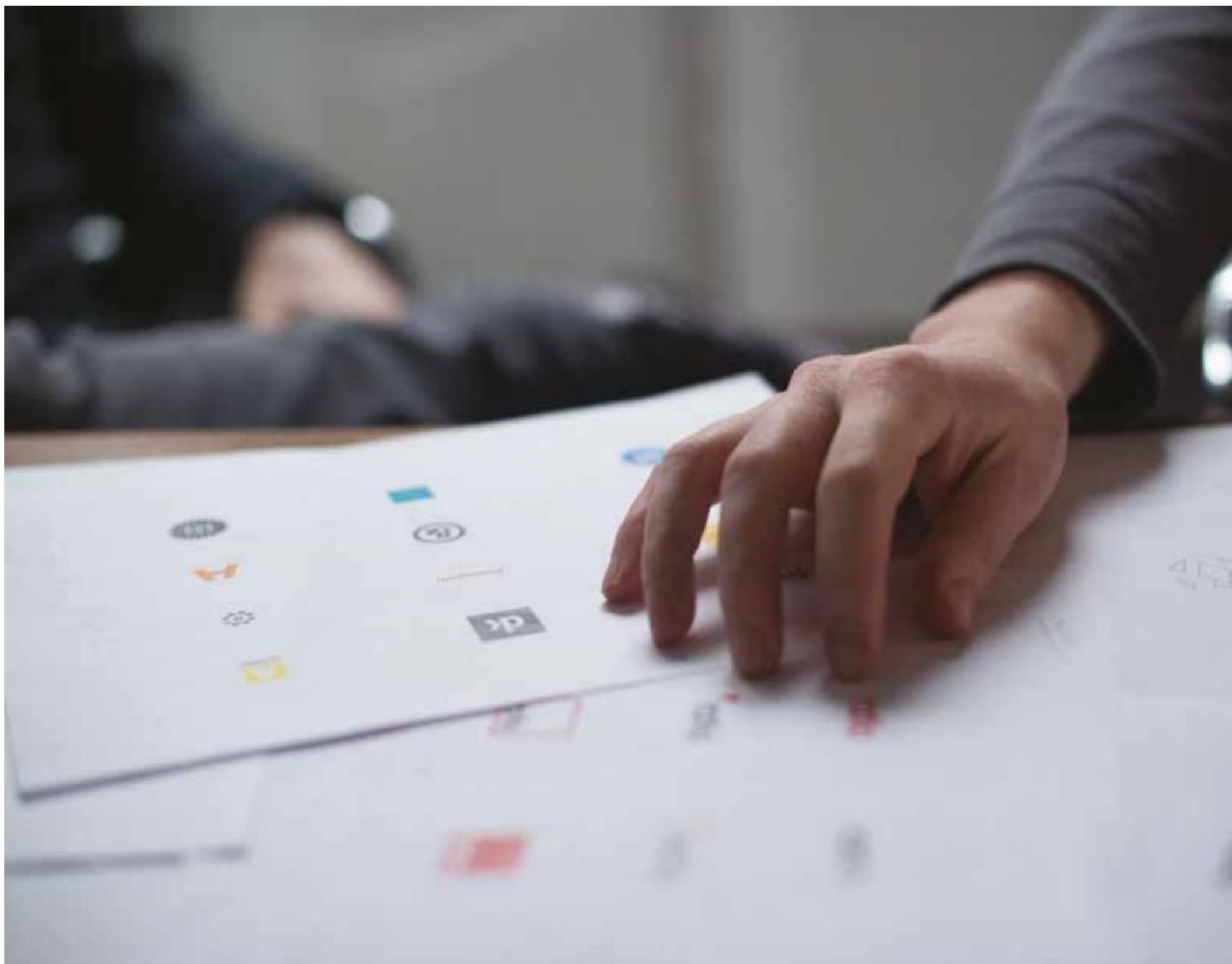
-Trabajar por la mejora de la calidad de la información. Uno de los obstáculos a la adopción de un enfoque de manejo de datos es la presencia de datos inexactos, inconsistentes o de difícil acceso que requieren demasiada manipulación manual. Lo anterior, se presenta según este estudio en el 54% de los casos.

-Nuevos espacios para trabajar. El modelo clásico para ejecutar nuestro trabajo va a cambiar y éste es motivado por las nuevas formas de trabajar y el nuevo perfil de profesionales, fruto del cambio generacional. Recientemente algunos expertos ya hablan de que los espacios de trabajo se gestionarán en un modelo de *WorkPlace As A Service*.

La ola digital ha llegado. Y tú decides si vas a surfear o a permitir que te arrastre. Te invito a que te conviertas en un promotor de este modelo de trabajo en el lugar donde te desempeñas.



Óscar Rodríguez
@familialaboral



Herramientas de evaluación y rentabilidad

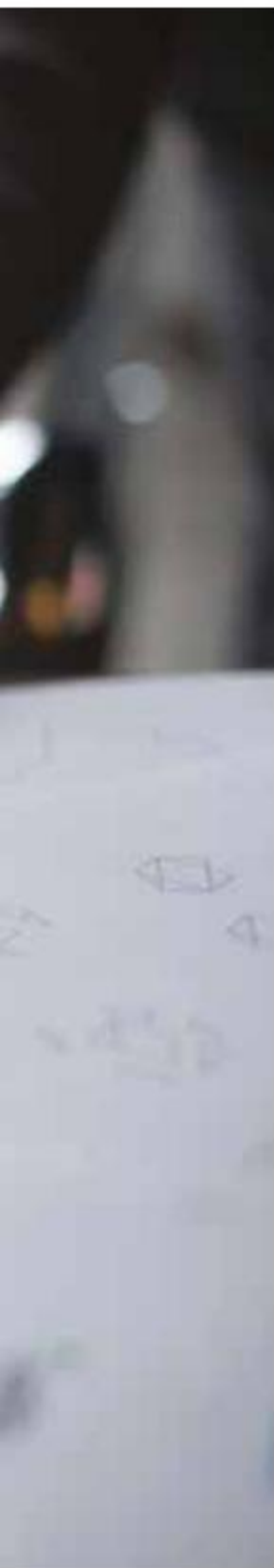


**Víctor Chávez
Montes de Oca**

Socio Director de Grupo Human

Contar con los instrumentos adecuados le permite a los directivos observar y medir el talento humano, con la información obtenida es posible implementar prácticas en Recursos Humanos más eficaces que incrementen la satisfacción de los colaboradores, eleven su desempeño y, al mismo tiempo, contribuyan a mejorar los procesos de gestión de la compañía.

En este sentido, las pruebas psicométricas son la herramienta de evaluación que le proporcionan a los encargados de capital humano los elementos necesarios para tomar decisiones objetivas en función de las competencias y conocimientos que posee un candidato.



Los resultados que arrojan estas pruebas permiten colocar al profesional adecuado en el puesto indicado, ya que el reclutador puede valorar las actitudes de la persona y medir su compatibilidad con la organización.

Al utilizar estas herramientas de evaluación es posible incrementar la rentabilidad de la compañía a través del factor humano, ya que es posible evaluar diversas variables como la reacción de un profesional ante situaciones que demandan una respuesta rápida, su capacidad para tomar decisiones, así como la resolución de problemas. También es importante conocer su grado de compromiso, sentido de pertenencia, ética y empatía.

PASO A PASO

El primer paso para desarrollar una estrategia de negocio basada en el factor humano como elemento diferenciador es contar con un proceso de reclutamiento y selección de calidad a partir del cual la organización pueda obtener el talento que necesita para lograr sus objetivos. Ahora bien, para que la aplicación de las pruebas psicométricas sea efectiva, es importante definir el perfil que debe tener un candidato para ocupar un puesto en la compañía, de esta manera, los responsables de recursos humanos podrán medir las competencias específicas que debe cubrir un profesional.

Las herramientas de evaluación son una fuente de información que provee a los directivos los elementos necesarios para mejorar la gestión de personal, lo que da como resultado el aumento de la competitividad.

Por otra parte, estas herramientas no solo son utilizadas en los procesos de selección, las pruebas psicométricas contribuyen al crecimiento de los colaboradores actuales, ya que facilitan el desarrollo de programas de capacitación que respondan a sus necesidades de formación.

SIN MEDICIÓN NO HAY RENTABILIDAD

Asimismo, al aplicar evaluaciones de desempeño, los directivos pueden impulsar el crecimiento de la organización, al medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados tanto a nivel individual como grupal.

En este sentido, para aprovechar las evaluaciones psicométricas como herramientas que impulsarán la rentabilidad de la compañía es necesario considerar un enfoque consultivo para reducir la subjetividad y asegurar su efectividad en la toma de decisiones, de esta manera, es posible mejorar la gestión de recursos humanos y desarrollar estrategias de negocio.

En equilibrio

Hablemos de prioridades

México ha cambiado profundamente en el último siglo: de ser un país de 15.1 millones de habitantes a principios de 1910, pasamos a más de 126 millones en 2018; es decir, un crecimiento de 8 veces la población que había a principios de siglo. De ser un país profundamente rural pasamos a uno urbano. Antes, 72% de la población no sabía leer ni escribir; hoy es un 4%.

A mediados de los años 80 la grave situación por la que atravesaba el país generó que el gobierno tuviera que iniciar un proceso de reconversión industrial. Se inició un proceso de desincorporación de empresas públicas principalmente entre los años de 1982 y 1994. Además, México se abrió al comercio internacional. En 1986 se firmó la adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).

En las últimas décadas, uno de los grandes logros fue la integración comercial con Estados Unidos y Canadá. A partir de este tratado México ha firmado otros 11 tratados de libre comercio con 44 países más, lo que ha contribuido a tener un equilibrio en las finanzas públicas, así como un aumento en el ingreso *per cápita* que pasó de los 2,390 dólares en 1985 a 8,200 en 1998; es decir, unos 12,983 pesos mensuales en casi 35 años. Sin embargo, muy lejos aún de los 42 mil o 43 mil dólares que alcanzan los habitantes de Canadá y de Estados Unidos, respectivamente.

La administración del presidente López Obrador ha iniciado una cruzada contra la corrupción y ha tomado el combate a la inseguridad y a la pobreza como su bandera; no obstante, en los próximos años, su gobierno debe enfocarse en realizar cambios estructurales necesarios en la economía del país, con el objetivo de alcanzar tasas de crecimiento de 6% anuales, mismas que contribuyan a un mejor bienestar de la población y a un mejor reparto de la riqueza, que es parte fundamental de su discurso.

Para conseguir un crecimiento económico razonable, la inversión es fundamental. El año pasado, México se ubicó con 192 mil millones de dólares recibidos, como el 9º destino en el mundo más atractivo para invertir, por lo que es necesario que se continúe en ese camino.

El lograr mejores cifras de crecimiento económico e inversión deben traducirse en un mejor desempeño en el sector laboral, sin embargo existe otro pendiente que es el de la productividad, que es la capacidad de producción por unidad de trabajo.

Aunque entre 2012 y 2018 se consiguió una cifra récord de casi 4 millones de empleos, se deberían estar generando más de un millón de empleos por año por lo que para conseguirlo se deberá seguir trabajando en la profundización de los cambios. La sociedad le dio un cheque en blanco al presidente para lograrlo. Por el bien de México esperamos que lo consiga.



Jaime Gutiérrez Casas
@JJutierrezCasas



Millennials: nueva oportunidad para el empleo



Álvaro Vargas Briones
Experto en Economía y
Catedrático de Posgrado en
la EBC

Uno de los proyectos al que estoy enfocando mis baterías es el estudio de esa generación prodigio que tiene México: los *millennials*; chicos brillantes, bien informados, pujantes y con mucho arrojo, forman parte de éste ejército de talentos que, para fortuna nuestra, viven, estudian y, en muchos casos, trabajan en nuestro país.

Desde la primera vez que escuché el término me di a la tarea de buscar el origen del concepto, ver cómo los definían los especialistas, quiénes eran y empecé a seguirlos, tratando de descifrar su modo de actuar y pensar. ¡Oh sorpresa! Me di cuenta que son capaces y que, entre otros atributos, poseen grandes valores e inteligencia.

De acuerdo a la Encuesta *Millennial* 2018, realizada por Deloitte, los encuestados en México están especialmente interesados en desarrollar habilidades



interpersonales, así como confianza y comportamiento ético, los cuales consideran esenciales para el éxito en los negocios.

GRAN CAPACIDAD Y FLEXIBILIDAD

De acuerdo a esta misma encuesta, el 65% de los *millennials* en México trabajan en organizaciones con equipos directivos diversos. Mientras que el 74% de ellos se desempeña en el sector privado, 13% se encuentra en el sector gobierno, mientras que el porcentaje restante se ubica en organizaciones sin fines de lucro u de otro tipo.

Hace un mes tuve la fortuna de que me invitaran a un curso de "Taller de Portafolios de Inversión" dirigido a jóvenes. Dichos estudiantes, con una edad promedio de aproximadamente 20 años, empezaron a trabajar conmigo en la materia y, conforme el tiempo transcurría, fueron aprendiendo diversos conceptos en lo relacionado a las inversiones, instrumentos financieros y su uso.

Se me ocurrió asignarles un monto de \$200 millones de pesos (virtuales, por supuesto) y jugar a que yo era el inversionista que solicitaba asesoría para el manejo de mi capital. Para agregarle adrenalina decidimos operar en tiempo real con instrumentos cotizados en la Bolsa Mexicana de Valores, instrumentos de todo tipo en diferentes mercados y emisoras, etc.

¿Resultado? Estoy sorprendido con lo que he visto. Una gran capacidad de absorción del conocimiento, manejo de mucha información, trabajo en equipo, entusiasmo y, sobre todo, resultados reales que me hacen pensar en lo que estuvieran ganando estos chicos si el dinero asignado fuera verdadero. Pero lo más relevante fue la lección que han aprendido con su actuación.

ESPERANZA EN EL FUTURO

Esto es un ejemplo de lo que me ha tocado ver que esta generación puede hacer en cualquier ámbito porque en el plano laboral. Todos los días trabajo con varios *millennials* y, de igual forma, me tienen gratamente sorprendido por su alto desempeño, capacidad de innovación y nivel creativo.

Así las cosas, desde mi óptica estoy seguro que a nuestro país le esperan mejores tiempos económicos, y creer en los *millennials* como una nueva esperanza y oportunidad para el empleo en México, será sin duda un detonante para ello.

Para entender el mundo

Inflación, enemiga del empleo

La inflación, ante todo, disminuye el salario real de todos los trabajadores que prestan sus servicios por una remuneración fija. En general, la inflación distorsiona el empleo racional de los recursos económicos. En lo financiero, la inflación provoca, por un lado, la devaluación de la moneda nacional, el aumento de la deuda pública externa; por el otro, eleva la tasa de interés, contrae la inversión, el empleo y el producto nacional, además de elevar el costo de los servicios de la deuda externa. La moneda pierde valor, con lo que se necesita más para invertir en lo mismo.

Las causas de la inflación son variables, la más común tiene que ver con el excesivo crecimiento de la cantidad de dinero que circula en la economía, producto de una mala planeación financiera que deriva del déficit en las balanzas de pago del sector público, cubriéndolo con deuda pública. También sucede cuando aumenta la demanda de un producto o servicio y el sector encargado de satisfacer la demanda no puede hacerlo, lo que provoca que los precios suban resultado de la escasez, y otra más sería un aumento en los precios de las materias primas, de la mano de obra, o el incremento en los impuestos, lo que provoca que los productores suban los precios de los productos o servicios, es decir, entre más caro sea producir o transportar algo, su precio de venta aumenta. Una inflación mal controlada pronto se convierte en un círculo vicioso.

Procurar la estabilidad de precios se ha convertido en el objetivo fundamental de la banca central moderna. La aceptación, tanto de académicos como de analistas políticos, de que la política monetaria se debe encauzar primordialmente hacia el abatimiento de la inflación, proviene del reconocimiento de que la inflación causa elevados costos tanto económicos como sociales.

La experiencia inflacionaria de México de 1973 a 1998 tuvo efectos negativos sobre las principales variables macroeconómicas. Así, el ritmo de actividad económica, la creación de empleos, la inversión y los salarios reales se vieron afectados por la presencia de la inflación superior a un dígito.

Para controlar la inflación se requiere que los ingresos del Estado no sean inferiores a sus gastos, eliminar corrupción, invertir con fondos mixtos (públicos y privados) en obras de infraestructura para aumentar la competitividad y el desarrollo regional, impulsar mediante el crédito plantas productivas, estimular el sector agrícola, atraer divisas extranjeras a través del fomento a la exportación, así como maximizar la afluencia del turismo y promover el ahorro en el ciudadano de a pie.



