

mejores empleos

SOMOS LA REVISTA DEL MUNDO LABORAL

Las 50 Empresas con los Mejores Empleos

Especial: El futuro del trabajo, ¿estamos listos? • Entrevista con Luciana Caletti, VP de Glassdoor Latinoamérica •
Reportaje: #JornalerosDigitales, un reto pendiente



\$70.00 MX

Edición 46
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.





\$350.00 + IVA
por mes

Más de 1 millón de pesos en coberturas de seguros

- **11 procedimientos quirúrgicos*** comunes por un monto reembolsable de hasta \$50,000.00
- **Seguro Dental** anual que cubre 15 procedimientos hasta por \$10,000.00
- **Seguro de Accidentes Personales***
Muerte accidental \$500,000.00
Pérdida de miembros por accidente escala B \$200,000.00
Reembolso de gastos médicos por accidente \$50,000.00
- **Seguro de Vida** por \$200,000.00



Ver video

- Asistencia médica telefónica 24/7
- Más de 4,000 médicos especialistas y más de 2,000 proveedores de salud
- Asistencia telefónica nutricional y psicológica los 365 días del año
- Consultas con médicos especialistas \$450.00
- Consulta a domicilio desde \$450.00
- Un traslado en ambulancia gratis al año
- 2 consultas gratis con médico especialista
- 1 check up anual
- 10,000 pesos en cupones y promociones digitales
- Estudios de laboratorio, clínicas y hospitales con precios preferenciales
- Servicio funerario* incluido
- TDConsentido descuentos en establecimientos comerciales*

Y más beneficios...

*Consulta términos y condiciones

Agrega valor e incrementa los beneficios
para ti o tus empleados.

beneficios@grupopozzeidon.com.mx
Llámanos 55 5559 0441

Síguenos



 **www.vrim.com.mx/vrim-elite**
sitio oficial

Contenido

Editorial

- 05 Reconocimiento a las empresas más diversas e inclusivas**
Carlos Sandoval Gómez

Lo que necesitas saber

- 06 El despertar de Chile**
Fernando Véliz Montero
- 08 El nuevo enfoque de las universidades**
Teresa Quintana
- 10 El impacto del desempleo en la autoconfianza**
Livia Arias
- 12 El reclutador del mañana**
Arleth Leal Metlich
- 14 El futuro es uno mismo**
Jorge Andere Martínez
- 16 La Cuarta Revolución Industrial y el empleo**
Luis Berango Irizar

Portada

- 18 Las 50 empresas con los Mejores Empleos**
- 24 Entrevista con Mayra Chiu: "Para AT&T lo más importante son las personas"**
Por Alma Gómez

28 **Entrevista con Juan Muldoon Barrena: "El colaborador es el centro y eje de nuestra filosofía y cultura"**
Por Edith Ciriaco Ramírez

32 **Entrevista con Miguel Lozano Michel: "Estamos comprometidos con la no discriminación y en contra de la violencia laboral"**
Por Brenda Martínez Lunar

Especial: El futuro del trabajo

36 **Recursos Humanos 4.0: automatización de procesos en reclutamiento y selección**
Por Brenda Martínez Lunar

40 **El futuro de la tecnología para RH**
Por Leticia Gasca

Capital humano

44 **Modelos ágiles, el futuro de las empresas**
Por Alma Gómez

49 **Entrevista con Ignacio Jiménez: "Novartis apuesta por la cultura del cambio"**
Por Alma Gómez

A fondo

52 **Jornaleros digitales, el costo social de las apps de entrega de comida**
Por Brenda Martínez Lunar

Mujeres de éxito

59 **Leni Álvarez: La *dreamer* que lucha por la inserción laboral**
Por Erick Baena Crespo

64 **Entrevista con Luciana Caletti: "Debemos estar dispuestas a asumir riesgos"**
Por Brenda Martínez Lunar

Etiqueta

68 **Comprar *online* ropa a la medida**
Horacio Rosas

Arte & cultura

71 **Internet, redes sociales y la crisis del periodismo**
Por Erick Baena Crespo

mejores empleos

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

REPORTERAS

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

Alma Gómez García
alma.gomez@mejoresempleos.com.mx

DIRECTORA DE ARTE Y DISEÑO

María Luisa Soler Aguirre
marialuisa@mejoresempleos.com.mx

PRODUCCIÓN DE VIDEO

Marcos Nieto
contacto@mejoresempleos.com.mx

Jesús Razón
jesus.razon@grupopozzeidon.com.mx

CORRECCIÓN DE ESTILO

Penélope Silva Guzmán
contacto@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Carlos Villanueva Mendoza
contacto@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR COMERCIAL

Francisco Uribe Mayen
contacto@mejoresempleos.com.mx

COLABORADORES

Jorge Andere Martínez
Livia Arias
Luis Berango Irizar
Gabriela Breña
Claudia Depraet
Leticia Gasca
Jaime Gutiérrez
Renata Maldonado
Rafael Martínez de la Borbolla
Edwin Alejandro Mendoza
Brenda Morales Ojeda
Arleth Leal Metlich
Teresa Quintana Rocha
Óscar Rodríguez
Adriana Romero
Horacio Rosas
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

VENTAS

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



#Mejores Empleos



/EmpleosTV

Mejores Empleos, primer bimestre de 2020. Editor Responsable: Carlos Sandoval Gómez. Inscrito en el Padrón Nacional de Medios Impresos. Número de Certificado de Reserva Otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor: 04-2011-121317565300-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido 15662. Domicilio de la publicación: Gabriel Mancera 1121, interior 104, Col. Del Valle, México, Ciudad de México, 03100. Imprenta: 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

Hoy en día ser una empresa más humana no es una cuestión cosmética, o de marketing: es un asunto vital. De acuerdo con el Diversity & Inclusion Benchmarking Survey 2017, elaborado por PricewaterhouseCoopers (PwC), 87% de los encuestados ve a la Diversidad e Inclusión (D&I) como una prioridad dentro de su estrategia, no obstante, sólo 10% de los programas de D&I en las empresas ha alcanzado el más alto nivel de madurez.

Según el juicio de especialistas en gestión de talento, consultados para esta editorial, adoptar una cultura de diversidad e inclusión requiere de una cultura organizacional lo suficientemente sólida para garantizar el respeto a las diferencias. Los líderes, además de comprometerse con los objetivos de negocio, están obligados, hoy en día, a ser sensibles, empáticos y promover políticas y prácticas diversas e inclusivas. Esas áreas de oportunidad que tenemos como país, no sólo en el mundo corporativo, nos motivó a salir -por segundo año consecutivo- en busca de las empresas que apuestan por el talento diverso. Por eso, este año, tras el festejo de nuestro 8º aniversario, renovamos nuestro compromiso con la información y el empleo en México, al lanzar la segunda edición de nuestro ranking: "Las 50 empresas con los Mejores Empleos".

En esta medición evaluamos aspectos como esquemas de flexibilidad, planes de carrera, compensaciones y beneficios, licencias de paternidad y maternidad, además de darle énfasis al rubro D&I. Dichos aspectos, con base en una metodología diseñada *ex profeso* por un especialista en mediciones estadísticas, fueron calificados por el Comité Evaluador, integrado por consultores en temas de compensaciones y beneficios, especialistas en programas de

Reconocimiento a las empresas más diversas e inclusivas

flexibilidad, promotores de programas de diversidad e inclusión, entre otros líderes de RH. La respuesta fue inesperada: 125 empresas participaron, respondiendo a nuestro formulario, a las que les extendemos nuestro más sincero agradecimiento. Estamos convencidos que los empleados de las empresas galardonadas validarán nuestros resultados, pues ellos son los que

viven, sienten y respiran una cultura diversa en cada una de estas 50 organizaciones. A nuestros contenidos habituales los complementa un *dossier* sobre "El futuro del trabajo", un tema importante, de valiosa discusión, de cara a los retos en materia laboral que enfrentaremos (o estamos enfrentando) ante la disrupción tecnológica.

El equipo de Mejores Empleos, que también encabeza los esfuerzos de Empleos TV, puso todo su empeño en este número, para darle a nuestros lectores no sólo un listado sin nexo ni consecuencias, sino una reflexión más amplia sobre lo que significa ser una empresa que busca la felicidad de sus colaboradores. Por esa razón, acompañan al ranking entrevistas con los directores de Recursos Humanos de las empresas galardonadas con el primer, segundo y tercer lugar. Sus respuestas, sin duda, comprueban por qué se hicieron acreedores a este reconocimiento. Espero de verdad que este ranking promueva el diseño de programas y estrategias que favorezcan la D&I, una cuestión vital para las empresas.

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo



EL DESPERTAR DE CHILE



**Fernando
Véliz Montero**
Ph.D © y Magister en
Comunicación
/ Coach Ontológico

S

Sin duda, Chile es un país de experimentos. Este delgado y extenso territorio montañoso que cuelga del cono sur, a fines de los años sesenta (1969) se transformó en un verdadero laboratorio político -el primero del mundo- para el socialismo democrático, experiencia liderada en ese entonces por el presidente electo de la Unidad Popular (UP) el doctor Salvador Allende Gossens. Pasó el tiempo. Ya a los tres años de gobierno de la UP, se impuso por la fuerza el militar Augusto Pinochet Ugarte quien, vía golpe de Estado, junto a la CIA, los grandes capitales privados y militares chilenos, literalmente se apropiaron del país, de sus riquezas y de su democracia. En total, fueron 17 años de férrea dictadura cívico/castrense. Miles de muertos, exiliados y torturados se transformaron en el sello de calidad de este exterminio social liderado por la Junta Militar de Gobierno. Ya en 1975, en plena dictadura, se perpetuó el segundo gran laboratorio en Chile dentro de América Latina: se instalaron los Chicago Boys. Impetuosos y dogmáticos jóvenes economistas neoliberales formados en la Universidad de Chicago que transformaron la economía del país bajo los férreos criterios del "libre" mercado, privatizándolo todo. Pasó el tiempo. Y luego surgió un tercer laboratorio: la vuelta a la democracia. Esta fue la transición chilena cívico-militar pactada que se realizó para recobrar la libertad política, todo esto ocurrió en 1989 y la lideró el primer presidente ya en democracia, Patricio Aylwin Azocar. En esos tiempos de transición la democracia literalmente pendía de un hilo y las oligarquías chilenas no estaban dispuestas a soltar el poder. Al final aceptaron la derrota.

DEMOCRACIA ENDEBLE

Después de 30 años de vivir en la simulación de una democracia, surge un cuarto laboratorio político/social. Durante la tarde del 18 de octubre de 2019, nuestra nación nuevamente transforma su realidad declarando a los cuatro vientos: ¡No más! Es decir, tres décadas de neoliberalismo a destajo, más una cofradía política (ideológicamente transversal) que, junto a exclusivos círculos de poder, pulverizaron la

calidad de vida de millones de chilenos con una desigualdad pocas veces vista en los regímenes democráticos del mundo entero. Estaba claro, la paciencia de millones de personas se había agotado y el punto de inflexión era evidente. Chile había despertado y exigía: ¡No más!

Hoy los chilenos se aburrieron de sobrevivir a un país de plástico, con un marketing sin pudor y vidas inverosímiles (nos sentíamos los “ingleses de América Latina”), donde todo tiene un valor monetario, donde no hay ciudadanos, sino que consumidores. Los chilenos se agotaron de naturalizar la pobreza, la exclusión, la salud y educación para unos pocos, las pensiones de hambre, la nula meritocracia, las viviendas desechables, el abuso con los pueblos originarios, el clasismo exacerbado, las grandes corporaciones coludidas, los territorios contaminados (zonas de sacrificio), la vejez degradada, la inseguridad desatada, los sueldos paupérrimos, los robos crónicos al Estado, la justicia ciega e impune frente a los poderosos, una clase política indolente al dolor social, la sordera frente a la corrupción los pactos de poder.

UN NUEVO FUTURO

Fui parte de los jóvenes chilenos que, en los años 80, desde los colegios y las universidades, luchó apasionadamente por recobrar la democracia. Nos pasó de todo, ¡pero valió la pena! Siempre pensé que concluir la dictadura cívica/militar sería sinónimo de mayor participación, justicia y equidad. Pero eso no ocurrió. Hoy surge una nueva posibilidad, una verdadera primavera chilena, para rediseñar una mejor convivencia. Urge, en esta nueva etapa, acotar un propósito que nos identifique a todos, que nos inspire, movilice y comprometa por un futuro distinto. Hoy el desafío está claro: ¡Chile necesita con urgencia una nueva constitución! La última, mil veces retocada y reformada, se forjó en la dictadura a sangre y fuego en las condiciones más crueles de convivencia social que hemos tenido a lo largo de nuestra historia. Nunca más en Chile se deberá tolerar esa cultura de la exclusión y atomización social.

Por último, como chileno y hombre comprometido con el bienestar de mi territorio, estoy convencido que lo que se viene para el futuro es un mejor país, una nación más humana, solidaria, consolidada y libre en sus dinámicas democráticas. Y como dijo un día nuestro querido y recordado Eduardo Galeano: “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, pueden cambiar el mundo”. Eso es lo que ocurrirá con nuestro Chile.

¡Chile
necesita con
urgencia
una nueva
constitución!
La última,
mil veces
retocada y
reformada,
se forjó en
la dictadura
a sangre y
fuego.

TENDENCIAS EN RH

Reescribir las reglas

Reescribir las reglas de la gestión de las personas, en las empresas, es hoy en día una necesidad urgente. En la medida en que las organizaciones se vuelven más digitales es necesario rediseñarlas con vistas al futuro. Y cuando hablo de reescribir las reglas me refiero a rediseñar sus estrategias y acciones, de la mano de la tecnología, con el fin de ser más rápidos y eficientes.

La tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, lo que obliga a los líderes a adaptarse a las innovaciones y desarrollar la creatividad. No obstante, algunas organizaciones se mueven a un ritmo más lento. Algunas de éstas, todavía conservan una estructura tradicional que por los cambios en el desempeño empresarial, se vuelven obsoletas. Así prevalece, en algunas empresas, la desigualdad de ingresos, la ausencia de flexibilidad y la discriminación laboral. En ambos casos (tecnología y gestión de las personas) las áreas de gestión del talento, se pueden convertir en agente de cambio, promoviendo la adaptación a los nuevos modelos de cultura organizacional. La transformación digital está íntimamente relacionada con el cambio organizacional. La actualización a los procesos digitales no puede llegar a buen puerto sin un rediseño organizacional. Por ejemplo, los nuevos paradigmas en el mundo del trabajo exigen deconstruir las jerarquías y avanzar hacia un modelo centrado en la colaboración. Es una condición necesaria para poder competir en el actual mundo empresarial. Los líderes 4.0 deben ser hábiles en competencias como negociación, resiliencia, inteligencia emocional y pensamiento sistemático.

Hoy, las empresas deben, también, estar abiertas a nuevos modelos de trabajo, lo que modificará drásticamente nuestra noción de fuerza de trabajo. Los colaboradores independientes, cuyo auge se debe a la forma de emplearse de las nuevas generaciones, demandan modelos de trabajo flexibles, con lo que está emergiendo la Economía Gig¹.

Las plantillas conformadas con este tipo de colaboradores ha aumentado, acompañado del uso extensivo de máquinas y software en cualquier sector de la industria. Estas tendencias resultarán en el rediseño de la mayoría de los trabajos, así como en una nueva manera de pensar sobre la planeación de la fuerza laboral y la naturaleza del trabajo.

En conclusión, la agilidad juega un papel central en el futuro del mundo del trabajo, las jerarquías deben de reconfigurarse hacia un modelo que opere en redes y equipos empoderados y la gestión de desempeño requerirá de nuevos enfoques, a fin de aumentar la productividad.

1 De acuerdo al Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), la Economía Gig es un término relativamente nuevo que define un modelo de empleo basado en trabajos cortos, esporádicos, y directamente relacionado con el desarrollo de la tecnología de la comunicación.



Oscar Rodríguez
@familialaboral



EL NUEVO ENFOQUE DE LAS UNIVERSIDADES



**Teresa
Quintana
Rocha**

Directora de
Academia de la
Escuela Bancaria y
Comercial (EBC)

L

Las escuelas, como las empresas, en las últimas décadas, han sido objeto de transformaciones de todo orden detonadas, particularmente, por el desarrollo tecnológico. Para entender las percepciones y comportamientos, tanto de estudiantes como de colaboradores, se han analizado diversos aspectos distintivos, uno de ellos se refiere al rango de edad de un grupo. Esta particularidad puede ser aprovechada de modo que se potencien los atributos de cada generación.

Ortega y Gasset (1983), en su ensayo *La idea de las generaciones*, señaló que “una generación es como un nuevo cuerpo social íntegro [...] una variedad humana [...] donde los miembros de ella vienen al mundo dotados de ciertos caracteres típicos, que les prestan fisonomía común, [...] con una trayectoria vital determinada diferenciándolos de la generación anterior [...]”.

LOS CENTENNIALS

En el presente, una generación que emerge con fuerza en el mundo de los negocios, y que lleva a cabo prácticas de emprendimiento y liderazgo que difieren de las que han llevado a cabo sus antecesoras, son los *centennials* o generación Z. Se conforma por individuos que piensan globalmente y han desarrollado una importante conciencia medioambiental que también determina hábitos diversos como el estudio y el consumo. De acuerdo con datos del Inegi, la generación Z representa 28% de la población en México (alrededor de 33 millones de personas). Como sucede con otras generaciones (*baby boomers*, X y *millennials*), con los *centennials* (o generación Z) no existe un consenso sobre un periodo exacto que los defina; sin embargo, hay cierta coincidencia en que este cúmulo generacional abarca a quienes nacieron a mediados de los años 90.

En los sistemas tradicionales de educación superior; es decir, aquellos en los que los individuos han seguido una ruta continua de estudio en

ambientes de aprendizaje presenciales, la educación atiende a la denominada generación Z o de *centennials* (por ser la primera del siglo XXI). Sus miembros son testigos y protagonistas de los primeros acontecimientos del siglo, que incluyen atentados, crisis económicas, desastres naturales y migraciones, tanto humanas como tecnológicas; por ello también son conocidos como “la nueva generación silenciosa”. Para los *centennials* los límites del conocimiento son prácticamente desconocidos, puesto que acceden a éste por medio de internet; por tanto, su herramienta son los teléfonos inteligentes, que lo mismo les sirve para investigar que para comunicarse, comprar, socializar o entretenerse mediante redes sociales como Instagram, Snapchat, Facebook o Twitter. En un día pueden realizar de 100 a 150 consultas.

NATIVOS DIGITALES

El mayor consumo audiovisual se concentra en audio y video en *streaming*; a ello se debe que también reciban el nombre de “generación Netflix”. Más sobre sus gustos por el video: se presume que 79% de los *centennials* tiene una cuenta de Youtube. En este portal acceden a tutoriales y pueden subir contenidos monetizables, con los que pueden ganar más dinero que en empleos formales (de ahí el apetito por posicionarse como yutuberos).

Para muchos no resultan del todo comprensibles las ventajas de las habilidades desplegadas por los *centennials*, sobre todo porque éstos suelen prescindir del contacto presencial. La efectividad de las interacciones a distancia queda demostrada si tan sólo se revisa la lista de los *influencers* más importantes de los Estados Unidos, algunos de ellos, con gran número de seguidores en Youtube y varios millones de dólares en su cartera. Dos aspectos que definen a estos nuevos líderes son la conjunción de habilidades duras (conocimientos técnicos) y suaves (que incluyen actitudes positivas, disposición al cambio, capacidad de escucha y comunicación), en ámbitos virtuales que rebasan por mucho la noción tradicional de trabajo y escuela.

EL RETO

Los programas de estudio y la captación de talento en lo sucesivo deberán orientarse para sacar el mejor provecho posible de las habilidades que acompañan a estos jóvenes, que están encabezando una revolución en el ámbito de la tecnología, las comunicaciones y los esquemas laborales.

De acuerdo con datos del Inegi, la generación Z representa 28% de la población en México (alrededor de 33 millones de personas).

EN EQUILIBRO

Los retos del 2020: crecimiento y empleo

La administración pública mexicana tiene 4 retos principales, prioritarios: el primero es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la democracia; segundo, brindar servicios públicos de calidad de forma eficiente y eficaz, además de forma honesta y transparente; tercero, garantizar la accesibilidad a los servicios públicos, con el fin de que lleguen a toda la población, y cuarto, fomentar la productividad, lo que acarreará un crecimiento sostenido.

Por ello es importante contar con una administración pública sólida, compacta, fuerte, preparada, experimentada y competente.

No obstante, a raíz de la llegada a la presidencia de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), parece que las prioridades, además de los objetivos, de la administración pública han cambiado. La capacitación y el profesionalismo de los funcionarios es algo imprescindible. El mandatario tabasqueño ha externado, de forma abierta, que le importa más la honestidad que la experiencia. Sin que el criterio para determinar lo primero (véase el caso Bartlett) nos quede claro a los ciudadanos. Prevalece un desdén y un desprecio por la formación y preparación, como si ello fuera el causante de la corrupción en el país, lo que es una gran equivocación que, a la postre, generará más costos que los aparentes beneficios.

Bajo el supuesto de una política de austeridad y mediante la iniciativa de la Ley de Austeridad y la promulgación de la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos y el Presupuesto de Egresos de la Federación, el gobierno busca consolidar un marco legal para limitar el gasto público en aras de contar con más recursos para programas sociales. Lo que podría parecer una medida loable y plausible podría convertirse en una manzana envenenada para la sociedad, ya que las medidas de austeridad de entrada han generado una molestia e incertidumbre en los servidores públicos que empieza a repercutir en su desempeño. Los recortes y la reingeniería de procesos es algo necesario, sin embargo cuando no se hacen con planeación y estrategia los resultados son desastrosos. El despido de cuadros con experiencia dentro de la administración pública empieza a notarse en la calidad de los servicios públicos.

