



mejores empleos

Edición 49

El futuro de la oficina

ESPECIAL

¿Trabajo presencial o remoto?:
retos y oportunidades del
esquema híbrido

La COVID-19 y la evolución de las
políticas de beneficios

Mobbing y acoso laboral en
tiempos de Zoom

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

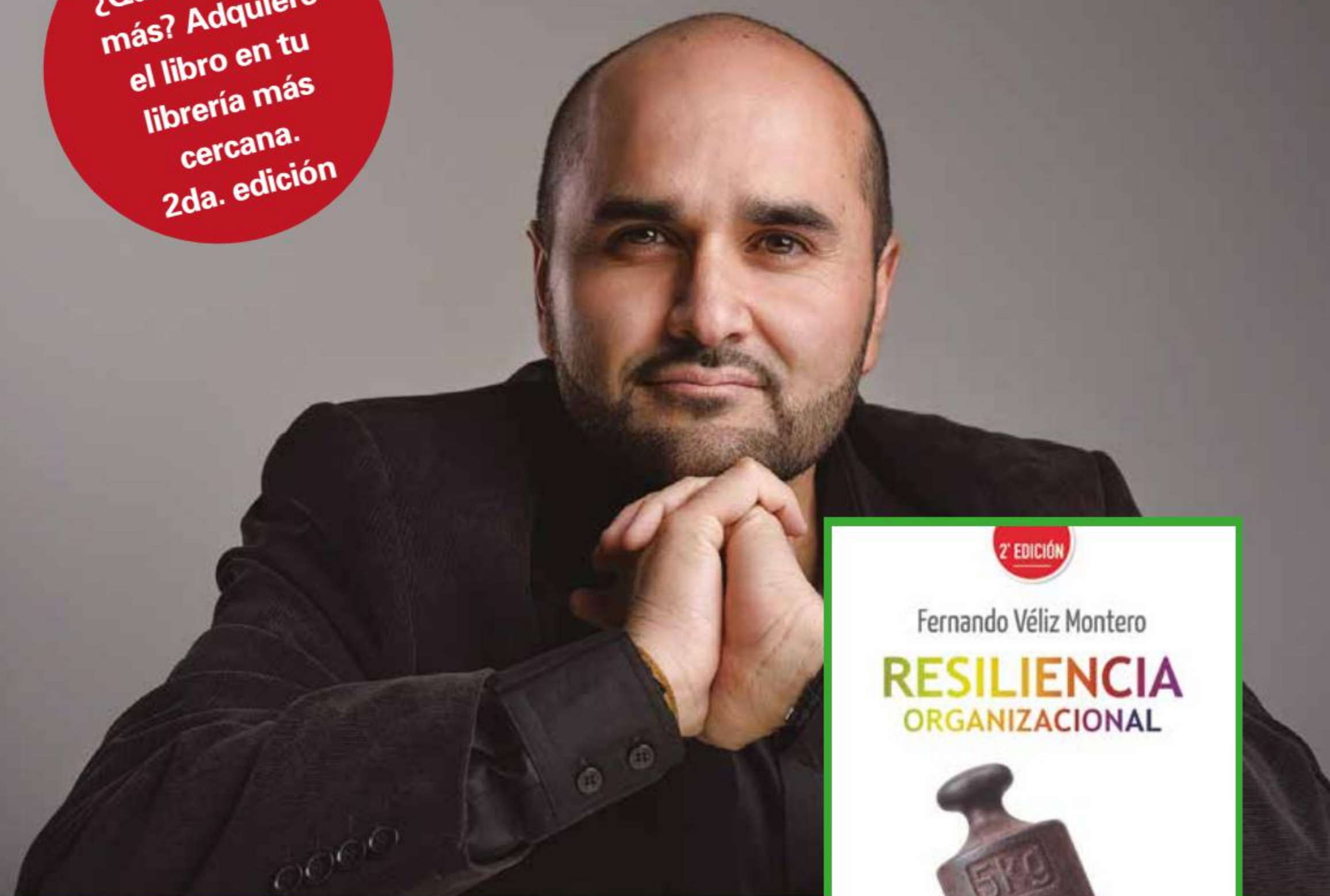
Cobertura Nacional
INTERNACIONAL

Centroamérica, el Caribe y España.