Rafael Martínez
de la Borbolla
@rafaborbolla



Balance trabajo-familia y su relación con la productividad



Arleth Leal Metlich
Director Asociado Red Ring

A partir de este año, se conmemorará el 1 de junio el Día Nacional del balance trabajo-familia, de acuerdo a un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación. Lo anterior, para sensibilizar sobre la necesidad de generar un equilibrio entre la vida familiar y la laboral como medio para promover la sana vida de las personas. Se busca concientizar a los diferentes actores empresariales y sindicales para que reflexionen sobre este proyecto y que impulsen cambios que beneficien a sus colaboradores y sus familias.

Considero que ésta es una buena iniciativa; sin embargo, no es suficiente. Para lograr el balance, una tarea que aún parece remota, se debe de conciliar entre los términos "familia" y "trabajo". De acuerdo con un estudio de la OCDE, México está entre los países más bajos en el equilibrio de vida y trabajo.

Mantequilla Gloria, el éxito se comparte

Si bien la palabra emprendimiento se ha vuelto común en el mundo de los negocios, el concepto no es nada nuevo. Y un ejemplo de ello es la historia de Don Alberto y Dolores Andrade. Este matrimonio fundó la Cremería Andrade y Zaragoza, la primera empresa en introducir la pasteurización en México hace más de cien años. A pesar de su innovación, la empresa se dedicaba a la cremería tradicional; es decir, quesos, mantequillas, cremas, entre otros.

Sería en 1924, 19 años después de su fundación, cuando lanzarían al mercado la Mantequilla Gloria, su producto estrella y cuyo empaque ya es un referente en las estanterías mexicanas. Con ello, llegó un crecimiento exponencial y en 1946 la empresa cambia de nombre a Cremería Americana. Seis años después, Don Alberto perdió la vida y Doña Dolores tomó la dirección de la Cremería Americana, llevando la empresa de manera ejemplar hasta su muerte en 1976.

Hasta ahora, la historia detrás de la Cremería Americana es digna de admiración y respeto por su legado y enorme esfuerzo para sostener una compañía en tiempos complejos para la nación. Sin embargo, su impacto en la sociedad mexicana ha trascendido más allá del éxito comercial, ya que, al morir, Doña Dolores asentó como última voluntad que la riqueza generada por la empresa fuese destinada a ayudar a la niñez mexicana a acceder a una mejor educación.

Desde entonces se creó la Fundación Alberto & Dolores Andrade cuya misión es entregar becas a alumnos de alto rendimiento y apoyarlos para desarrollarse académica y laboralmente. Su red de apoyo incluye cursos de regularización, clases de inglés, bolsa de trabajo y orientación vocacional. Adicional a ello, la fundación busca alianzas con otras instituciones y/o asociaciones con fines similares para multiplicar esfuerzos.

Fundación Alberto & Dolores Andrade está detrás de la formación de miles de profesionistas, emprendedores y académicos que, de no ser por la intervención de la fundación, quizá no habrían alcanzado su potencial. Debido a ello, la marca se ha convertido en un referente de altruismo y generosidad, algo que pocas empresas pueden presumir. Y pensar que todo inició con una pequeña cremería.



Edwin Alejandro
Mendoza Morales
@alero77

LO PRIMERO: ESTAR CONVENCIDOS

Las empresas, a través de sus líderes, tienen que estar convencidas de estas acciones y modificar sus formas de trabajo habituales. Si bien las empresas que aplican estos programas lo hacen para retener personas, para volverse competitivos en el mercado laboral, apostar por estos programas también promueve la productividad.

Los colaboradores que trabajan en una empresa que promueve una cultura de balance trabajo-familia presenta menores intenciones de ausentarse del empleo o de abandonarlos, además de que muestran una mayor satisfacción laboral, motivación y *engagement*.

Las empresas que promueven una cultura de balance trabajo familia presentan mayores índices de productividad y competitividad, de acuerdo al libro *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, de los autores T. Alexandra Beauregard y Lesley C. Henry.

El desequilibrio entre la vida familiar y la laboral se traduce en menores rendimientos causados por el estrés, la desmotivación y la fatiga, expresados en la falta de compromiso, bajo rendimiento e inestabilidad laboral.

Hoy si las empresas quieren ser competitivas y rentables deben de implementar horarios flexibles, *home office*, entre otros. Entre los beneficios de apostar por estas prácticas se encuentran:

- Mayor rendimiento y compromiso de las personas en su trabajo.
- Disminución del índice de rotación de personal.
- Reducción de los riesgos de trabajo, lo que eleva el nivel de satisfacción personal.

BENEFICIOS

Sin embargo, con tantos dispositivos móviles que tenemos como herramientas de trabajo, la vida laboral no termina. Llevamos a casa celular, *laptop* y tabletas electrónicas todos los días. Entonces la pregunta valiosa y que tenemos el reto de responder es: ¿Cómo llegar a este equilibrio si estamos accesibles todo el tiempo y podemos ser "distráidos" de nuestra vida personal muy fácilmente? Presentamos algunas sugerencias:

1. Evita solicitar información o actividades rutinarias, no urgentes, fuera del horario de oficina, salvo excepciones claras y negociadas con anticipación.
2. Promueve que tus colaboradores, al menos, tomen vacaciones una vez al año. Existen casos de colaboradores que no han tenido vacaciones en 3 años, pues temen perder el empleo o ser despedidos en su periodo de ausencia.
3. Programar juntas y actividades dentro del horario de trabajo estipulado.
4. Formar hábitos en nuestra vida personal: Hacer ejercicio, realizar actividades de ocio y distracción, entre otras.
5. La tarea de las áreas de Recursos Humanos en las empresas será primordial para generar la cultura de balance trabajo-familia y cultivarla en sus organizaciones.



La felicidad en el trabajo



Jorge Andere Martínez

Director General
Grupo Andere

Es como una mariposa, cuanto más la persigues, más te eludirá, pero si vuelves tu atención a otras cosas, vendrá y suavemente se posará en tus hombros.
Henry David

Felicidad y trabajo. Dos palabras difícil de conciliar para aquel que se siente poco motivado, ha salido mal evaluado por su jefe o está saturadas de responsabilidades. O peor aún: han perdido su empleo o tienen conflictos en sus relaciones personales. ¿Qué significa ser feliz en su trabajo? Pregunta difícil de responder, pero que vale la pena reflexionar a fondo. *Quod est non fit*, significa "lo que es no se hace". Así, la felicidad no es algo que se hace desde fuera en forma artificial. Tiene que ver más con nuestra esencia, con lo que somos, con el sentido de la vida. La felicidad, ergo, depende de nosotros mismos; no del lugar en el que trabajamos.

UNA BÚSQUEDA AFANOSA

No es fácil conseguir la felicidad en la vida, ya que uno se aleja más de ella cuanto más afanosamente la busca. Para Platón ser feliz es vivir alejado de las masas y conectado con

Aliados o retractores, el papel de los colaboradores en el manejo de crisis

La prevención y el manejo de crisis es una de las grandes tareas del consultor en comunicación, y podría asegurarse a lo largo de más de 25 años de experiencia en este ramo que más que una disciplina, es todo un arte.

Hacer predicciones de aquello que más preocupa a una organización, sus puntos débiles, su vulnerabilidad, es crucial en la prevención de crisis, mismas que llegan como un tsunami a las costas de un país.

Accidentes, fraudes, retiro de productos por defectos, despidos, robos, actos de corrupción o colaboradores insatisfechos, son algunas de las tantas circunstancias que pueden poner en riesgo la reputación de marcas y empresas. Y si sumamos el componente de las redes sociales como origen del problema, o como herramienta para propagar una mala noticia, la relevancia del buen manejo de una situación negativa se vuelve crucial para salir adelante.

Un punto crucial es la comunicación con los colaboradores en el momento de la crisis, pues no solo se debe atender a los públicos externos, sino poner en marcha los protocolos internos ante una situación que pone en riesgo la reputación y, por ende, el negocio.

Recordemos que los principales portadores de los mensajes positivos y negativos de una organización son nuestros propios empleados. Pueden convertirse en los peores detractores si se sienten defraudados o, peor aún, ignorados.

Por eso siempre deben considerarse dentro de los principales *stakeholders* a quienes hay que informar con oportunidad y veracidad de lo que ocurre en su propia organización. No hay nada más decepcionante, para un colaborador, que enterarse de una crisis por una nota o reportaje en medios, o por comentarios de otros en las redes sociales.

Bajo mi perspectiva, la incertidumbre es un sentimiento común cuando se vive una situación de crisis. Por eso, la comunicación interna clara, concisa y oportuna juega un papel de gran trascendencia, pues de ello depende la credibilidad de la empresa ante sus colaboradores, quienes sin duda se convertirán en los mejores embajadores de marca si están convencidos del actuar responsable y profesional de la organización en la que trabajan, aun cuando esté pasando por un momento de crisis.



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

la razón: la felicidad está relacionada con algo intelectual y duradero. Para Aristóteles ser feliz es la más alta aspiración de los seres humanos. La felicidad tendrá, por lo tanto, su conexión con el juicio recto, racional y seguro siendo árbitro de la sensualidad y de los placeres. Aquí, la cordura es clave. Su discípulo intelectual, Tomás de Aquino, seguirá este razonamiento en el siglo XIII. Para algunos, la felicidad es el sumo bien que desprecia las cosas azarosas y se complace en la virtud, la fuerza de ánimo invencible.

Se trata de ser feliz según la propia naturaleza. Si conservamos con cuidado y sin temor nuestra capacidad corporal y nuestras aptitudes naturales, no sufriremos por las cosas externas, por los placeres fortuitos del cuerpo.

Por otro lado está la corriente del *epicureísmo*, en donde el hombre se ve sumergido en los placeres siempre ahito y ebrio por saber que vive con placer y que al mismo tiempo en el placer encontrar la virtud.

Algunos cuestionan que, en esa filosofía, se ahogan en la abundancia: el placer los tiene a su merced, sin gozo profundo; son adictos.

EN LA ERA ACTUAL

Hoy, en estos tiempos de tanto materialismo y vida líquida, hemos escuchado la frase: "esta persona es tan pobre... tan pobre que lo único que tiene es dinero".

Sin duda es un tema que le preocupa al ser humano desde sus orígenes y la respuesta depende de cada ser, de sus mitos, creencias, conciencia y sentido de trascendencia.

Si bien es cierto que la felicidad depende de cada uno, también es verdad que las empresas pueden contribuir creando climas que la impulsen.

En una investigación realizada en Harvard con 700 personas durante 78 años, entre las que se encontraban gente de distintas profesiones, abogados, doctores, gente de negocios, un Presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, obreros, campesinos, entre otros.

Uno de los investigadores -Dr. Waldinger- concluyó:

"La gente a la que le va mejor es aquella que cultiva relaciones sanas con su familia, amigos, trabajo, comunidad; tan sencillo como reemplazar el tiempo que pasamos ante una pantalla con el tiempo de convivencia, o revivir una relación aburrida con una actividad en común, como ir a caminar, salir juntos, ponerte en contacto con los demás".

En mi experiencia existen tres categorías básicas que son como el termómetro de tus relaciones:

Los resentidos: viven en constante coraje con los demás, pasan el tiempo en discusiones, peleando todo el día en el trabajo, cargados de envidia, viendo más afuera que adentro.

Los resignados: los aburridos y cansados que viven en una constante pereza y decepción de la vida, los que siguen por años en la empresa sin asombro.

Los reconciliadores: los resilientes que buscan salir adelante de cualquier circunstancia apoyados en los demás, personas que disfrutan del contacto, lo cultivan con emociones positivas y al mismo tiempo muestran una mejor actitud para aceptar los momentos más dolorosos, experimentan crisis, pérdidas, dolor y aprenden de cada experiencia.

EN RESUMEN

Me gustaría seguir expresando lo que siento pero hay un límite de letras, tiempo, espacio y alegría; en resumen, la felicidad depende de cada uno y la empresa en donde pasamos la mayor parte de nuestra vida puede crear ambientes favorables que aumenten el nivel de serotonina, dopamina y oxitocina en cada colaborador.

El respeto es el eje central de los comportamientos de un líder exitoso en su impacto e influencia con los colaboradores. Mientras sean mejores las relaciones, estos se sentirán más felices y motivados.

Los hechos no son iguales a los dichos, por eso hay que cuidar el lenguaje y las acciones, respetar la esencia de cada individuo y dejar que fluya su energía sin bloqueos con una Influencia positiva.

Conocerse uno mismo, tomar conciencia de quiénes somos, de nuestra misión, de nuestro sentido de vida, nos dará la libertad para crear relaciones humanas sanas.

Para ti, ¿qué significa ser feliz?



El futuro del empleo



Fernando Véliz Montero

Ph.D © y Magister en Comunicación
/ Coach Ontológico

La educación es nuestro pasaporte hacia el futuro, pues el mañana pertenece a los que se preparan hoy.
Malcolm X.

Un día el poeta, dramaturgo y novelista francés, Víctor Hugo, fue enfático al hablar del futuro. El autor de *Los Miserables* dijo que el futuro tenía muchos nombres, afirmando que “para los débiles es lo inalcanzable, para los temerosos lo desconocido y para los valientes es una oportunidad”.

Por mis 50 años recién cumplidos, sumados a una desconexión absolutamente radical con los temas tecnológicos (casi de piel), para mí el futuro pintaba más a un tema “inalcanzable” y “desconocido”, que a una “oportunidad” imperdible por rechazar. Veía con exagerada lejanía un protagonismo mío en un mundo saturado de robots y sistemas digitales.

Cuando comprendí que no sacaba nada enterrando la cabeza bajo la tierra por “culpa” de esta ola tecnológica, asumí que era hora de investigar esto que se

venía y que impactaría en un tema de gran relevancia: la vida de las personas al interior de sus trabajos. Y surgió la "oportunidad".

¿ROBOTIZACIÓN?

Estudié los contenidos y busqué preguntas más que respuestas a esto de la robotización y el trabajo, y desde ahí, pude visibilizar un escenario aún dinámico en su comprensión, pero claro en su sentido históricamente transformador. No hay vuelta atrás y la educación es fundamental.

Lo que aprendí en mi periplo por el estudio del "futuro y la automatización del trabajo" fue variado. Entrego en estas páginas ideas centrales que pienso pueden sumar a una reflexión mayor:

- Actualmente un computador aprende solo y planifica su aprendizaje.
- Aún nos preparamos para trabajos del pasado. Nuestras profesiones tienen fecha de vencimiento, por lo general su vida útil es de 8 años.
- Antes se buscaba lo "técnico", hoy las "habilidades interpersonales". Para el futuro el tema será la "innovación" y la "creatividad".
- No existe la innovación sin error, sin problemas y dudas. Por lo general las caídas no se toleran, evitándose el aprendizaje y la experiencia.
- Ya se habla del Centauro: mitad ser humano y mitad máquina. Hay que buscar la integración desde una flexibilidad absoluta y efectiva.
- La resistencia al cambio es lo que nos frena. El ego humano puede disminuir nuestras posibilidades ya que el reto es la fusión no la competencia con la máquina. La máquina aprende rápido y mejor.
- Las fórmulas que antes nos llevaron al éxito, no necesariamente lo harán ahora, ya que los ciclos de negocios son más cortos y la competencia es mayor, más agresiva y con una flexibilidad absoluta.
- Los tiempos que vienen son tiempos en donde la equidad será un tema reiterado y exigido también al interior de las empresas (género, sueldos, beneficios, reconocimientos, etc.). Surge una nueva ética.
- El pensamiento prospectivo (pensar el futuro) es básico para imaginar el nuevo mundo. ¿Para qué mundo estoy pensando mis decisiones?
- Un elemento central para los futuros puestos será el pensamiento analítico, ya que ayudará a comprender los escenarios complejos.

Se necesitará que las personas sepan dialogar y generar aprendizajes colectivos. El intercambio de ideas y la interacción serán gravitantes.