Debilitar, denigrar y denostar la función pública, a mediano y a largo plazo, puede ser contraproducente para el éxito del gobierno. Si AMLO quiere cambiar la dinámica y alcanzar resultados positivos debe concentrarse en fortalecer la administración pública. Si no lo hace, el barco seguirá navegando a la deriva.



Jaime Gutiérrez Casas
@JGutierrezCasas



EL IMPACTO DEL DESEMPLEO EN LA AUTOCONFIANZA



Livia Arias

Directora del Centro
de Capacitación y
Desarrollo Humano
livia@kapacitacion.net

D

De acuerdo con cifras del Inegi, en México durante 2019 hubo 213 mil desempleados más en comparación con el año anterior.

Si no se enfrenta con una adecuada fortaleza emocional, el desempleo puede poner en riesgo la salud integral de las personas, derivando en trastornos psicológicos, tales como depresión, ansiedad, ataques de pánico, adicciones e, incluso, el suicidio.

A lo largo de mi carrera como *coach* ejecutivo, me he encontrado con múltiples casos en los cuales el desempleo afecta la confianza y el autoconcepto de las personas: esto ocurre cuando el afectado permite que la situación le haga sentirse poco valorado, lo cual, en primera instancia, es comprensible, natural, pero sin el tratamiento adecuado puede derivar en un círculo vicioso, sin salida aparente.

EVITA LA AUTOCOMPASIÓN

La persona desempleada transmite su desconfianza en cada una de las entrevistas a las que acude tras quedarse sin trabajo. Y eso es determinando a la hora de volverse a colocar en una empresa.

Emmanuel Kant decía que "las cosas no son como son, sino como somos". Elegir entre vivir el desempleo como una "tragedia", o como una oportunidad de poner a prueba nuestro talento, depende de cada persona. Alimentar una experiencia adversa con emociones negativas sólo provoca un sufrimiento innecesario, que resulta tan doloroso como echarle limón a la herida. Y ese tipo de emociones tienen la capacidad de afectar nuestra vida de forma integral: salud, relaciones personales y trabajo.

Si experimentas angustia o desesperación antes de acudir a una entrevista de trabajo, recomiendo hacer un alto. Haz un trabajo arduo de redescubrimiento de tus fortalezas, para colocarte dentro de la autoconfianza, y así proyectarla en tus entrevistas. De lo contrario, corres el riesgo de que, a pesar de que seas el candidato ideal, tu inseguridad pese más que tus habilidades y conocimientos.

La comunicación no verbal, que se genera de forma inconsciente, de acuerdo a varios autores, acapara el

80% de nuestra comunicación humana. La mirada, la forma de caminar e, incluso, hasta la forma de respirar.

Para liberarnos del estrés que causa el desempleo, es necesario cambiar nuestro pensamiento y reprogramarlo.

RECOMENDACIONES

1. Libera y desahoga la angustia a través de ejercicios prácticos: escribe una carta donde el impulso se manifieste y permite que todas las emociones dolorosas se plasmen en el papel. Luego corta ese papel en pedazos pequeños y deséchalos en un bote de basura.
2. Frena la "tormenta de tensión" y toma el control de tus pensamientos: calla esas voces internas que te dicen que "no hay trabajo", o que "va a ser difícil que me contraten". Cambia esos pensamientos por imágenes en donde tú hayas experimentado el éxito y el sentido de logro.
3. Realiza un viaje a tu pasado y recuerda todos aquellos logros que has tenido desde tu niñez hasta el presente y tómate el tiempo necesario para escribirlos todos también en un papel. Disfruta de este ejercicio y cada mañana léete este texto frente al espejo.
4. Cuéntate a ti mismo una nueva historia con respecto a encontrar un trabajo: convéncete a ti mismo del por qué las empresas deberían seleccionarte a ti, identificando tus fortalezas.
5. Descubre el valor que les puedes ofrecer a tus posibles empleadores tomando en cuenta aquellas características tuyas que te hacen diferente u original en asuntos profesionales.
6. Cambia tu foco de atención en todas las oportunidades que existen en la vida, así como en todo lo que sí es posible, date cuenta que así como existe el desempleo también existen muchas personas que están siendo afortunadas al ser contratadas y tú puedes ser una de ellas.
7. Antes de entrar a una entrevista de trabajo toma unos minutos para imaginar que estás teniendo éxito, cierra los ojos y realiza una visualización muy profunda de la situación. Guarda, en cada parte de tu cuerpo, ese sentimiento de logro similar al que has experimentado cuando has tenido éxito en el pasado.

Como conclusión, se puede afirmar que el desempleo, como toda crisis, representa una oportunidad de reinventarte y de descubrir todas tus capacidades y creatividad, o bien, un peligro de caer en la angustia y la desesperación.

La decisión es tuya. Contáctame si necesitas ayuda: livia@kapacitacion.net

Haz un trabajo arduo de redescubrimiento de tus fortalezas, para colocarte dentro de la autoconfianza, y así proyectarla en tus entrevistas.

PARA ENTENDER EL MUNDO

Cumbre sobre Acción Climática

En un intento de impulsar nuevas iniciativas de "gobiernos, las empresas y la sociedad civil para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París, aumentar el compromiso de todas las partes y trabajar para reducir las emisiones a cero esencialmente a mediados de siglo", la Organización de las Naciones Unidas (ONU) organizó la Cumbre sobre Acción Climática, precedida por un verano de olas de calor e incendios en la Amazonía y en la selva Africana, mientras se suceden informes científicos y revelaciones que refuerzan la urgencia de actuar ante la situación actual.

"Lo que falta, aun después del Acuerdo de París, es el liderazgo, un sentido de urgencia y un verdadero compromiso con una respuesta multilateral decisiva", señaló António Guterres, Secretario General de la ONU.

Pero el momento culminante de la Cumbre lo protagonizó la activista Greta Thunberg, una joven de 16 años que el 20 de agosto de 2018 realizó una huelga escolar por el clima frente al parlamento de Estocolmo, que la convirtió en la cara del activismo pro ambiental a lo largo y ancho del planeta, quien lanzó un discurso desafiante, enérgico, a los líderes mundiales:

"Me han robado mis sueños y mi infancia con sus palabras vacías. Y sin embargo, soy de los afortunados. La gente está sufriendo. La gente se está muriendo. Ecosistemas enteros están colapsando. Estamos en el comienzo de una extinción masiva. Y de lo único que pueden hablar es de dinero y cuentos de hadas de crecimiento económico eterno. ¿Cómo se atreven?"

Thunberg ha sido capaz de convocar a más de 4 millones de personas en 150 países. Y para obligar a las generaciones que hoy llevan la responsabilidad del mundo actuar en consecuencia, la activista de 16 años se puso a la cabeza de 250 mil manifestantes en la ciudad de Nueva York para recordar que la gravedad del cambio climático provocado por el ser humano exige acciones drásticas e impostergables por parte de corporaciones y gobiernos.

La sorpresa en la cumbre se dio cuando arribó, sin haber confirmado su asistencia, Donald Trump, quien abandonó el Acuerdo de París sobre el clima y dio marcha atrás a muchos de sus compromisos. El mandatario, un escéptico del cambio climático, ha criticado la Cumbre del Clima, aduciendo que el calentamiento global es un mito.

Así pues los jóvenes han tomado la bandera climática, cuando la humanidad se encuentra en el umbral de causar un daño irreversible al planeta y de poner en entredicho su propia permanencia en él. Sería una auténtica desgracia que la voz de los que heredaran el planeta se perdiera como uno más de los malogrados esfuerzos por hacer de éste un mundo donde se garantice el bienestar y la dignidad de todos sus habitantes y especies.



Rafael Martínez de la Borbolla
@rafaborbolla



EL RECLUTADOR DEL MAÑANA



**Arleth
Leal Metlich**
Directora asociada
de Red Ring

H

Hace dos décadas, en mis inicios como reclutadora, la principal herramienta para publicar vacantes era el periódico, a pesar de que teníamos que esperar días y días a que la información llegara a los candidatos y poder iniciar con los procesos de selección.

Las tendencias de reclutamiento han cambiado mucho desde entonces, sobre todo en los últimos años, desde la forma en que atraemos al talento a nuestras empresas hasta la manera en la que se revisa un currículum.

Ha quedado atrás la publicación manual, una a una, de las ofertas de trabajo. Jamás hubiéramos imaginado que recibir currículum por fax o en un sobre cerrado cambiaría tal y como lo hacemos hoy, a través de portales de empleo o en redes sociales en tiempo real.

COMPETENCIAS DEL FUTURO

Por lo anterior, todos los que nos dedicamos al reclutamiento y a la selección de talento, hemos cambiado nuestras técnicas de atracción y hemos aprendido a desarrollar diferentes competencias para adaptarnos no sólo a las tendencias actuales, sino a las del futuro en donde la tecnología juega un papel muy importante para encontrar al mejor talento y para ahorrar tiempos de reclutamiento.

La escasez de talento mantiene a los reclutadores despiertos y seguirá siendo el principal desafío para el futuro previsible.

El desarrollo tecnológico nos ha ayudado mucho a personalizar las experiencias de nuestros candidatos, y esa será una de las claves de éxito en un mercado tan competitivo; sin embargo, no debemos olvidar re-humanizar el proceso de selección de personal porque también con el uso solamente de las plataformas digitales se puede volver frío y distante.

¿Cuáles serán las competencias del reclutador del futuro?

Adaptabilidad al cambio. Hoy resulta nuestra única constante y para ello hay que estar actualizados; pero también tener la habilidad para adaptarnos al uso de las diferentes técnicas y herramientas, ya que el reclutamiento 2.0 se ha vuelto progresivo. El reclutamiento

del futuro pertenece a aquellos que son rápidos en adoptar métodos nuevos tales como el uso de herramientas digitales.

Creatividad. Sobre todo para atraer al talento joven, las nuevas generaciones buscan empresas innovadoras, flexibles y que ofrezcan trabajos con propósito; ahí el rol del reclutador será en gran parte hacer un buen trabajo de marketing para atraer al mejor talento. Esto por supuesto será más fácil si la empresa es reconocida como un buen lugar para trabajar, con una buena imagen social, con beneficios y retos interesantes para los candidatos.

Comunicación eficaz. Para lograr seducir a las personas que queremos atraer hacia nuestra organización y para explicar las características del puesto. Debemos permitir que los candidatos sepan qué es lo que pide la empresa y ser honestos en comunicarles desde un principio si cumplen con los requisitos o no.

Manejo de la tecnología. Desde la búsqueda, hay que saber hacerlo en los portales adecuados para cada posición, hasta las entrevistas que ahora es muy solicitado hacerlas en línea o a través de videos, al menos en el primer acercamiento. Es importante saber cómo usar la tecnología a nuestro favor (automatizar los procesos, distribuir contenido, etc.). Uno de los grandes avances de la tecnología en la atención a los candidatos es que se puede aprovechar para responder de manera rápida y crear confianza. Trasladando todo esto al mundo del reclutamiento en donde los candidatos hablarán positiva o negativamente. Sin lugar a dudas los sitios destinados a carrera profesional tienen que representar la imagen de la organización y ser accesibles.

Visión global. Para considerar candidatos de otros países con diferentes tipos de cultura organizacional, los reclutadores tendrán que considerar ya no sólo candidatos en su ciudad o país, hoy tienen la posibilidad de buscar en el mundo entero para conseguir el mejor talento y armar equipos virtuales que pueden estar distribuidos de forma geográfica en diferentes países

CONSIDERACIONES

En definitiva, es un momento apasionante para trabajar en áreas de reclutamiento, ya que es el departamento que está liderando la transformación digital de los Recursos Humanos. Pero se van a necesitar competencias muy diferentes para lograr atraer al mejor talento a nuestras empresas. El futuro siempre termina siendo distinto a lo que uno esperaba, pero está claro que el reclutamiento no es el mismo que hace 20 años y tampoco lo será en los años siguientes.

El desarrollo tecnológico nos ha ayudado mucho a personalizar las experiencias de nuestros candidatos.

INSPIRACIÓN PARA LLEVAR

El triunfo es de quien lo trabaja

En la última década se han viralizado decenas de historias de emprendedores que abandonaron sus estudios para emprender su sueños y alcanzar el éxito. Lamentablemente, estas historias se han malinterpretado y tomado como excusa para justificar el mínimo esfuerzo en el emprendimiento. Debido a ello, nuestro protagonista de hoy es Jaime Martínez, fundador de Proyecto Terra.

La Reforma Energética, dentro de sus ambigüedades y defectos, abrió la posibilidad para que nuevos actores ingresaran al mercado energético del país. Jaime vio una oportunidad en esa brecha y se animó a emprender en el ramo. El problema consistía en que Jaime no tenía la preparación ni los conocimientos para ello. Martínez es ingeniero químico de formación y tenía un especial interés en las energías renovables, para él resultaba retrógrada la idea de seguir quemando combustibles para conseguir energía.

Trabajó con decenas de ideas y buscó en cientos de direcciones, pero no logró dar con la opción adecuada según su conocimientos, por aquellos días trabajaba en una filial de Pemex y supo que lo mejor que podía hacer era volver a las aulas.

Se decidió por una maestría en Energía para luego continuar con un MBA. Con sus nuevos conocimientos se dio cuenta de que necesitaría un socio que lo apoyara financieramente por lo que invitó a Luis Roberto Pérez, amigo suyo, a trabajar en su nuevo proyecto. Fue así que en 2013 nació Proyecto Terra, un fondo de inversión cuya finalidad es impulsar el uso de paneles solares y energía limpia.

Su emprendimiento ha resultado un éxito, han obtenido varias rondas de inversión, algunas hasta por 200 millones de pesos. Adicional a ello, han invertido en nuevos proyectos que han llamado la atención de diversos grupos empresariales. Con ello nos demuestran que si bien, hay quienes obtienen el éxito al renunciar a su empleo, hay quienes deben trabajar más para lograr su sueños.



Edwin Alejandro Mendoza Morales
@alerock77



EL FUTURO ES UNO MISMO



**Jorge Andere
Martínez**
Director General
Grupo Andere

E

En la historia de la humanidad existe una intención mítica, real y honda por predecir el futuro. Lo constatamos desde la consulta más antigua del *I Ching*; la interpretación de los sueños; la *ouija* para consultar a los espíritus; la lectura de vidas pasadas, de la mano y del café turco; las creencias en los ángeles que conectan con una dimensión espiritual; la lectura del aura, y la de las ruinas entre los nómadas escandinavos; el horóscopo celta, chino, asirio, egipcio; la brujería; y muchos grupos espirituales y esotéricos que intentan adivinar el futuro... Todos los seres humanos, incluyendo a los filósofos, los poetas, los científicos y los economistas, sin distinción, tratan de adivinar el futuro y determinar el ideal, el éxito y el sentido de la vida. Esta pregunta es tan antigua como la humanidad misma, pero al final nadie tiene una bolita mágica. Sólo podemos vislumbrar aproximaciones y, en algunos casos, hasta mentiras y contradicciones.

EL FACTOR HUMANO

Hoy en día, dejando de lado el mundo esotérico, pero sin restarle valor, podemos decir que contamos con instrumentos y metodologías que pueden ayudarnos a entender el futuro y predecir el éxito de los negocios. Por ejemplo, las comparaciones entre historias de éxito y fracaso, las tendencias históricas, el análisis de los expertos, la visión profunda de los diagnósticos, los modelos matemáticos que no tienen nada de magia, así como los hechos tangibles: el calentamiento global, la robotización, la globalización, la automatización de la industria y el uso de aplicaciones que nos han rebasado.

Dejemos el futuro lejano y etéreo por un momento para enfocarnos sólo en las grandes empresas y proyectemos la visión de lo que pasará en los siguientes diez años.

El péndulo que se balancea entre la intuición esotérica y la lógica, me dice, sin arrogancia, que los emprendedores enfrentarán cada vez más competencia entre ellos y estarán sujetos a presiones de desempeño más complejas. La batalla por la competitividad se librará en muchos terrenos,

tecnología, mercadeo, finanzas, aplicaciones, el *big data*; sin embargo y a pesar del esplendor de la digitalización de hoy, el ser humano será el factor clave que permitirá que una empresa se distinga y crezca. Durante muchos años no se le dio valor al factor humano, pero las empresas que apuntan hacia el desarrollo conocen la importancia de una buena selección de *intrapreneurs*, aquellos que innovan desde el corazón de las empresas.

Si una empresa quiere tener éxito tendrá que crear un sistema de creencias y valores humanos sustentables, contar con planes estratégicos que los concreten y con ejecutivos congruentes que apliquen y desarrollen su inteligencia emocional para impulsar la creación de verdaderos equipos de trabajo.

DESMITIFICAR EL ÉXITO

Mis hijos asistieron a un colegio metacongnitivo que, en la escuela primaria, nunca les permitió usar equipos digitales. Cuando después de jugar con lodo y barro, cultivar hortalizas, leer cuentos, relacionarse con sus compañeros cara a cara, jugar sin el uso de tabletas, finalmente tuvieron que usar los gadgets, aprendieron -en pocas horas- las aplicaciones y las metodologías digitales; es decir, trabajaron primero sus habilidades relacionales y no la cibernética. En los próximos años, las puertas estarán abiertas para quienes sean capaces de gestionar el talento humano, tengan una visión integral y respeten el planeta.

Existen innumerables teorías sobre cómo alcanzar el éxito y ser un ganador. La mayoría de ellas se basan en conceptos idealizados, como, por ejemplo, el del jefe "perfecto", el del estilo de liderazgo "correcto", el perfil de personalidad "ideal".

El éxito parte de la individualidad y no de modelos ideales, como está escrito en el oráculo de Delfos: "Conócete a ti mismo y conocerás el universo". Si conoces tu propio temperamento, entenderás a los demás y podrás influir positivamente evitando conflictos innecesarios. Los sistemas se aprenden rápido, pero no sucede lo mismo con las emociones.

El futuro es incierto, nos inquieta, nos apasiona y jugamos con la incertidumbre. Eso es lo que nos mantiene vivos. Concluyo con una frase de Cicerón y Séneca: *Omnia mea mercurio porto*, cuya traducción más cercana es: "Todos mis bienes los llevo en mí". Es decir, trabajar en uno mismo es el futuro y no tiene nada que ver con la magia, las matemáticas o el azar. Como me dijo mi amigo Alberto Navarro: "No sólo somos los arquitectos de nuestro destino, sino también sus albañiles".

El éxito parte de la individualidad y no de modelos ideales, como está escrito en el oráculo de Delfos: "Conócete a ti mismo y conocerás el universo".

PROSPECTIVAS

La comunicación, ¿una opción para el futuro?

Nadie niega que el mundo laboral ha cambiado. Según un estudio de la consultora Mercer, se estima que el 65 por ciento de los niños que hoy ingresan a la educación primaria, trabajarán en empleos que hoy no existen. Este dato pone en evidencia qué tan rápido se irán dando las transformaciones en la manera como se concibe el trabajo. Primero, ajustándose a lo que moverá la economía global en el futuro próximo; y después, a la forma en como las personas desean insertarse a este nuevo ecosistema laboral con una dinámica siempre cambiante.

En la industria de la comunicación, los cambios no son menores. De hecho, es uno de los sectores donde más transformaciones se aprecian por los avances en la tecnología y la oferta de plataformas digitales. Desde hace más de una década, quienes nos dedicamos a trabajar en este sector hemos sido testigos, y en el mejor de los casos promotores, de muchos cambios en todas las disciplinas típicas de la industria, desde el periodismo y la publicidad, hasta la consultoría en comunicación organizacional, el *marketing communication* y las relaciones públicas. La misma comunicación digital, una de las actividades más recientes del gremio, o la subespecialidad del *marketing de influencers*, se han venido transformando a pasos agigantados.

Sin embargo, la comunicación de los que hacen empresas o marcas siempre será vital para la subsistencia y diferenciación en un mercado de alta competencia. Lo cual, sin duda alguna, significa una gran noticia para los que creemos que la comunicación, como profesión que aporta a los negocios, debe seguir existiendo. La diferencia se marcará en la forma de decir aquello que será relevante para cada público de interés.

La escucha es el punto de partida para conocer realmente a los consumidores, y gracias a la tecnología hoy se pueden reunir con toda inmediatez datos que facilitan conformar la resonancia y relevancia de marca con la capacidad de construir historias que ayuden a las empresas a crear o fortalecer esos lazos tan importantes con quienes voltean a verlos.

Bajo mi perspectiva, los expertos en comunicación seguiremos colaborando en todos estos procesos, desde el posicionamiento de marca, la identificación de necesidades o la captación de nuevos públicos, hasta el blindaje corporativo, pero bajo tres premisas: agilidad, innovación y autonomía. Ya no habrá una sola forma de hacer las cosas. La constante del futuro será el aprendizaje continuo y el mejor asesor en esta materia será el que acepte que no lo sabe todo, pero que asume los desafíos de la nueva manera de comunicar.



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



LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL EMPLEO



Luis Berango Irizar
CEO & founder,
TALÉNTICA

E

Es un hecho incontestable que nos encontramos sumidos en un momento de transformación global que cambiará nuestra forma de entender el mundo.

En todas las épocas, han sido los avances energéticos, tecnológicos y de comunicación los que actúan de palanca para el cambio. Gracias a estas revoluciones, la humanidad ha dado importantes saltos hacia adelante.

DE DÓNDE VENIMOS

La Primera Revolución Industrial se apoyó en el uso del carbón como fuente energética primordial. La utilización del petróleo propició la evolución a la Segunda, junto con la expansión del ferrocarril y el avance que este supuso en la comunicación de territorios. La Tercera Revolución Industrial se levantó sobre las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como las energías renovables.

Cada una de estas revoluciones exigió un enorme esfuerzo de adaptación a las sociedades, los gobiernos, las empresas, los trabajadores. En todas las ocasiones el cambio supuso redefinir el concepto mismo de trabajo y la relación de las personas con la actividad laboral. La historia nos dice fueron enormes retos, no exentos de dificultades.