“Cuando escribí Resiliencia Organizacional, jamás imaginé una crisis como esta. Hoy con orgullo veo de mi libro puede sumar, con creces, al complejo momento que estamos viviendo en el mundo del trabajo” (FVM).

**¿Quieres saber más? Adquiere el libro en tu librería más cercana.
2da. edición**



Fernando Véliz Montero, Doctor en Comunicación y Coach Ontológico, en su 2da edición, nos comparte una portada, un prólogo (Ismael Cala), un capítulo y modelos nuevos. Resiliencia Organizacional volvió a las librerías de Iberoamérica, para estar al servicio de una crisis que exigirá al conjunto de las empresas del planeta, mayor fortaleza, flexibilidad, adaptabilidad y niveles de consciencia.



Contenido

Editorial

- 05** **Las razones del regreso**
Carlos Sandoval

Lo que necesitas saber

- 06** **Liderar en pandemia, un desafío mayúsculo**
Fernando Véliz Montero
- 08** **Y ahora... ¿dónde encuentro a mis clientes?**
Brenda Morales Ojeda
- 10** **Reflexiones desde el encierro**
Jorge Andere

Portada

- 12** **El home office y el futuro de la oficina: retos y oportunidades del modelo híbrido**
Por Erick Baena Crespo

Capital Humano

- 18** **La Covid-19 y la evolución de las políticas de beneficios**
Por Alma Gómez
- 22** **Cómo ser líder en un mundo pandémico**
Por Segio Beoriegui
- 26** **Mobbing y acoso laboral virtual en tiempos de pandemia**
Por Alma Gómez

Mujeres de éxito

- 30** **Entrevista con Maribel Quiroga: “A las mujeres, en el seno familiar, no nos enseñan a autopromovernos”**
Por Redacción Mejores Empleos

Etiqueta

- 34** **Cómo lucir bien en tiempos de home office**
Horacio Rosas

Arte & cultura

- 36** **Instantáneas fantasmales de Roberto Bolaño**
Por Erick Baena Crespo

mejores empleos

PRESIDENTE EJECUTIVO

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

EDITOR EN JEFE

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

REPORTERA

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

ARTE Y DISEÑO

María Luisa Soler Aguirre
marialuisa@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Carlos Villanueva Mendoza
contacto@mejoresempleos.com.mx

DIRECTOR COMERCIAL

Francisco Uribe Mayen
contacto@mejoresempleos.com.mx

COLABORADORES

Jorge Andere
Santiago Beorlegui
Gabriela Breña
Edwin Alejandro Mendoza
Brenda Morales
Víctor Palomo
Mauricio Reynoso
Horacio Rosas
Fernando Véliz Montero

FOTOGRAFÍA

Freepik

PRODUCCIÓN DE VIDEO

Miguel Pérez
Pedro Trejo
Jesús Razón
miguel.perez@grupopozzeidon.com.mx

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, segundo bimestre de 2021. 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

En julio del año pasado tuve una junta compleja, difícil, algo desangelada por muchos motivos, con Erick Baena Crespo, editor en jefe de esta publicación. En esa reunión virtual platicamos sobre el futuro de este proyecto y sobre las opciones que teníamos para mantener el barco a flote, mientras atravesábamos una de las peores crisis sanitarias en un siglo, que arrasaba con todo: vidas, empresas y empleos. Para nosotros, como medio, fue el momento más álgido, complejo y difícil de la pandemia. La Jornada Nacional de Sana Distancia, junto a las disposiciones oficiales que obligaron al cierre de empresas y al confinamiento de la población, que tentativamente concluiría el 31 de mayo, se alargaba sin fin. El regreso a las oficinas se veía lejano -todavía hoy lo es-. No encontramos, Erick y yo, una salida más viable que pausar nuestro proyecto editorial. Escribí en la editorial de nuestro último número de 2020: "A partir del 3 de agosto de este año, Mejores Empleos entra en un receso obligado, indefinido, con el fin de reestructurar nuestro proyecto y definir sus prioridades. Esperamos, a nuestro regreso, contar con tu confianza, querido lector". Confiábamos en nuestro regreso, por eso lo escribí con firmeza, sin titubeos. Y ahora, como hombre de palabra, tengo el honor y el agrado de anunciar nuestro esperado regreso.