- Fundamental para lo que se viene es que las empresas sepan pedir lo que necesitan. Urge un diálogo fluido y eficaz empresa/universidad.
- Las carreras tendrán que ser interdisciplinarias, por ejemplo, formarse como diseñador para la sustentabilidad o ingeniería médica.
- Se necesitará que las personas sepan dialogar y generar aprendizajes colectivos. El intercambio de ideas y la interacción serán gravitantes.
- Preguntas: ¿Sabemos para qué nos estamos preparando? ¿sabemos para qué estamos enseñando o para qué estamos aprendiendo? ¿En 5 años para qué estaremos listos... para qué tipo de trabajo o desafío?
- Lo que se viene: el desafío será conectar al trabajo con la vida diaria, hacer un *mix*. El trabajo tendrá que ser libre, con autonomía y empoderamiento. Esta libertad desafiará las infraestructuras, las actitudes y el uso del cuerpo en el campo laboral. Hoy los espacios laborales se están rediseñando, lo mismo sus tecnologías presenciales.
- Inglaterra hace 300 años era un país de granjas y hace 150 años de fábricas. En el futuro la naturaleza del trabajo habrá cambiado.
- En el futuro el trabajo estará lleno de puntos ciegos: innovaciones tecnológicas, migraciones, interculturalidad, cambios de hábitos laborales y múltiples desafíos más (salud, jubilación, derechos, etc.).
- La educación será fundamental para: a) aprender a conocer, b) aprender a hacer, c) aprender a vivir juntos y d) aprender a ser.
- Se aplicarán nuevos sistemas de trabajo. Por ejemplo, la redarquía es un modelo organizativo emergente característico de las nuevas redes abiertas de colaboración. Se funda en las interacciones que múltiples agentes mantienen entre sí cuando comparten su talento y conocimiento de forma abierta y transparente, de igual a igual.
- Se generarán cambios en los estilos de liderazgo. Ya no es la persona, sino que es la red y el conjunto de sus procesos. Se habla de la agilidad organizacional y de las metodologías ágiles. No más líderes caudillos.

- También se trabajará desde la “sociocracia” (toma de decisiones colectivas). Es decir, se fomentará la coparticipación y la co-responsabilidad de los actores, otorgando poder a la inteligencia colectiva para de esta forma alcanzar el éxito de la organización.
- La transformación digital cambiará también la manera de entender los procesos internos, el negocio y el relacionamiento. La cultura es clave para crear una transición digital. El cambio cultural es en red. Será fundamental alcanzar competencias digitales transversales.
- Desde esta realidad cambiante, la economía mundial se está reseteando. Se viene un porcentaje alto de desempleo (estructural) y cambio en los puestos de trabajo. Las empresas tradicionales no crearán empleo. Hay que pasar de la incertidumbre a la realización.
- Competencias para el futuro: solucionar problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, coordinación, inteligencia emocional, toma de decisiones, orientación al servicio, negociación y flexibilidad cognitiva (trabajadores del conocimiento).
- La gente mayor trabajará más ya que vivirá más, a la vez, las pensiones serán bajas, habrá mejor salud, menor natalidad, etc.
- El crecimiento de la economía será menor. Las materias primas ya no serán tema, tampoco la mano de obra. El valor será el conocimiento.
- Se erradicarán los malos empleos: inestabilidad, nula capacitación, baja productividad, desprotección, alta rotación, malos sueldos, etc. En América Latina no se capacita nada y la productividad es baja. Somos un continente carente de matemáticas y ciencias. América Latina es el continente con la mayor brecha entre las competencias existentes y las competencias necesarias para los trabajos del futuro.
- ¿Qué aprenderemos y cómo lo aprenderemos? Hay que potenciar las competencias colectivas y transitar a “comunidades de aprendizaje”.
- Con menos empleo y malos sueldos los países igual crecerán. Esto generará impacto en lo económico y social. Esto afectará los valores.

REFLEXIÓN FINAL

Se nos viene algo que no comprendemos (20 años máximo), ya que nuestra epistemología posee preguntas antiguas para desafíos nuevos. Es por esta razón que urge atender la nueva realidad (argumentos, emociones, cifras, desafíos, necesidades, etc.) y, desde ese lugar (aprendiz/empoderado), resignificar el presente y el futuro con nuevas distinciones, con nuevas acciones y relatos. El miedo será un freno para este nuevo escenario, por lo mismo, el desafío será estar en apertura y con ambición frente a lo que se viene. Y como dijo una vez el filósofo chileno, Rafael Echeverría, el gran desafío es ¡cambiar o morir!

NÚMEROS ALENTADORES

- El 45% de los actuales trabajos cambiarán de aquí a 10 años y el 65% de los nuevos trabajos aún no se han creado.
- Al mundo del trabajo latinoamericano aún no comprende el tsunami que se viene. En el campo empresarial: un 70% piensa que no les tocará el tema, y un 70% dicen estar preparados.
- En EEUU de los 15 a los 19 años se estudian 1200 horas al año. De los 35 a los 54 años se estudian 23 horas al año. De los 55 para adelante se estudian 6 horas. En América Latina las cifras son menores.
- En los próximos 20 años veremos más cambios que en los pasados 200 años. Hace 200 años el 80% de la gente trabajaba en el campo, hoy en los EEUU solo el 2% y en el mundo entero el 20%.

El crecimiento de la economía será menor. Las materias primas ya no serán tema, tampoco la mano de obra. El valor será el conocimiento.

- Trabajo y educación a distancia: habrá más flexibilidad en el uso del tiempo. La educación será 50% presencial y 50% a distancia. Se sumarán viajes y experiencia externas a los procesos educativos.
- Urgen los estudios técnicos para este nuevo escenario. En Brasil son un 6% y en la OCDE es el doble. La formación técnica aún tiene prejuicios sociales.
- Para un joven la vida útil de un trabajo de cuatro años (y menos). Hay que optimizar al máximo el rol del talento dentro de su vida laboral útil.
- En EEUU en 15 años estará el 47% automatizado. En las economías más intermedias esto será más rápido. En los países pobres será más lento.
- De 2003 a 2015 se duplica la construcción de robots, al 2025 se triplicarán. Cada vez son más baratos e inteligentes, se financian en un año.
- El futuro pasa por la educación y por el cómo pensamos. En Japón los colegios tienen 242 días de clases al año, en la región (AL) son 180 días.
- Alta rotación en la región: En Perú y Colombia 1 de cada 3 empleados tiene menos de un año trabajando. La rotación sube costos y debilita la cultura.
- Los jóvenes en la región están en desventaja, ejemplo: Colombia tiene 12 millones de jóvenes en edad laboral. El 50% está en la economía informal. Ellos duplican el desempleo de los adultos y 2/3 no están bien capacitados.

“Pensar el futuro del trabajo desde un propósito colectivo,
es apostar por líderes comunicadores, líderes siempre
motivados por el entendimiento humano”



Fernando Véliz Montero, Ph.D[®]

Coach Ontológico y Consultor Internacional

Autor de “Comunicar”, “Resiliencia Organizacional”,
“Comunicación Organizacional”, “101 Caminos para Sobrevivir
al Mundo del Trabajo” y “Liderazgo Comunicativo en 360°”

www.fernandovelizmontero.cl

Contacto para conferencias
magistrales, cursos, talleres
y webinars:

contacto@fernandovelizmontero.cl



“Tenemos que garantizar trabajo decente para todos”

Gerardina González Marroquín

Directora de la Oficina para México y Cuba de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Diversidad e inclusión, trabajo infantil y trabajo informal, los derechos de las trabajadoras del hogar y el futuro del empleo son algunos de los temas que abordamos en esta conversación con quien lidera los esfuerzos, para México y Cuba, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ante los desafíos de la Industria 4.0, González Marroquín enfatiza la importancia de garantizar el trabajo decente sin importar el sector.

Por Brenda Martínez Lunar

Gerardina González Marroquín, ingeniera agrónoma de formación, se involucró en organizaciones de productores agrícolas en su país natal: Costa Rica.

Ahí conoció de cerca el trabajo de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE). A través de esta última, tuvo su primer acercamiento a la OIT. En ese entonces, Gerardina participaba en la implementación de un curso para gerentes empresariales de América Latina y el Caribe, nombrado Instituto Latinoamericano de Gerencia de Organizaciones (ILGO), proyecto que llamó la atención de la OIT.

Una reestructuración en la agencia permitió que Gerardina se integrara –en los equipos multidisciplinarios, mismos que ahora se les conoce como equipos de trabajo decente– incorporándose como especialista en actividades para los empleadores.

Desde agosto del 2017, Gerardina se mudó a la Cdmx y está a cargo de la Oficina para México y Cuba de la OIT.

¿De dónde nace tu interés por el mundo del trabajo?

Siempre tuve una inclinación por el rol que juegan los empleadores y trabajadores para crear una economía real, con la participación del gobierno como regulador. Estos dos vértices (empleadores y trabajadores), en realidad, son los que mueven todo: producen, generan riqueza y bienestar; lo que comemos, lo que vestimos, el medio por el que nos transportamos. A través de su diálogo, bipartito y tripartito, generan productividad y coadyuvan en la competitividad de sus países.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

El reporte de Mujeres Directivas de 2019 señala que en América Latina solo el 25% de las mujeres ocupa un puesto gerencial. ¿Qué hace falta en México para romper el techo de cristal?

En primer instancia la cultura, prácticas y costumbres, eso que engloba la idiosincrasia de un país, es lo que dificulta la participación de las mujeres en el campo laboral. Se cree, erróneamente, que las mujeres no tienen la misma capacidad que los hombres para desempeñarse en puestos de liderazgo. En segunda instancia, la OCDE declaró que México se encuentra en el número 20 de 100 en la lista de productividad, pues es un país que trabaja hasta 48 horas a la semana y su productividad es nula.

Las largas jornadas de trabajo dificultan el entusiasmo de las mujeres por ingresar al ámbito laboral y asumir más responsabilidades, porque además tienen a su mando las labores del hogar y el cuidado de los hijos. Cuando existen estos horarios extensos, se limitan para no cumplir una jornada doble. Además, también es injusto para los hombres no participar de manera igualitaria en el hogar y cuidado de la familia, debido a que la cultura tradicional no los deja expresarse.

Las largas jornadas de trabajo dificultan el entusiasmo de las mujeres por ingresar al ámbito laboral y asumir más responsabilidades, porque además tienen a su mando las labores del hogar y el cuidado de los hijos.

En México existe la Norma Mexicana (NMX) 025 relativa a garantizar la inclusión en los Centros de Trabajo; no obstante, de 2012 a 2018, se han abierto 55 expedientes correspondientes a discriminación por color de piel en el Conapred. Se habla de convertir esta en una Norma Oficial Mexicana (NOM). ¿Consideras que éste es el rumbo correcto para terminar con la discriminación en el mundo laboral?

Todo esto va encaminado a un cambio cultural tanto en la sociedad como en el ámbito empresarial. La discriminación puede llegar a ser muy amplia; de color de piel, raza, religión, preferencia

sexual, entre otras.

Considero que, en algún momento, sí se deben tener sanciones, como actualmente está prohibido pedir prueba de embarazo como un requerimiento para contratar a una mujer.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Aun con la ratificación en México del convenio 182 de la OIT, el pasado 25 de marzo fallecieron tres niños jornaleros. ¿Cómo garantizar protección en contra del trabajo infantil?

Si queremos una sociedad más justa necesitamos que los niños estudien y se capaciten para que sean personas más productivas con un desarrollo pleno físico y mental. De esa manera pueden aportar al país para generar el progreso inclusivo y sostenible que necesitamos.

México ha hecho grandes esfuerzos para erradicar el trabajo infantil, principalmente en los ámbitos más peligrosos. El año pasado, realizó junto con la OIT, trabajos en diferentes campos en la materia, uno de ellos fue el mapeo de riesgo de trabajo infantil que se extendió por todo el país, incluso a nivel municipal.

El aporte del mapeo de riesgo es la posible implementación de políticas activas, pues ya se sabe exactamente el lugar y cuáles son las actividades que tienen más riesgo para este gremio. Todo esto ya tiene un avance. Ahora falta más acción para atender los dos problemas que inciden directamente esta problemática: la pobreza, que lleva a los niños a trabajar; y la cultura, pues se piensa que, para educar bien a un menor, debe trabajar, lo que hipoteca su futuro.

El programa piloto del IMSS para garantizar el acceso a la seguridad social de las trabajadoras del hogar es un hecho histórico. ¿Cómo hacer para que los empleadores tomen conciencia de esta problemática y asuman la responsabilidad que les corresponde?

Primero quisiera felicitar al Gobierno de México, al Congreso y al Poder Judicial por el avance logrado. Ha sido una lucha de años para llegar a este punto, hablamos de 2.2 millones de trabajadoras y trabajadores del hogar que serán beneficiados con estos cambios. Extenderles la cobertura médica es un enorme avance.

En el caso de los empleadores habrá que analizar el tema a fondo, pues el 57.7% de los patrones de empleadas del hogar son asalariados y quizás les alcanza para pagarle a sus empleados domésticos, pero no para asumir sus obligaciones patronales.

Un hecho importante es que la mayoría de los trabajadores son multipatrono, y el piloto les permite a todos los empleadores que aporten, proporcionalmente, y eso

lo hace más accesible, porque cubren la cuota entre todos. Sin embargo, en este momento, la responsabilidad de sumarse a este programa recae sobre el empleado doméstico. El programa piloto es para aprender y, posteriormente, desarrollar más la metodología y el sistema que se tiene que aplicar.

Ahora, con la reforma a la ley, se pueden establecer obligaciones a los patrones, de esta manera será más fácil revisar el sistema y encontrar un mecanismo que los obligue a hacerse cargo de sus responsabilidades como empleadores.

El trabajo informal es una realidad palpable en México. Un grueso de esos trabajadores son los llamados jornaleros digitales, que han emergido a raíz de la ola tecnológica. ¿Nos puedes hablar sobre esta evolución de trabajadores?

En México hay casi un 57% de trabajadores informales. Este es un fenómeno que se presenta en diversos ámbitos, sobre todo en el sector rural, en donde se encuentran los jornaleros agrícolas, quienes trabajan en las condiciones más precarias.

Estos trabajadores tienen una serie de características especiales que los hace una población muy vulnerable; son la imagen del sacrificio, del empleado que labora pero sigue en condiciones difíciles de vida.

Tenemos que impulsar, con mayor fuerza, la agenda del trabajo decente para todos, y así cumplir el objetivo 8 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Lo que se quiere evitar es que, con la digitalización y el avance

En México hay casi un 57% de trabajadores informales. Este es un fenómeno que se presenta en diversos ámbitos, sobre todo en el sector rural, en donde se encuentran los jornaleros agrícolas, quienes trabajan en las condiciones más precarias.



Lo que se quiere evitar es que, con la digitalización y el avance tecnológico, exista un rezago de personas, quienes -aunque sepan usar estas herramientas y tengan acceso a internet- se mantengan en condiciones de vida precarias.

tecnológico, exista un rezago de personas, quienes -aunque sepan usar estas herramientas y tengan acceso a internet- se mantengan en condiciones de vida precarias.

Por ello, la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo, perteneciente a la OIT, ha dicho que se debe evitar que la fuerza de trabajo se convierta en jornaleros digitales.

EL FUTURO DEL TRABAJO

En el Panorama Laboral de América Latina y el Caribe de 2018, la OIT destaca la falta de oportunidad laboral para los jóvenes debido a la carencia de experiencia laboral a tan temprana edad. La STPS implementó, en enero de este año, el programa Jóvenes Construyendo el Futuro. ¿Consideras que esta es una solución para insertar a este sector en el ámbito laboral?

Integrar a los jóvenes que no estudian ni trabajan al ámbito laboral es un desafío muy complejo. El programa de la STPS es una contribución muy importante y tiene a evitar que este sector no sea contratado porque no tiene experiencia. Rompe con este círculo vicioso, porque con esta capacitación que se ofrece puede ser más fácil su ingreso al campo laboral. Sin embargo, se tendría que incentivar la forma en que las empresas re- tengan al joven una vez que haya terminado su tiempo en el programa, habría que buscar la forma de hacer un esfuerzo sostenible.

Consideramos que el desafío de la inserción de los jóvenes va más allá de esto. Se requiere acompañar con la formación profesional, capacitación en el trabajo, certificar las capacidades que van a adquirir, hacer un *match* entre las necesidades de las empresas y la educación, etcétera.

Se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para abarcar a este sector tan amplio y atacarlo por todas las áreas pendientes. Jóvenes Construyendo el Futuro es una buena iniciativa, pero se tienen que implementar otros programas para aplicarlos simultáneamente. Y se tendría que validar si la STPS puede operar otros programas de forma simultánea.

Según el estudio Dell Technologies, el 85% de los empleos que habrá en 2030 aún no se han creado. ¿Qué tiene que hacer México para comenzar a construir los futuros puestos de trabajo?