HACIA DONDE VAMOS

Hoy, la Cuarta Revolución Industrial está en marcha. Como es inherente a estas grandes transformaciones, de nuevo habrá un impulso importante y enormes beneficios, pero también consecuencias desfavorables y a menudo dolorosas, crisis profundas que son fruto de la deficiente adaptación a los cambios.

La incorporación de los nuevos procesos industriales, las aplicaciones de la Inteligencia Artificial (AI), el Internet de las Cosas, la utilidad de la robótica en la vida cotidiana, la inminencia del 5G (quinta generación de comunicación inalámbrica), el *big data*, *blockchain*, entre otros. Estos y otros conceptos, que ya manejamos, serán protagonistas de los cambios en los próximos años, base de la industria del futuro. Asistiremos a una crisis de los viejos modelos

de negocio y al nacimiento de otros nuevos, basados en creación de nuevos productos y servicios. La tecnología mejorará la eficiencia de las empresas, pero también las obligará a innovar constantemente para sobrevivir.

La naturaleza del trabajo ya está cambiando. La movilidad es mayor, crece el número de *startups*, se afianza la economía colaborativa y la *gig economy* se extiende, indicando que la nueva concepción del trabajo va a exigir mucha más flexibilidad. Los procesos de producción, tal como los conocemos, dejarán de existir. Muchas tareas serán automatizadas, sobre todo aquellas que tienen que ver con el transporte, la industria, los trabajos agrícolas y la atención al público. Empleos que hoy son habituales desaparecerán. Pensemos que la mayoría de los que hoy son niños, trabajarán como adultos en empleos que todavía no existen, tal es la dimensión del cambio que va a experimentar el mercado laboral.

¿CÓMO PREPARARNOS?

Si México quiere prepararse deberá implementar cambios. Los primeros, en el ámbito educativo: promocionar las carreras STEAM (Ciencia, Ingeniería y Matemáticas); potenciar la utilización de herramientas digitales y establecer puentes entre la oferta educativa y las necesidades del mercado laboral. También, facilitar el acceso a la formación continua de los trabajadores en activo, dado que la automatización de procesos no va a dejar de aumentar. Todo un reto para los próximos años.

En muchos países ya se han puesto en marcha programas para facilitar la adaptación de las empresas a lo que ya está siendo una realidad. Una transformación empresarial profunda será imprescindible para mantener el liderazgo y realizar los cambios que sean necesarios.

México no está sólo en ese cambio, obviamente, ya que hablamos de una transformación global. Lo que sí es cierto es que deberá afrontarlo teniendo en cuenta las características de su mercado laboral, con una alta tasa de población activa trabajando en condiciones de informalidad. Para que el país se equipare con las economías avanzadas no solo debe mantener la tasa de desempleo en los niveles al menos de la última década, sino también mejorar salarios y garantizar la protección de los trabajadores. Las recientes modificaciones de la reforma laboral en México aportan novedades positivas en la dirección de disminuir la contratación informal. Aun así, queda mucho por recorrer.

Las generaciones que ya se han educado en la era digital tendrán menos dificultades de adaptación que los trabajadores herederos del sistema anterior. Que la transición sea positiva para todos depende de que hoy empecemos a prepararnos como sociedad para el gran cambio del siglo XIX.

La mayoría de los que hoy son niños, trabajarán como adultos en empleos que todavía no existen, tal es la dimensión del cambio que va a experimentar el mercado laboral.

CONSULTORIO DE RH

Transformación digital: cómo lidiar con la resistencia al cambio

En un entorno de negocios en el que la constante es potenciar la competitividad y productividad, la transformación digital se ha convertido en punta de lanza para lograr organizaciones más ágiles, ubicuas y eficientes donde el capital humano juega un papel fundamental.

Dicha transformación implica la adopción de nuevas tecnologías que alineadas a un objetivo de negocio mejoran procesos, productos y servicios; potencian la innovación, fomentan el trabajo colaborativo, fortalecen la comunicación e impactan de manera positiva en la experiencia del cliente.

En Natura estamos conscientes de ello. Creemos que con el uso eficiente de la tecnología las empresas no sólo pueden alcanzar un adecuado balance entre su *core business* y las tareas que realizan nuestros colaboradores, sino agilizar la toma de decisiones, comunicarse, interactuar y mejorar sus resultados sin importar el momento o el lugar gracias a herramientas como la nube, el Big Data, el Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés) o los canales sociales.

Por ejemplo, mientras lees este artículo nuestros colaboradores internos se comunican a través de "Work place", una plataforma social en la que pueden consultar información interna de la compañía o postear diversos temas de interés; utilizan "One Drive", la nube para acceder a sus archivos de trabajo cuando hacen *home office*, trabajan en un lugar remoto o emplean software especializado para eficientar sus tareas cotidianas.

Algo similar ocurre con nuestros líderes y consultores, quienes también se benefician de la digitalización al utilizar diversas soluciones que mejoran la experiencia del cliente.

Esta digitalización —que es parte de nuestros *drivers* de negocio en Brasil, Argentina, Colombia, Perú, Chile y México— demanda que los colaboradores estén abiertos al cambio, que se adapten a nuevas formas de trabajo y —¿por qué no?— que recurran a la inteligencia emocional para racionalizar las oportunidades que brinda la tecnología.

La clave está en llevar una transición transparente, informada y sustentada en los valores de cada organización, considerando, tal como hacemos en Natura, que la tecnología debe contribuir al desarrollo y bienestar de las personas, impulsar formas de trabajo productivas y flexibles que retengan al capital humano, y fomentar el liderazgo y la autogestión.

Es tiempo de superar el miedo al cambio y subirse al tren de la transformación digital. Hay que evolucionar y poner en el centro de toda estrategia tecnológica al capital humano. Sólo así, en conjunto, podremos abrir las puertas de nuevas oportunidades para las organizaciones y sus colaboradores. ¡Aprovéchalas!



Renata Maldonado

Directora de Recursos Humanos de Natura México
@Natura_Mexico



Las 50 empresas con los Mejores Empleos

Desde 2011, nuestra publicación ha ofrecido a sus lectores la información más actual, pertinente y útil en materia laboral y gestión de talento. El año pasado lanzamos nuestro primer ranking, el cual fue todo un éxito. Este año, la segunda edición de nuestra medición, que recibió una respuesta más que asombrosa -participaron más de 125 empresas- reconoce a las organizaciones que buscan, de forma decidida, el bienestar de sus colaboradores. Nos congratula presentar los resultados de este ranking, acompañados de tres entrevistas con los líderes de Capital Humano de las organizaciones que obtuvieron el primer, el segundo y el tercer lugar, respectivamente, quienes hablan de sus programas y estrategias en temas vitales como flexibilidad, compensaciones, espacios colaborativos, liderazgo, empoderamiento femenino y, sobre todo, diversidad e inclusión.



METODOLOGÍA:

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), cerrar la brecha de género en Latinoamérica podría incrementar el PIB un 35% en promedio. “Una quinta parte del aumento se debería al efecto que la diversidad de género ejerce sobre la productividad”, se lee en el reporte difundido por el FMI. Esa realidad nos motivó para salir en busca de las empresas que apuestan por el talento diverso. Así, en este nuestro segundo ranking, decidimos darle un peso mayor a las estrategias y programas de Diversidad e Inclusión (D&I) implementados por las empresas participantes. El ranking “Las 50 empresas con los Mejores Empleos” evaluó, además del énfasis en D&I, aspectos como esquemas de flexibilidad, planes de carrera, compensaciones y beneficios, licencias de paternidad y maternidad, entre otros.

Dichos rubros, con base en una metodología diseñada *ex profeso* por un especialista en mediciones estadísticas, fueron calificados por el Comité Evaluador, integrado por consultores en temas de compensaciones y beneficios, especialistas en programas de flexibilidad, promotores de programas de diversidad e inclusión, entre otros participantes. La respuesta fue inesperada: 125 empresas participaron, respondiendo a nuestro cuestionario, a las que les extendemos nuestro más sincero agradecimiento. Estamos convencidos que los empleados de las empresas galardonadas validarán nuestros resultados, pues ellos son los que viven, sienten y respiran una cultura diversa en cada una de estas 50 organizaciones. Esperamos que el resultado, independientemente de la posición, motive a las empresas enlistadas a comprometerse aún más con el bienestar de las personas. Y que la información, acompañada de las reflexiones contenidas en nuestro *dossier* “El futuro del trabajo”, sea de utilidad para nuestros lectores.



AT&T

1er. lugar

AT&T México

Ubicación: Río Lerma, número 232. Piso 20. Colonia Cuauhtémoc. Delegación Cuauhtémoc. C.P. 06500

Presidente Ejecutivo de Latinoamérica, Director General o CEO: Laurent Therivel

Vicepresidente o Director de Recursos Humanos: Adrián Quintanilla

Descripción: AT&T llegó a México con un fuerte compromiso hacia la gente. Inició una estrategia de retención de talento para instaurar una cultura organizacional en la que reflejara: confianza, honestidad, compromiso, trabajo en equipo y la apertura a la diversidad.

La visión de esta empresa se formó bajo aspectos como la inclusión e igualdad, con el objetivo de potenciar a la gente. Es una compañía que se considera disruptiva en materia de diversidad en el ámbito laboral tradicional. Han sido innovadores en esquemas de selección de talento, contratación, adecuación de espacios de trabajo y valoración de personas.

La empresa de telecomunicaciones fomenta la existencia de un entorno incluyente y respetuoso en donde los colaboradores puedan ser quienes son realmente, sin miedo a los prejuicios. Están convencidos que una cultura diversa e inclusiva es la clave para atraer a las mentes más brillantes. En la actualidad cuenta con un equipo conformado por 18 mil profesionales talentosos que están dirigidos bajo una visión humana.



2do. Lugar

Grupo Bimbo

Ubicación: Prolongación Paseo de la Reforma número 1000. Colonia Peña Blanca, Santa Fe. Delegación Álvaro Obregón. C.P.01210

CEO de Grupo Bimbo: Daniel Servitje Montull

Vicepresidente o Director de Recursos Humanos: Juan Muldoon Barrera

Descripción: Empresa multinacional mexicana que tiene el propósito de ser una organización sustentable, altamente productiva y plenamente humana que reconoce el valor de las personas. Creen firmemente que todos deben ser tratados con aceptación y valoración.

El trato a los colaboradores se basa en una regla de oro: respeto, justicia, confianza y afecto. Reconocen que la confianza es uno de los pilares de las relaciones estrechas y duraderas.

Han trabajado para consolidarse como una organización altamente productiva y plenamente humana en donde se genere un ambiente laboral sano y seguro. Además promueven una cultura de bienestar y seguridad para las más de 135 mil personas que laboran en ella.



3er. lugar

Scotiabank

Ubicación: Blvd. Manuel Ávila Camacho 1, Lomas de Chapultepec III Secc, Miguel Hidalgo, 11560 Ciudad de México, CDMX

Directivos

Director General Grupo Financiero Scotiabank: Enrique Zorrilla

Director General Scotiabank: Adrián Otero

Director General Adjunto de Recursos Humanos: Miguel Lozano

Descripción: Fundado en 1832 en Halifax, Nueva Escocia, Scotiabank es el banco canadiense con mayor presencia internacional, que, en conjunto con sus colaboradores y empresas afiliadas, forman un equipo de más de 81 mil trabajadores.

Una empresa que apuesta por la diversidad e inclusión, hablando de cultura, idioma, género, religión, etnia, orientación sexual/identidad de género, que lo pone en práctica tanto en sus clientes como en sus colaboradores.

Scotiabank hace posible la diversidad de talento, siendo transparente, no discriminatorio y accesible, por ello trabajan bajo el esquema de Grupos de Recursos de Empleados (GRE), el cual guía la estrategia de diversidad e inclusión desde el corazón del banco.

Estos grupos son conformados por colaboradores o *scotiabankers*, quienes comparten intereses, experiencias y objetivos de manera colectiva. Actualmente cuenta con grupos de trabajo como: Madres jefas de familia y padres solteros, personas con discapacidad, comunidad LGBT, inclusión de género y generaciones.

4

Natura

Wal-Mart de México y
Centroamérica**5****6**

Nestlé México

HP México

7**8**

Mondelez

Grupo Modelo

9**10**

Organización Soriana

Russell Bedford México

11**12**

GINgroup

AXA Partners México

13**14**

Accenture

Metlife México

15**16**

Neoris

ManpowerGroup

17**18**

Sacyr

Sodexo

19**20**

Grupo Adecco México

Kelly Services

21**22**

Johnson & Johnson

PR Partners S. C.

23**24**

Excel Consultores

DHL S. C.

25**26**

Edenred México

Grupo Brisas

27

28	Pinsa Comercial S. A. de C. V.
	Sanofi México 29
30	Grupo Human
	Prodiel México 31
32	Rengen Energy Solutions
	Distribuidora Juguetrón 33
34	Grupak
	Ingeniería y Postensados 35
36	Creatio Entornos
	Conagra Brands 37
38	Euro Representaciones S. A. de C. V.
	Leadernet 39

40	Integra Salud y Servicios Médicos S. A. de C. V.
	Aiween 41
42	Grupo Andere
	Talengo 43
44	Gimsa
	UG21 45
46	PCI
	Acceco 47
48	Polymat
	Plásticos y Derivados 49
50	Avertia

A woman with dark hair, wearing a black blazer over a black top and black pants, is smiling and standing in front of a wall made of horizontal wooden planks. To her right, there is a large, metallic, spiral-shaped sculpture. The lighting is warm and focused on the woman and the wall.

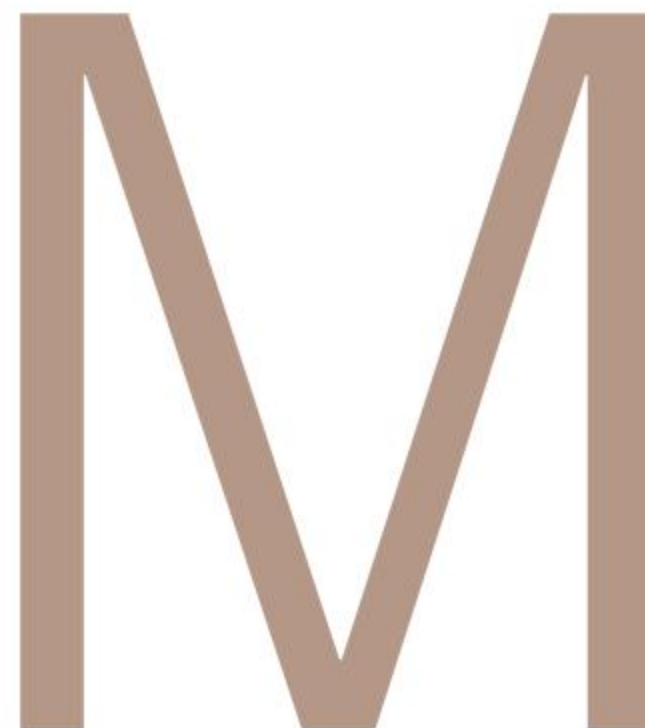
“Para AT&T
lo más
importante
son las
personas”

Mayra Chiu

Vicepresidenta Adjunta
de Diversidad e Inclusión y
Desarrollo Organizacional de
AT&T en México.

AT&T obtuvo el primer lugar en nuestro ranking "Las 50 empresas con los Mejores Empleos". Una de las empresas de telecomunicaciones más grandes a nivel global llegó a México hace casi 5 años y, desde entonces, ha apostado, en términos de gestión de talento, por programas y estrategias que ponen el acento en el bienestar de sus colaboradores. Platicamos con Mayra Chiu, vicepresidenta de Diversidad e Inclusión y Desarrollo Organizacional de AT&T en México, sobre diversidad, esquemas de flexibilidad, empoderamiento femenino, compensación y beneficios, entre otros temas.

Por Alma Gómez



Mayra Chiu, Vicepresidenta de Diversidad e Inclusión y Desarrollo Organizacional de AT&T en México, es un ejemplo de la apuesta de la empresa de telecomunicaciones por el empoderamiento femenino y la equidad: inició su carrera como recepcionista en Nextel -empresa que AT&T adquirió en abril de 2015-, después se integró al área de Recursos Humanos y fue escalando posiciones hasta llegar a donde está.

Si bien estudió la licenciatura en Administración de Empresas Turísticas, pronto descubrió su pasión por la gestión de talento, en donde tuvo la oportunidad de desarrollarse.

"Para AT&T lo más importante es su gente. Todas nuestras políticas están hechas para cuidar y apoyar a nuestros colaboradores, sin distinción alguna", sostiene.

Hoy, el 34% de las posiciones de liderazgo en la compañía están ocupadas por mujeres, un crecimiento importante si lo comparamos con el 10% que había cuando AT&T llegó a México en 2015. Como compañía, tiene un gran compromiso con la diversidad y la inclusión. Cuenta con una cultura basada en la apertura a puntos de vista diferentes y eso es lo que la caracteriza como un gran lugar para trabajar, un socio de negocios y un miembro comprometido con las comunidades que sirve.

En 2018 obtuvieron el distintivo "Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo" que otorga el Gobierno Federal a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a las organizaciones que implementan y operan políticas laborales incluyentes, igualitarias y equitativas.



“Ha sido una experiencia enriquecedora, AT&T ha rebasado las expectativas que tenía, no imaginé que hubiera empresas con esta apertura”.

Hiram Sánchez, 35 años, business consulting manager.

“Hoy no tenemos una paridad 50/50, pero estamos a un paso de lograrlo y eso se debe a una apuesta firme por parte de la empresa”, menciona.

Y no sólo se han sumado a iniciativas relacionadas con diversidad e inclusión, también cuentan con políticas que van en contra de la discriminación. Incluso tienen una red conocida como *employee networks*, por medio de la cual promueven y se comunican todas las decisiones que la empresa toma. Los *employee networks* abarcan diferentes temas y con ello se consigue darle solución a más de una temática. Estas redes sirven para identificar las necesidades de los colaboradores y para lograr una comunicación efectiva entre la empresa y las personas que la conforman.

Entre otras compensaciones y beneficios, los empleados cuentan con horarios flexibles, comedor saludable, seguro de vida, vales de despensa, servicio de transporte, reparto de utilidades, descuentos y precios preferenciales, cursos, capacitaciones, becas de estudio, espacios de relajación y fondo de ahorro.

Cuentan, además, con una línea de denuncia en donde todo colaborador puede acceder, sea por medio de una llamada telefónica o un correo electrónico para emitir una queja, aclaración o denuncia para ser escuchados.

UNA FAMILIA INCLUYENTE

La Fundación Human Rights Campaign reconoció, por tercer año consecutivo, a AT&T en México por sus políticas de inclusión para personas de la comunidad LGBT. El certificado HRC

Equidad MX 2020 respalda que la compañía cumple al 100% con los criterios del Programa Global de Equidad Laboral en México.

“En AT&T te aceptamos sin importar orientación sexual, algún tipo de discapacidad o estado civil; y tienes las mismas oportunidades que cualquier otra persona”, sostiene Mayra Chiu. Y agrega: “Trabajamos con Pride Connection, una red de empresas que tiene como fin promover espacios de trabajo inclusivos para la diversidad sexual y hemos tenido excelentes resultados, hemos roto con tabús y somos esa voz de la inclusión”.

A través de una red de empleados, llamada “Alianza LGBT”, fomentan la no discriminación dentro de sus oficinas. Para ello trabajan en programas de sensibilización dirigidos no sólo a sus colaboradores, sino también hacia sus líderes.

SER MAMÁ EN AT&T

La política de maternidad de la empresa otorga los días de incapacidad que la ley demanda, además se extiende ese periodo para que los padres puedan trabajar desde su casa en la modalidad *home office* o por medio de una instalación de AT&T, esto aplica también para la paternidad e incluso para la adopción.

Padres y madres cuentan con 40 horas al año con goce de sueldo para participar en actividades relacionadas con la salud y la escolaridad de sus hijos. Se pueden negociar los horarios de entrada y salida siempre y cuando se cubra por completo la jornada laboral.



“Le demostré a la gente que una mujer sí puede estudiar una ingeniería, el género no es un impedimento: tú creas la expectativa que quieras”.

Fernanda Morales, 23 años, área de ingeniería IP Data.

"Fui mamá el año pasado y la verdad es que he podido combinar esta responsabilidad con mis deberes profesionales. AT&T te permite tener en mente tus objetivos y disfrutar de esta nueva etapa", confiesa Mayra.

Cuenta que pudo extender sus semanas de incapacidad tras tener a su bebé. "Y no fue rudo reincorporarme al mundo laboral, ni fue difícil porque el ambiente en el que vivimos me permitió seguir en casa. Creo que muchas mamás dentro de la compañía comparten esa misma percepción".

En este rubro, la empresa fomenta su programa "Mujeres en acción", con el cual tratan de empoderar a las mujeres al ofrecerles un plan de carrera y desarrollo. Un ejemplo de ello son las socias STEM, en donde promueven la participación de las mujeres en carreras tecnológicas con el fin de abatir la brecha digital de género.



"Puedo ser yo, no tengo que esconder mis excentricidades, ni mi forma diferente de ver el mundo, eso es lo que más me gusta".

Paris Sánchez 39 años, Analista Data Insights en AT&T, México.



"Hoy no tenemos una paridad 50/50, pero estamos a un paso de lograrlo y eso se debe a una apuesta firme por parte de la empresa".



Dale play a nuestra serie "Los rostros de la inclusión" en Empleos TV

ENTORNO AZUL

AT&T forma parte de la Alianza Éntrale, iniciativa por la inclusión laboral de las personas con discapacidad, promovida por el Consejo Mexicano de Negocios, que tiene como propósito cambiar los paradigmas y favorecer a las personas con discapacidad en México. AT&T pasó de ser parte de esta red a convertirse en mentor. Entorno Azul es uno de los programas dirigidos a personas con Síndrome de Asperger y fue lanzado en 2018.