¿Qué nos motivó a volver? Franklin Delano Roosevelt sorteó la crisis económica de los años 30, en los Estados Unidos, a través del afamado "New Deal", un programa agresivo de inversión estatal en infraestructura, con lo que empleó alrededor de ocho millones de personas en la construcción de carreteras, puentes, escuelas y bibliotecas públicas, estimulando la creación de empleo, el consumo y la actividad económica. Casi un siglo después, el mundo se enfrenta a la amenaza de una recesión global, con efec-

Las razones de nuestro regreso

tos devastadores. En nuestro país la economía registró una caída del 8.5% en 2020, con la expectativa de recuperarse a un ritmo de entre 2.5% y 4.6% este 2021. Ante ese escenario, ¿cómo promover, desde nuestra trinchera, el empleo, la resiliencia y soluciones a los retos del hoy? Con información, análisis y reflexiones agudas. Esa es nuestra apuesta, misma que redoblamos. Por eso, en este número, encontrarás, como pieza principal, un reportaje de portada que aborda los retos y oportunidades del esquema híbrido; es decir, alternar el trabajo presencial, en oficinas, con el *home office*. Consultamos, por otro lado, a los especialistas en temas de *mobbing*, o acoso laboral, para que nos explicaran de qué forma, estas prácticas nocivas, se manifestaron en la virtualidad. Los hallazgos son más que interesantes y creemos, firmemente, que constituyen una guía para que los líderes de RH no caigan en este tipo de abuso que daña no sólo la integridad y la salud mental de las personas, sino la reputación de las empresas. Aprovecho este espacio para agradecer a todos nuestros colaboradores, quienes regresaron con mucho entusiasmo a estas páginas. Sin sus reflexiones nuestra edición estaría incompleta. Esperemos que disfruten de este número que hicimos en tiempo récord y con el profesionalismo y rigor que nos caracteriza.

#YaFaltaPoco
¡Ánimo!

Carlos Sandoval Gómez
Presidente Ejecutivo



LIDERAR EN PANDEMIA, UN DESAFÍO MAYÚSCULO



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

Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe,
cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida,
ellos dirán: lo hicimos nosotros.
Lao Tzu

P

Por lo general, cuando realizo talleres a empresas, siempre aprovecho la oportunidad de dialogar sin límites con los trabajadores. Les pregunto cosas, los invito a reflexionar sobre sus preocupaciones, profundizo sobre sus necesidades laborales; es decir, cultivo efectivos epicentros conversacionales al servicio de la expansión del mundo del trabajo.

Y es en este último tiempo, con la pandemia, que he podido ir recogiendo virtualmente miradas y exigencias para sostener este brutal proceso con mejores recursos organizacionales. Y siempre surge la misma pregunta: ¿qué están necesitando hoy los líderes, de sus colaboradores, para facilitar la gestión diaria?

Pasa mucho que el pudor, el miedo y la desconfianza hacia los líderes hacen de esta pregunta, en un primer momento, una invitación incierta y sospechosa para abrir el debate. Pero cuando comprenden que el rol del consultor/coach es más bien el de puente y bisagra, para así alcanzar una conversación mayor y, más eficaz, todo cambia hacia un contexto de colaboración y participación activa desde lo que es la buena fe.

Por lo general las respuestas de los trabajadores sobre lo que requieren de sus líderes bajo este contexto son similares: "necesitamos líderes que sepan escuchar las necesidades de la gente"; "que sepan formar equipos eficaces, confiados y al servicio del propósito"; "que den retroalimentaciones honestas y claras para mejorar los errores"; "que sean coherentes y trabajen con el ejemplo"; "que fortalezcan la confianza del grupo, que sepan unir a la gente frente a tanta incertidumbre"; "que entreguen claridad sobre lo que está pasando, y sobre el cómo se viene la mano"; "que cuiden a su personal, que se note que les importa de verdad"; "que

escuchen ideas, aportes e innovaciones, o sea, que no sean tan inseguros, que sean más disruptivos"; "que sean justos en sus decisiones y que no se dejen gobernar por el ego cortoplacista"; "que comprendan el rol de la empatía en el trabajo diario", etcétera. Y lo que se reitera permanentemente, en estas conversaciones colectivas, es que los líderes que surjan posterior al Covid-19, "sean buenos profesionales y mejores seres humanos". Eso se enfatiza en forma constante.