Conforme la tecnología vaya saliendo, los futuros puestos de trabajo se van a ir creando y las empresas se irán adaptando conforme surjan las nuevas necesidades.

La tecnología nos permite avizorar, pero todavía no se puede saber cuáles van a ser estos puestos. El tema es la preparación, pero ¿cómo capacitamos a alguien para un trabajo que no conocemos? Es por eso que se habla de las habilidades blandas y de la actitud que deben tener las personas. Enumero algunas:

- Estar dispuesto a aprender toda la vida.
- Habilidad para el cambio; es decir, adaptabilidad.
- Trabajo en equipo (hoy más que nunca).
- Habilidades para negociar y concertar.
- Conocimiento en matemáticas y ciencias en lo general.
- Creatividad e imaginación.

Aunque en el futuro tengamos máquinas siempre se va a necesitar a alguien para controlarlas, programarlas y repararlas.

No miremos hacia atrás: veamos qué es lo que hay que hacer para el futuro, para incidir en los problemas que tenemos hoy y cuáles van a ser las actividades hacia este camino.

Y el desafío para los próximos cien años siempre va a ser generar trabajo decente. No importa si es agrícola, digital, industrial o de tecnología de punta. Necesitamos que estos trabajos que se produzcan tengan las condiciones de seguridad, libertad, protección social, generación adecuada para que las personas puedan desarrollarse y sobre todo vivir dignamente a través de su trabajo.

Lo que deberíamos erradicar son a las personas que trabajan y se esfuerzan, y aun así siguen viviendo en pobreza.

No existe combinación más perfecta.



bgrupo.com



grupopozzeidon.com.mx | pozzeidonspain.com

Tenemos que hablar de productividad

En este ensayo, lúcido e informado, el autor se pregunta: ¿por qué si los mexicanos trabajamos tanto no somos productivos?, ¿qué estamos haciendo mal o qué estamos dejando de hacer? A través de cifras, mediciones y estudios sobre el tema, el autor trata de responder dichas interrogantes y esboza posibles soluciones, aplicables a las empresas, para atender un problema urgente, de necesaria discusión.

Por Jaime Cardoso
Director de Marketing
para Kronos Latinoamérica





Para que las empresas cumplan con los objetivos de productividad es fundamental que tengamos a las personas con las habilidades adecuadas, en el lugar correcto y en el momento indicado. Si las compañías mexicanas no ven a su fuerza laboral como el principal activo de la compañía y el aliado más estratégico en la organización, sino como un gasto, es difícil que puedan diferenciarse de su competencia o, en todo caso, sobrevivir.

Poner a las personas en el centro ayuda a las empresas de manera significativa a incrementar la productividad, que es “hacer más con menos y hacerlo mejor”. De acuerdo con la OCDE, México tiene un promedio anual por persona de 2,257 horas, cifra que es 875 horas más que las que trabaja un alemán, y por encima del promedio de 1,766 horas de la OCDE. Sin embargo, de acuerdo al índice de competitividad de Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), nuestro país ocupa el lugar 51, mientras que Alemania es el número 5, por lo que concluimos que los Mexicanos somos muy trabajadores, pero no necesariamente los más productivos.

eficiente y efectiva. La productividad laboral es el indicador básico que una empresa exitosa sigue para determinar el impacto de su Capital Humano en el desempeño organizacional, esto tiene una correlación directa con el desempeño y/o ganancia.

Por ello, un aspecto importante es buscar y mantener el balance vida-trabajo del número de horas que una persona labora. La evidencia sugiere que un horario de trabajo largo puede resultar perjudicial para la salud del personal, al poner en peligro la seguridad y aumentar el estrés, por lo tanto los colaboradores serán más propensos a tener fatiga, mayor riesgo de ausentismo y no ser lo suficientemente productivos para crecer.

ENTONCES, ¿QUÉ HACER?

Para lograr la productividad empresarial es necesario llevar a cabo una buena gestión de la fuerza laboral, combinada con las otras estrategias de administración de recursos para alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

Ser productivo ya no es una opción si se quiere ser competitivo: las nuevas tecnologías han permitido reducir los costos laborales entre un 2% y un 5%, sin llegar al extremo de reducir el número de personas o disminuir nóminas, simplemente colocando a la persona correcta en el lugar correcto.

De acuerdo al estudio *The Most Productive Countries in the World: 2017*, elaborado por la firma Expert Market's, que dividió el PIB *per cápita* entre el número de horas trabajadas por persona, las naciones más productivas son Luxemburgo, Noruega, Suiza, Dinamarca, Islandia, Estados Unidos, Australia, Irlanda, Países Bajos y Suecia. México no figura en este *top ten*, a pesar del gran número de horas trabajadas al año.

¿TRABAJAMOS MÁS, PERO SOMOS MENOS PRODUCTIVOS?

Entonces, ¿por qué si los mexicanos trabajamos tanto no somos productivos?, ¿qué estamos haciendo mal o dejando de hacer? En un estudio realizado por Kronos, las empresas en México pierden más de 815 mil millones de pesos al año en tareas administrativas innecesarias, además los empleados mexicanos invierten en promedio 3.4 horas semanalmente en tareas que no están relacionadas a sus funciones laborales, las cuales afectan su compromiso con la empresa.

Las organizaciones no solo deben atraer y retener al mejor talento, sino que tienen que aprovecharlo de forma

De acuerdo a un estudio de Aberdeen, auspiciado por Kronos, hay 7 indicadores utilizados para medir la productividad laboral.

A nivel mundial:

- Los ingresos por trabajador de tiempo completo (ingresos / número de empleados) es, como era de esperar, el indicador más común usado para medir la productividad del empleado, con un 62%. No sorprende que la Ganancia por Trabajador de Tiempo Completo sea el tercero, con 48%
- Lo más interesante es que la segunda medida más común es el nivel de servicio, con 54%. Esto es un reflejo de la tendencia de las organizaciones a medir la satisfacción del cliente como una forma de impulsar el rendimiento individual.
- Cuota de Ventas es el 4º indicador; Retorno de Inversión de Capital Humano (costo laboral) es el 5º; Tiempo de Resolución (rapidez en atención) es el 6º, y la Unidad de Servicio (Cantidad de atendidos) es el 7º

En México y Latinoamérica:

- En la región la variable más importante, con un 62%, es el Retorno de la Inversión de Capital Humano (costo laboral), seguido con la Cuota de Ventas Alcanzada en el 2º lugar, con 52%, y el Nivel de Servicio Alcanzado en 3er lugar con 51%.
- Tenemos un enfoque diferente *versus* el resto del mundo para medir algo tan importante como la Productividad Laboral

También debemos destacar que las diferentes industrias utilizan principalmente algunos indicadores para medir la productividad laboral:

- Manufactura: Ingresos por trabajadores de tiempo completo
- Servicios: Nivel de servicios y tiempo promedio de resolución
- Retail: Ingresos por trabajadores de tiempo completo
- Distribución: Nivel de servicio y Cuota de venta
- Sector Público: Unidad de Servicio

LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE MEJORAR

Desafortunadamente las empresas mexicanas no miden la productividad, tanto por falta de interés como por desconocer la tecnología que puede hacerlo de manera correcta. Ya que entre más alta sea la productividad, las personas podrían trabajar menos y ganar más, y si la productividad es baja, la economía también, por lo tanto una nación poco productiva no tendrá crecimiento ni mejores ingresos.

Los beneficios de invertir en la administración de fuerza laboral se ven reflejados en la cultura organizacional, el compromiso de los empleados, la productividad laboral, el control de costos laborales y el cumplimiento de políticas y leyes laborales. El contar con la tecnología adecuada para el monitoreo de los procesos laborales es una de las mejores inversiones en toda organización para tener una perspectiva de 360° y control constante de lo que está pasando en la compañía, y así mejorar lo que no está funcionando. Esta información es valiosa para poder tomar las decisiones adecuadas en tiempo real y llevar a las organizaciones a lograr sus objetivos.

Ser productivo ya no es una opción si se quiere ser competitivo: las nuevas tecnologías han permitido reducir los costos laborales entre un 2% y un 5%, sin llegar al extremo de reducir el número de personas o disminuir nóminas, simplemente colocando a la persona correcta en el lugar correcto.

A pesar del boom digital y tecnológico a nivel global, muchas empresas no saben si algún trabajador en una posición estratégica puede ser remplazado por causa de "ausentismo", enemigo profundo de la productividad, porque no contamos con el equipo humano necesario para producir bienes o servicios en el momento y porque el 1% de ausentismo equivale al 1% de pérdida de costo laboral. Otro enemigo de la productividad es la impuntualidad.

PANORAMA Y SOLUCIONES

Según un estudio realizado por Kronos y Aberdeen, el ausentismo tienen un impacto directo en la eficiencia y uso del tiempo: un gerente de RH, en promedio, pasa 1.9 horas semanales en tareas relacionadas con ausencias. La pérdida de productividad debido a ausencias no planeadas es de 11% anual. El costo promedio por ausencias imprevistas equivale al 74% del sueldo de sustitutos o remplazos.

La pérdida de productividad debido a ausencias no planeadas es de 11% anual. El costo promedio por ausencias imprevistas equivale al 74% del sueldo de sustitutos o remplazos.

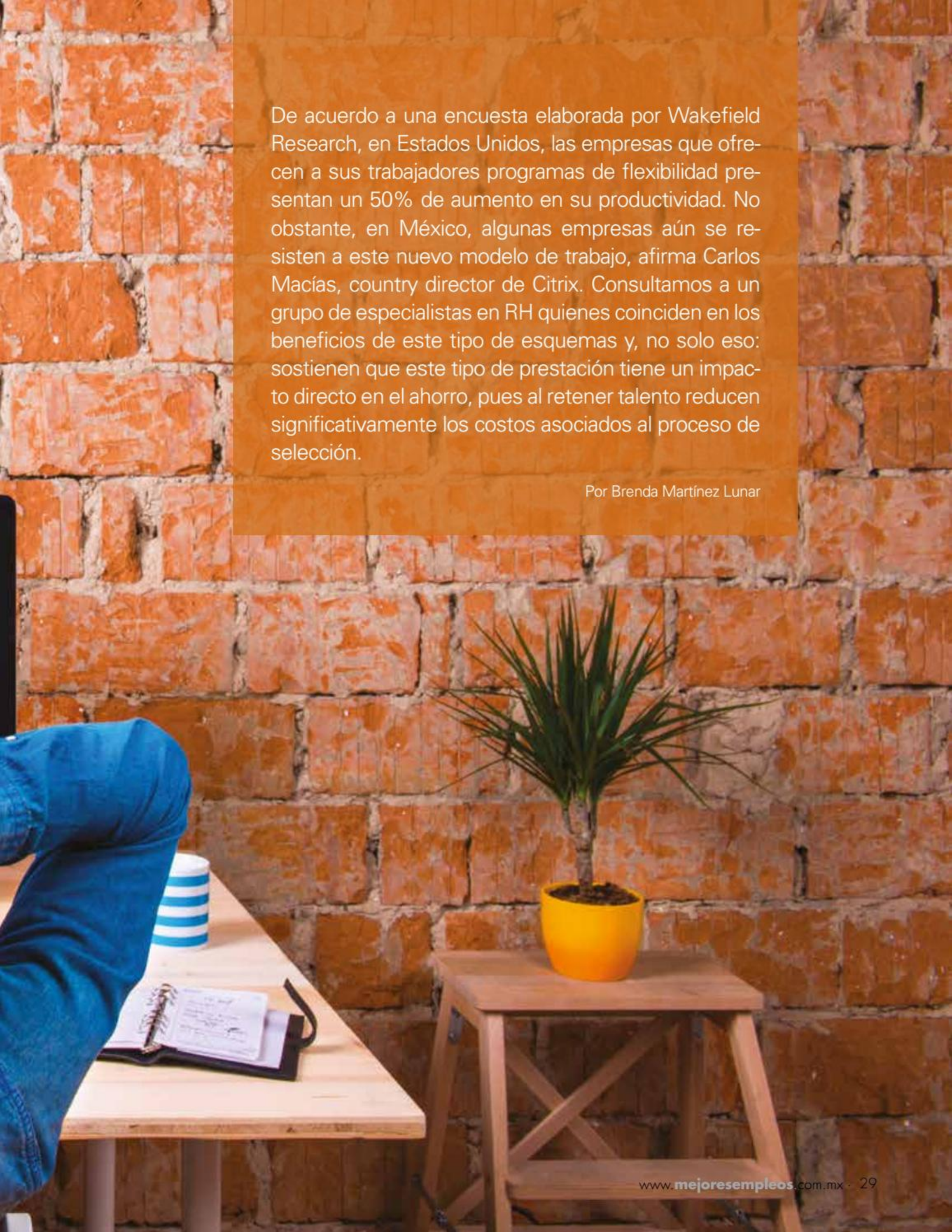
Más del 31% de las empresas consultadas señalaron que el ausentismo laboral representa un problema serio para sus organizaciones, y la pérdida de productividad se ve afectada por cómo reacciona la empresa: el 14% de pérdida en productividad para empresas que no hacen nada, 11% de pérdida en productividad para empresas que usan personal existente para cubrir turnos y 9% de pérdida en productividad para empresas que utilizan supervisores o remplazos de terceros.

Por el contrario, empresas que utilizan soluciones de administración de la fuerza laboral para administrar las ausencias lograron un 8% de mayor capacidad de utilización de su personal, 19% en reducción de nómina por tiempo extra, y 7% de reducción del tiempo extra no planeado.

Por ello es importante hacer consciencia, tanto en las empresas como en los colaboradores, de que para incrementar la productividad se requiere realizar un conjunto de estrategias que se implementen en la organización, como lo son el *employee engagement*, reconocer que los trabajadores son el activo más valioso y tratarlos como tal, así como incentivar la retención de los buenos elementos. También es importante tener claras las metas y los objetivos de la empresa y comunicarlos bien al interior de la misma. Al ser medidos y monitoreados, se tendrá mayor oportunidad de mejorar paulatinamente, logrando así el equilibrio laboral ideal para crecer el negocio y ofrecer mejores oportunidades de crecimiento y empleos bien pagados. Al mejorar estas variables podemos acelerar nuestra economía y, por ende, la calidad de vida de los mexicanos.

Flexibilidad y productividad: mitos y realidades





De acuerdo a una encuesta elaborada por Wakefield Research, en Estados Unidos, las empresas que ofrecen a sus trabajadores programas de flexibilidad presentan un 50% de aumento en su productividad. No obstante, en México, algunas empresas aún se resisten a este nuevo modelo de trabajo, afirma Carlos Macías, country director de Citrix. Consultamos a un grupo de especialistas en RH quienes coinciden en los beneficios de este tipo de esquemas y, no solo eso: sostienen que este tipo de prestación tiene un impacto directo en el ahorro, pues al retener talento reducen significativamente los costos asociados al proceso de selección.

Por Brenda Martínez Lunar

En México el 45% de las empresas catalogadas como los mejores lugares para trabajar cuentan con programas de flexibilidad, aspecto valorado por el talento. Y no hay flexibilidad sin una cultura organizacional robusta.

“La cultura no se trata de los cinco valores pintados en la pared del comedor. Más bien se refiere a cómo trabajo, cómo tratamos a los empleados y cómo tratamos a nuestros clientes”, afirma Jeff Cox, líder global de la práctica de Fusiones y Adquisiciones de Mercer.

De acuerdo a un estudio de Mercer, el 87% de los mexicanos pensaría en dejar su trabajo si no se sienten cómodos con la cultura organizacional de la empresa en la que trabajan.

Cox afirma que cualquier empresa, sin importar el número de empleados, puede llevar a cabo una transformación efectiva, siempre y cuando haga hincapié en el estilo de comunicación, filosofía de recompensa y reconocimiento, y propuesta de valor del empleado.

Los esquemas de flexibilidad, su ausencia o presencia en una organización, influyen directamente en el rendimiento de los empleados -de forma positiva o negativa-, dependiendo de cómo la adopte la organización, sostiene Cox. Y agrega: “Se apuesta por este esquema para garantizar un equilibrio vida-trabajo, lo que es maravilloso, siempre y cuando este tenga como base un método efectivo de disciplina, pues en el caso contrario se puede descarrilar su eficiencia”, subraya.

Los candidatos (el 40%) valora este aspecto al momento de elegir la compañía con la que les gustaría colaborar.