Al día de hoy en la empresa hay 5 personas contratadas en posiciones de tiempo completo. Chiu explica que son de las primeras empresas en impulsar este tipo de estrategias. "Fuimos pioneros y también tratamos de buscar estas alianzas estratégicas con otras compañías para continuar ampliando nuestra red y seguir intercambiando cosas buenas".

Si una organización, agrega, alcanza sus objetivos esperados entonces el verdadero valor está en su gente, pero si no los escuchas y no hay un *feedback*, entonces no será una empresa rentable.

"Todas las empresas deberían contar con un área que se preocupe por el bienestar de las personas y no nada más en obtener números. AT&T siempre ha invertido en su gente, sabemos que la brecha cultural en el país es diferente, pero hoy en día esta es una empresa sólida en México, más en el área de diversidad e inclusión. Este es un diferenciador básico que toda empresa debería tener", sostiene Mayra.

A portrait of Juan Muldoon Barrena, an older man with white hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a blue and white striped shirt. He is sitting at a wooden desk with a red folder in front of him. In the background, there is a large wooden clock and a poster on the wall that reads "empresa sustentable, altamente productiva y".

“El colaborador es el centro y eje de nuestra filosofía y cultura”

Juan Muldoon Barrena
Director global de personas de
Grupo Bimbo

Grupo Bimbo, empresa multinacional mexicana, obtuvo el segundo lugar en nuestro ranking: "Las 50 empresas con los Mejores Empleos". La empresa panificadora cuenta con una política para garantizar la equidad: al menos el 25% de las ternas para puestos ejecutivos se integran con un enfoque diverso, este indicador se mide bimestralmente a nivel global, con lo que garantizan igualdad de oportunidades y el mismo trato a todos los candidatos. Platicamos con el director global de personas para conocer más sobre sus estrategias de atracción, retención y satisfacción del talento.

Por Edith Ciriaco Ramírez

"Es una empresa que me abrió las puertas, confió en mi talento y en mis capacidades".
Mariana Martínez Delgado, supervisora de Sistemas.

U

"Una cultura incluyente no se queda nada más con la tolerancia, sino que busca la valoración de las diferencias", afirma Juan Muldoon Barrena, director global de personas de Grupo Bimbo, quien lleva 28 años interrumpidos trabajando en la organización. Sí, leíste bien: interrumpidos. Él mismo lo explica: "Llevo dos etapas en el grupo, salí y luego regresé. ¿Por qué? Porque creo en el propósito de la organización, estoy convencido de que es una de las mejores empresas del mundo porque se preocupa por el desarrollo de las personas".

Sostiene que Bimbo busca ser competitivo, productivo y eficiente, sin dejar de ser una empresa humana, sensible, empática. Y no podrían serlo sin impulsar, de forma decidida, estrategias y programas de Diversidad e Inclusión (D&I).

"Todos los jefes, desde hace años, tenemos que acreditar un taller que busca que seamos más sensibles e incluyentes. Y no sólo los líderes, pues llevamos más de 20 mil colaboradores, a nivel global, capacitados", cuenta.

En ese sentido, conversamos con él al respecto, para conocer más detalles sobre éstas y otras estrategias en beneficio de sus colaboradores.





“Es increíble tener una oportunidad de poder compartir tus ideas, pero, sobre todo, de materializarlas”. Josué Salvador Calderón, gerente de Mercado Ricolino.

En la era actual, las empresas -para hacerse más competitivas- están obligadas a convertirse en marcas empleadoras, atractivas para el talento. En ese sentido, ¿nos podrías hablar de la estrategia de selección y retención de talento de Grupo Bimbo?

En Grupo Bimbo consideramos al colaborador el centro y eje de nuestra filosofía y cultura. Las personas van al centro de todo lo que hacemos y creemos que tienen el potencial para crecer, aprender y ser mejores. Nos guía nuestra regla de oro: respeto, justicia, confianza y afecto. Nuestro proceso de gestión de talento se vuelve clave como herramienta de retención y motivación, bajo nuestros tres pilares: desempeño, potencial de liderazgo y desarrollo.

Ustedes cuentan con una política global de D&I. En ese sentido, ¿cómo refuerzan ese tema entre los colaboradores, teniendo en cuenta que, de acuerdo con una encuesta de OCC Mundial, 6 de cada 10 personas son discriminadas en el trabajo?

Adicional a nuestra Política Global de D&I, en nuestra organización implementamos otras prácticas para prevenir y atender posibles situaciones de discriminación, por ejemplo:

- Línea Comenta: canal de comunicación entre cualquier colaborador, proveedor o tercero y el Comité Directivo, para realizar reportes, comentarios, sugerencias y quejas sobre cualquier incumplimiento al Código de Ética.

De acuerdo a una encuesta, realizada por Parametría en 2016, el 59% de los consultados se mostró en desacuerdo con la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo. En

ese sentido, ¿a qué retos se enfrentan a la hora de reclutar al talento para que comparta los mismos valores que la compañía abandera?

En Grupo Bimbo creemos que todos los colaboradores tienen potencial y deben ser libres de ser quienes son, sin importar nuestra procedencia, rasgos físicos, identidad u orientación sexual, etc. Somos una comunidad; es decir, todos somos uno. Por ello, en todos nuestros procesos de reclutamiento buscamos que el talento que encontremos comulgue con estos valores y creencias de nuestra cultura. En nuestros cursos de inducción y capacitación reforzamos los valores y creencias para que los colaboradores actúen siempre en función de ellos.

Ustedes cuentan con lineamientos de reclutamiento y selección específicos, con el fin de contar con criterios no discriminatorios a la hora de entrevistar a candidatos con discapacidad. ¿En qué consisten dichos lineamientos?

En realidad, si tú partes de una posición de que valoras a la persona, es muy fácil seguir los lineamientos; es decir, no dejarte llevar por los sesgos. En los lineamientos de las entrevistas que hacemos de candidatos buscamos evaluar el talento, las competencias, las capacidades, la disposición para el trabajo, la voluntad para trabajar, pero descartamos, o no consideramos, factores de diferencia personal como pueden ser: religión, raza, etc.

El proceso consiste en:

- Realizar un proceso de reclutamiento focalizado participando en ferias de empleo y bolsas de trabajo accesibles para personas con discapacidad.
- Capacitar a los seleccionadores y médicos sobre sesgos inconscientes y técnicas para realizar entrevistas a candidatos/as con discapacidad.
- Realizar ajustes al proceso de aplicación de evaluaciones para hacerlas accesibles para los diferentes tipos de discapacidad (ej: adecuación de las salas, formato de lectura fácil para algunos exámenes).

¿Podrías ahondar más respecto a los planes de carrera con los que cuentan y cómo forman a sus líderes?

Tenemos un plan llamado “Entrenados”, en el cual cada área diseña un Plan de Carrera acelerado para nuestros colaboradores, cuya duración es de 3 años aproximadamente. Consiste en una rotación dentro del área para que puedan aprender

e ir adquiriendo ciertas competencias de manera acelerada.

En el cuestionario, Grupo Bimbo respondió que evalúan puestos donde las personas con discapacidad se pueden desarrollar y hacer su trabajo. ¿Puedes ahondar en qué consiste esta estrategia? Y, ¿cómo funciona?

Hacemos diagnósticos de accesibilidad en nuestras plantas de producción, para identificar áreas de oportunidad y hacer adecuaciones, además de que somos minuciosos en el análisis de factibilidad de puestos. El objetivo es empatar las habilidades y características de la persona con discapacidad con las características del puesto y la accesibilidad. Cabe señalar que cada fábrica cuenta con un plan para realizar ajustes de accesibilidad de acuerdo con el tipo de discapacidad de los colaboradores. Y eso no es todo: impartimos un Taller de Inclusión Laboral para los líderes de los centros de trabajo que reciben colaboradores con discapacidad.

Ustedes otorgan licencia parental a parejas del mismo sexo, ¿eso qué comentarios positivos les ha traído de parte de sus colaboradores?, ¿se refleja en el alcance de los objetivos?

En general, los beneficios de maternidad y paternidad, así como la prima de nacimiento se extienden a todos los colaboradores y colaboradoras independiente del sexo, orientación sexual o identidad de género.

Para los padres, consideramos lo siguiente:

Cuidador primario: para efectos de esta política, es el padre que por ausencia de su pareja debe hacerse cargo del menor, por ejemplo, en los siguientes casos: separación, divorcio, defunción, enfermedad incapacitante de la pareja, etc. Un trabajador social es quien debe determinar si se trata de un cuidador primario o no. En los casos en los que un colaborador sea el cuidador primario, tendrá acceso (con las mismas condiciones que aplican a las colaboradoras que son madres) a los siguientes beneficios:

- Periodo postnatal o de adopción de 42 días.
- Semana flexible de reincorporación al trabajo.
- Reducción de jornada opcional.
- Acuerdo con el jefe de trabajo a distancia.

En temas de colaboradores con discapacidad (física e intelectual), ¿podrías ahondar un poco más en las políticas de inclusión con las que cuentan?

“Esta flexibilidad hace que te sientas bien”.

América Guzmán Guerra, jefe de gestión ambiental en México.



En el tema de diversidad, ¿qué estrategias promueven para que las mujeres ocupen puestos de liderazgo?

Mira, este es uno de los temas que más nos animan, apasionan y de los que más me gusta impulsar, porque creo que la inclusión de la mujer en la vida laboral de México llegó muy tarde. Estamos muy atrasados en relación con lo que tenemos en otros países, por ejemplo en Canadá más de la mitad de la junta de dirección son mujeres y en México desgraciadamente aún no. Estamos haciendo todo lo que está en nuestro alcance por impulsar el desarrollo de mujeres con potencial. No obstante, contamos con varios programas para avanzar en ese tema, como Círculos de Liderazgo, un programa de desarrollo dirigido a mujeres ejecutivas para impulsar su crecimiento personal y profesional. También impulsamos programas y acciones para fomentar el balance de vida-trabajo, lo cual le permite a las mujeres continuar su crecimiento profesional (salas de lactancia, política de maternidad, línea de atención telefónica, y “programa de balance de vida”).

¿Qué es lo más difícil de la gestión del talento?

Reconocer que te equivocaste en algunos casos, por ejemplo cuando te esfuerzas para que una persona tenga éxito en la empresa y fracasas en el intento (por diversas razones), y tienes que encontrar una solución. Es muy difícil cuando una persona se va, pero si es para crecer es lo mejor para el colaborador y para la empresa.



Dale play a nuestra serie "Los rostros de la inclusión" en Empleos TV



**Miguel
Lozano Michel**
Director adjunto de
Recursos Humanos de
Scotiabank México

“Estamos comprometidos con la no discriminación y en contra de la violencia laboral”

Scotiabank México obtuvo el tercer lugar en nuestro ranking: “Las 50 empresas con los Mejores Empleos”. Para este 2020, el banco canadiense prevé sumar 300 mil nuevos clientes. Actualmente, en el país cuenta con más de 3.8 millones de usuarios. Esos resultados no los habría alcanzado sin el esfuerzo y dedicación de su activo más importante: sus empleados. Charlamos con su líder en gestión de talento para conocer más de sus programas y estrategias en beneficio de sus colaboradores.

Por Brenda Martínez Lunar

E

En 2015, Scotiabank México obtuvo el primer lugar en el ranking de Great Place to Work: "Las Mejores Empresas para Trabajar en México en el rubro Equidad de Género". Llegar ahí no fue un camino fácil: de 2005 a 2015 la empresa del sector financiero se propuso aumentar el porcentaje de mujeres en puestos directivos. Así pasó del 9 al 21 %.

El banco de origen canadiense, además, cuenta con un Manual de Diversidad e Inclusión, con el fin de sensibilizar a su fuerza de trabajo y asegurar la igualdad de oportunidades a madres solteras, padres solteros, personas con discapacidad y personas de la comunidad LGBT+. El año pasado participaron en la marchas del orgullo gay en siete estados de la República.

Scotiabank acreditó, también, la Norma Oficial Mexicana (NOM) 025, otorgada por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred), misma que certifica que sus centros de trabajos son diversos e incluyentes.

Por esa y otras razones, Scotiabank obtuvo el 3er. lugar en nuestro ranking "Las 50 empresas con los Mejores Empleos".

"Estamos comprometidos con eliminar la discriminación y la violencia laboral, además de que creemos en la diversidad de pensamiento", afirma Miguel Lozano Michel, director general adjunto de Recursos Humanos de Scotiabank México. Platicamos con él sobre

los programas y estrategias que impulsa el banco para garantizar el bienestar de sus colaboradores.

"Desde el día uno la gente me hizo sentir parte del grupo financiero; el ambiente es muy ameno y tienen un esquema muy fuerte de inclusión", Carlos Peralta, subdirector de Banca Empresarial con 8 años en Scotiabank.



En la era actual, las empresas deben tener estrategias bien cimentadas para ser más competitivas en el mercado y retener al mejor talento. En este sentido, ¿cuál es la estrategia de selección y retención de talento que tienen?

Nosotros contamos con una convocatoria abierta, no tenemos un *target* específico ni tampoco una característica que solicitemos. Cuando publicamos una vacante lo hacemos especificando las habilidades y características profesionales que debe tener el candidato que buscamos, lo hacemos público y les pedimos que apliquen directo en nuestro portal.

Desde el área de RH eliminamos los datos demográficos de los CVs que nos envían; es decir, género, edad y código postal. De esa manera no propiciamos sesgos conscientes o inconscientes. Presentamos los CVs, ya filtrados, a los líderes que tienen disponible la vacante. De manera que ven solamente los antecedentes: qué estudió, si sabe inglés o



“Es mi primer empleo y siempre me he sentido como en casa, porque el respeto es lo que prevalece aquí, el equipo siempre te apapacha”, Marcos García, ejecutivo de *onboarding* con 7 años en Scotiabank.

no y sus experiencias laborales. Una vez que elegimos a los candidatos, por ejemplo para un puesto directivo, la entrevista la realiza un líder de primera línea y, al menos, con la presencia de una mujer en el panel. Lo hacemos de esta forma porque nos interesa saber qué tan amplio es el conocimiento de la persona sobre la organización. También nos aseguramos que el 90% de las preguntas sean las mismas para todos los candidatos, con lo que no hay cuestionamientos diferenciados por cada persona. Elegimos a la persona que haya tenido el mejor *fit*, no sólo por su experiencia, sino también por la cultura que tenemos en el banco. Lo que nos interesa es que las personas que se nos unan compartan la visión, valores y sean profesionales.

TALENTO DIVERSO

De acuerdo con una encuesta realizada por Parametría en 2016, 59% de los consultados se mostró en desacuerdo con la legalización del matrimonio igualitario. ¿A

qué retos se enfrentan al momento de reclutar talento para que empaten los valores de la persona y los de la empresa?

Los retos la mayoría de las veces son históricos o geográficos; es decir, del lugar de dónde provenga el talento, además de sus antecedentes escolares o profesionales y hasta situaciones a las que se han enfrentado en su vida personal.

Cuando estamos en el proceso de reclutamiento valoramos qué tan alineadas están las personas con el perfil de la empresa, de lo contrario –al incorporarlo– puede sufrir un *shock* cultural: una acción violenta que puede derivar en malos resultados.

Por ende, las personas que incorporamos necesitan tener la habilidad de transformarse, de cambiar su manera de pensar. Y en ocasiones ésto es difícil porque hay mucho talento casado con sus ideas. No obstante, tampoco

“Fueron muy incluyentes para validar que pudiera ingresar a todas las áreas del edificio y que en mi espacio de trabajo todo estuviera a mi alcance”, Viridiana Ávila, analista de aclaraciones con 3 años en Scotiabank.





“En Scotiabank vives en el día a día, en la dinámica de compartir experiencias, trabajar en equipo, hay diversidad e inclusión, y, sobre todo, reconocimiento”, Paulina Prieto, vicepresidenta de Crédito Hipotecario y Financiamiento Automotriz con 6 años en Scotiabank.

elegimos a personas que sean idénticas a nosotros, pues eso iría en contra de la diversidad. A los líderes los orientamos, les decimos: si tú eliges a personas idénticas a ti, los resultados serán los mismos; si eliges a personas con diferentes perfiles, con puntos de vista distintos, esto —a la postre— se traducirá en diversidad de pensamiento, y ese es el mayor aporte. Si optan por la última opción, podremos diseñar productos y servicios diferentes, más útiles para nuestros clientes.

En una encuesta elaborada por OCCMundial, se obtuvo que 6 de cada 10 personas son discriminadas en el trabajo, ustedes cuentan con un manual de diversidad e inclusión para fomentar la cultura incluyente. ¿Cómo refuerzan este tema entre su equipo de trabajo?

La alta dirección de esta empresa está comprometida con la no discriminación y en contra de la violencia laboral. El compromiso existe, estamos capacitados y sensibilizados con estos dos temas, además de que por nuestra cultura fomentamos la diversidad y la inclusión.

La realidad es que aquí todos somos portavoces de la diversidad y todos los días demostramos

que estamos comprometidos con ello. Desde abrir los espacios de trabajo para que todos participen y tener redes de empleados para la comunidad LGBTQ+, diversidad generacional, inclusión de género y personas con discapacidad.

Para fomentar esto tenemos un área especializada llamada “Gestión de Talento, Diversidad e Inclusión”, la cual tiene como principal objetivo permear, asesorar y vigilar que estos temas se cumplan dentro y fuera de la organización.

Además, contamos con un curso de capacitación *e-learning*, a través del cual rompemos los sesgos inconscientes y sobre seguridad en el trabajo. Todos los *scotiabankers* deben aprobar este curso una vez al año. De este modo los colaboradores se sienten seguros y saben que, si deciden opinar o hablar, serán respetados.

UN CAMINO POR RECORRER

¿Cuál ha sido o es el mayor reto que han tenido al implementar esta cultura organizacional?

Desde 2005, la empresa comenzó a implementar esquemas flexibles, ahora contamos con un horario bajo esta modalidad, horario de cuna, trabajo en un lugar alterno, entre otras prácticas. Estas aplican a nivel nacional, y se tienen en corporativos y sucursales. Durante este proceso, lo más difícil ha sido la resistencia para incluir a las personas con discapacidad. Y esto lo digo porque hay veces que no hemos podido contratar a personas en esta condición, debido a que no tenemos lo suficiente en temas de accesibilidad. Y hay veces que sale de nuestras manos; es decir, no específicamente en nuestros corporativos o sucursales, las ciudades no tienen los elementos suficientes para que las personas puedan desplazarse para llegar a los centros de trabajo. Es por eso que a ellas les pagamos más, pues entendemos su situación, somos sensibles ante ella: requieren más recursos para trasladarse, para su comida, medicamentos e incluso terapias.

La tasa de rotación en personas con discapacidad es de las más bajas en Scotiabank, en promedio tenemos más del 20% y con ellos es menor al 6%. Sin duda, en este recorrido de más de 15 años hemos avanzado mucho, pero aún hay mucho por hacer.



Dale play a nuestra serie “Los rostros de la inclusión” en Empleos TV



Recursos Humanos 4.0: automatización de procesos en reclutamiento y selección



En la actualidad, solamente el 15% de las empresas utilizan Inteligencia Artificial (IA) a nivel global. Y de acuerdo a cifras de Adobe, se espera que este año ascienda a 21%. No obstante, la disrupción tecnológica es una realidad: los líderes de RH que no vean a la tecnología como una herramienta serán más lentos en sus procesos y, por tanto, menos competitivos, coinciden los especialistas consultados. Las áreas de gestión de talento, a través de la tecnología, pueden ser más estratégicas que ejecutivas. ¿Quiéres saber más? Aquí te lo contamos.

Por Brenda Martínez Lunar

D

De acuerdo con la consultora McKinsey, el 52% de los empleos en México están en riesgo de ser automatizados. Los procesos de automatización están basados en hacer más con menos; es decir, obtener más resultados, mejores KPI'S, enfocarse en tareas específicas y dejar de lado los procesos manuales y operativos que conllevan más tiempo en un área tan importante como Recursos Humanos, explica Fernando Calderón, country manager de Worcket México.

"El 45% de los trabajos actuales son susceptibles de ser automatizados", de acuerdo a un informe de Mercer. Fernanda Zenizo, directora general de Accupeople Intelab, considera que el

área de Recursos Humanos es más susceptible a la integración de la Inteligencia Artificial (IA) en sus procesos.

“No están acostumbrados a tener información desglosada y datos para trabajar con ellos, por lo regular llegan a hacer uso al cien por ciento de una plataforma de automatización en un año, después de que ya identificaron y aprendieron de ella”.

La realidad es que los procesos en RH son muy manuales: “desde la llegada del CV, leerlo, analizarlo, llamar al candidato, confirmar la cita para la entrevista, entrevistarlos, evaluarlos, entre otras cosas”, explica Calderón. Y a pesar de llegar a automatizar algunos de sus procesos, no lo han hecho al 100 por ciento.

Zenizo asegura que aquel líder de Capital Humano que no ha incorporado la tecnología en sus procesos de selección y reclutamiento de personal se quedará obsoleto.

“La tecnología se volverá una pieza clave para las organizaciones”, prevé.

UN ÁREA ESTRATÉGICA

El uso de la tecnología en las áreas de Recursos Humanos propicia que la gestión de personas en las empresas sea considerada un área estratégica y no sólo operativa.

En ese sentido, Zenizo recomienda que, antes de incorporar tecnología en los procesos, las organizaciones deben promover un cambio en la cultura organizacional y también, aparejado a ello, un cambio de mentalidad. “Las personas están muy acostumbradas a ser un proveedor interno y a cubrir el día a día, apagar fuegos y a resolver cosas que nadie más quiere atender”, sostiene. Y agrega: “De esa forma, las áreas de RH son más ejecutivas cuando su rol es ser más estratégicas”.

En la actualidad, sólo el 15% de las empresas utilizan IA a nivel global. Y se espera, de acuerdo con cifras de Adobe, que este año ascienda a 21%.

Con este cambio, dice Zenizo, van a sobresalir las personas que tengan la capacidad de convertirse en socios del negocio, aquellos que en verdad quieran formar parte de la estrategia de éste.