LOS RETOS

Por otra parte, los más jóvenes esperan de sus líderes y jefaturas una mayor "flexibilidad de trabajo" y, en forma contraria, los mayores ven con desconfianza esta modalidad (*online*), ultra flexible, ya que piensan "impactará también en el formato final de sus contratos". Es decir, confían vagamente en las decisiones de sus líderes.

También me llamó la atención la "urgencia de una mejor comunicación" por parte de los trabajadores con sus líderes, ya que con la pandemia quedó en evidencia el debilitado diálogo organizacional, esto como resultado de años de prácticas exageradamente informativas, verticalistas y carentes de escucha; es decir, de arriba hacia abajo. Y esta sequía comunicativa, bastante autoritaria y polarizada con creces por el coronavirus, se profundizó aún más por un hecho específico: el clásico líder organizacional latinoamericano, por lo general, no está entrenado para sostener conversaciones difíciles y, cuando esto ocurre, la "transparencia", la "asertividad" y la "empatía" se transforman en una verdadera quimera. No existe. De esta forma, el miedo supera al líder y con esto, el hermetismo sabotea sus acciones y entorno. Y todo concluye en que surge la distancia y muere el entendimiento.

Frente a la actual crisis del Covid-19, los sindicatos les exigen a sus líderes un "mayor rigor para comprometerse con los temas urgentes". Por su parte, los consultores externos y las gerencias de Recursos Humanos les piden a los líderes "ser más conscientes en materias estratégicas como son el clima, la cultura, la capacitación, la identidad, el talento, el conocimiento", entre otros. Pareciera que los líderes al buscar un urgente resultado frente a tanta debacle económica, se concentrarán más en lo táctico y con esto, postergarán lo esencial, las personas y el cuidado de la cultura corporativa.

Frente a tanta crisis e incertidumbre se requiere producir movimientos corporativos más cortos y audaces (plasticidad), para así sostener un digno nivel de flotación al interior de un mercado incierto y carente de respuestas.

CONSEJOS PARA UN LÍDER

Días atrás, amigos académicos de una prestigiosa escuela de negocios de España, me comentaron que -según ellos- lo que se requiere en este momento de los líderes es "valentía para tomar decisiones y paciencia para educar y articular agilidad organizacional al interior de la actual cultura empresarial". Es decir, frente a tanta crisis e incertidumbre se requiere producir movimientos corporativos más cortos y audaces (plasticidad), para así sostener un digno nivel de flotación al interior de un mercado incierto y carente de respuestas.

Sumo a estas ideas la propia autocrítica de los líderes que en innumerables ocasiones han declarado requerir con urgencia de "una mayor humildad para sumar miradas a su propio quehacer diario; una confianza resuelta para apoyarse en el equipo y, por último, una conexión emocional más consolidada frente a sus colaboradores". Ellos y ellas, los líderes(as), obviamente reconocen sus puntos ciegos y, solo a ratos, los declaran como instancias reales de aprendizaje y transformación. Lo que sí es que muchos trabajadores y trabajadoras, en forma transversal, consideran que el liderazgo "cuando se gobierna desde la soledad más absoluta, se abre a multiplicar sus márgenes de error, con creces".

Por su parte los profesionales del *coaching* abordan el tema del liderazgo y la crisis de la pandemia, haciendo hincapié en la necesidad que "el líder emprenda un proceso de autoconocimiento mayor, como recurso para hacerlo más consciente de sus propios actos, limitaciones y fortalezas". Y el desafío final de esta dimensión intrapersonal, es la de expandir las capacidades relacionales del líder, desde un aprendizaje abierto, primero con él mismo (ontología) para después impactar con su colectivo de trabajo.

Por último, a todo lo ya dicho, sumaría temas que considero son básicos para un líder en un momento de crisis como este. Entre otras cosas les diría que sean valientes para dar las buenas y malas noticias, que sumen sentido al trabajo actual, que diseñen buenos espacios emocionales que fortalezcan al grupo de trabajo, que fomenten propósitos compartidos -más en tiempos de crisis-, que promuevan la participación activa y transversal del equipo. Y lo más importante: que sean verosímiles como personas, consistentes y auténticos ya que "no se puede dar lo que no se tiene".



Y AHORA... ¿DÓNDE ENCUENTRO A MIS CLIENTES?