Cox sostiene que los *millennials* y *centennials*, cada vez con más frecuencia, privilegian a las empresas que cuentan con estos esquemas, por los que -recomienda a los líderes- “debemos estar dispuestos a escucharlos, pues su talento nos puede ayudar a encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos”.

Francisco Briseño, socio de capital humano de Deloitte México, coincide en que no se pueden implementar esquemas de flexibilidad sin cambiar la cultura organizacional.

“El líder -afirma- tiene que trabajar con el ejemplo. El aumento de la productividad, cuando apuestas por esquemas de flexibilidad, es algo que se da de forma orgánica, pues responde a la confianza que le estás dando a la gente y por eso su trabajo dará resultados”.

Briseño subraya que la implementación de este tipo de esquemas debe acompañarse de planeación, de una guía para los líderes y, una vez implementado el esquema,

se tiene que efectuar retroalimentación constante para reconocer el trabajo de los colaboradores.

“Cuando una empresa apuesta por los esquemas de flexibilidad el retorno de inversión es mayor. Uno de los beneficios, que es la retención del talento, por ejemplo, impacta directamente en la rotación de personal y, por ende, en la inversión que se hace en los procesos de reclutamiento”. Lo que resulta en productividad y ahorro, un doble beneficio.

CASO PHILLIP MORRIS

Desde 2016, Philip Morris México (PM) implementa programas de flexibilidad, como parte de un proceso de transformación cultural.

“No hay forma de modificar la cultura organizacional si no atraemos y retenemos talento diverso, además de la transformación propia, como individuos”, señala Carlos Domínguez, director de gente y cultura en PM.

Su cultura consta del programa de *wellness* que incluye salud física y mental, además de flexibilidad en tiempo y pagos.

Como parte de los esquemas flexibles, los colaboradores cuentan con *home office* ilimitado, horario máximo de entrada y salida de 8 horas (lo que le importa a la organización es que los colaboradores estén presentes en el horario *core*, de 10 de la mañana a 4 de la tarde), dos salidas temprano al mes, día libre en su cumpleaños, día de las madres, además de apostar por licencias de paternidad y maternidad extendida hasta por 90 días, que incluye adopción.

“Somos una compañía que trabaja por objetivos, no importa en qué tiempo lo hagas, solo que los cumplas”, sostiene Carlos. Y detalla que el 80% de los colaboradores han logrado o excedido sus objetivos.

El talento -dice- es quien demanda este tipo de esquemas, así que al momento de aplicarlos no han encontrado resistencias de ningún tipo. No obstante, cada colaborador se adapta de forma distinta -en toda transformación cultural, el 70% de un cambio lo promueven e impulsan los líderes-, así que el reto de toda transición es el cambio de mentalidad. Si los colaboradores no están comprometidos, sostiene, la evolución fracasa.

“A largo plazo, los esquemas de flexibilidad aumentan la productividad, mejoran los resultados y la retención del talento, además de que los colaboradores -con la recomendación de boca en boca- se convierten en embajadores de la marca”. Y pregunta: “¿Qué mejor estrategia de marketing que ésa?”

“Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, tener poca motivación, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral”, se lee en un estudio elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en colaboración con la Universidad de Notttingham.

CASO BAKER MCKENZIE

¿Un despacho de abogados, enfocados al servicio al cliente, con todas las exigencias propias del sector legal, puede apostar por esquemas de flexibilidad? Baker McKenzie lo hizo, a contracorriente de su propio gremio.

“Las encuestas de clima laboral y entrevistas de salida arrojaron que el balance de vida es un tema que los colaboradores exigen”, cuenta Gabriela Pastrana, director de Gestión de Talento. No podían ser indiferentes, dice, ante esos resultados.

El mundo del trabajo ha cambiado y las tendencias exigen innovar y transformar las formas tradicionales de operar de las empresas.

Así, Baker McKenzie, a través de su área de Capital Humano, diseñó el programa *bAgile*, que promueve el balance vida-trabajo, sin descuidar las responsabilidades y obligaciones con la compañía, con ello esperan obtener mayor atracción y retención de talento, y ser competitivos en el mercado.

El programa se compone de:

- Trabajo a distancia: permite al colaborador trabajar desde casa o en un viaje, sin estar presente en la oficina.
- Horario flexible: las mismas horas laborables, pero en horarios escalonados.

- *Part time* u horario reducido: aminora un porcentaje de la jornada laboral a cambio de ajustar objetivos y con revisión de compensaciones.
- Permiso de ausencia: hasta un año sin remuneración de por medio, pero con garantías de regresar y no perder el empleo.

“Cuando ofreces estos esquemas recibes mayor compromiso, *engagement* y productividad. Se trata de un ganar-ganar”, asegura Pastrana.

El mayor reto, dice, es romper el paradigma que aún prevalece en el imaginario de empresarios, altos ejecutivos y CEOs, quienes consideran que estar atornillado a un asiento es más productivo que el trabajo remoto.

Para atender ese tema, la firma de abogados organizó pláticas con los líderes, previo a la implementación del programa de flexibilidad, con el fin de escuchar sus inquietudes, dudas o comentarios y retroalimentarlos. Asimismo, para apaciguar las preocupaciones de algunos líderes, el despacho realizará un monitoreo de la productividad de los colaboradores, para compartir -con los altos mandos- los resultados del antes y el después.

“El trabajo que nos queda es *coucharlos* para que den esas oportunidades a la gente y probemos que sí pueden trabajar en otro lugar, que están comprometidos y saben cuáles son sus objetivos”, concluye.

Teletrabajo o home office

Beneficios para el colaborador:

- Impacto en la distribución de la población, pues no hay traslado ni mudanza a las zonas altamente pobladas.
- Integra a las personas con discapacidades físicas en el mundo laboral.
- Genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas.

Beneficios para el empleador:

- Asume menos costo de inversión en infraestructura.
- Mayor panorama en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- La empresa se vuelve competitiva al desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación.



**“La digitalización
beneficiará los procesos
de reclutamiento y
selección”**

José Antonio García Trejo
CEO de Adecco Group en México

Acaba de cumplir siete meses en el cargo, pero el CEO de Adecco Group ha echado a andar su principal objetivo: digitalizar los procesos de la empresa. Con un pie en el futuro, platicamos de éste y otros temas con el líder de la firma especializada en servicios de Recursos Humanos.

Por Pamela Rendón Echeverría

José Antonio García Trejo, CEO de Adecco Group en México, cumplió siete meses en el cargo en el momento de nuestra entrevista. Su puesto actual -afirma- representa todo un reto para él, al desempeñarse en una industria diferente y un cargo distinto al que ocupaba antes en DHL Supply Chain, en donde fue director comercial de una de las empresas más importantes del sector logístico.

Lo primero que le sorprendió al llegar a Adecco fue que, todos los días, sin advertirlo, existe la posibilidad de encontrarse con alguno de los 28 mil empleados que Adecco ha reclutado para diferentes industrias. "Te puedes cruzar con ellos, pues están contratados en restaurantes, casetas o *call centers*", explica.

Diversos especialistas en RRHH han reflexionado sobre la importancia de los equipos diversos, pues enriquecen los puntos de vista, mejoran la productividad y cultivan la innovación. García Trejo es un ejemplo de ello: viene de otro sector a ofrecer un punto de vista distinto y aportar a los objetivos de Adecco.

Al respecto, dice: "Veo los procesos de otra forma y, aunque implementar cambios en ellos es complicado, sí lo contemplamos como una posibilidad".

RETOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO

Uno de los cambios que le gustaría implementar está vinculado con la digitalización. Sostiene que éste es un reto que tienen que enfrentar las áreas de Recursos Humanos sin importar el sector en el que se desempeñen.

Los procesos, afirma, aún se realizan de forma manual. "En nuestras sucursales todavía veo mucho papel: contratos, solicitudes de empleo, recibos de nómina, etcétera. Mi objetivo es que nuestras sucursales sean *paperless*, no solo por la digitalización, sino por un compromiso con el medio ambiente".

La digitalización, pronostica, traerá consigo algunos beneficios, como acelerar los procesos de reclutamiento y selección. "La tecnología agilizará todo, así es que vamos por un buen camino". Adecco ha dado los primeros pasos: lanzó una plataforma llamada *Keywords*, que pone a disposición

de los candidatos, desde cualquier dispositivo, un formulario ágil en donde puede vaciar todos sus datos, mismo que está disponible en todas sus sucursales. En la era digital vincular candidatos con empresas, de forma rápida, precisa y efectiva, es el reto para todas las empresas de capital humano.

Cuenta que están en la primera etapa de implementación de Inteligencia Artificial, con el fin de que, a través de un algoritmo, hacer *match* entre candidatos y vacantes disponibles.

La digitalización, sostiene, promoverá la satisfacción del cliente y reducirá la rotación de personal en el futuro.

MITOS Y REALIDADES DE RH

En la industria de la logística, compara, se requiere mucho capital humano. "El gran error que cometemos, los que hemos llegado a operar esos centros de distribución, es que pensamos que es responsabilidad de Recursos Humanos traernos a las personas adecuadas. Y no es así. Es un esfuerzo conjunto, que apenas descubrí desde que llegué a Adecco".

De acuerdo a cifras de la firma de reclutamiento, en el mercado mexicano existe un 3% de desempleo. Lo que significa que, allá afuera -dice- un porcentaje de ese millón 996 mil personas abandonó su empleo por no saber retener al talento.

Los líderes -sostiene- son los responsables de retener al talento, y no necesariamente las áreas de RH. Son el primer contacto y son quienes deben de detectar cualquier anomalía.

"Ha sido muy enriquecedor tener la experiencia de quien opera y de quien gestiona, quien atrae y pone a disposición el talento. Tengo la fortuna de conocer ambas visiones y, así, proponer soluciones para trabajar en conjunto".

CORPORATIVOS VS OPERATIVOS

Las empresas en México cuentan con personal operativo y personal administrativo, éstos últimos suelen trabajar en las oficinas corporativas. Existe una brecha entre los beneficios y compensaciones de unos y otros, al grado de que -en ocasiones-, si uno visita ambos lugares de trabajo, parece que pertenecen a dos empresas distintas.

Para García Trejo los dos -operativo y corporativo- son importantes, pues ambos aportan a los objetivos de las empresas. Recomienda que, en todos los casos, se garantice el salario emocional, prestaciones diversas, capacitación y actualización.

En el caso del personal operativo sostiene que, a pesar de que sus jornadas de trabajo y la naturaleza de sus tareas son distintas, "siempre hay formas de otorgarles el salario emocional, movilidad, todo con el fin de mantenerlos motivados".

EL SÍ DEL CANDIDATO

García Trejo se considera un ejemplo de atracción de talento. Le dio el sí a Adecco por la naturaleza del reto, porque quiere hacer la diferencia en una industria tan vital como la de capital humano y porque le encanta "ser embajador de la marca, hacia fuera, pero -primordialmente- hacia los empleados y candidatos".

El tema de Marca Empleadora todavía, afirma, es algo que las organizaciones tienen el reto de atender. "Suelen invertir grandes sumas para promover su marca con los clientes, pero se les olvida que también hay que promover la marca con los candidatos".

Y agrega: "Cuando tienes una tasa de desempleo baja, esto puede ser determinante para atraer talento. En ocasiones, las empresas ofrecen casi lo mismo en cuanto a prestaciones y condiciones, pero el tener una marca atractiva puede ser un motivador al final".

PRODUCTIVIDAD Y GESTIÓN DE TALENTO

García Trejo comparte los puntos clave, para mejorar la productividad desde las áreas de RRHH:

Capacitación: "Cuando se inicia una relación con algún cliente, debemos impulsar los programas de capacitación y tenemos las herramientas de negocio necesarias para el entrenamiento y consultoría. Al impulsar estas actividades estamos cuidando y desarrollando en conjunto a los colaboradores y mejorando el negocio con personas más preparadas".

Especialización: "Nosotros entendemos que si la segmentación del trabajo está bien definida, se ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para que puedan ser más productivos, porque tendrán claras sus funciones y podrán mejorarlo debido a que están especializados en ellas".

Concluye que apostar por el desarrollo del talento beneficiará la rentabilidad de las empresas. Y eso es un reto que tenemos por delante.



Adecco ha dado los primeros pasos: lanzó una plataforma llamada *Keywords*, que pone a disposición de los candidatos, desde cualquier dispositivo, un formulario ágil en donde puede vaciar todos sus datos, mismo que está disponible en todas sus sucursales. En la era digital vincular candidatos con empresas, de forma rápida, precisa y efectiva, es el reto para todas las empresas de capital humano.

VRIM

Úsala a donde vayas.



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

Beneficios membresías:



• Asistencia médica
telefónica **sin costo**

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

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

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

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

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



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

Y MUCHOS BENEFICIOS MÁS.



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



www.vrim.com.mx



Descarga
App de VRIM



Programas anticorrupción en las empresas, un tema urgente

Según la Encuesta de Delitos Económicos 2018, el 87% de las empresas cuenta con un programa formal de ética y cumplimiento, sin embargo, sólo el 49% han llevado a cabo una evaluación de riesgos en los últimos 24 meses. De ahí la importancia de la labor minuciosa, compleja y efectiva del *Chief Compliance Officer* (CCO) y los programas de ética y cumplimiento en las empresas.

Por Pamela Rendón Echeverría

El tema de la corrupción es intrínseco a los mexicanos. De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción 2018, emitido por Transparencia Internacional, México se colocó en el lugar 138 de 180 países evaluados, tres puntos por debajo del desempeño de 2017, obteniendo 28 puntos en una escala de 0 a 100, empatado con Guinea, Irán, Líbano, Papúa Nueva Guinea y Rusia.

Más aún, la corrupción es un factor que afecta gravemente la competitividad de nuestro país. Por ejemplo, el *Global Competitiveness Report Index 2017-2018*, del Foro Económico Mundial (WEF), identifica a la corrupción como el primer lugar entre los factores más problemáticos para hacer negocios en México y atraer Inversión Extranjera Directa (IED). En el rubro de competitividad, nuestro país tiene un puntaje de 46.0 puntos sobre 100 y ocupa el lugar 127 de 140 países; es decir, estamos reprobados en la materia.

El actual gobierno ha puesto el combate a la corrupción como prioridad. Al año la corrupción provoca una pérdida del 5% del Producto Interno Bruto (PIB) y, en algunos casos, alcanza hasta el 10% de la riqueza nacional, según la Secretaría de la Función Pública (SFP).

De forma mediática han destacado un sin número de actos de corrupción gubernamental, pero ¿qué ocurre al interior de las empresas? Según la encuesta de Fraude y Corrupción de la firma KPMG, 4 de cada 10 empresas ha realizado pagos extraoficiales a funcionarios públicos.

Evasión fiscal, un moche para agilizar un trámite, inflar presupuesto, además de presentar documentación falsa en un proceso de licitación son algunos de los actos de corrupción que se cometen en el sector privado.

De acuerdo a los especialistas consultados, al interior de las organizaciones actores internos y externos (agentes, comisionistas, contratistas, entre otras partes) son los más susceptibles al fraude.

“Las áreas más vulnerables a incurrir en actos de corrupción de falta de *compliance* son las áreas de compras, las áreas que tienen mucho contacto con gestiones de aduanas, de comercio exterior y las que están en contacto con funcionarios públicos. En el caso de fraudes, ante fallos de controles internos, cualquier empresa está expuesta”, explica Wendy Alcalá, vicepresidenta de Legal y *Compliance* de Nestlé en México.

El porcentaje de actividades de corrupción por parte de actores externos se ha incrementado considerablemente. En 2016 representaban un 25%; en 2018 se incrementó en 7 puntos porcentuales mientras que, los actores internos, representaban un 63%: un punto

porcentual menos que en 2016, según el estudio *Global Economic Crime and Fraud Survey 2018* de PwC's, consultoría integral, asesoría y auditoría internacional.

EL COMPLIANCE EN LAS EMPRESAS

De acuerdo a información de PricewaterhouseCoopers (PwC's), 1 de cada 10 empresas no cuenta con programas formales de ética y cumplimiento, además de que el 66% no ha llevado a cabo una evaluación de riesgos de corrupción, lo cual denota que los programas no se aplican de manera eficiente.

Ignacio Gabriel Stepanic, director de *Compliance* en Grupo Bimbo, subraya la necesidad de implementar los programas no por obligación, sino por compromiso real. “Tenemos que fundamentar los negocios a la luz de la integridad”, afirma. Y agrega que un programa de *compliance* es un tema estratégico, que se conforma de diferentes pilares, mismos que se alimentan entre sí:

Tone at the top: los puestos altos deben estar muy alineados con el tema de cumplimiento, reconocer que hacer bien las cosas tiene una ventaja, ganancias e imagen, incluso como un valor agregado para los colaboradores, los accionistas y la sociedad.