“La tecnología es maravillosa para darte la información, el tema es que no es capaz de analizarla, ahí es en donde entra RH, en saber qué pedirle a la máquina y qué filtros necesitan para obtener los datos correctos”, explica Adriana Martínez Guerrero, directora general de ID Hunt.

En la actualidad, sólo el 15% de las empresas utilizan IA a nivel global. Y se espera, de acuerdo a cifras de Adobe, que este año ascienda a 21%.

De acuerdo a una encuesta realizada por Mercer, 1 de cada 4 empleados mexicanos teme que la IA lo reemplace. Zenizo no es condescendiente: se prevé que la IA provocará la desaparición de ciertos puestos de trabajo, no obstante -matizarán- serán sustituidos por otros. “A lo mejor requerirás menos gente en reclutamiento, pero necesitarás a más personas que implementen estrategias o que propongan procesos para atender la información que ya les dio esta tecnología, y esa también es una labor de gestión de talento”.

A pesar de los resultados que ha tenido la integración de la tecnología, aún hay empresas que son escépticas ante este tema, apunta Carlos Marina, cofundador y director de operaciones de Woky.

“La diferencia es visible: un líder de RH que no se ha actualizado es más lento en sus procesos y, por tanto, menos competitivo. Y contrasta con el encargado de RH actualizado, pues este último suele ser más eficaz y estratégico”.

Por ellos los especialistas coinciden que quedará rezagado aquel que se resista al cambio y que no apueste por el aprendizaje continuo. También afirman que no todo es negativo: se generarán oportunidades para aquellos que tengan la iniciativa de detectar errores y “dar más allá de lo que les corresponde”.

Cuando alguien decide transformar su negocio, innovar y agilizar sus procesos, pueden enfocarse más en la cultura empresarial para que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, así como medir y analizar datos, saber qué pasa con los colaboradores y darle transparencia, subraya Marina.

“Más que quitar empleos los va a reemplazar, hay muchas áreas de oportunidad con la tecnología emergente. Con educación y cursos todos podrán sobresalir e incluirse en la fuerza laboral del futuro”.

FACTOR CLAVE

Para 2020, los *millennials* ocuparán 50% de la fuerza laboral, mientras que los *centennials*, también conocidos como generación Z representarán 26% de la población a nivel mundial, señala Ricoh. Ante la integración de estas generaciones al mundo laboral, estarán conviviendo cuatro generaciones en los lugares de trabajo: *millennials*, *centennials*, X y *baby bommers*. Pero, ¿qué implicaciones tiene esto?

“El nuevo talento ya está integrado a la fuerza laboral, las dos últimas generaciones vienen

con un chip de tecnología integrado, ya no tienen resistencia y lo hacen de manera intuitiva, sin embargo, esta no debe ser privativa de una sola generación, adaptarse a la tecnología es muestra de adaptarse a hacer mejor tu trabajo", explica Calderón.

Cuando incorporas automatización de procesos en áreas como RH, comenta Zenizo, logras detectar incidencias de manera rápida y efectiva, sin que el colaborador se sienta amenazado o invadido, por ejemplo, para el clima laboral, acoso u hostigamiento en el lugar de trabajo o evaluaciones directas en la nube.

"Tampoco es que la tecnología nos vaya a resolver todos los contratiempos porque RH debe saber cuál es el problema al que se enfrenta para poder solucionarlo. Pero la realidad es que sí es un apoyo", agrega Zenizo.

Sostiene que es importante monitorear a las personas a lo largo de su estadía profesional en la empresa. A través de *people analytics* de Intelab -ejemplifica-, un encargado de gestión de talento puede determinar el momento preciso para que un colaborador esté listo para ascender. Los datos, ergo, son aliados de la estrategia.

"Esto genera mayores ganancias en temas de productividad e incluso para tener un mejor clima laboral", subraya.

Martínez Guerrero, por su parte, asegura que la integración de la tecnología viene acompañada de un reto mayor: "El liderazgo a distancia bajo la modalidad de trabajo remoto es algo que genera mucha incertidumbre, tanto para líderes como para las áreas de RH. Y es algo que, desde mi punto de vista, será un factor esencial para alcanzar el éxito".

La automatización mejora la productividad, la permanencia y la felicidad de los colaboradores, -asegura Marina- al dotar a los encargados de la gestión del talento los indicadores precisos para la toma de decisiones.

"Muchas veces un colaborador no sabe cuántos días de vacaciones le quedan, cuántas horas extra le pagarán, entre otros aspectos. Si el área de RH proporciona, de forma transparente, dicha información a través de una plataforma en la nube, brindará un mejor servicio y retendrá al talento".

CONTRATACIONES EFECTIVAS

Martínez Guerrero puntualiza que es frecuente que las empresas hagan malas contrataciones o seleccionen mal al personal. "Y no es su culpa,

"Una mala contratación a nivel gerencial te puede costar entre 6 y 8 meses de salario. A nivel directivo te cuesta más de un año de sueldo del ejecutivo, esto por la liquidación y la curva de aprendizaje", sostiene Martínez Guerrero.

porque en ocasiones les exigen contratar a una persona para el día siguiente, por consecuente si no tiene tiempo el reclutador de hacer un análisis adecuado. Lo que va a suceder es que se presente al candidato menos malo de los que aplicaron, y este no necesariamente será el mejor".

Otro error frecuente, asegura, es que los candidatos finales se pasen al director. "No todos los directores tienen la experiencia del reclutador, con una mala entrevista se puede seleccionar mal a un colaborador".

Una mala contratación a nivel gerencial te puede costar entre 6 y 8 meses de salario. A nivel directivo te cuesta más de un año de sueldo del ejecutivo, esto por la liquidación y la curva de aprendizaje, sostiene Martínez Guerrero.

Cuando tienes un proceso automatizado para la selección del talento, los niveles de encontrar al perfil correcto aumentan.

"Worcket hace el *match* perfecto entre el perfil que buscas y el candidato y, al mismo tiempo, se lleva de la mano al postulante con ayuda de la IA y los *chatbots*; notificación cuando hay una entrevista, sincronización de la agenda del entrevistado y entrevistador, etc", explica Calderón.

En este caso, el área de RH sólo interviene para la preselección de candidatos y al finalizar para invitarlos, hablar con ellos y hacerles la propuesta económica.

Asimismo, con un análisis reputacional como con el que cuenta Intelab, explica Zenizo, se puede obtener información precisa a través de fuentes públicas abiertas, antecedentes legales, estudios de verificación de documentos, control de impulsos o frecuencia de conductas, medido a través de redes sociales.

"Se hace todo un *background*, con autorización del candidato, de modo que procesos que te pueden llevar de 2 a 3 semanas, entre los estudios sociolaborales, económicos, visitas domiciliarias, etc, se reducen a 3 días".

Cuando se añade la tecnología a una empresa y en específico al área de RH se dejará de valorar la cantidad de candidatos y se comenzará a enfatizar en la calidad de los candidatos, coinciden.

"Debes aprovechar todas las herramientas de hoy en día, porque sería absurdo no hacerlo. La integración de la tecnología ahorra tiempo valioso el cual puedes invertir en crear un mejor ambiente laboral y tener un crecimiento más cultural dentro de la empresa", concluye Martínez Guerrero.

EL FUTURO DE LA TECNOLOGÍA PARA RH



Medir el grado de colaboración y bienestar de los equipos, el análisis predictivo para acelerar el proceso de reclutamiento y el uso de algoritmos para la toma de decisiones son algunas de las tendencias del uso de la tecnología aplicada a las áreas de gestión de personas. No obstante, como escribe la autora del siguiente artículo, “el valor de los humanos en el área de RH siempre provendrá de su capacidad de pensar críticamente y tomar buenas decisiones”. Conoce estas herramientas y haz que la tecnología trabaje a tu favor.

Por Leticia Gasca

CEO de Skills Agility Lab, una escuela de habilidades para el siglo XXI
leticia@skillsagilitylab.com



La tecnología está revolucionando la forma en que opera el área de Personas y Talento. Por ejemplo, la inteligencia artificial (IA) ha agilizado y automatizado procesos en el reclutamiento, la selección y la medición del clima laboral. Éste es solamente el inicio del uso de IA en funciones de Recursos Humanos (RH).

Sin embargo, las tareas estratégicas, como la gestión de relaciones, aún no las pueden realizar los algoritmos.

Aunque es imposible predecir cómo será el área de RH en el futuro hay cuatro tendencias que están marcando el avance del uso de tecnología para gestión del talento:

PRODUCTOS CENTRADOS

Hasta hace poco, la mayoría de los proyectos de tecnología del área de RH se enfocaban en generar valor solo al negocio. Actualmente, empresas pioneras como Insight222 usan la ciencia de datos para ayudar a los empleados a tomar mejores decisiones acerca de su carrera profesional, y a los gerentes a medir la colaboración y bienestar de sus equipos.

LA IA TRANSFORMARÁ RH

Harver es una herramienta de reclutamiento impulsada por IA, su meta es ayudar a las empresas a tomar decisiones de contratación basadas en datos, más allá de los CVs tradicionales. La compañía, con oficinas en Ámsterdam y Nueva York, ofrece análisis predictivo para acelerar el proceso de reclutamiento, preseleccionar candidatos en 42 idiomas y medir su experiencia de usuario durante todo el proceso.

Así, la IA está creando una división en las funciones clave de RH en tácticas y estratégicas. Algunos aspectos tácticos del reclutamiento, el aprendizaje y la compensación se pueden automatizar con IA. Sin embargo, las tareas estratégicas, como la gestión de relaciones, aún no las pueden realizar los algoritmos. El principal valor de los humanos en el área de RH siempre provendrá de su capacidad de pensar críticamente y tomar buenas decisiones.

MENTALIDAD DE DATOS

Si *googleas* un poco encontrarás una docena de softwares de analítica aumentada, que permiten revisar automáticamente los datos de RH, limpiarlos, analizarlos y convertirlos en pasos e información procesables. La inversión en este tipo de plataformas se ha disparado en años recientes, sin embargo, aún hay una gran brecha entre estas nuevas soluciones innovadoras y las competencias necesarias para implementarlas.

Las áreas de Capital Humano deben adoptar una mentalidad analítica, es decir, un estilo de pensamiento que valora y entiende los datos. Para maximizar el potencial del equipo de *People*

Analytics o Analítica del Talento es necesario reunir habilidades técnicas y mentalidad de datos.

HUMANIZAR LA TECNOLOGÍA

A medida que las organizaciones confían cada vez más en datos y algoritmos para guiar su toma de decisiones, RH debe tener en cuenta que cada persona de la empresa tiene motivaciones y experiencias únicas. Por eso la tendencia global en las áreas de talento es personalizar la experiencia.

Dicho esto, muchos de mis clientes me han preguntado si la IA eventualmente reemplazará a los reclutadores humanos. Involucrar, seleccionar y cerrar solicitantes requiere un toque humano que nunca será reemplazado por un robot. Al contrario, la tecnología abre la oportunidad de que el equipo de RH dedique menos tiempo a tareas burocráticas y pueda enfocar esa energía en innovar y garantizar el bienestar del recurso más valioso de las organizaciones: los humanos.

Las áreas de Capital Humano deben adoptar una mentalidad analítica, es decir, un estilo de pensamiento que valora y entiende los datos.

PRINCIPIOS PARA EL USO DE IA EN LA GESTIÓN DE TALENTO

Cuando el área de Capital Humano usa tecnología hay muchos mantras de negocios que se vuelven muy pertinentes, por ejemplo:

- Obtienes lo que mides (y recompensas).
- No puedes administrar lo que no mides.
- Enfoca los recursos en las actividades de mayor valor.
- Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.
- Subcontrata lo que no es tu competencia principal.
- Sé global, pero actúa local.
- Es más importante hacer las cosas correctas (estratégicamente) que hacer las cosas bien (tácticamente).
- Automatiza procesos que son manuales, lentos y propensos a errores.

WELLTHY CORPORATE 5.0

Bienestar Corporativo

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), en su tercera acepción, bienestar significa el "estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica".

Para mí, la palabra bienestar engloba las cuatro esferas esenciales del ser humano: a) física, b) espiritual, c) social, y d) emocional. El bienestar, entonces, está vinculado con:

- Bienestar Físico
- Bienestar Emocional
- Bienestar Social
- Bienestar Económico
- Bienestar Familiar

Hoy en día las grandes corporaciones enfrentan el reto de encontrar la fórmula idónea para enfrentar de manera sutil todos estos aspectos importantes y básicos para todo colaborador.

Cuidar el bienestar de las personas en el marco de la Cuarta Revolución Industrial no será tema fácil, pues la economía digital implica trabajar de forma ágil e implementar soluciones en tiempo real. Por tanto, tanto empresas como colaboradores, tienen que hacer un cambio de *mindset* y estar más preparados para el cambio.

Las enfermedades que pondrán en jaque a las empresas serán depresión, antipatía, fatiga crónica, síndrome burnout, entre otros. Así, las empresas, si no quieren comprometer su rentabilidad (pues el recurso más valioso que tienen, a pesar de la automatización, siguen siendo las personas), tienen que atender estos problemas. El Estado, también, tiene una enorme responsabilidad a la hora de apresurar políticas que regulen el trabajo moderno, para atender las necesidades de la fuerza de trabajo. ¿Cómo atender la fatiga crónica de un colaborador que no cuenta con seguro médico ni ningún tipo de compensación o beneficio relacionado con el *wellness*? Las empresas, cada día, compiten en el mercado laboral, en el mercado de la atracción de talento, a través de los programas en beneficio de sus colaboradores. Una empresa financieramente saludable es una empresa con colaboradores saludables, felices, que se sienten valorados.

Si tienes alguna duda, contáctame.



Adriana Romero
adyromero@icloud.com
@adyromero1967

No existe combinación más perfecta.



bgrupo.com



grupopozzeidon.com.mx | pozzeidonspain.com

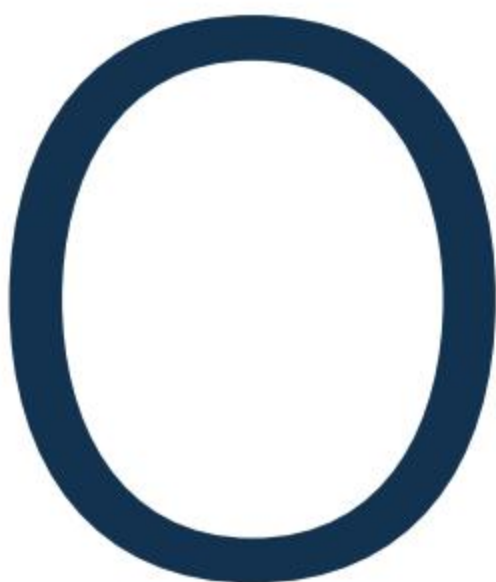
Modelos ágiles, el futuro de las empresas

Neoris es una compañía global de consultoría digital que diseña soluciones disruptivas para las empresas interesadas en potenciar las interacciones con sus clientes, empleados y otras audiencias clave a través de estrategias de innovación digital. Platicamos con Omar Díaz, country manager de la marca, sobre transformación digital, modelos ágiles y el futuro de las empresas. Díaz sostiene que las organizaciones tienen que transformarse y revisar su modelo de negocio, de lo contrario la disrupción digital arrasará con las empresas que no abracen el cambio.

Por Alma Gómez



Omar Díaz
Country Manager de
Neoris México



Omar Díaz, country manager de Neoris México, es un ingeniero industrial que terminó haciendo carrera en el sector financiero. Inició su vida laboral en Grupo Financiero Serfin, para luego colaborar con London Consulting Group, Arthur Andersen, Quali Consultin Group, tiempo después inició su propia empresa y años más tarde tuvo la oportunidad de colaborar con Neoris, compañía en la que ha trabajado durante 16 años.

“Me siento muy contento porque me han tocado dos transformaciones en Neoris, la última ha sido muy orientada al tema de transformación digital”, cuenta.

Y en ese sentido, ante una economía que se mueve de forma ágil, es importante que las organizaciones abracen el cambio.

“La automatización de los procesos está sucediendo, pero a un ritmo menor del que pensábamos. No sabemos cuándo se va a consolidar, pero sin duda sucederá”, asegura.

Sostiene que México estaba acostumbrado al tema de jerarquía, pero para ser ágiles se debe romper esos modelos. “Hay que empezar a trabajar con los compañeros, a confiar en lo que hacen y en lo que nosotros mismos hacemos. Ese tipo de esquemas son los que deben estar en función”.

El mundo de los negocios, en la actualidad, afirma, exige desarrollar habilidades de liderazgo y, sobretodo, de conversación.

“En Neoris tenemos un taller para crear modelos ágiles, que facilita la transformación”, resalta. Y agrega: “Hoy en día se trata de un tema de liderazgo natural. En el momento en el que tu

manera de pensar se vuelve ágil empiezas a trabajar en células que cuentan con mucha comunicación, este factor es importante, debe existir bastante comunicación con todas las personas, con todos y con cada uno de los compañeros”.

La agilidad, hoy en día, es la práctica -dice- que definirá el futuro de las empresas: o cambias o mueres. En el caso de los colaboradores, sostiene: “Si trabajas bajo un esquema ágil serás un candidato muy atractivo para muchas empresas”.

TRANSFORMARSE POR DENTRO

Neoris es una compañía global de consultoría digital que diseña soluciones disruptivas para compañías que desean potenciar las interacciones con sus clientes, empleados y otras audiencias clave a través de estrategias de innovación digital. En Neoris México se manejan seis industrias: manufactura, servicios financieros, *health-care*, telecomunicaciones, *high education*, CPG y *retail*.

Con sede en Miami, Florida (USA), Neoris cuenta con una red global de oficinas, centros de innovación y operaciones en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, África, Oriente Medio y Asia. En México cuentan con oficinas en la Ciudad de México, Monterrey y Mazatlán.

En julio de 2018, Neoris inauguró su primer Laboratorio de Innovación en el Monterrey Digital Hub, que hoy en día es único en su clase al ser un espacio en donde convergen emprendedores, empresas, universidades e inversionistas para habilitar un ecosistema de Transformación Digital.

“El inaugurado en Monterrey, México, es el primero de una serie de Laboratorios de Innovación que abrirán en los diferentes países en los que Neoris opera, y es un espacio en donde los clientes pueden experimentar tecnologías emergentes a través de casos de uso reales. Por ejemplo el uso de Inteligencia Artificial para que un dron realice controles de inventario automatizados, brindando así información oportuna y confiable sobre existencias y faltantes de materiales, lo cual permitirá predecir necesidades, promoviendo un uso más eficiente de sus recursos, aumentando la productividad de sus empleados y evitando pérdidas millonarias por

La automatización de los procesos está sucediendo, pero a un ritmo menor del que pensábamos.

falta de control", se lee en una nota publicada en Notimex.

Esa apuesta por la disrupción, y ese Laboratorio de la Innovación, reflejan la transformación de Neoris y no sólo eso: demuestran su capacidad de escuchar las demandas de sus clientes y el mercado.

"Todo mundo tiene que empezar a transformarse, a revisar su modelo de negocio. No puedes tener la misma estrategia de hace 20 años aunque te haya funcionado. En Neoris estamos cambiando, estamos rompiendo las barreras, quitando ese tipo de cosas, porque buscamos que la comunicación empiece a fluir más dentro de espacios colaborativos".

"Somos una empresa que tiene el conocimiento vivo, local y podemos potencializar un negocio". Esta es la diferencia que tiene Neoris contra otras empresas.

En ese sentido, sostiene, Neoris busca ayudar a sus clientes a transformarse; es decir, a romper paradigmas e introducirlos en procesos de innovación y de mejora.

"En México, tenemos que apostarle al futuro. Debemos de actuar de forma local, pero pensar de manera global, pues las fronteras se han difuminado", dice Omar.

EL FUTURO

Omar Díaz cree que la banca, por ejemplo, será una industria que se transformará muchísimo en el futuro. "Estamos reinventando el cajero del futuro, probando que más puede hacer. Por ejemplo, que en una sucursal bancaria te puedan reconocer como cliente, pero que a la vez sepan si estás enojado, contento, de buen humor, y así conozcan qué pueden ofrecerte, si es más adecuado un servicio o un producto", cuenta. Y agrega: "esa es la apuesta".

EL NIP, sostiene, se transformará por un perfil biométrico, lo que dará certeza y seguridad a los usuarios de los servicios financieros.

"A lo mejor, un día, logramos que se pueda habilitar, con tecnología, la segunda caja del OXXO", bromea.

Y concluye con una invitación: "Acérquense a Neoris, para que conozcan las soluciones que tenemos para cada sector. El futuro es hoy".

Neoris
es una
compañía
global de
consultoría
digital que
diseña
soluciones
disruptivas
para
empresas
que desean
potenciar
las interac-
ciones con
sus clientes.

La transformación digital y las habilidades blandas

Hoy en día las empresas enfrentan ese reto: la transformación digital. Dicha transformación es un proceso que implica el uso de la tecnología para la automatización de ciertos procesos, con el fin de agilizar la toma de decisiones. Estamos ubicados en un proceso de transición de transformación de lo análogo a lo digital. Y ante esa coyuntura, las empresas enfrentan una serie de retos, entre ellos modificar el *core business* de sus negocios, a través de estrategias basadas en el uso de algoritmos. Hoy en día, también, el trabajo es móvil y colaborativo.

Es así como cada vez más empresas están preparándose, cambiando sus modelos de trabajo para sumarse a la era de la transformación digital, dotando a sus colaboradores de un conjunto de herramientas colaborativas para que, en su conjunto, puedan ser más eficientes y productivos.

Por otro lado, es imperante preguntarnos cuánta inversión implica la transformación digital, la tecnología está en constante cambio y, por ende, exige la actualización constante. Las organizaciones más exitosas innovan.