Brenda Morales Ojeda

Socia fundadora de PRP y coach ejecutivo

L

La crisis de la pandemia es evidente en muchas industrias. Una pausa tan prolongada en muchos sectores noqueó sin misericordia la economía del país. Basta caminar por las calles de la ciudad para descubrir decenas de locales vacíos donde antes había un negocio que cubría las necesidades de sus usuarios. Muchos no calcularon que, ante la orden de cerrar en semáforo rojo, las empresas perderían la conexión con quienes les compraban.

Esta situación evidenció que las empresas mejor comunicadas son las que reaccionan más rápido en épocas de crisis. Y la comunicación abarca un todo. Desde los canales donde vendes y promocionas, hasta la implementación de las herramientas más sencillas o sofisticadas de CRM (Customer Relationship Management) para detectar oportunidades de negocio donde solo hay datos desagregados que, por sí solos, no dicen nada y que juntos marcan el camino para consolidar la relación con clientes o prospectos.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Estar centrado en el cliente, saber qué necesita, dónde busca recomendaciones, si compara precios o qué plataformas son sus favoritas son tan solo algunos de los elementos para configurar una estrategia de comunicación y ser lo más asertivos en épocas de recuperación.

Si consideramos que el valor del eCommerce durante el 2020, según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online, creció en nuestro país un 81% más en comparación con el 2019, muchos de los esfuerzos de comunicación de las marcas deben estar en las plataformas digitales, pues hoy los mexicanos dejaron de tener miedo a usarlas y adoptaron cada vez más la compra en línea de muchos de sus productos preferidos o de primera necesidad.

Ya no bastará tener un contenido creativo si no se alinea a una estrategia de SEO para asegurar que, esa información que necesita el usuario, esté en los primeros resultados de búsqueda, pues la intención de compra se da justo con información de valor en los canales digitales. Las narrativas deberán ser creadas con todas aquellas palabras clave para garantizar destacar en el mar de información de cualquier buscador.

¿Y quiénes son los que recomiendan? Los consumidores (los más jóvenes, de manera destacada)

son inspirados por aquellos influenciadores que hablan de los temas o productos que buscan. Quizá valerse de las grandes celebridades no tenga el retorno de inversión deseado, pero sí las alianzas con microinfluencers que han logrado crecer de manera orgánica y tienen una alta credibilidad ante sus seguidores.

Estos personajes juegan un papel muy importante durante las diferentes etapas del *consumer journey* (el camino a la decisión de compra), ya sea generando conversación alrededor de la marca para construir *awareness*, consideración, conversión o lealtad.

MATICES

¿Riesgoso depender de la comunicación de terceros? Sí y no. Pero hay que valerse de todas las herramientas de análisis para saber qué grupo de influenciadores se puede recomendar a cada marca, ponerlos en contacto con ella para que vivan sus diferenciadores y así puedan emitir libremente sus opiniones. O en caso de una negociación 100% comercial, dejar en blanco y negro lo que se espera de su trabajo y que abone al posicionamiento de marca.

En cuestión de reputación, qué importante es tener la información al día con herramientas digitales que permitan la predicción, prevención y manejo de crisis de forma oportuna. Quienes nos dedicamos a esta disciplina tenemos la obligación de incorporar a nuestra gestión el uso de herramientas que nos permitan la obtención de data al momento para hacer un análisis y así ofrecer una consultoría de alto nivel para blindar a nuestros clientes ante cualquier situación de riesgo.

La transformación digital se hizo aún más patente en nuestra disciplina durante la pandemia y seguramente son prácticas que se normalizarán en la tarea de conectar a las empresas con sus diferentes *stakeholders*. El uso de aplicaciones tecnológicas para presentar nuevos productos, promover relacionamientos de alto nivel o favorecer la comunicación interna, entre muchas otras actividades corporativas, es una constante. La comunicación digital y multicanal en sus diferentes formatos (redes sociales, blogs, webinars, videos o infografías) es el componente predominante de cualquier estrategia actual de comunicación y relaciones públicas.

Bajo mi perspectiva, todas las marcas y empresas deberán preguntarse dónde encontrarán a sus consumidores en los próximos años para crear estrategias diferenciadas, con información ética y en formatos novedosos para captar su atención. Si las consultoras de comunicación les damos los *insight*, las narrativas y diseñamos esos formatos, seguiremos siendo relevantes en el mundo de la consultoría.