Tone at the middle y Tone at the bottom: en este nivel, la cultura de la integridad ha permeado y los mandos medios deben de detectar esto como un área de oportunidad.

Capacitación: los colaboradores tienen que conocer las implicaciones de sus actos y qué hacer ante un funcionario, proveedor o empresa que lo incite a realizar un acto de corrupción. Con ello, todas las áreas de la empresa estarán alineadas con la integridad de toda la organización.

Comunicación: El tema de ética y cumplimiento no es solo una obligatoriedad, sino un tema de difundir la integridad como valor necesario, que no solo beneficia a una empresa, sino a la sociedad en su conjunto.

Monitoreo: “Lo que no se mide no se puede mejorar”, dice la máxima. Y, en ese sentido, no se trata de evaluar si el programa es efectivo, sino detectar áreas de oportunidad. No es solo una auditoría: el *compliance* tiene otro campo de acción para poder detectar los miedos y necesidades de todos las áreas que conforman la empresa.

Se debe considerar que 7 de cada 10 fraudes en empresas se llevan a cabo debido a que, en el proceso, había huecos que lo hicieron posible. El 12% de las perso-

“El mayor compromiso de un *compliance officer* es con su país, pues al no denunciar permite que la mala práctica permee en la sociedad”

Wendy Alcalá, Vicepresidenta de Legal y *Compliance* de Nestlé en México.

nas que cometieron algún acto delictivo dentro de las empresas se justificaron argumentando que lo hicieron por la presión de alcanzar los objetivos y dar resultados, según el *Global Economic Crime and Fraud Survey 2018*.

CONSEJOS

Para evitar que un acto de corrupción o fraude lesione a las empresas, Alcalá recomienda cubrir los siguientes puntos, con lo cual se podrá realizar una radiografía de la empresa:

- Conocer a fondo las operaciones en la empresa
- Detectar los sectores más vulnerables
- Ubicar las áreas de oportunidad en los procesos
- Hacer un mapeo de riesgos
- Implementar medidas
- Capacitación
- Hacer pruebas y monitoreo
- Actualizar el programa, según las necesidades

Los especialistas coinciden en que no se puede tener una receta de *compliance* porque cada empresa tiene sus propios riesgos y procesos específicos que pueden ser vulnerables.

EL COMPLIANCE OFFICER

Deloitte define al director de cumplimiento en jefe, o el *Chief Compliance Officer* (CCO), como alguien que tiene la responsabilidad de vigilar la administración de los riesgos de cumplimiento y de reputación. Un CCO capacitado abre una ventaja competitiva para su organización.

Alcalá sostiene que el encargado de *compliance* tiene la obligación profesional de denunciar un acto ilegal al interior de la empresa, sin importar que la acusación cause un impacto colateral al prestigio de la organización. Callar, ser omisos, los vuelve cómplices, afirma.

Un CCO tiene que ser una persona íntegra en lo personal y en lo profesional, con una voluntad férrea ante actos de este tipo, con el olfato de un detective para detectar este tipo de ilícitos y ponerle un freno en seco, además de tener la capacidad de trabajar en equipo.

“Debe conocer a fondo todos los departamentos y áreas de la empresa, para entender los procesos de cada una y detectar áreas de oportunidad”, explica.

Uno de los grandes retos de los CCO, coinciden los especialistas, es el poder de acción; es decir, los socios o propietarios de una empresa tienen que darles la libertad para actuar conforme a la ley. En caso contrario, este tipo de esfuerzos (contar con un CCO al interior de una organización), no serán más que simulaciones.

Alcalá concluye: “El CCO trabaja con una empresa, pero opera casi de forma independiente, pues nunca debe de tener miedo a la hora de tomar las medidas necesarias”. Y agrega: “No solo porque se trata de un aspecto legal, sino porque es lo correcto”.



Tipos de análisis de riesgos en las empresas en México 2018

Las empresas se han enfocado principalmente en evaluar sus vulnerabilidades en:

Fraude general	49%
Vulnerabilidad a ciberataques	49%
Soborno y corrupción	31%
Regulaciones específicas por industria	27%
Plan de ciberrespuesta	21%
Sanciones y control de exportaciones	19%
Antimonopolio	14%
No ha realizado en los últimos 24 meses	13%
Lavado de dinero	9%
No sabe	6%

Fuente: *Global Economic Crime and Fraud Survey 2018* de PwC's.

Licencias parentales, una apuesta por la equidad

Las empresas que otorgan licencias de paternidad extendidas son escasas en nuestro país. No obstante, el 54% de los mexicanos está de acuerdo en que la licencia de paternidad se aplique, de forma similar, al periodo por maternidad, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Género 2015, elaborada por la UNAM. La crianza compartida combate los estereotipos de género, tan nocivos para el ámbito familiar como el laboral, así que apostar por las licencias de paternidad no solo vuelve más competitiva a una empresa en el mercado laboral, sino que refleja su compromiso por un país más equitativo.

Por Pamela Rendón Echeverría

Desde hace siete años, los hombres cuentan con cinco días de licencia por paternidad, pero 7 de cada 10 hombres no goza de estas prestaciones, según reveló Early Institute en su publicación *Parental Leave and Beyond*. La baja participación en las licencias de paternidad puede estar ligada a que es responsabilidad del empleador, mientras que las 12 semanas de licencia materna son pagadas por el Seguro Social.

Las empresas que otorgan licencias de paternidad extendidas son escasas en nuestro país. No obstante, el 54% de los mexicanos estaría de acuerdo en que la licencia de paternidad fuera equitativa al periodo por maternidad, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Género (2015) de la UNAM.

A nivel mundial, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es una tendencia que las licencias paternales se asemejen a las que ofrecen por maternidad. Actualmente, los países donde otorgan los permisos de hasta 52 semanas, incluso en periodos más largos a las licencias de maternidad, son Corea del Sur y Japón. En promedio el periodo de licencias de paternidad en los países afiliados a la organización es de 8.2 semanas.

TESTIMONIOS

Recientemente, en la presentación del Estudio Económico de México 2019 de la OCDE, José Ángel Gurría, secretario

general de dicha organización, puntualizó algunos factores de riesgo para el desarrollo de nuestro país, entre los que estaban la *baja participación de las mujeres en el sector laboral*.

En el informe de *La Lucha por la Igualdad de Género: Una Batalla Cuesta Arriba* de 2017, la OCDE aseguró que la participación de los padres en la prestación de cuidados también es crucial para garantizar que las madres puedan permanecer y progresar en sus trabajos remunerados.

El 97.9% de hombres de 25 a 49 años de edad que tienen hijos menores de 3 años desempeñan una actividad económica en el mercado laboral, mientras que tan solo el 40.9% de mujeres logra hacerlo en las mismas condiciones, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2017.

Miguel Canul Sánchez, gerente de estadística en AT&T, tiene una hija de dos años y no cuenta con parientes cercanos en la Cdmx, pues proviene de Yucatán. Su esposa también trabaja. Él siempre opta por el bienestar de su familia, incluso en el trabajo, ya que le dio el sí a AT&T porque los beneficios le permiten atender cualquier urgencia familiar.

"A la hora de elegir el lugar en el que quiero trabajar valoro mucho que se me permita equilibrar mis responsabilidades con el tiempo que paso con mi familia. No elegiría un lugar que no me permitiera pasar tiempo con mi hija, a



quien incluso -antes de entrar a AT&T- llevé a entrevistas, para reflejar que mi familia es lo más valioso para mí", comparte Canul Sánchez. Le parece injusto, opina, que las mujeres tengan que renunciar a su carrera cuando deciden ser madres.

Luis de la Parra, director comercial de Natura México, tiene dos hijos. Tuvo a su primera hija en un trabajo anterior, en donde le otorgaban cinco días. No obstante, no pudo tomar la licencia, pues surgió un viaje de negocios. Confiesa que eso, la ausencia, fue algo duro para él, pues se perdió de mucho.

El **97.9%** de hombres de 25 a 49 años de edad que tienen hijos menores de 3 años desempeñan una actividad económica en el mercado laboral, mientras que tan solo el 40.9% de mujeres logra hacerlo en las mismas condiciones, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2017.

Con su segundo hijo, la experiencia fue totalmente diferente, ya que no tuvo que preocuparse por la parte económica, debido al seguro de gastos médicos mayores. Estuvo en el parto y se pudo desconectar por completo con los 40 días de licencia que tuvo. "No imaginaba que pudiera disfrutar así de la paternidad, al principio cuando nos dieron la noticia de esta prestación, pensé que era broma", agregó De la Parra.

CRianza COMPARTIDA

El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) aseguró que la situación de los niños en América Latina en relación con su crianza es compleja porque generalmente ésta queda a cargo de la madre, o alguna mujer vinculada directamente con su cuidado.

"Ambos padres tienen obligaciones comunes respecto a la crianza y desarrollo de los hijos", se lee en el artículo 18 de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, pero la Unicef detecta ocho detractores que dificultan la paternidad activa:

- El estrés (laboral, económico, etc.).
- Ser *workaholic*.
- Los conflictos (constantes y/o alta tensión) con la madre.
- La violencia intrafamiliar (tanto entre la pareja como el maltrato infantil).
- Distractores que dificultan estar presentes en la paternidad, como la TV, el computador, el teléfono celular, etc.
- El machismo: creer que el cuidado de los hijos es tarea de las mujeres y que el rol de papá es de ayudante.
- Creer que la presencia como padre no es tan importante o que es reemplazable.
- No estar atento a las necesidades.

Algunos especialistas de la Unicef mencionan que compartir las responsabilidades de manutención, así como las de crianza, promueve la paternidad igualitaria, lo cual ayuda a que los niños tengan una mejor autoestima, sean más sociables, tengan un mejor desempeño escolar, inteligencia emocional y en el futuro hay una mayor probabilidad de que sean adultos comprometidos.

BENEFICIOS

Los colaboradores que han hecho válida una licencia de paternidad recomiendan a los hombres elegir una empresa que contemple este tipo de prestaciones, con el fin de balancear su vida con el trabajo.

Los especialistas en Recursos Humanos consultados afirman que, para hacer efectivas las licencias de paternidad, deben de hacerse acompañar de otra serie de beneficios:

Seguro de gastos médicos mayores: contar con esta prestación aligera la carga económica del parto, permitiéndole a los colaboradores vivir la experiencia de forma distinta, dejando atrás el estrés de la sala de espera: "El seguro de gastos médicos mayores me permitió vivir una experiencia diferente, con un parto en agua y, como papá canguro¹, pude sentir como, poco a poco, se sincronizaba el corazón de mi hijo con el mío", cuenta De la Parra.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) un plan para parto normal oscila entre \$4,060 y \$23,100; para cesárea entre \$6,490 y \$34,762, estos planes incluyen hospitalización, honorarios médicos, medicamentos, servicios para la mamá y el recién nacido. Un seguro de gastos

1 Papá Canguro, después del parto o cesárea, el padre recibe al recién nacido y es colocado en su pecho piel con piel para que el bebé pueda estabilizar su temperatura y su frecuencia cardíaca en menor tiempo.

médicos mayores contratado de forma independiente, que cubre a una pareja de entre 30 y 35 años tiene un costo anual que oscila entre los \$28,180 y los \$46,682.

El Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) aseguró que la situación de los niños en América Latina en relación con su crianza es compleja porque generalmente ésta queda a cargo de la madre, o alguna mujer vinculada directamente con su cuidado.

Flexibilidad: en AT&T otorgan a todos sus colaboradores 40 horas al año para que puedan ocuparlas en lo que necesiten y las administren como gusten. Por otro lado, el trabajo remoto y el *viernes flex* también impulsa la convivencia familiar, así lo describe Luis de la Parra, ya que no tiene que perder tiempo en trasladarse y así puede dedicar las tardes a su familia.

María Antonieta Domenzain Carmona, training & communication manager Allianz, asegura que “muchos padres solicitan sus días de trabajo remoto para poder hacerse cargo de sus hijos, de forma que con estos beneficios que ofrecemos a todos los colaboradores logren un balance de vida positivo”.

Licencia de paternidad extendida: los hombres tienen una licencia de paternidad restringida. Algunas empresas, como Natura, otorgan 40 días a sus colaboradores para que puedan apoyar y disfrutar del nuevo integrante de la familia.

Hacer actividades integradoras: Albeth Rubio, AVP de diversidad e inclusión de AT&T en México, sostiene que se deben de organizar actividades -dentro de las empresas- que permitan que los hijos acudan a las oficinas, y así fomentar la convivencia y el sentido de pertenencia.

Medio día en el cumpleaños de sus hijos: “Casi en todas las fiestas los padres no están presentes o están obligados a recorrerlas al fin de semana. Por eso, nosotros -en Natura- le otorgamos mediodía al padre del niño cumpleaños para que pueda disfrutar el día en compañía de su pequeño”, agrega De la Parra.

Los especialistas en RH concluyen que es obligación de los líderes promover el desarrollo integral de todos sus colaboradores, quienes no solo tienen responsabilidades y objetivos en los Centros de Trabajo, sino también en sus vidas diarias. Y el equilibrio entre vida personal y profesional de los colaboradores no solo tendrá beneficios en el estado de ánimo y compromiso de las personas, sino -incluso- en la rentabilidad de las empresas.

Wellthy Corporate 5.0

La nueva tendencia en el bienestar de los colaboradores

Tengo 30 años de experiencia en la industria del bienestar físico y emocional del ser humano. Las empresas, cada vez con mas frecuencia, se preocupan por el bienestar de sus colaboradores, pues saben que es un aspecto esencial para lograr los objetivos. Existen programas de *wellness* corporativo enfocados a la salud; no obstante, ante la dinámica de la vida actual y todas sus exigencias, dicho enfoque -necesariamente- tiene que evolucionar hacia el *Wellthy Corporate 5.0*, en el cual se integran la estabilidad físico, emocional, mental y espiritual. Enfrentamos el reto de la Industria 4.0, no obstante, ante todo avance tecnológico, lo que nos debe de preocupar es garantizar una vida digna a las personas, con una adecuada programación de valores, reconsiderando el amor propio, aunado a un cambio de mentalidad, trabajo en equipo y liderazgo.

Richard Branson afirma: “Antes de preocuparme por los clientes, me haré cargo de mis colaboradores”. Y esa filosofía es la que debería de prevalecer en todas las organizaciones.

Uno de los enemigos principales en las empresas es, sin duda, el estrés. Está asociado, en el ámbito laboral, a la sobrecarga de funciones, bajo salario, falta de motivación, ausencia de incentivos y el acoso laboral.

Algunos estudios hablan de las consecuencias cognitivas del estrés, relacionadas con la pérdida de la memoria, dificultad para concentrarse y un descenso en la capacidad para efectuar tareas habituales. Entre las consecuencias a la salud física, destacan hipertensión y diabetes, problemas de tiroides, así como dolores de cabeza, migraña, entre otros. Las consecuencias emocionales abarcan ataques de pánico, ansiedad y depresión.

El estrés laboral no es necesariamente negativo, depende de su intensidad, duración y la función adaptativa, además de la respuesta personal de cada colaborador. Las organizaciones tienen el reto de detectar síntomas, con el fin de prevenir consecuencias graves que interfieran en la salud física y psicológica. Y con ello afectar directamente a la productividad empresarial.

Si ustedes, queridos lectores, me lo permiten estaré compartiéndoles artículos sobre bienestar integral corporativo, convivencia sana en los Centros de Trabajo, y retos y oportunidades de las empresas para hacer que sus colaboradores alcancen la plenitud profesional y persona. ¡Bienvenidos!



Por Adriana Romero
adyromero@icloud.com
@adyromero1967



Hablemos de motivación



Claudia Depraect

Asesor de negocios, manejo de crisis y resiliencia empresarial.

claudiaveronicadepraect@hotmail.com

En las empresas, los colaboradores que más destacan no solo logran resultados, sino que destacan por ser un ejemplo claro de productividad, además de que actúan como agentes de cambio. Y contar con ese talento no es algo azaroso.

Los colaboradores productivos suelen ser los más motivados. Y esa motivación crea un sentido de comunidad: un vínculo de pertenencia que trasciende y se inserta en la cultura y valores de una organización.

NO OBSTANTE...