Innovar para obtener conocimiento y dar el correcto valor a los datos para definir su estrategia, siendo uno de los retos principales contar con colaboradores que puedan adaptarse al cambio que implica la transformación digital, ya que la principal barrera que existe es la resistencia al cambio, y para superar éste reto es muy importante que los colaboradores cuenten con una serie de habilidades y una alta capacidad de adaptarse al ritmo de la organización.

Si hicieras un experimento en el cual a dos personas, con distinto grado de estudios, les haces una pregunta y les pides que la respondan consultando información en Google, la respuesta seguramente sería idéntica. Eso nos hace cuestionarnos, entonces, ¿en dónde radica el diferenciador? Esto ocurre también al interior las empresas. Por eso, la transformación digital de las empresas también implica la transformación de las habilidades: las duras dejarán de ser más valiosas que las blandas. Buscar esa diferenciación, ese valor agregado que ofreces a una empresa, a través de tu inteligencia emocional, de tu manejo de equipos o de tu capacidad de resolución de problemas, será el bote salvavidas.



Claudia Depraect

Asesor de negocios, manejo de crisis y resiliencia empresarial.
claudiaveronicadepraect@hotmail.com





Novartis apuesta por la cultura del cambio

Ignacio Jiménez
Head People &
Organization de
Novartis México

Hoy en día las áreas de Recursos Humanos se están transformando. Novartis, en sintonía con eso, cambió el nombre de dicho departamento, para estar más acorde a la realidad actual. Así su área de People & Organization, encabezada por Ignacio Jiménez, abandera el cambio cultural que trata de poner el acento en las personas. Conversamos con él para conocer más a detalle sobre sus programas y estrategias para atraer y retener talento.

Por Alma Gómez

N

“No soy mexicano: mi acento me delata”, suelta Ignacio Jiménez, Head People & Organization de Novartis México, quien lleva doce años trabajando en la compañía farmacéutica. Llegó a México en 2016.

Comenzó su carrera en Basilea, Suiza, en donde se encuentran los *headquarters* de la compañía farmacéutica.

Sostiene Jiménez que Novartis se rige bajo dos ejes: talento y cultura. “Una cosa te lleva a

la otra, si tenemos una cultura que te envuelve, te inspira, te anima a crecer, a dar el máximo y hacerte diferencia, el talento se quedará en la empresa”.

Desde hace tiempo Novartis se han enfocado en darle valor al cliente, así como al mismo trabajador, tanto con los equipos como cuando se trata de tomar decisiones. A partir de 2019 el área de Recursos Humanos se transformó y se convirtió en el departamento de People & Organisation.

“Se amplió el foco para conocer cuál es la experiencia de los asociados en muchos momentos de su vida, lo que ha llevado a la empresa a realizar cambios en determinadas políticas. Además les ha permitido crear beneficios para incidir en los momentos clave que definen y determinan lo que es importante para sus colaboradores, eso es lo que los distingue del resto”.

EL PAPEL DE RH

Aunque a nivel mundial la compañía se ha centrado en la planeación de talento y de recursos a largo plazo, en México se ha vuelto más dinámica dicha práctica. Esto debido a la naturaleza del entorno, los cambios y el contexto.

“Todos los mercados son diferentes, por eso impulsamos ciertas prácticas, porque estamos convencidos que respaldan una necesidad”, menciona.

En Novartis los datos son una herramienta sistemática y potencial.

BENEFICIOS

En el tema de compensaciones y beneficios para los empleados, Jiménez cuenta que, por ejemplo, en la empresa farmacéutica el *home office* y otro tipo de programas de flexibilidad son una realidad. “Los resultados de dicha práctica son excelentes”, afirma.

Los colaboradores de Novartis cuentan, también, con licencias parentales, que replican las que se siguen a nivel global. “Una política que garantiza hasta 14 semanas de licencia pagada para que quienes se convierten en papás y mamás puedan disfrutar de momentos importantes”.

Con estos cambios, dice, se busca dos objetivos: ofrecer apoyo y flexibilidad a los asociados en un momento de importancia, que favorecen la igualdad de género. “Nuestros colaboradores entienden estos esquemas de flexibilidad y los utilizan de la mejor manera posible”.

“Los *millennials* han crecido en un entorno tecnológico, así que ellos son una fuerza laboral que nos presiona, nos impulsa, nos motiva”, puntualiza Jiménez.

LA BRECHA GENERACIONAL

“Definitivamente en nuestra organización tenemos conviviendo y trabajando juntas a todas las generaciones”.

Y para atender esa circunstancia cuentan con programas diferentes para ofrecer un paquete de beneficios acordes a cada grupo de colaboradores, pues “lo que puede ser importante para unos, no lo es para otros”.

Esto ha tenido un impacto positivo en sus estrategias de atracción de talento, pues las nuevas generaciones demandan que se atiendan sus intereses.

“Los *millennials* han crecido en un entorno tecnológico, así que ellos son una fuerza laboral que nos presiona, nos impulsa, nos motiva”, puntualiza Jiménez.

ENERGIZE FOR LIFE

Se trata de una iniciativa de Novartis para reconocer la importancia de mantener un balance vida-trabajo. A través de estrategias que apoyan tanto a sus asociados como a sus familias para atender su salud de forma correcta.

También cuentan con programas de voluntariado interno en donde unos empleados apoyan a otros en situaciones de necesidad o ante el sufrimiento de enfermedades, mismas que pueden incidir sobre ellos mismos o en algún familiar.

La compañía farmacéutica trabaja en el lanzamiento de un medicamento que contrarreste los síntomas de la migraña, debido a que el 14% de los mexicanos la padece, de acuerdo con cifras de la Secretaría de Salud (SSA). Se trata de una de las 20 enfermedades más debilitantes, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Y, muchas veces, quienes la padecen aún no han sido diagnosticados. Dicha enfermedad, por ende, impacta directamente en el ausentismo.

Novartis pone en ejemplo en casa y han trabajado en campañas de concientización, información y apoyo sobre el tema, para quien esté en riesgo de sufrir dicha enfermedad cuente con todas las herramientas necesarias para atenderla.

“Seguiremos en una línea de enfoque hacia la experiencia del empleado, para así hacer la diferencia y para que el talento florezca más, dentro de una cultura de empoderamiento y responsabilidad. Estamos comprometidos con reimaginar la medicina”, concluye Jiménez.

XIII CONGRESO MARKETING DIGITAL

Febrero
26
2020

 www.CongresoMarketingDigital.com.mx/

Oradores



BENCHMARK



Central Media
Agency Digital



interactive
believe.do



comscore



XIV CONGRESO INTERNACIONAL RH Recursos Humanos

Mejora la Atracción, Desarrollo y Retención de tu Personal



Abril
23 y 24
2020

 www.congresorh.mx

Oradores



EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey



GENTERA



15%
de Descuento para
referidos de:

mejores
empleos

¡Contrátalo Presencial o en Línea!



55 32 23 98 79



(55) 9000 0404 / 01800 087 2411



Informes@CongresosPE.com.mx

Sede



CDMX

Organiza



Promoción Empresarial
Especializada en Capacitación Ejecutiva



JORNALEROS DIGITALES, el costo social de las apps de entrega de comida

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de su estudio "Trabajar para un futuro más prometedor", propone modificaciones en las condiciones laborales de los repartidores de comida por aplicación, pues -advierte- de no regularse la operación de estas plataformas, las próximas generaciones estarán conformadas por jornaleros digitales, trabajadores sin acceso a seguro social, prestaciones y expuestos a accidentes de trabajo. El reto que enfrenta México es regular un tipo de empleo flexible, que se ha convertido en la salida laboral de cientos de miles de personas, obligando a las empresas a garantizar los derechos laborales, como la seguridad social.

Por Brenda Martínez Lunar



Hace tres años, Brian Estrada decidió convertirse en repartidor de comida en bicicleta, con el fin de financiar sus estudios en Gastronomía. Se inscribió en la *app* de Uber, luego cambió por Rappi, debido a que -considera- a esta más eficaz, pues incluye productos de supermercado, farmacia y antojos, lo que extiende el horario de servicio a toda la noche, a diferencia de los demás, que sólo reparten alimentos de restaurante y el servicio se termina al cierre de los negocios. Su vida era normal hasta que se accidentó. "Yo me accidenté repartiendo un pedido de Sin Delantal, ya pasaron 11 meses y aún no tengo respuesta", comenta.

Eran las 9:00 de la noche. Se dirigía a su casa, pero decidió tomar el último pedido antes de dejar su bici en la pensión. Pedaleaba sobre la calle Londres en la zona rosa de la Cdmx, cruzó hacia insurgentes rumbo a la Ciudadela cuando un carro se dio la vuelta con el semáforo en rojo e impactó su llanta trasera.



Conoce más sobre
#NiUnRepartidorMenos

"Yo salí volando. Sólo recuerdo que vi el auto pasar. Me estrellé la cara en el filo de la banqueta y perdí el conocimiento durante media hora", narra.

Intentó levantarse con ayuda de un peatón que fue testigo del accidente. Él sólo alcanzó a decir: "Déjame amarrar mi bici". Después de eso, no recuerda nada.

"De vez en cuando vienen a mi mente flashazos -agrega- con recuerdos pasajeros, como que estaba sentado en una jardinera frente a una farmacia mientras me curaban y me quitaban un poco de la sangre de mi rostro. Pero en ese momento yo no sabía cómo me llamaba ni dónde estaba". El saldo: tenía la frente inflamada, la pierna lastimada, la boca herida y perdió seis dientes. Así lo describe.

"He gastado 20 mil pesos, entre los dos días que estuve en el hospital y la reposición de mis dientes y luego 10 mil pesos más por los estudios restantes. Me pidieron que regresara, a pesar de que estaba bien, porque temían que se me formara un coágulo, por el impacto tan fuerte que tuve en la cabeza", cuenta.

Después de dos días que estuve en el hospital mandó un mensaje a Sin Delantal, por Whatsapp y por Telegram, -ellos no cuentan con soporte técnico telefónico- para aclarar su situación, pues le estaban descontando el pedido que no entregó el día del accidente.

"Lo que obtuve fue que me desactivarán por casi tres meses. Ahorita ya estoy activo, pero me dejaron con cuenta de moto y tengo que escribir para que me la cambien".

Por el accidente y las secuelas, Brian ha dejado de repartir comida por *app* y también tuvo que dejar trunca su carrera de chef, al no poder solventar los gastos.

Asegura que la recuperación fue más complicada que el accidente. "Intenté meterme a trabajar en una cocina acorde a mi profesión, pero fue un desastre. Mi destreza no era la misma, no me podía concentrar y se me olvidaban las cosas".

"Lo único que pensé fue: 'No me puede estar pasando esto'. Y luego caí en una depresión. Estuve dos meses en cama, intento trabajar y no puedo, me despiden y mi otra fuente de ingreso tampoco la puedo retomar. No sirvo para nada, ni siquiera para lo que me gusta".

Brian comenta que en ocasiones se sentía presionado por el cronómetro que mide el tiempo de entrega. "Me genera presión, sobre todo cuando cambia de color porque ya transcurrió mucho tiempo".

Explica que Uber introdujo el seguro de Sura y Rappi el de Mapfre. "Uber en ciertos casos te resuelve y te manda el servicio, pero con Rappi tienes que mandar solicitud, explicar qué pasó y sólo si no fue tu culpa, te lo valida". Sin Delantal no tiene ninguna aseguradora.

-¿Tienes prestaciones?

-Ninguna.



En el estudio "Trabajar para un futuro más prometedor", elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que propone modificaciones en el mercado laboral global para mejorar las condiciones de trabajo en el futuro, se advierte que, de no regularse la operación de las *apps*, las próximas generaciones estarán conformadas por jornaleros digitales.

Patricia Mercado, senadora del grupo parlamentario de Movimiento Ciudadano (MC), sostiene que, ante los empleos generados por la irrupción de la tecnología "urge una reforma profunda a la seguridad social, para que sea universal y transportable, que te acompañe durante toda tu vida laboral, si decides pertenecer a una empresa o tocar guitarra en un bar".

Los repartidores de comida son trabajadores que, a través de aplicaciones multiplataforma, como Rappi, Uber Eats, Didi Food y Sin delantal, brindan un servicio a quien solicite comida desde su teléfono celular.

"El incremento de los empleos generados por las *apps* se debe a la flexibilidad que tienen en cuanto a contratación y la posibilidad de decidir el tiempo que se le dedica a esta actividad y la no exclusividad de contrato", detalla Enrique Culebro presidente de la Asociación Mexicana de Internet (AIMX).

Según Culebro, el empleo en las *apps* es una mejor alternativa que otros tipos de empleos, como los informales, que operan en la irregularidad.

No obstante, sostiene la senadora Mercado, las *apps* no deben atentar contra los derechos de los trabajadores.

"Es responsabilidad del Estado -abunda- ver cómo hacer la reforma para erradicar la precariedad laboral".



A nivel mundial existen 2 mil millones de personas que basan su sustento en la economía informal. En México hay casi 57% de trabajadores informales, de acuerdo a cifras de la OIT.

Fintonic reveló que de las *apps* de *food delivery*, Uber Eats se coloca en el primer lugar con un ticket promedio de 210 pesos; Rappi, en segundo lugar, con 180 pesos, y Sin delantal, en tercero, con 110 pesos.

Con el fin de demandar mejores condiciones de trabajo, los repartidores de comida se organizaron y crearon un colectivo #NiUnRepartidorMenos, tras la muerte de José Manuel Matías, quien falleció atropellado en 2018 por un tráiler de basura entre el Eje 5 y Periférico en la Cdmx.

"Queremos dialogar, no llegar a imponernos. Buscamos un intercambio de ideas y mejorar nuestra situación", explica Saúl Gómez, miembro del colectivo.

Saúl aclara que ellos no piden dinero ni «botean». "Hacemos donaciones en especie, damos las cuentas bancarias de la familia para que les depositen directamente, esto en caso de que un compañero haya sufrido un accidente".

Eventualidades como la de Brian, dice, son situaciones frecuentes, a las que se enfrentan todo el tiempo. "Esa es la indolencia de las *apps*, a la que nos oponemos", comenta.

Desde que fundaron el colectivo han muerto 12 repartidores en México. Con el fin de tener un control y de impulsar acciones por sí mismos han implementado a través de su página de Facebook, la bitácora de guerra, en donde se

Con el fin de tener un control y de impulsar acciones por sí mismos han implementado a través de su página de Facebook, la bitácora de guerra, en donde se reportan los accidentes que ocurren a diario.



reportan los accidentes que ocurren a diario. Y a través de esa bitácora también se reportan los casos de acoso que sufren, por parte de los clientes, la mujeres repartidoras.

También mapean en Google los puntos rojos: zonas en donde se han localizado direcciones de personas que hacen fraude; es decir, no pagan el pedido, o en donde los han asaltado. “De esta manera nosotros verificamos las direcciones antes de ir a repartir y si aparece con esta simbología sabemos que no debemos asistir”, explica Brian, también miembro del colectivo.

Finalmente han podido implementar el rayado de mochilas, con el fin de apoyarse entre ellos si tienen algún accidente. Con esta acción el repartidor lleva en la mochila la leyenda “#NiUnRepartidorMenos”, “#NoMeQuitesElCasco”, “Llamar al 911”, y el número que tiene en la base de datos del colectivo.

“De este modo si alguien miembro del colectivo le ayuda sabrá que es el repartidor número 100, nos escribe por el grupo y ahí nosotros tenemos su nombre completo, tipo de sangre, alergias, datos de sus familiares, etc. Si lo ayuda alguien ajeno al colectivo ya sabrá que debe llamar al 911 y no puede quitarle el casco por recomendación médica”, explica Brian.

Actualmente el colectivo cuenta con 600 miembros de todas las aplicaciones, distribuidos en la Cdmx, Mérida, Guadalajara, Puebla y Monterrey.



Según Germán de la Garza, abogado laboral y socio del despacho Mowat, este tipo de empleo no entra en la categoría de trabajo informal.

“Para que exista una relación de trabajo, debe de haber un trabajo personal y subordinado contra el pago de un salario. Aquí, en estricto sentido, no se dan los componentes de una relación de trabajo, primero porque no existe plenamente una subordinación, aunque sí hay reglas con las que se lleva a cabo el servicio, pero el momento en que se da, este lo deciden quienes lo prestan. Tampoco hay propiamente el pago de un salario, por el contrario, hay un pago derivado de una prestación de un servicio”, explica.

Lo que quiere decir -añade- que no existen elementos para establecer que hay una relación laboral entre el repartidor y la plataforma. “Más bien es la prestación de un servicio y está supeditada a

una nueva tecnología que crea una nueva modalidad de empleo”.

Esta situación también se ve reflejada en cómo los nombran. Los repartidores señalan que las aplicaciones los ven como usuarios de sus aplicaciones, y no como empleados.

Por ende, como no existe una relación de trabajo, “las plataformas no están obligadas a ofrecerles ningún tipo de beneficios”, explica de la Garza.

“Las plataformas argumentan que no son sus trabajadores, pero ni es totalmente ajeno a ti, porque tú ganas con ese trabajo, pero efectivamente no es completamente tuyo, pero no por eso vas a atentar en contra de los derechos laborales”, subraya Mercado.

A largo plazo tienen que mejorar sus esquemas para las personas que se emplean a través de la plataforma. “A pesar de que estos no tienen una relación patronal directa, tienen algunos componentes de legalidad y están reconociendo la situación. Hay una apertura de las apps que son miembros de la AIMX de ir regulando la situación”, explica Culebro.

María Fernanda Reséndiz, gerente de Comunicación Corporativa de Uber Eats, señala que la app cuenta con esquemas de flexibilidad, viajes cubiertos por el seguro Sura o Axxa y la tarjeta de socio conductor, en la cual, incluso los repartidores pueden recibir hasta 2% de regreso al cargar gasolina en las estaciones seleccionadas por Oxxo Gas.

Respecto al seguro que los cubre durante el viaje “algunos compañeros ni siquiera saben como activarlo. Además, tanto Uber Eats como Rappi, desaparecen los historiales del viaje de las muertes que se han reportado, es como si jamás hubieran existido, por eso no pagan los gastos”, denuncia Saúl.

Sin embargo, Reséndiz matiza: “Sabemos que la seguridad es una preocupación para todos los que comparten el camino -especialmente los usuarios de la bicicleta-, por lo que estamos comprometidos a trabajar con las ciudades en donde tenemos servicio para hacer que las vías sean más seguras para todos quienes las usan”.

Señala que las muertes de socios repartidores de Uber, por accidentes viales, sólo representan una muy pequeña fracción del panorama de la movilidad dentro de las ciudades.

En su plataforma tienen un kit de herramientas de seguridad para socios repartidores, el cual

“Lo que queremos es evitar tener, con la digitalización y el avance de la tecnología, un rezago de gente con trabajo precarizado”.
Gerardina González Marroquín, titular de la oficina para México y Cuba de la OIT.

conlleva el poder compartir el viaje en tiempo real con los contactos que deseen, enlace directo al 911, línea telefónica 24/7 para atención -en la cual un equipo especializado responde y revisa cada informe-.

Ante la reciente firma del convenio del Programa de Colaboración para la Simplificación del Cumplimiento Tributario, en la que Uber participó, Reséndiz señala que los beneficios son:

- Certidumbre respecto al correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Acceso a constancias de cumplimiento fiscal que les permitirá obtener productos financieros como los otorgados por Nacional Financiera (NAFIN), instituciones financieras privadas e incluso apoyo para adquirir una casa nueva o usada, con un crédito accesible.
- Disminución de la carga impositiva, y administrativa al reducir de 13 a 1 el número de declaraciones que deben presentar.
- Les permite afiliarse al IMSS como trabajadores independientes al régimen

voluntario y obtener los beneficios relacionados con dicho régimen.

De la Garza sostiene que los repartidores tienen pocas opciones para optar por la vía legal. Detalla: "Pueden intentar presentar una acción legalmente, argumentando la existencia de una relación de trabajo y exigir el pago de beneficios, sin embargo, considero que no hay elementos suficientes para acreditar la existencia de una relación de trabajo".

Sin duda alguna, los repartidores de comida contribuyen a la economía y son un ejemplo -desafortunadamente- de que el avance de la tecnología puede atropellar derechos laborales.

"Los emprendimientos que ofrecen la opción del autoempleo son bien recibidos y están contribuyendo a que México se base más en la economía digital", sostiene Culebro.

No obstante, Gerardina González Marroquín, titular de la oficina para México y Cuba de la OIT, matiza: "Lo que queremos es evitar tener, con la digitalización y el avance de la tecnología, un rezago de gente, que, aunque sea digital, tenga acceso a internet y conozca de este tema, sus condiciones de vida sean precarias".