CONSULTORIO DE RH

Teletrabajo y el camino que falta por recorrer

La emergencia sanitaria se convirtió en el experimento masivo más grande de *home office* en nuestro país y rompió paradigmas en torno al teletrabajo.

El 45% de los grandes empleadores en México implementó el trabajo remoto en respuesta a la pandemia, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). La Covid-19 es quizá la promotora principal del teletrabajo en la historia.

Es un hecho que pocos estaban preparados para la disrupción que generó la crisis sanitaria, hasta las compañías tecnológicas que tenían el *home office* plasmado en su ADN tuvieron desafíos para transitar al teletrabajo de tiempo completo.

La comunicación, la colaboración, la confianza en los equipos de trabajo, la desconexión digital, el liderazgo, la incertidumbre, el entorno familiar del capital humano y el estrés laboral son algunos de los retos que enfrentaron las organizaciones en este contexto tan complejo.

A un año de la emergencia sanitaria en nuestro país, son muchas las lecciones y los desafíos que se tienen en torno al *home office* y es importante prestar atención para que esta modalidad cumpla con su verdadero objetivo: flexibilidad para conciliar mejor la vida laboral y personal.

El retrato tiene matices que indican que el teletrabajo debe estar acompañado de una transformación profunda en el liderazgo, la cultura y la gestión de personas; de lo contrario, se pierde la esencia de esta modalidad.

De la mano de la pandemia y la adopción abrupta de un modelo cien por ciento remoto se incrementaron las amenazas para la salud mental de los trabajadores. De acuerdo con Ernst & Young Global Limited (EY), en 2020 las compañías con un nivel de riesgo entre medio y alto en jornadas de trabajo superiores a las de ley pasaron de 40 a 60% con respecto a 2019.

Por otra parte, la proporción de empresas con un nivel de riesgo medio en liderazgos negativos aumentó de 10 a 30%.

Los resultados advierten que hace falta ajustar tuercas en el engranaje. Los modelos tradicionales de trabajo no se pueden combinar con el *home office*. El teletrabajo debe acompañarse de un esquema de trabajo por objetivos y no del cumplimiento de horarios.

Esta modalidad tampoco es compatible con los modelos de liderazgo tradicionales, aquellos donde el jefe quiere saber lo que hace el colaborador en cada momento. El teletrabajo requiere de líderes que empoderen a los equipos, que confíen en los colaboradores.

En Natura &Co apostamos por el trabajo remoto al cien por ciento, pero hemos acompañado esta acción con un liderazgo que genera confianza, con diálogo abierto y que empodera a los colaboradores; también con beneficios como espacios virtuales para el cuidado personal, porque cada colaborador enfrenta una realidad distinta y hoy más que nunca, requiere del apoyo de la organización.

En resumen, el teletrabajo demanda un cambio total en la cultura organizacional. La mejor forma de garantizar que el *home office* se convierta en un aliado del equilibrio entre la vida laboral y personal de nuestro talento, es transformando los modelos de liderazgo y de gestión.



Víctor Palomo

Director de Recursos Humanos de Natura México

@Natura@Co.



REFLEXIONES DESDE EL ENCIERRO



**Jorge Andere
Martínez**
Director General
Grupo Andere

D

Desde marzo del año pasado empecé mi diario sobre la Covid-19. Y al enterarme del relanzamiento de esta, la revista Mejores Empleos, con alegría, les comparto algunas reflexiones:

Dicen que empezó en Wuhan, China. Al principio nadie lo creía, la vida seguía normal. Al poco tiempo fue creciendo en occidente, hasta que la OMS declaró: ¡Pandemia!

No sabemos si la causa se debió a las precarias condiciones de un mercado, o saltó sin cerco sanitario de un murciélago, o de un laboratorio, a los humanos. El médico que lo detectó murió. Lo curioso es que antes, el gobierno chino lo obligó a firmar una declaración en la que se retractó del anuncio que hizo sobre la peligrosidad y agresividad del virus a nivel mundial, y la posibilidad de convertirse en pandemia, debido a la globalización.

El reloj del mundo paró, las calles quedaron vacías, una nube de silencio cubrió la Tierra.