En algunas empresas los colaboradores privilegian menos la empatía, la atención al detalle y la actitud de servicio. Y eso no es fortuito, sino un proceso de deterioro, que viene desde arriba. Las organizaciones son responsables de generar un ambiente sano de trabajo que garantice el mejor desempeño. Existen casos de personas que, ante la necesidad de recuperar el equilibrio en sus vidas, cambian de empleo, sacrificando -incluso- sus ingresos. Optan por un empleo con un sueldo menor, pero que les garantiza el balance vida-trabajo.

Los líderes de Recursos Humanos se enfrentan al reto de apostar por esquemas que les permitan sortear la alta rotación de personal.

Así como en las organizaciones la fortaleza principal radica en su gente, tener y retener al mejor recurso humano no es una tarea fácil. Requiere sensibilizarse de su entorno para que sus líderes provoquen, mantengan y dirijan la conducta y desempeño de la organización hacia un objetivo en común. Cuando la cultura organizacional es clara y definida se obtienen resultados extraordinarios que facilitan la toma de decisiones y se fomenta el crecimiento. Es por ello que es imperante que los colaboradores:

- Conozcan bien sus roles y responsabilidades.
- Dominen eficientemente sus procesos.
- Cuenten con las herramientas necesarias para transferir el conocimiento adquirido.
- Sean colaborativos con otros departamentos.
- Tengan claridad del impacto de sus resultados con las demás áreas.
- Mantengan una capacitación constante y actualizada.
- Establezcan objetivos reales, medibles y alcanzables.
- Cuenten con la suficiente disciplina, compromiso y responsabilidad de sus funciones.

- Conozcan los valores que fundamentan a la organización de tal manera que su actuar forme parte de la cultura y adopten una forma de vida tal que fortalezca la imagen de la empresa desde el interior hacia el exterior.

Es clave ofrecer a los colaboradores un ambiente adecuado, un espacio incluyente, dotado de los insumos necesarios, seguro y estable.

¿CÓMO MOTIVAR?

El líder tiene que motivar los colaboradores, para propiciar un efecto en cascada, que contagie a los equipos de trabajo.

Dirigir a un equipo de trabajo no es tarea fácil, y menos conducirlos hacia un objetivo en común. Requiere de un esfuerzo constante entre colaborador y organización: la empresa garantiza condiciones de bienestar a cambio de que el talento desempeñe sus funciones de una forma óptima, más comprometida, activa. Se vale empoderar a líderes de proyectos, reconocer sus logros, ofrecerles planes de carrera. No obstante, el líder tiene que considerar que los colaboradores también tienen metas personales, más allá de lo cotidiano. Por ello, algunas organizaciones, a través de sus programas de Responsabilidad

Social, se involucran en la solución de algunas problemáticas medioambientales o sociales, que impactan en nuestro entorno.

Es clave ofrecer a los colaboradores un ambiente adecuado, un espacio incluyente, dotado de los insumos necesarios, seguro y estable. También es vital abrir canales de comunicación, dar incentivos económicos pagados justamente -y a tiempo-, fomentar capacitación y premiar al esfuerzo.

A medida que propiciemos una atmósfera lo suficientemente motivada, la adopción de la cultura propia de la organización será dada por convicción y no por imposición, logrando una jornada laboral del día a día más productiva y retadora. La fortaleza de una empresa será lo suficientemente sólida para alcanzar cualquier objetivo trazado, podrá superar cualquier adversidad para enfrentar un ambiente competitivo que demanda el entorno global.



María Elena Estavillo Flores
Presidenta de Conectadas Mx

“Las mujeres tenemos que trabajar en red para fortalecernos”

La pasión por los números, el interés en la tecnología y apostar por la equidad de género en el sector público fue lo que motivó a Elena Estavillo Flores a crear Conectadas Mx, una iniciativa que promueve la igualdad en las industrias de radiodifusión, telecomunicaciones y tecnologías de la información.

Por Brenda Martínez Lunar

Elena Estavillo, presidenta de Conectadas Mx, una iniciativa que promueve la participación de las mujeres en la toma de decisiones de las industrias de radiodifusión, telecomunicaciones y TIC, es licenciada en Economía por el Tecnológico de Monterrey. Al concluir sus estudios se empleó en el sector público. De ahí nació su interés en el impulso a las políticas públicas en beneficio de los ciudadanos.

Después se instaló en París, a donde acudió para estudiar una Maestría en Economía Matemática y el Doctorado en Ciencias Económicas. Dicha experiencia le dio la oportunidad de conocer otra cultura y mirar el mundo desde otro ángulo, sostiene.

Así fue como ingresó –de manera circunstancial– a la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) que, aunque no tenía nada que ver con telecomunicaciones, confiesa, se requería a una persona que atendiera temas de comunicación social y telefonía urbana. “Y así llegué como representante de Sedesol, viendo temas de telefonía rural y social”, cuenta.

No obstante, decidió salir del sector público y tomar riesgos, en beneficio de su carrera profesional. Fundó su propia consultoría, que mantuvo a flote durante un tiempo. Desde hace 6 años es comisionada del Instituto Federal de Telecomunicaciones (Ifetel) de la Cdmx, un sector –sostiene– sumamente masculino.

EL MOMENTO DE LAS MUJERES

De 2017 a 2018 la participación de las mujeres en puestos directivos ascendió un 34%, sin embargo, para el 2019 descendió 8 puntos para colocarse en 26%, de acuerdo al reporte Women In Business 2019 de Grant Thornton. El techo de cristal, entonces, es un estira y afloja constante: es un maratón de 10 kilómetros en el que, de pronto, por resistencias masculinas, retrocedemos 15 kilómetros. Sortear los obstáculos no es fácil.

“Llega un momento del desarrollo profesional de una mujer, que se desempeña en un puesto medio, en que se encuentra lista para dar el siguiente paso, pero es ahí en donde las puertas se cierran”.

Estavillo confiesa que salió de Sedesol para romper el techo de cristal, para crecer, pues en algunas organizaciones, públicas o privadas, el vidrio está blindado.

“El principal problema no radica en las mujeres, sino en la organización, pues algunas empresas siguen operando de acuerdo a valores tradicionales, a estereotipos de género”, señala. Y agrega: “Si el hombre es el proveedor y la mujer la ama de casa, eso se refleja en las empresas”.

UN ESQUEMA INCLUSIVO

Todo cambio se origina del reconocimiento de un problema, de una situación. Si las empresas –sostiene Estavillo– no son conscientes de la cantidad de talento que están desperdiciando al no garantizarles, a las mujeres, acceso a posiciones de liderazgo, dichas organizaciones –en la era digital– quedarán rezagadas.

“Horarios acartonados, formas de trabajo estrictas que expulsan a las mujeres y a personas con talento que tienen diferentes demandas personales” son, confirma, las prácticas nocivas que propician la rotación de talento femenino.

Un empleador responsable, dice, conoce de cerca los fenómenos de inclusión y exclusión dentro de su organización. Y actúa en consecuencia.

No se trata de poner un letrero que diga: “Aquí no se discrimina a nadie”, sino de crear las condiciones para que el talento, sin importar raza, género o color de piel, se incorpore a la organización, afirma.

Algunas empresas, dice, caen en contradicciones: afirman que otorgan oportunidades a mujeres en posiciones directivas, pero sin ofrecer horarios flexibles ni privilegiar el equilibrio vida-trabajo.

CONECTADAS POR MÉXICO

Hace dos años, Elena, junto con una colega del Ifetel, motivadas por su experiencia personal respecto al techo de cristal, crearon Conectadas MX, cuyo objetivo estratégico es “Impulsar actividades dirigidas a concientizar y sensibilizar a las personas tomadoras de decisiones del sector público, privado, académico y social sobre la importancia de

promover la igualdad de género en la toma de decisiones de las industrias de radiodifusión, telecomunicaciones y TIC”.

Ambas hicieron un llamado a las mujeres en posiciones de liderazgo en dichas industrias a formar parte de esta iniciativa.

“Llega un momento del desarrollo profesional de una mujer, que se desempeña en un puesto medio, en que se encuentra lista para dar el siguiente paso, pero es ahí en donde las puertas se cierran.”

“Aunque somos pocas, proporcionalmente, somos las suficientes para generar una red donde podamos trabajar juntas con un propósito y fortalecernos”, dice Estavillo, quien explica que el pasado mes de abril formalizaron la red, por lo que ahora son una asociación civil.

Entre sus ejes de acción se encuentra impulsar Foros Incluyentes en la industria.

“Si las acciones de las mujeres no se visibilizan, cuando surgen oportunidades de ascenso en el medio laboral sus nombres no vienen a la mente”, señala Estavillo. Y agrega: “Para impulsar el cambio las mujeres tenemos que organizarnos y cambiar nuestro *mindset*: no nacimos única y exclusivamente para ser madres; tenemos derecho a impulsar y luchar por nuestras carreras profesionales”.

Entre las principales acciones para ser una empresa inclusiva, Conectadas Mx enumera:

- Reconocer que hay que cambiar las organizaciones, hacerlas amables para diferentes tipos de personas.
- Ambiente de trabajo abierto para no perder talentos y tener recursos suficientes para atenderlos.
- Ampliar licencias de paternidad. Si las empresas dan menos licencia a los hombres que a las mujeres, no estamos creando las mismas condiciones.
- Respeto por la vida personal del colaborador.
- Horarios flexibles y compactos.
- Adoptar las tecnologías y facilitarles la vida a las personas.

PROPUESTAS PARA EL NUEVO GOBIERNO

En el pasado proceso electoral, Conectadas MX entregó a los candidatos al Gobierno de la Ciudad de México una serie de propuestas que incluían:

- Contar con un gabinete paritario.
- Garantizar la presencia de especialistas mujeres en foros y eventos públicos organizados por el Gobierno de la Cdmx.
- Evitar el uso de edecanes con vestimenta que denigre su integridad.
- Publicación y generación de estadísticas en el tema de igualdad de género.

Los entonces candidatos se comprometieron a cumplir con estas acciones. No obstante, al momento, solo se ha cumplido con el tema del gabinete paritario.

“Necesitamos -concluye Estavillo- que exista más eco en los temas de igualdad de género”.

Liderazgo femenino

Desequilibrio de género laboral

Buscando datos recientes sobre diferencias en el ingreso promedio de hombres y mujeres, en un informe de la STPS¹ de abril del 2019, se indica que a nivel nacional las mujeres percibieron un ingreso 22% menor que los hombres, una cifra interesante que da pie a analizar dónde se encuentran las diferencias.

De la población económicamente activa (PEA), el 44% son mujeres. Si la diferencia no es tan grande, ¿en dónde radican esas finas diferencias de ingreso y oportunidades que tienen respecto a los hombres?

Al analizar el nivel de *ingreso por ocupación* se observan las primeras diferencias: entre los rangos de 2 a 5, y de 5 a 10 salarios mínimos, existen casi 40% más hombres ocupados que perciben este ingreso; y cuando se trata de percepciones de más de 10 salarios mínimos son más los hombres ocupados quienes ganan estas cantidades (42% más que las mujeres, para ser precisos). Es una diferencia enorme.

Otro dato para este análisis es el *nivel de instrucción de la población trabajadora*, es decir, los ocupados por nivel de educación a nivel nacional; por ejemplo, con formación de secundaria y media superior, existen 24% más hombres ocupados que mujeres. Y cuando se trata de personas con educación superior son 10% más los hombres que están activos.

Haciendo un comparativo entre hombres y mujeres ocupados pero ahora *por posición en el trabajo*, a nivel nacional casi el 79% de los empleadores son hombres; el mercado de trabajo sigue inclinado hacia el género masculino, basta observarlo en la siguiente clasificación: predominan en hombres los *asalariados* (62%), así como los *trabajadores por su cuenta* (61%) y las mujeres solo los superan en una sola clasificación: en el rubro *trabajadores sin pago*, en donde 58% son mujeres. Interesante dato que nos hace meditar si en el mejor de los escenarios esto puede ser la resaca de esa dinámica de tantos años previos teñidos de azul, o si aún en la actualidad, estamos favoreciendo y poniendo un velo a la desigualdad. De uno u otro modo, es necesario poner en la agenda nacional la implementación de acciones concretas para favorecer una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral formal y considerar ampliar las políticas orientadas al mejoramiento y un mayor equilibrio del mercado laboral. Quien quita y esto pueda ser un eslabón para una transformación para el desarrollo económico del país que tanta falta nos hace en estas fechas, y que además nos permita tener mayores referencias sobre la productividad que pueden generar las mujeres en las empresas.

1 Análisis de la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Información laboral de Abril del 2019.

Nota: Los decimales de las cifras indicadas en este texto se pasaron a enteros con el fin de ofrecer una referencia numérica cerrada al lector.



Gabriela Breña
gbreña@mejoresempleos.com.mx

Julio
11
2019



4to. Congreso

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Impulsa el Talento de tu Organización



www.PromocionEmpresarial.com.mx/universidades/

Oradores

Patrocinadores



Santa Fe
BIOCIENCIA



Bachoco
Asesoría de Calidad



Universidad
Tecnológico



Agosto
29
2019

FLEXIBILIDAD LABORAL

Mejora la Calidad de vida y la Productividad de tu Personal



www.PromocionEmpresarial.com.mx/flexibilidad/

Oradores

B O L S A
R O S A

Uber

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



Promoción Empresarial
Consejo de los Estados Unidos Mexicanos



¿La vestimenta influye en la productividad?

Todos los días, al arreglarnos para ir a trabajar, decidimos nuestra vestimenta con base en dos criterios: que la prenda nos guste y que se pueda utilizar en el trabajo, sin saber la importancia que ésta guarda con nuestra productividad. A continuación te daré algunos tips que también debes considerar.

La vestimenta es poderosa porque influye en nuestras emociones y en nuestro estado de ánimo; si te vistes bien, te sientes bien y rindes mejor; estos son los tips para lograrlo: revisa tu closet, sé honesto y haz conciencia acerca de tus prendas, calzado y accesorios ¿están en buen estado?, ¿te quedan bien?, ¿dan el aspecto profesional que quieres? Si las respuestas son negativas, es momento de ir de compras.

Al hacerlo ten presente el puesto que tienes y lo que esperas demostrar, elige texturas y colores más sobrios, esto aunado a una mejor calidad y diseño, brindan mejor aspecto. La ropa debe de hablar de quién eres o quién quieres ser: es como un disfraz, pero no para cubrir quién eres, sino para potenciar tu personalidad; recuerda que en tu aspecto también debes considerar tu cabello, tu cara, tu cuerpo. Cuídalos y aprende a aceptarte y a gustarte como eres. Si te reconoces y te gustas comprarás tus prendas de forma razonada y no por impulso o por réplica. Eso, si eres un líder, inspirará a otros, a trabajar, a ser mejores, a ser más productivos.

En su libro *Mind What You Wear*, Karen J. Pine escribe: "La ropa que usamos cambia nuestro modo de pensar y la forma de percibirnos a nosotros mismos. ¿Por qué? Porque afecta nuestros procesos mentales y percepciones modificando no solo lo que otros observan sino además nuestra mente y nuestra forma de pensar".

Estoy convencido de que si pones atención a estos aspectos y te convertirás en un líder inspirador, agente de cambio, que cuida su aspecto y su vestimenta y eso se verá reflejado en un aumento en la productividad. Ya lo verás.



Horacio Rosas
Consultor en
identidad física





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

@ritchiesoto



Ricardo Soto:

El influencer que no quería ser influencer

Tiene casi 8 mil seguidores en Instagram, pero los números –en su caso– no importan, sino la historia detrás de ellos. ¡Conócela!

Por Erick Baena Crespo

A 100 mil pies de altura, Ciudad Juárez aún no es visible: una bruma arenosa, color ocre, impide apreciar cualquier rastro de urbanidad. El vuelo AM278 de Aereoméxico está a punto de aterrizar. El ala derecha del avión tiembla, sacudida por fuertes ráfagas –sabríamos después– de entre 66 y 100 kilómetros por hora.

La turbulencias previas al aterrizaje nos tienen a algunos al filo del asiento, inquietos, asustados. “Preparados para el aterrizaje”, escucho en la bocina.

El avión desciende. La pista se atisba a lo lejos: de pronto, sin aviso previo, el avión asciende, a gran velocidad. Primer intento de aterrizaje: fallido.

Como si fuese una pesadilla, o un temible dejavú, el avión da una vuelta en torno al Aereopuerto Internacional de Ciudad Juárez. En la cabina se respira la tensión de los pasajeros, se hace un silencio. Viene el segundo intento: el avión desciende, toca la pista y frena entre sacudidas violentas, como estertores de un ave fulminada por un rayo.