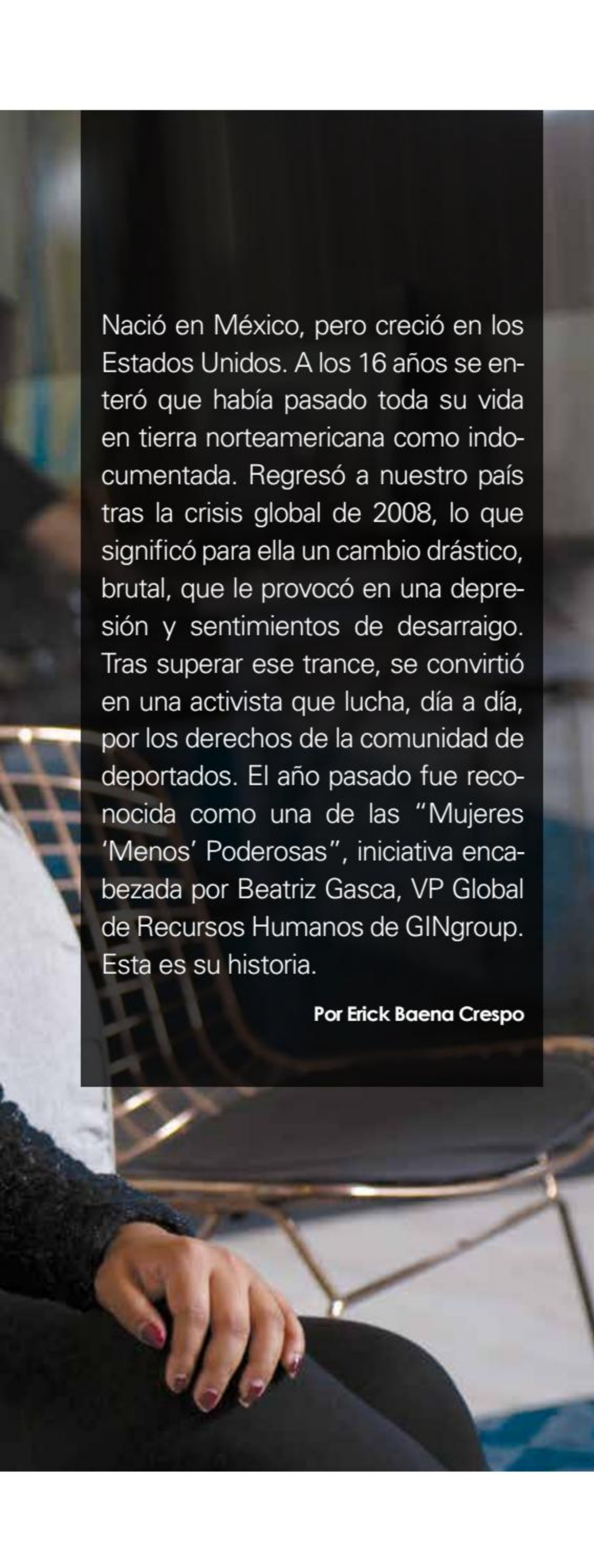


Características de los jornaleros digitales

- Cuentan con acceso a internet pero no tienen un trabajo decente.
- Jornadas de trabajo largas.
- No tienen prestaciones de ley.
- Tienen condiciones de vida precarias.



Leni Álvarez:
La *dreamer*
que lucha por
la inserción
laboral



Nació en México, pero creció en los Estados Unidos. A los 16 años se enteró que había pasado toda su vida en tierra norteamericana como indocumentada. Regresó a nuestro país tras la crisis global de 2008, lo que significó para ella un cambio drástico, brutal, que le provocó en una depresión y sentimientos de desarraigo. Tras superar ese trance, se convirtió en una activista que lucha, día a día, por los derechos de la comunidad de deportados. El año pasado fue reconocida como una de las "Mujeres 'Menos' Poderosas", iniciativa encabezada por Beatriz Gasca, VP Global de Recursos Humanos de GINgroup. Esta es su historia.

Por Erick Baena Crespo

M

"Me llamo Leni Álvarez. Tengo 24 años. Estudié Administración de Negocios Internacionales y Antropología Social en la Universidad Veracruzana. Y a los 16 años supe que había vivido toda mi vida en los Estados Unidos como indocumentada".

Leni es una joven de piel morena, de amplia sonrisa, que habla español con un sutil acento norteamericano. Cuando Leni conversa le brotan palabras en inglés, como "mortgage", "developed", "community".

—Es que hablo un *spanglish* caribeño —bromea.

—Hablas un español bastante fluido.

—Ahora... pero hace 10 años, cuando regresé a México, me costaba mucho trabajo comunicarme.

Y eso se debe a que Leni creció en Florida y regresó a México, de forma voluntaria, tras una serie de eventos desafortunados: la crisis económica global de 2008, las multas de tráfico que llevaron a su padre a prisión (cumplió su condena algunos fines de semana) y dos hipotecas que acumuló su familia.

"Mi padre cumplió sus horas y pudo salir, pero en cada ingreso sentía que lo iban a condenar más tiempo. Eso fue la gota que derramó el vaso", confiesa.

Sentados frente a frente, en la sala de una oficina ubicada en la Roma Norte, platicamos sobre su vida, su pasado y su labor como activista a favor de los derechos de los *dreamers*. Entre nosotros media una planta, mero elemento decorativo, además del único vegetal dentro de este espacio de *coworking* en el que abundan *startups* del sector tecnológico. Aquí se ubican las oficinas de Hola Code, empresa que apoya la reinserción laboral de jóvenes deportados y en la que Leni trabaja como directora de reclutamiento. Es curioso: hoy el internet está fallando, así que las oficinas están vacías.

De pronto, llega uno de sus compañeros, quien interrumpe la entrevista.

—There is no internet, so they went to work at Starbucks... ¡Lo siento! —le advierte Leni.

La crisis económica de 2008 propició, en los Estados Unidos, una expulsión masiva de connacionales: en 2009 hubo un total de 277 mil 185 mexicanos

deportados, de acuerdo con el Anuario Estadístico de Inmigración, publicado en 2012 por el Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos. Las remociones requieren de una orden federal que involucra a la oficina de Inmigración y Aduanas (U. S. Immigration and Customs Enforcement). Las personas deportadas, a través de una remoción, pueden ser encarcelados si regresan a territorio norteamericano de forma indocumentada. Los retornos son las deportaciones de personas que no cuentan con orden de remoción. A éstos también se les denomina “voluntarios”, como lo sintetiza Liliana Meza González, en su artículo académico “Mexicanos deportados desde Estados Unidos: análisis desde las cifras”.

En 2009, precisamente, Leni salió de los Estados Unidos, junto a su familia, y se instaló en Veracruz, en medio del trance de la Guerra contra el Narcotráfico, ese avispero golpeado por Felipe Calderón sin estrategia alguna, que ha enlutado a cientos de miles de familias. En ese contexto, Leni tuvo que integrarse, reinventarse, sobrevivir. Y no fue fácil: enfrentó la burocracia mexicana, que -en un principio- no le permitió revalidar sus estudios, negándole su derecho a la educación. Tras insistir incansablemente logró terminar su preparatoria e ingresar a la universidad.

“Regresé a mi país y sentí que estaba regresando a las sombras. Mi mamá no me tenía permitido decir que habíamos vivido en Estados Unidos”, confiesa.

Luego tuvo una revelación: “Entendí que el año en que nací hubo una gran crisis política, económica y social. Así que me dije: mi historia no es única, sino que la comparten millones, que han tenido que pasar lo mismo que yo. Y me reproché: ‘Leni, ya párale de darte de latigazos, de llorar, o de sentir resentimiento. Ponte a hacer algo’”.

Y así empezó el camino que la llevó a convertirse en la *dreamer* que lucha por la reinserción laboral de los mexicanos deportados.



En marzo de 2017, el expresidente Enrique Peña Nieto promulgó reformas a la Ley General de Educación, con el fin de agilizar la revalidación de estudios de mexicanos que son deportados por los Estados Unidos. Se eliminó la apostilla de documentos de identidad y escolares, además de la obligación, que se le imponía a los *dreamers*, de presentar planes y programas de estudio cursados en el extranjero traducidos por un perito autorizado. Ahora se acepta la validación electrónica de todos los documentos

escolares y la persona retornada que cuente con un certificado GED (*General Education Development*), obtiene automáticamente la revalidación total de sus estudios a nivel bachillerato. Eso en teoría; en la realidad, sostiene Leni, en el tema migratorio no hay comunicación entre el gobierno federal, los consulados en el exterior y los gobiernos locales.

“La falta de acceso a la educación superior –afirma– es lo que más afecta a los jóvenes repatriados. Muchos *dreamers* me mandan mensajes, diciéndonos que están interesados en regresar a México a retomar sus estudios, pero no saben que es muy difícil revalidarlos”.

Cuando Leni y su familia planearon su regreso a México, acudieron al consulado mexicano más cercano a su domicilio en Florida. Ahí les aseguraron que sus documentos estaban listos, revalidados, y que bastaba recogerlos en México. Cuando llegaron aquí, los burócratas que los atendieron les aseguraron que no sabían nada de sus documentos ni de la supuesta revalidación.

A Leni eso le parece irónico: “Llegas a tu país, te dan un panfleto que dice: ‘Bienvenido, paisano’, como si hubieras estado de vacaciones, y con eso les basta. No se dan cuenta de la gravedad: a este país regresan familias completas, desarraigadas, arrancadas de su entorno, que estuvieron fuera de México entre 10 o 20 años”.

Volvió a Acayucan, Veracruz, un lugar que ni guardaba en su memoria. Ahí vivía la abuela de Leni y otros familiares. “La idea era que íbamos a poner un cibercafé. Viajamos con ciertos materiales para emprender. Desafortunadamente la cuenta bancaria a la que mis padres mandaban sus ahorros a México fue vaciada por otros familiares”. Por fortuna su padre pudo vender la empresa que creó en los Estados Unidos. Y ese pago, a plazos, que le enviaban desde allá, era lo que los ayudaba a sobrevivir. De un momento a otro se encontraron sin dinero, sin ahorros, sin trabajo.

–Estuvieron 14 años fuera del país. Regresaron a un México totalmente distinto, ¿cómo fue, para ti, volver a un lugar que no recordabas?

–No entendía. Primero tuve que darme cuenta que formaba parte de esta nación. Recuerdo ir a protestar en Estados Unidos. Recuerdo que también participamos, como familia, en *Un día sin mexicanos*, pero no entendía las razones de la protesta. Me dolió mucho regresar porque mi casa, el lugar que conocía, estaba en Florida. Pensaba como una ciudadana americana: quería estudiar enfermería y aportar a mi país. Me

fui sin decir adiós. Sólo a una amiga se lo confesé y ella ¡también era indocumentada!

Leni lleva más de 10 años en México. Una crisis económica, la de 1994, provocó su salida del país; otra crisis, la del 2008, la hizo volver.



Leni nació en Chiapas, en 1994. Y luego su familia se trasladó a Veracruz. “Mi papá, tras la crisis de ese año -cuenta-, se vio obligado a emigrar”. Bromea: “Bueno, más bien, fue por mi culpa”. Cuando nació, su familia vivía en un ejido de Veracruz. Y, en esa época, una extraña enfermedad estaba diezmando a los recién nacidos. Ella enfermó y en el hospital faltaba medicina. Sus papás la internaron en una clínica privada, a las afueras del pueblo. Eso causó una crisis económica en la familia. Su padre, de oficio lechero, decidió irse a los Estados Unidos, en busca de una oportunidad. Se asentó en Florida, en donde emprendió un negocio de jardinería. Su madre lo alcanzó meses después, con tres hijos a cuestas. Leni tenía 2 años y medio. “Mi crianza fue en un *spanglish* caribeño, por la zona. Había muchos boricuas, dominicanos, cubanos, de todo un poco”. En tierra norteamericana nacieron dos de sus tres hermanos. A los 8 años -quizá por esa razón se siente cómoda en el ambiente de los negocios- traducía de inglés a español las negociaciones de su padre con clientes y proveedores. Después de la escuela, se subía a un auto con su padre, que tenía las rutas preparadas, e iban a ofrecer sus servicios de jardinería. Allí cursó hasta el segundo año de preparatoria. Continuó sus estudios en México, en donde estudió Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Veracruzana.

“Odié la licenciatura, aunque me ayudó mucho. Es una de esas carreras -dice sin aspavientos- que estudian los jóvenes que provienen de familias adineradas, que tienen un trabajo asegurado en el puerto porque tienen los contactos. Me ayudó a ver de cerca el lado clasista de México. Y no me sentía parte de él”. Sus compañeros la cuestionaban porque no entendían que, una joven de origen humilde, tuviera un excelente nivel de inglés (así se expresa también el clasismo en este país). “Y ahí me di cuenta que estaba arrastrando una vergüenza por ser indocumentada”, confiesa. En la facultad, entonces, conoció a una maestra de economía, quien le enseñó Historia de México, pero desde el enfoque de las teorías económicas internacionales. “Escuchaba estas teorías, embelesada, que sonaban hermosas, que decían que todos íbamos a te-

ner como países un rol específico y se iba a impulsar una redistribución justa, pero tiempo después me di cuenta que, a esas teorías, la realidad las vomitó”. En esa época tuvo contacto con “su primer deportado”. Pasaron tres años para que Leni encontrara a una persona como ella. A ese joven que conoció lo deportaron a los 22 años. Vivía en Xalapa, trabajaba en un *car wash* -así lo dice Leni- y, los fines de semana, estudiaba un curso para aplicar al examen de ingreso de la UV. Ese contacto hizo eco en Leni, quien empezó a investigar más sobre el tema. Así supo que eran millones de personas las que habían regresado al país, quienes también vivían a la sombra, olvidados, invisibilizados.

“Me involucré en actividades de Las Patronas, como activista, y también, en esa época, participé en el movimiento encabezado por el padre Solalinde”.

Esos cambios en su vida la motivaron a inscribirse, también en la UV, a la licenciatura de Antropología Social, que cursó simultáneamente a sus estudios de Administración de Negocios Internacionales. Le llamó la atención la línea de investigación sobre migraciones, y se dijo: “Aquí quiero estar”. Sacó lo mejor de dos disciplinas que, en apariencia, parecen contrapuestas: la antropología y los negocios.

Y entonces se le cruzó Hola Code. En el marco de la Feria Internacional del Libro Universitario (FILU) 2017, que se llevó a cabo a finales de abril, Leni conoció a Jill Anderson, autora del libro *Los otros dreamers*. Tras escuchar su testimonio, Jill le informó que el 4 de mayo, de ese año, habría una protesta a las afueras de la Secretaría de Relaciones Exteriores y la invitó a asistir. Leni acudió a la protesta y ahí conoció a representantes de las organizaciones Deportados Unidos en la Lucha, Otros Dreamers en Acción, Aliados de la Comunidad, entre otros. Se enteró de las peticiones y exigencias al gobierno mexicano de esas organizaciones de la sociedad civil. Y también ahí conoció a integrantes de Hola Code, a quienes les contó que estaba estudiando negocios, pero también antropología.

En ese momento, Hola Code tenía una vacante. Leni no tenía experiencia laboral, pero aplicó el día del cierre de la convocatoria. Y lo logró: se quedó a trabajar con ellos. Lleva 2 años trabajando ahí, como directora de reclutamiento y asociaciones, pero también se involucra en la gestión de redes sociales, relaciones públicas y *community engagement*.

“Hago de todo porque soy muy inquieta y quiero hacer mucho por mi comunidad”, dice.



José Delgado Jaimes, de 45 años, murió porque el Instituto Nacional Electoral (INE) le negó el acceso a una identificación oficial. José vivió 35 años en Estados Unidos, en donde tuvo cinco hijos, todos ellos ciudadanos estadounidenses. El 12 de marzo de 2018 fue retenido en el Northwest Detention Center (NWDC) en Tacoma, Washington. José padecía insuficiencia renal y necesitaba un trasplante de riñón. Debido a ello, recibía diálisis 4 veces por semana. Mientras estuvo detenido, durante más de un año, denunció malos tratos de parte de los guardias y empleados de GEO, la corporación con fines de lucro que opera la instalación NWDC.

“Él habló sobre ocasiones donde fue restringido tortuosamente sólo por recibir la diálisis tres veces a la semana, en las cuales fue colocado en celdas de retención mugrosas y antihigiénicas por varias horas después de su diálisis en lugar de ser permitido a regresar a su propia celda, y también habló de ser privado (sic) de sus medicamentos los cuales le fueron anteriormente recetados”, se lee en el comunicado emitido por La Resistencia, una organización civil que defiende los derechos humanos de los migrantes detenidos en el NWDC. Originario de Michoacán, José llegó a México el 10 de abril de 2019. En el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) lo recibió una persona con un letrero que decía: “Bienvenido José Delgado a México”.

Cuando intentó tramitar su Seguro Popular, le solicitaron el INE: sin él -argumentaron- no podían hacer ningún trámite. Lo hizo, o eso intentó, pero en la ventanilla de un módulo del INE lo acusaron de presentar un acta de nacimiento falsa, sin previo análisis, y no aceptaron a los testigos que lo acompañaban como prueba válida. “Adquirir documentos de identidad sigue siendo una de las principales barreras para los mexicanos deportados”, sostiene la organización Otros Dreamers en Acción (ODA).

Apenas el 11 de octubre de 2018, el INE firmó un convenio de colaboración con el Instituto Nacional de Migración (INM), que permite a las personas deportadas en la frontera norte obtener su credencial de elector en cualquier módulo de atención. Demasiado tarde para José. Su caso ejemplifica que los migrantes no sólo sufren maltrato en los Estados Unidos, sino también en su país de origen, que les niega el acceso a un documento de identificación, dejándolos en el limbo burocrático.

Leni quiere que historias como la de José no se repitan nunca más.



Leni afirma que la idea del sueño americano es un concepto que debe desmitificarse, pues la noción que se tiene sobre la vida de los mexicanos en los EU -instalada en el imaginario de la sociedad mexicana- no tiene consonancia con la realidad. En su caso, explica, nunca vivió, en tierra estadounidense, como un extranjero, sino como un miembro más de la comunidad en donde creció. Eso, a su regreso a México, se tradujo en su sentimiento de desarraigo. “Mi madre, en vez de enseñarnos las raíces mexicanas más enraizadas, prefirió integrarnos. Me crié comiendo comida mexicana, pero también comida china, boricua. Mi madre estudiaba en las noches, para poder hablar inglés. Ella se involucraba, como cualquier madre, en actividades de nuestra escuela. Puedo decir que tuve una infancia cotidiana y, por eso, me fue tan difícil asumirme como indocumentada. Tuvimos una vida americana tradicional. Sentía que participábamos activamente en la comunidad local. Vivíamos nuestra situación migratoria de forma oculta, clandestina”.

-¿Fuiste víctima, alguna vez, de discriminación o racismo?

-Por fortuna nunca fui discriminada. Se vive muy diferente la experiencia de ser migrante, pues depende del Estado en el que vivas. No es lo mismo Texas que California. El año pasado me otorgaron mi visa y visité, como activista de migración, San Antonio Texas, Nueva York y California. Y era extraño porque California es como estar en un México artificial, acartonado. Y me di cuenta que había crecido en un estado sureño [Florida], republicano, en donde éramos 50% mexicanos y 50% estadounidenses, *rednecks*, de ideología republicana. El racismo siempre ha estado latente, pero la actitud racista no era premiada, sino que era algo vergonzoso, representaba una persona sin educación. Ahora es una actitud aceptada y premiada.



El propósito de Hola Code es que la comunidad de deportados, quienes no conocen sus derechos laborales en México, accedan a una educación, informal, acelerada, que les permita contar con un mejor ingreso. Le ofrece a jóvenes *dreamers* la oportunidad de capacitarse, a través de un programa que dura 5 meses, con un currículum que viene de Silicon Valley, con clases en inglés, adaptadas a la comunidad.

“En todo el mundo, en estos momentos, hay una falta de talento en el sector de las Tecnologías de la Información. Si en los noventas, el inglés era el idioma del futuro, hoy en día el código, es el lenguaje del futuro. Aquí en México hay una carencia de talento de esos perfiles. Y nuestro país, por su posición geográfica, tiene gran potencial para volverse una meca de la tecnología, pero le falta mucho todavía”, sostiene Leni.

De acuerdo con cifras de la Unidad de Política Migratoria, órgano adscrito a la Secretaría de Gobernación (Segob), en el primer semestre de 2019 el gobierno de los Estados Unidos deportó a 109 mil 296 mexicanos. En ese universo de personas, por ejemplo, Leni sondea año con año: su labor consiste en rastrear aquellos jóvenes repatriados que tengan el perfil para ser reclutados por Hola Code. Los requisitos son simples: una carta de motivos, un examen en línea y, en caso de aprobar, los candidatos envían un video de 3 minutos que le permite a Leni evaluar si son personas abstractas o sistemáticas, después de esos pasos realizan una entrevista final. Las clases se imparten de lunes a viernes, en un horario de 9:00 a 18:00 horas. El programa es intensivo.

“La mayoría trabajaba, allá, en el campo, la jardinería, los restaurantes. Y aquí, al buscar educación, su propio país se las niega. Hola Code les permite visualizarse como ingenieros, imaginarse en espacios que no estaban abiertos para ellos”.

A la fecha, han egresado tres generaciones, de 21, 28 y 21 personas, respectivamente. Los egresados de Hola Code tienen ingresos, en promedio, de 25 mil pesos mensuales.

“Tenemos una chica (de la segunda generación) que, sin una experiencia previa, aprendió a programar y ahorita está trabajando en Cuenca, una empresa creada por un indocumentado, que se formó en Sillycon Valley”, cuenta Leni, con orgullo.

-¿Cómo vives, desde acá, la era Trump?

-Obama fue un presidente políticamente correcto. Su imagen lo llevó a la victoria. Para nosotros representaba a las minorías. Ganó gracias al voto latino, que lo apoyó por sus promesas de campaña. La comunidad latina fue definitiva en su triunfo; jugó un papel muy grande.

Íbamos a tener un presidente demócrata, que hablaba a favor de los migrantes, que prometió que trabajaría incansablemente para encontrar soluciones al tema migratorio. Surgió el DACA, pero finalmente no fue, ni es, una solución al problema. Millones de jóvenes, *dreamers*, no saben si este año podrán seguir en el país. Trump es un reflejo de lo que Obama dejó de hacer.

LIDERAZGO FEMENINO

Feminismo

Si usted recaba la opinión de la gente sobre este tema, ante una variedad de posturas y respuestas, ¿le sería posible enmarcar la finalidad del feminismo y la importancia que tiene para nuestro país?

Entre muchos objetivos, el feminismo busca que hombres y mujeres sean iguales en dignidad, iguales en derechos y que éstos sean realmente aplicados; sin embargo, la historia demuestra que esto no ha sucedido y que por la inacción de los líderes y las autoridades respecto a este rubro la situación actual de la mujer sigue en una postura de desventaja.

Atender la violencia hacia la mujer es una inminente prioridad. En nuestro país, uno de cada 10 hogares mexicanos es el escenario de violencias graves cuyas víctimas son en un 95% mujeres y niños.