UN MUNDO SIN PLANES

Confinados en nuestras casas llenamos el cerebro de letras, algunas huecas y otras profundas. En las redes sociales encontré: chistoretes, emoticones, ruidos. En el fondo subyace el miedo que infunden las noticias falsas que me dejan aún más vulnerable.

Todo se destruyó: encuentros, viajes y sueños. El guion de la vida quedó truncado como quien corre sin mirar la grieta pensando que es un simple vado y, al cruzarla, cae en lo más hondo y oscuro. "Si quieres que Dios se ría de ti, cuéntale tus planes", reza el refrán.

La violencia familiar aumentó exponencialmente por el trauma de un encierro obligado, en un *home office* combinado con educación en casa y pantallas. Al no poder tomar otros aires, al caer en el aburrimiento hemos sido presa del estrés. Qué difícil estar encerrado en espacios reducidos, rectangulares, casi cúbicos, especialmente cuando no se tiene sana convivencia.

Todos los eventos deportivos mundiales han sido cancelados, las olimpiadas, la liga NBA de basketbol, los partidos de futbol a nivel mundial, la UEFA. Se canceló el calendario de la Champions y de la Liga Europa, también la Fórmula 1 de McLaren. Cuánta frustración en los atletas olímpicos que se prepararon gran parte de su vida para competir y ganar. Cuánto desánimo para los fanáticos sin sus ídolos. Todos los viajes previstos para cualquier evento quedaron en la nada.

HORIZONTE SOMBRÍO

Que yo sepa, nadie pudo predecir esta pandemia. A todos nos ha tomado por sorpresa. Ni el *I Ching*, ni la ouija, ni la brujería, ni los sueños y los horóscopos celta, chino, asirio, egipcio, adivinaron este *desiderátum*; y los líderes del planeta nunca visionaron la magnitud del caos en salud y en economía.

Los gobiernos que, al principio, negaron, minimizaron o encubrieron la crisis sanitaria para “salvar la economía”, hoy están desbordados. En algunos hospitales han tenido que tomar la dura decisión de elegir a quién darle el respirador, ¿a los niños, a los jóvenes, a los viejos?

Decenas de millones en cuarentena: turismo, comercio, industria, construcción, deporte, cultura. ¿Cómo pagar sueldos sin ingresos? Me ubico en los zapatos de todos los que no pueden mantener el salario de un grupo de trabajo sin ayuda del gobierno.

De acuerdo al Coneval, entre 6.1 y 10.7 millones de mexicanos viven en extrema pobreza. En Oaxaca, en Chiapas, en muchos otros lugares. La capital no se salva con su pobreza urbana y los grados de marginación en sus periferias. ¿Cuántas familias numerosas habitan en sólo dos cuartitos? En uno de ellos tienen un comal, avivan el fuego con carbón y leña para calentar la olla con frijoles, el café y echar las tortillas y, en el otro, duermen con una televisión. ¿Cómo pueden estar dentro de un jacalito todo el tiempo? O los de las grandes urbes que viven en vecindades, entre paredes, en cubiles sin terrazas ni balcones, o en la indigencia, donde lo ajeno es propio y no se conoce la privacidad. Y qué decir de las favelas de Brasil.

En medio de tanto dolor, muerte y malas noticias, veo con inmensa alegría reacciones de apoyo positivas de muchas empresas. Solo menciono cuatro testimonios que me impactaron: una fábrica de zapatos ahora se está dedicando a producir mascarillas y cubrebocas; la otra, una fuerte industria cervecera, decidió destinar sus recursos en la producción de gel antibacterial con alcohol, que distribuye de forma gratuita; otras compañías están construyeron una unidad hospitalaria en un centro de convenciones y, por último, una empresa que produce pan está regalando millones de *lunch boxes*. Esas noticias, entre miles, llenan el corazón de gozo.

CODA

Ahora entiendo eso de que las crisis se pueden convertir en oportunidades, como el mito de La Hidra de Lerna que, cuando le cercenan una cabeza, le salen dos, o muchas más.

Veo ejemplos de músicos que salen a tocar *jazz* en sus balcones, mujeres y hombres con sus asanas en el espacio de la sala. Los bailarines que no paran de danzar, las sopranos que sueltan los sonidos al viento. Empresarios y colaboradores que han negociado para mantener las fuentes de trabajo.