Bajo del avión desconcertado, con un hormigueo nervioso en todo el cuerpo. Me recargo en una columna, en la zona de abordar, y ahí está Ricardo Soto, alias Ritchie. No nos conocemos, pero vamos en el mismo grupo de periodistas invitados a Ciudad Juárez.

–Estuvo cabrón, ¿no?

Ritchie levanta la ceja, me mira.

–Estuvo perro, pero me han tocado peores –me dice con una sonrisa de oreja a oreja, confiado, tranquilo

–¿En serio? A ver...cuéntame.

Así conocí a Ritchie, entre turbulencias y aterrizajes casi forzosos.



Ricardo Soto estudió administración de empresas en la UNAM y se especializó en comercio electrónico. Al egresar, le ofrecieron empleo en una empresa cuyas operaciones eran 70% retail; 30% electrónico.

“Mi trabajo era volver esa empresa 100% *e-commerce*”. Y lo logró: en 4 años el 100% de sus operaciones eran electrónicas. La empresa creció y, entonces, Ritchie tuvo a su cargo a 50 colaboradores.

Su equipo se encargaba de un portafolio de alrededor de 13 mil productos. La empresa, entonces, abrió oficinas en Argentina, Colombia, México, Estados Unidos y Canadá.

A la par, cursó dos MBA, en línea, en redes sociales y marketing digital, respectivamente.

Y de pronto, los sismos de septiembre de 2017 sacuden Oaxaca y la Ciudad de México. Ricardo participó como brigadista en las labores de rescate.

“Estuve debajo de los escombros, ayudé a sacar cuerpos y eso me partió el corazón”, cuenta.

Desde ese día, Ricardo se convirtió en Ritchie. Repite una frase, como si fuera un mantra: “Somos polvo y en polvo nos vamos a convertir”.

Sorprendido por las muestras de solidaridad de los ciudadanos, tuvo una revelación: “Viajaré por el mundo con la única intención de ayudar”. Y lo hizo: vendió todas sus pertenencias, su motocicleta, renunció a su trabajo y voló con destino a Europa, cargado de dos maletas con 13 kilogramos de peso.



Tras su renuncia, Ritchie pasó los primeros tres meses recorriendo Europa. España, Italia y Alemania fueron los primeros tres países que visitó.

Amante del *crossfit*, durante el viaje tuvo que abandonarlo, pues –cuenta– se la pasaba caminando, informándose sobre los lugares, además tenía un presupuesto restringido: 250 dólares al mes.

“Yo viví un año y medio con dos pares de tenis, tres o cuatro playeras, una camisa, 3 shorts, 2 pantalones, una computadora, un celular y una cámara Go Pro, que me obsequió la marca”.

Cuando se fue, Ritchie pesaba 76 kilogramos; ahora, a su regreso, la báscula marcó 70 kilogramos.

Cuando se fue, sabía algo de carpintería, plomería, albañilería, enseñanzas de su padre; ahora, a su regreso, además, sabe sembrar, recolectar arroz y cuidar elefantes.

Cuando se fue, tenía 900 *followers* en su cuenta personal de Instagram; a su regreso, tiene casi 7 mil 500 seguidores, todos orgánicos.

El objetivo de su viaje nunca fue convertirse en *influencer*. A su regreso, representantes de marcas, entre otras instituciones, lo buscaron para generar contenido. Y ahí empezó otro viaje.



En un año y medio, Ritchie vivió muchas vidas en una. En Vietnam paseó en motocicleta sin pagar un peso.

En la India un hombre trató de estafarlo, pero al final –Ritchie le dijo que era mexicano: casi inmune a las estafas– terminó haciéndose amigo de él, al grado de compartir los alimentos con él.

Aprendió a surfear en Filipinas. Y en Cambodia, Vietnam, Filipinas, Corea del Sur estuvo sin dinero en efectivo. Sobrevivió con una tarjeta de crédito y, cuando necesitaba *cash*, negociaba en supermercados: “Les proponía: ‘cóbrate 300 dólares y me das 250 en efectivo’”.

En Alemania asistió a un maestro que tenía a su cargo un grupo de niños con déficit de atención e hiperactividad.

“Yo fui un niño hiperactivo, así que disfruté muchísimo armar legos con ellos, correr por todos lados: me divertí como enano”.

En Egipto se quedó sin dinero: solo tenía un pan y un yogurt para comer al día siguiente, y el equivalente a 20 pesos mexicanos en su bolsa. En el vagón de un tren, hambriento, un hombre, con una baguette en mano, se sentó a su lado. Ritchie se cubrió la cara con una pañoleta, que llevaba anudada a su cuello, para no mirar la comida de aquel hombre.

“Entonces siento que me toca el hombro, y me dice: ‘¿Quieres?’. Le dije que sí, con mucha pena, pues tenía mucha hambre”.

Para Ritchie eso no es otra cosa que un reflejo del karma, pues él, días antes, había comprado –con sus últimas monedas– dos panes que repartió entre las personas que mendigaban a lo largo y ancho del tren.

Su peor experiencia: una araña lo picó en un karaoke en Filipinas. Estaba sentado en una mesa de madera y al tocar el borde sintió un pinchazo en la mano que confundió con una astilla. Días después la mano se le inflamó. Consultó a una doctora, tía suya, por WhatsApp: ella lo monitoreó y le dijo que tenía que acudir urgentemente a un hospital.

Por fortuna, antes de viajar, Ritchie adquirió un seguro médico internacional que lo cubría durante un año. Estuvo un día hospitalizado, conectado a un suero, hasta que la mano se le desinflamó. De todo el proceso, tiene registro en su cuenta de Instagram, en donde –curiosamente– las personas de otros países le empezaron a escribir, sugiriéndole que los visitara.

En París, el costo por visitar la Torre Eiffel oscila entre los 12 y los 18 euros. Ritchie no contaba con ese monto. Subió un video a su cuenta de Instagram diciendo que se iba a ir de París sin subir a la Torre Eiffel. Un amigo suyo, con quien se hospedó en Montreal, Canadá, lo contactó:

- No te vayas, Ritchie... Ya estás ahí: tienes que subir.
- No tengo dinero.
- Pero tienes Instagram....

En minutos, su amigo de Montreal le consiguió a Ritchie un patrocinador que le pagó la entrada a cambio de un video de su ascenso a pie por la Torre Eiffel.

Hasta ese momento, Ritchie fue consciente del potencial de las redes sociales.



“Me preguntan en Instagram que, seguro, viajo mucho porque tengo dinero. Pero no es así. No me vas a creer, pero en todo el viaje gasté en total 70 mil pesos”, confiesa.

¿Cómo le hizo? Intercambió trabajo por comida. Y viajó de un país a otro, de un continente a otro, buscando las ofertas más baratas de vuelos.

Concluye con un mensaje dirigido a quienes persiguen sus sueños: “Inténtalo. Si lo hiciste y fracasaste, entonces intenta otra cosa”.

- ¿Alguna vez tuviste miedo?
- Nunca tuve miedo. Hice este viaje para demostrarme a mí mismo de lo que soy capaz. Hagas lo que hagas, hazlo sin miedo.

–¿Cómo te ves en 5 años? ¿Seguirás viajando?

–Me veo viajando, pero sin dejar de ayudar a mi país. Quisiera abrir un hostel que, en vez de cobrar, le haga honor a lo que me pasó a mí: intercambiar trabajo por hospedaje y comida.

MINDFUL MANAGEMENT

THE NEUROSCIENCE OF LEADERSHIP

18 de Junio, 2019. CDMX



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

www.seminarium.com.mx

Celebran foro sobre México como destino de inversión

Grupo Pozzeidon y Pozzeidon España, en colaboración con la Casa de México en España, celebraron en Madrid el foro "Recurso Humano, el potencial de México", al que acudieron empresarios españoles que tienen interés en invertir en territorio mexicano.

Por Raúl Barragán Villanueva
Project Manager en Pozzeidon

El pasado 29 de mayo, Ximena Caraza Campos, Directora General de la Casa de México en España, recibió a Carlos Sandoval, Presidente de Grupo Pozzeidon, y a Luis Berango, Director de Pozzeidon España, quienes a su vez invitaron a Jaime Gutiérrez, consultor en Asuntos Gubernamentales y de Empresa, a que compartiera con los empresarios y directivos españoles su visión sobre las oportunidades de negocio que existen en nuestro país.

Gutiérrez habló de la importancia de la inversión extranjera para lograr que la economía mexicana continúe en ascenso, y del capital humano como la columna vertebral de las organizaciones. Las estrechas relaciones económicas entre México y España, abundó, son sólidas y recíprocas, además de que se han consolidado en los últimos años.

De acuerdo a cifras referidas por el consultor, España es el segundo inversionista en México después de Estados Unidos, con presencia en los sectores de banca, transporte, energía, industrial, turismo; México, por su parte, es el sexto país del mundo que más invierte en España y el primero de América Latina.

"México es un país muy interesante para las inversiones extranjeras, puesto que está en continuo progreso, hay demanda en diferentes sectores, pero sobre todo cuenta con aptitud de servicio".

Gutiérrez comentó que las empresas españolas continuarán apostando por México: se estima que se invertirán alrededor de ocho mil millones de dólares más en los próximos años, ya que el territorio mexicano seguirá siendo un mercado estratégico para sus inversiones a largo plazo.

UNA RED PODEROSA

La exitosa política comercial que tiene México al día de hoy, hace que cuente con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países, teniendo un impacto positivo en la estabilidad de las finanzas públicas y en el aumento en el ingreso *per cápita* que pasó de 2.134 euros a más de 7.000 euros en los últimos 35 años.



Jaime Gutiérrez, consultor en Asuntos Gubernamentales y de Empresa, durante su presentación.

México para España es el primer destino de sus ventas a Latinoamérica y el quinto más importante fuera de Europa. El intercambio comercial ha crecido en los últimos 6 años y ha rebasado los 9.000 millones de euros al año. Hoy en día más de 13.000 empresas exportan a México cada año y más de 6.000 empresas españolas operan en el país.

"México es un país que ofrece una gran fuente de capital humano: el *expertise* de los trabajadores, el talento humano y la mano de obra, colocan al país como un excelente punto de desarrollo y un área de oportunidad para estos grandes grupos empresariales", dijo Gutiérrez.

En el magno evento participaron Tomás Burgos, Ex Secretario de Estado de Seguridad Social; Ramón Moreno, Ex Diputado; Ángel Galán, Consejero Secretario del Consejo de Administración de Cemex España; Antonio Cases, Responsable de Relaciones Institucionales de Cemex España; Antonio Álvarez, Director OHL Industrial; Vicente Alarcón, Director Corporativo de Recursos Humanos de Grupo Azvi; Sara Guzmán, Representante de la marca Distroller en España; José Manuel Rodríguez, CEO de Dial Group, entre otros.

Este foro ha sido todo un éxito, dándonos la oportunidad de confirmar que México, gracias a sus riquezas naturales, sociales y económicas, continuará siendo una plataforma para que las empresas extranjeras sigan desarrollando sus actividades profesionales en dicho territorio.

Agradecemos a **Casa de México en España** por creer en nuestro proyecto y ser una plataforma para promover nuevas vías de colaboración de desarrollo para nuestro país.



De izquierda a derecha: Ramón Moreno, Ex Diputado; Pedro Carreño, Periodista; Luis Berango, Socio Director Pozzeidon España; Ximena Caraza Campos, Directora General de la Casa de México en España; Tomás Burgos, Ex Secretario de Estado de Seguridad Social; Carlos Sandoval, Presidente Grupo Pozzeidon, y Jaime Gutiérrez, consultor en Asuntos Gubernamentales y de Empresa.

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.

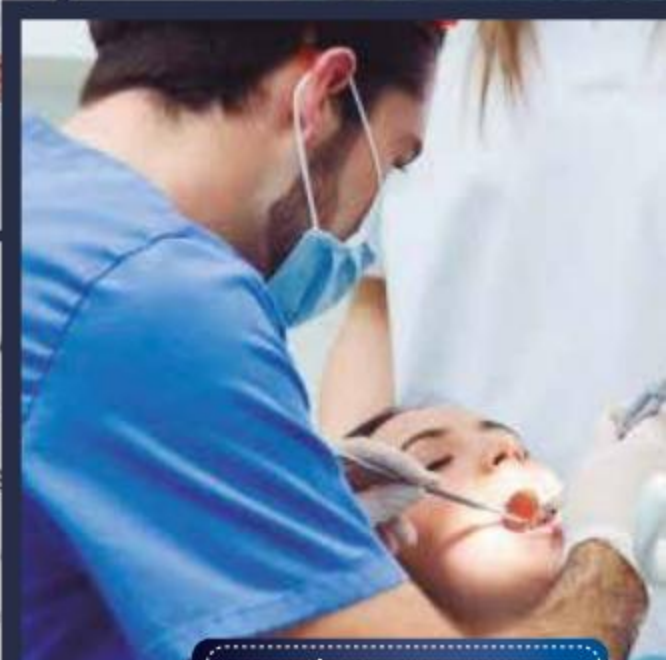
Servicio proporcionado por:



+52 (55) 55 59 04 41



contacto@grupopozzeidon.com.mx



APP | Integra contigo

Disponible en
App Store

Disponible en
Google play

Las Ruinas Circulares

El lenguaje que brota de las calles

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

Edson Lechuga, además de ser un narrador solvente, tiene un buen oído, que conjuga -además- con una ambición estilística. En su más reciente libro, a caballo entre la novela y la crónica, *El tonaya no perdona*, cuenta la historia del escuadrón de la muerte (el Salva, Lauro, El Ojitos, La Güera y El Chaparro, entre otros): un grupo de pordioseros que sobreviven en las calles del Centro Histórico de la Ciudad de México.

"Pieza de violentísima textura y lenguaje crudo que pone la mirada en la herida supurante de aquellos grupos que viven en el margen de todo: lo social, lo familiar, lo sentimental, lo humano", escriben los editores. Por sus páginas se pasean personajes que, en cualquier día, a cualquier hora, nos podemos encontrar en las esquinas.

En su acercamiento narrativo -también antropológico- a ese submundo urbano, Lechuga supedita la trama a una ambición mayor: la estilística. Suprime las mayúsculas y el texto corre como el flujo de conciencia de un Dios intoxicado:

"algo tiene la tiniebla que te sujeta desde adentro, mucho más adentro, en el mero centro de tus órganos y del cosmos de tu sistema nervioso", escribe Lechuga.

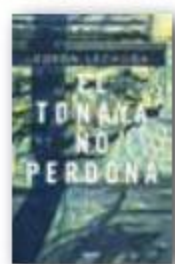
Con una voz personalísima, experimental -sin excesos que atenten contra la claridad, la belleza-, Lechuga se enfunda en la piel de estos personajes de carne y hueso, que habitan los rincones oscuros del "de-efe", para contar lo que ocurre en la mente de un vagabundo que flota en una nata de irrealidad, con cantidades industriales de alcohol fluyendo por sus venas, con el solvente escurriendo por su laringe, intoxicado hasta el alma. Y Lechuga narra esto:

"el día que al mundo se lo lleve la verga quiero estar encuerado metido en una tina llena de tonaya y haciendo bucos, piensa y esa risa de su pensamiento se le escapa a la realidad y quien lo mira supone que el chaparro ríe a lo pendejo sin saber lo que se cuece adentro, muy adentro.

en el espacio sideral de su cabeza,
en el cosmos de su sistema nervioso central".

Lechuga sortea, con maestría, los impulsos de lo políticamente correcto: describe la vida y obra del escuadrón de la muerte sin melodrama, sin ánimo pedagógico. Para eso, para la denuncia, para la reflexión sobre los derechos, existen otros formatos, como el periodismo, por ejemplo. Y es cierto: las personas en situación de calle son una población invisible, discriminada, pero la literatura no tiene la función de adoctrinar, sino de retratar la condición humana. Uno busca interrogantes en la literatura más que respuestas.

El tonaya no perdona es una historia violentísima, cruenta, descarnada, pero al mismo tiempo poéticamente rabiosa. ☯



El tonaya no perdona
Edson Lechuga
Editorial Grijalbo
México, 2019
207 pp.

EFEKTO TV

125 .iZZ! telecom

163 Totalplay

234 SKY

159 MEGACABLE



ZONA PÚBLICA

con Guillermo Vázquez
Handall

Lunes a Viernes
16:00 hrs

f 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