En torno a la violencia, en meses pasados varias mujeres se manifestaron en las calles cuando una menor de 17 años fue presuntamente abusada por cuatro policías que debieran representar la figura de “la protección y la autoridad” a la vez, y en donde nuevamente se cuestionó a nuestras autoridades de incumplir y no ofrecer información precisa, dejando en evidencia una carencia de instituciones a las cuales recurrir para proteger los derechos de las mujeres, pero estas protestas se desarrollaron con disturbios en diferentes calles y monumentos de la Ciudad de México, lo que incentivó un disgusto y una distorsión en la esencia y el origen de la lucha social de las mujeres.

No estoy de acuerdo en que bajo el cobijo de supuestos “movimientos sociales” se generen desmanes o vandalismos y menos bajo la bandera del feminismo; sin embargo, no debemos cesar en saber enmarcar el verdadero propósito y así promover la igualdad de derechos; mi línea se sustenta en que es fundamental para impulsar mayor prosperidad para México.

Analicemos un ejemplo: el Banco Mundial señala que, con tan sólo un año adicional de escolaridad secundaria en las niñas, permitiría en un futuro aumentar su salario en 10 % a 20 %, por tanto, desde el punto de vista económico, esto podría disminuir la pobreza. Así, toda vez que la igualdad pueda manifestarse también en lo social, lo político, lo legal, lo económico y lo familiar, resultará una decisión acertada.

Tener una postura clara y firme ante el feminismo es fundamental, pero suele resultar complejo abordar el tema en nuestra sociedad sin teñirse de un malinterpretado “activismo social”; poco ayudaron las pasadas acciones de vandalismo asociadas a esta causa; no obstante, el daño sería mayor si se dejara de colocar el tema como una prioridad que está vinculada con el tan anhelado progreso de nuestro país.



Gabriela Breña

gbrena@mejoresempleos.com.mx

“Debemos estar dispuestas a asumir riesgos”

Luciana Caletti

Vicepresidenta de Glassdoor
Latinoamérica

En 2016, Glassdoor adquirió Love Mondays. Ambas plataformas comparten una misión: ayudar a las personas a encontrar un mejor empleo en un lugar agradable, que ponga el acento en el bienestar de los colaboradores. Actualmente Glassdoor tiene presencia en México, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Irlanda, Reino Unido, Francia, entre otros. Platicamos con la líder que encabeza sus esfuerzos en latinoamérica, para conocer su historia de empoderamiento y saber más detalles sobre esta fusión que dará mucho de qué hablar.

Por Brenda Martínez Lunar



H

Hace 6 años, Luciana Caletti fundó Love Mondays, una plataforma laboral que muestra el nivel salarial y satisfacción de los colaboradores, con presencia en América Latina. Pero la historia empezó antes: mientras Luciana cursaba un *Master of Business Administration* (MBA), en la Universidad de Oxford, realizó un viaje a Silicon Valley, lugar en que se relacionó con representantes de empresas tecnológicas.

“Esa experiencia tuvo un gran impacto en mí al grado de que me enfoqué en fundar mi propio negocio de alto impacto, bajo el modelo de Silicon Valley”.

Al concluir su *master*, Luciana se puso un objetivo: consolidar una *startup* tecnológica. Fue así como en 2013 comenzó a darle forma a su empresa en Brasil.

“En ese momento había una ola de crecimiento, había muchas *startups* compitiendo por *venture capital*, por lo que decidí volver a Londres para iniciar con este sueño”, cuenta.

¿Por qué Brasil? Al ser este su país de origen quería devolverle algo a su nación, además se dio cuenta que sus compatriotas, aún con un nivel educativo alto, se conformaban con cualquier empleo.

Así que su apuesta se centró en un cambio de *mindset*. “Yo quería una empresa que hiciera un cambio cultural, porque me di cuenta de que la gente tomaba decisiones sin conocer realmente cómo eran las empresas y sin saber si su cultura empataba con la de ellos”.

Glassdoor, un sitio web en donde los empleados evalúan a las empresas de forma anónima, fundado en el año 2007 por Robert Hohman, Rich Barton y Tim Besse, en California, fue la inspiración de Luciana. En 2013, Glassdoor operaba solo en los Estados Unidos, “así que Love Mondays estaba enfocado en América Latina”

LA FUSIÓN

En 2016, tras 3 años exitosos, Glassdoor adquirió Love Mondays. Y en 2019 Love Mondays se integró por completo a Glassdoor México. Las dos empresas compartían la misma misión: ayudar a los usuarios a encontrar trabajo en una empresa que les agrade. Actualmente Glassdoor tiene presencia en México, Argentina, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Irlanda, Reino Unido, Francia y, al menos, en otros 10 países más.

Love Mondays planea, así, maximizar su potencial de la mano de Glassdoor.

“Glassdoor tiene una plataforma muy sofisticada, lo que nos servirá para ayudar a más gente en América Latina a encontrar el mejor empleo”, explica Luciana.

La principal diferencia al unir ambas plataformas, las cuales operarán únicamente bajo el nombre de Glassdoor, es que no sólo ayudarán a las personas a encontrar empleo, sino que podrán tomar una mejor decisión sobre el lugar en el que quieran trabajar, al consultar las opiniones de los colaboradores que ya trabajan ahí.

“Con la fusión -detalla Luciana- los usuarios tendrán acceso a las reseñas de las compañías, los salarios de algunos puestos, las prestaciones y beneficios que ofrecen, alertas sobre vacantes, entre otras funcionalidades”.

A los empleadores, por otro lado, les ofrecen la posibilidad de realizar un reclutamiento profesional, adecuado, no sólo conforme a las habilidades técnicas que requieren, sino a los valores que buscan en el colaborador.

“Así sabrán qué tanto encajan en la cultura de la organización. En ocasiones los futuros colaboradores entran a una empresa pensando que les darán beneficios muy puntuales, pero no es así. Con la plataforma sabrán si pueden cumplir los objetivos o necesidades que tiene el empleado. Además de que pueden entrar a los perfiles de los profesionales y conocer su currículum”, explica Luciana.

Sin importar la generación a la que pertenecen, agrega, todos los colaboradores quieren ser felices en su trabajo. “Si bien los *millennials* demandan esto de forma muy natural, no quiere decir que los *baby boomer*, o la *generación x*, no quieran ser felices en sus empleos”. Por esa razón, afirma, elegir adecuadamente el lugar en el que te quieres desarrollar profesionalmente es, en la actualidad, una de las decisiones más importantes de la vida.

“Si no eres feliz en el trabajo, esto va a tener un gran impacto en tu vida, en tu salud, tus costumbres, relaciones personales y el desempeño”, asegura.

EMPODERAMIENTO

El 21% de las mujeres en México trabaja por cuenta propia; no obstante, lo hace en el sector informal. Y el 60% de ellas inició su propio negocio por necesidad y no voluntariamente, de acuerdo a cifras de 2013 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

“No sé si el panorama de mi emprendimiento hubiese cambiado si yo fuera hombre, pero de lo que sí estoy segura es que a una mujer le cuesta más trabajo

recaudar *venture capital*, y también sé que es aún más difícil si eres CEO de una compañía y decides emprender”, sostiene Luciana.

Es cierto que los entornos de las *startups* están rodeados por hombres, pero el panorama ya está en proceso de cambio. “Ahora se necesitan más mujeres en reuniones, eventos y conferencias sobre emprendimiento y *startups*. Tenemos que estar ahí porque esa es una de las formas de hacernos visibles”.

A la hora de lanzar Love Mondays, Luciana tuvo dos aliados Dave Curran y Shane O’Grady, cofundadores de la plataforma. Al respecto, reconoce: “Nunca llegué a tener algún problema con alguno de mis socios, la realidad es que siempre me sentí muy cómoda”.

Uno de los problemas más comunes que enfrentan las mujeres al arrancar una compañía, afirma, es que son menos propensas a tomar riesgos.

“Nos gusta transmitir confianza en nosotras y por eso delegamos el riesgo”, dice.

Sostiene que esta situación se torna más evidente cuando se postula a un nuevo puesto, pues sólo lo solicita si está 100% segura de cumplir con el perfil o los criterios.

“Debemos confiar en nosotras mismas, en nuestro poder, en nuestra capacidad y, sobre todo, estar dispuestas a asumir riesgos, porque cuando encabezas a una empresa lo haces todo el tiempo, y para ello debes tener seguridad en ti misma”.

Incluso, sostiene, existen compañías que asumen que las mujeres en puestos de liderazgo son más eficientes. “Por eso es importante seguir, estamos al inicio de una gran revolución. Debe haber más mujeres emprendiendo, porque eso transforma economías, mundos y empleos”.

Ese es uno de los principales retos de las empresas hoy en día, de acuerdo a Luciana. Y asegura que las empresas no deben de orillar a las mujeres a elegir entre su vida personal y su trabajo, sino garantizar el equilibrio de ambas esferas. Esa es una de las principales razones por la que una mujer abandona su carrera. De acuerdo a cifras del Inegi, entre 2015 y 2017, 50 millones de mexicanos renunciaron a sus trabajos. Dos de cada cinco trabajadores lo hicieron por razones como el matrimonio, embarazos o asuntos relacionados con la familia. El 80% de todas las renunciaciones fueron tramitadas por mujeres. Esa estadística soporta la afirmación de Luciana: “Si una mujer tiene que tomar la decisión entre su bebé y su trabajo, definitivamente se va a ir por su hijo”.

Un empleado feliz, concluye, que puede emplearse en un lugar que apuesta por la flexibilidad, será siempre un empleado más eficiente.

De acuerdo a cifras del Inegi, entre 2015 y 2017, 50 millones de mexicanos renunciaron a sus trabajos. Dos de cada cinco trabajadores lo hicieron por razones como el matrimonio, embarazos o asuntos relacionados con la familia.

TITANES DEL MARKETING DIGITAL

ORGANIZADO POR:

CONFERENCE
MANAGEMENT

Líder en Capacitación
Empresarial

26 DE MARZO 2020
CINEMEX WTC COMX



Scotiabank

EDUARDO MARÍN



ALEJANDRA GÚZMAN
Marketing Manager



ANDRÉS URIBARREN
Digital Marketing Manager



PAOLA ESCALANTE
Head of Creative, The Zoo
Google México



PILAR TORAL
Marketing Manager



EDGAR MONTAÑA
Digital Marketing LATAM



ADRIÁN ROMERO
Marketing Head Mexico &
LATAM

INVERSIÓN PAGANDO EN ENERO 2020

INDIVIDUAL \$1,300
CORPORATIVA \$3,400
(3 PERSONAS)

Tel: (55) 6830 7270 / 6830 7271
informes@marketingestrategico.com.mx

WWW.MARKETINGESTRATEGICO.COM.MX



6º ENCUESTRO

MUJERES DE ÉXITO

23 DE ABRIL 2020

EVENTO ORGANIZADO POR:

CONFERENCE
MANAGEMENT

Líder en Capacitación
Empresarial

EL ÚNICO EVENTO CON LAS ORADORAS MÁS INFLUYENTES DENTRO DEL RANKING DE DIVERSAS REVISTAS DE NEGOCIOS.



Rosangela Guerra
LINDOLN DIRECTOR
LINCOLN



Mónica Flores
PRESIDENTA LATAM
Mangpower



Ana Longato
GENERAL MANAGER
NOVARTIS



Adriana Moreno
DIRECTORA DE MARKETING
HUAWEI



Paola Soto
HUMAN RESOURCES
DAIMLER



Paola Escalante
HEAD OF CREATIVE
G



Anabel González
DIRECTORA LEGAL
McDonald's



Anahí Sánchez
LEAD HAPPINESS &
WELLNESS
Mangpower



Alina Rosa García
DIRECTORA COMERCIAL
Cafit



Paloma Comargo
VP CORPORATE
COMMUNICATIONS
essity



Elsie Flores
GERENTE COMERCIAL
REGIONAL
Mangpower



Karim Rojas
COORDINADOR
RESPONSABILIDAD SOCIAL
Ford

¡INSCRÍBETE HOY MISMO!

INDIVIDUAL \$2,900 + IVA

(55) 6830 7270/6830 7271

INFORMES@MUJERESDEEXITO.COM.MX

WWW.MUJERESDEEXITO.COM.MX



COMPRAR ONLINE ROPA A LA MEDIDA



Horacio Rosas

Consultor en
identidad física
Instagram: @horacio_rosas_asesor

H

He explicado en mi programa "Trabajando en mí", que se transmite por Empleos TV, que las formas de trabajo se modifican día con día, los espacios en donde desarrollamos nuestras labores también han modificado la forma de vestir y la forma de comprar.

No es extraño, entonces, que un alto porcentaje de la población realice, cuando menos una vez, una compra de prendas o accesorios por internet. A principios de 2019, las compras por Internet en México crecieron en un 35% con respecto a 2017 que se mantenían en un discreto 7%. Las cifras señalan que el porcentaje más alto de estas compras corresponde a moda (prendas y accesorios). Si bien es cierto que lo que más encontramos, de forma *online*, son prendas *ready-to-wear*, a nadie le alarmaría que, en los años próximos, se popularicen servicios especializados de prendas confeccionadas a medida, ya sea Bespoke, Made To Measure y Su Misura, además de empresas extranjeras que ya operan vía web en México como The Bespoke club México y Havoc, éstas funcionan a través de citas en *showroom* para selección de cortes, telas, toma de medidas fabricación y entrega en tiempos aproximados de 10 días hábiles.

Pero la verdadera revolución está ocurriendo con nuevas tiendas *online* en las que el propio cliente no sólo elige, vía web, el corte, tela y detalles de sus prendas, sino que también es él mismo el encargado de medirse y capturar la información para que su ropa sea confeccionada sin su presencia o visita alguna con un margen de error mínimo y con entrega en domicilio en 15 días hábiles. Un ejemplo Tailor4Less®, que pone al servicio de sus usuarios varones una página amigable desde la que se puede seleccionar el tejido, el estilo, entallado, tipo de solapas, tipos de bolsillos, tipos de corte tanto de sacos, pantalones, chalecos y camisas con envíos a toda la República Mexicana. Sin duda alguna, esto revolucionará la forma de comprar por internet, toda vez que se ha demostrado, en investigaciones recientes, que una persona en México duplica sus compras por internet una vez que tiene una primer compra exitosa. Entre los beneficios de comprar vía web se encuentran: recibir las compras a domicilio sin costo adicional, ahorro de tiempo, acceso a más promociones y descuentos en comparación con la tienda física, facilidad de comparar precios, entre otros.

El futuro ya nos alcanzó y los tips para que esta experiencia sea exitosa son los siguientes:

1. Verifica la autenticidad de la página y las opiniones de compradores previos.
2. Revisa las condiciones, costos de envío y condiciones de devolución.
3. Obtén de forma correcta tus medidas.
4. Captura con calma todos los detalles de la compra y verifica todo antes de pagar.
5. Antes de comprar por primera vez, revisa con frecuencia la página, pues -por lo regular- tienen promociones interesantes que sólo ofertan vía *online*.
6. Revisa tus compras de forma detallada y califica la página así ayudarás a otras personas con tus opiniones.

Mucho éxito con tus compras de prendas a la medida, no dejes de escribirme y comentarme los detalles de esa experiencia.



ZONA Económica

CONDUCE
IVONNE VARGAS Y
PILAR MARTINEZ

TODOS LOS MARTES
DE 7:00PM A 8:00PM
HORIZONTE, 107.9 FM



Internet, redes sociales y la crisis del periodismo

Por Erick Baena Crespo



L

Las *fake news* (o noticias falsas), ese cáncer de las redes sociales, tienen la capacidad de desatar infiernos. El 29 de agosto de 2018, en Acatlán, Puebla, Ricardo Flores, de 21 años, y su tío, Alberto Flores, de 43, fueron linchados por una turba enardecida. Horas antes, en grupos de WhatsApp, los rumores sobre la presencia de secuestradores de niños en el pueblo encendieron la mecha. Sin comprobar la culpabilidad de Ricardo y Alberto, el pueblo los quemó vivos. La policía, a la postre, afirmó que no había pruebas de que hubiesen cometido crimen alguno. Sí: las *fake news* también matan.

De acuerdo a un estudio efectuado en 37 países por el *Reuters Institute*, México ocupa el segundo lugar en exposición a *fake news*, sólo por debajo de Turquía. El 53 por ciento de los mexicanos confía en las noticias de los portales que sigue en redes sociales, así como en las noticias que resultan de sus búsquedas en Google. Las personas entre 35 y 54 años son los que más confían en las noticias que ven en Internet.

Las *fake news*, sin embargo, son el síntoma de un padecimiento más alarmante: la relación rota entre medio-lector.

Diego Salazar (Lima, 1981), periodista y editor, en su libro *No hemos entendido nada*, trata de responder a una pregunta que agobia a las redacciones, pero que pocos se atreven a analizar con tanto esmero y dedicación: *¿qué ocurre cuando dejamos el futuro de la prensa a merced de un algoritmo?*

Twitter, Facebook y Google News “han sido fundamentales a la hora de perfilar la manera en que los usuarios consumimos noticias (y, por ende, en que los medios las producen)”.

En la guerra por los *likes*, el periodismo ha perdido la batalla. Pero, entonces, ¿hoy en día se hace mejor o peor periodismo que hace algunas décadas? Salazar aventura dos respuestas: “La [...] fácil y pesimista sería hablar de la decadencia del periodismo, de la avalancha de *fake news*, de la pérdida del rigor, de la debilidad de buena parte de la audiencia por la información de dudosa calidad y la complicidad de los medios a la hora de satisfacer con rapidez y sin escrúpulos esa demanda. La respuesta optimista sería señalar [...] que nunca se ha hecho mejor periodismo que el que se hace hoy”. Nunca ha sido —afirma— más sencillo llegar a millones de personas. Y en un texto páginas adelante, Salazar afirma (citando al periodista español Arcadi Espada): “Nunca ha habido tanto periodismo de calidad, bien investigado, con más altos estándares, mejor editado y contrastado e, incluso, mejor diseñado y presentado a los lectores”. No obstante, matiza, ese optimismo se desinfla cuando se pregunta: ¿quién va a financiar ese buen periodismo? Y no encontraremos las respuestas si antes no afrontamos la forma en que las audiencias consumen noticias hoy en día.

Salazar suelta una verdad dolorosa: en la era digital, todo es contenido. Esta reseña, además de tu columna, reportaje o crónica, colega, competirá por la atención de los usuarios con “el nuevo video de la vedette en turno o el último test gatuno de *Buzzfeed*”. Afrontemos que la crisis actual del periodismo, como dice Salazar, no es un problema de oferta, sino de demanda. “Ese periodismo bien hecho debe convivir y disputar la atención de los usuarios de Internet y redes sociales junto a esas millones de ‘noticias’ de dudosa procedencia que narran las desventuras de una actriz porno mordida por un tiburón [...]”.

Por tanto, concluye Salazar, la crisis del periodismo no es crisis de calidad, sino una crisis de negocio.

“Las audiencias se han atomizado de tal forma y los precios de la publicidad digital son tan pequeños —explica— que es imposible que una publicación orientada a un público general, sin un nicho de mercado extremadamente marcado, sobreviva”.

El negocio *ad-drive* (basado en los anuncios publicitarios), inventado por el periódico *The New York Sun*, fundado por Benjamín Day en 1833, basado en el monopolio de las noticias, ha muerto. Y Salazar despliega los números negros que

El futuro del periodismo es sombrío, pero el escenario puede cambiar si, desde ahora, buscamos respuestas, probamos modelos y tratamos de iluminar el camino.

confirman dicha afirmación: “El gasto en publicidad digital en Estados Unidos para 2017 rondó los 83,000 millones de dólares. De ese total, Google se llevó un 40.7% y Facebook 19.7%. Y la tendencia es al alza”.

El periodista peruano suelta una bofetada a los propietarios de los medios: “Por momentos siento que la prensa, léase, los periódicos y los dueños de las cabeceras, han encontrado en Facebook el enemigo perfecto, para una industria en decadencia que, en muchos casos, se niega a cambiar. Un enemigo cuya presencia sirve para justificar de manera irreflexiva y simplista su propio fracaso”.

El futuro del periodismo es sombrío, pero el escenario puede cambiar si, desde ahora, buscamos respuestas, probamos modelos y tratamos de iluminar el camino.

“Facebook ha destruido el modelo de negocio —afirma Salazar sin aspavientos— de la prensa, pero no ha destruido el periodismo”.

No hemos entendido nada, además de contener una apasionada y vibrante discusión sobre nuestro oficio, también reúne textos en los que explora otros temas, como la pertinencia de mostrar o no, en medios, imágenes violentas. Y, en otro de los capítulos, nos cuenta cómo desenmascaró (con tan sólo honrar el *fact checking*, algo que quizá Salazar aprendió de Julio Villanueva Chang) a un famoso ilustrador peruano que, en Instagram, presumía sus publicaciones en la afamada *The New Yorker*. Y esos capítulos, en los que Salazar desmonta *fake news*, son lecciones de periodismo en la era digital. ¿Quién, en México, se daría a la tarea de verificar una noticia viral publicada en un diario de circulación nacional? Nadie, hasta ahora. En esta tierra, al igual que en el país andino, creemos —erróneamente— que las *soft news* son un mal necesario en la búsqueda de clics y visitas a nuestros portales, las cuales colocamos en un menú escondido, como si nos avergonzara. Para los que pensamos así, quizá debemos (re) leer cómo Salazar desmontó una *fake news* sobre Justin Bieber.

“Durante los dos años que he dedicado a la escritura de este libro —confiesa Salazar— he tenido la extraña sensación de estar redactando mi propio obituario. El mío y el de mi oficio”. Esperemos que Salazar esté equivocado y que “entendamos algo” antes de que sea tarde.

Los periodistas en México deberíamos de atender algunos de los temas que Salazar pone a discusión, para encontrar respuestas a los cambios y retos a los que nos enfrentamos en la era digital.

DEVELOPING RESILIENCE

Increasing Personal Fulfillment, Productivity & Business Performance

25 DE MARZO, 2020. CDMX



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

www.seminarium.com.mx



**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