INSPIRACIÓN PARA LLEVAR

Emprender en cuarentena

Sin duda alguna, la adversidad es el mejor semillero de oportunidades. No son pocos los emprendedores, inventores y líderes que han mencionado a la adversidad como el detonante de sus triunfos. Pareciera que la comodidad y abundancia aletargan la inteligencia y la creatividad en espera de la tormenta que impulse el hambre de crecimiento.

Como era de esperarse, la epidemia ocasionada por la Covid-19 cimbró en más de una forma a la humanidad. No solo nuestros hábitos sanitarios se vieron modificados; también la forma en la estudiamos, trabajamos, consumimos e interactuamos. Usualmente, en este espacio, me dedico a recolectar y difundir las historias de los más exitosos emprendedores mexicanos que día con día nos inspiran a seguir su ejemplo; sin embargo, en esta ocasión, y con motivo del feliz regreso de esta revista a la circulación, me permito contarles sobre algunos microempresarios que se han transformado como consecuencia de esta pandemia.

Quizá sus historias no lleguen a ser conocidas por millones ni se conviertan en titanes de la industria, o sí, pero me han cautivado por su temple y espero que su determinación sirva de inspiración para alguien.

Norma Ramírez, reportera de profesión, sabía que su situación era delicada. Con la amenaza del desempleo en medio de una crisis económica, sin la promesa de una salida rápida a la emergencia sanitaria, decidió que era mejor arriesgar el todo por el todo. Junto a sus amigos y unos cuantos ahorros se animó a abrir su propio restaurante “Brasa y Leño”, concepto gastronómico que opera bajo el concepto de *dark kitchen*; es decir no se necesita tener un restaurante, solo un chef y buenos platillos.

Ricardo, fotógrafo de profesión, se enfrentó a sus más de 50 años de edad a un monstruo común hoy en día: el desempleo. Su experiencia poco le servía en un mercado contraído, en el que los eventos sociales son prácticamente nulos. Su segunda fuente de ingresos, las clases de fotografía, también se vio afectada. Después de pedir trabajo en rubros y lugares que jamás se imaginó, supo que estaba errando el camino, por lo que volteó su mirada a las redes sociales. Ahora enfoca sus esfuerzos en un canal de YouTube, que está creciendo poco a poco.

Eva, contadora de profesión, creyó que la pandemia duraría poco. Se empezó a preocupar cuando le redujeron las horas laborales, aunque siguió pensando que todo pasaría pronto. La verdad le cayó de golpe cuando le llegó la notificación de que la empresa para la que trabajaba se había declarado en quiebra. Madre de tres hijos, uno con meses de nacido, no podía darse el lujo de quedarse sin una entrada de efectivo. Así que recurrió a sus primos que viven en el norte de país. Vendió las pocas pertenencias de valor que aún le quedaban y compró varias pacas de ropa que ahora vende por Facebook, ya gana más dinero que cuando era asalariada.

Las historias que se han gestado bajo la tragedia que trajo el Covid-19 son incalculables y cada una encierra aprendizaje y valor. No esperemos que llegue la tormenta para prepararnos, no esperemos a que la tragedia venga con una nueva lección.



Edwin Alejandro Mendoza Morales
@alerock77

El home office y el futuro de la oficina: retos y oportunidades del modelo híbrido

El trabajo remoto llegó para quedarse. No obstante, a un año del inicio de la pandemia, de acuerdo a un informe elaborado por el Tec de Monterrey, el 69% de los mexicanos está dispuesto a trabajar en un esquema híbrido; es decir, alternar el trabajo presencial, en oficinas, con el *home office*. Un año después, con una economía que registró una caída del 8.5%, con la expectativa de recuperarse a un ritmo de entre 2.5% y 4.6% para este 2021, ¿estamos preparados para el reto del modelo híbrido?, ¿qué enseñanzas organizacionales nos dejó el 2020?

Por Erick Baena Crespo





E

El pasado 28 de febrero se cumplió un año de que se registrara el primer caso positivo de coronavirus en México. A partir de entonces las autoridades sanitarias iniciaron el monitoreo de casos e implementaron medidas sanitarias de contención. El 16 de marzo de 2020, la Secretaría de Salud anunció la Jornada Nacional de Sana Distancia, lo que derivó en el cierre de actividades no esenciales y la suspensión de eventos masivos. En ese momento nadie habría imaginado que, un año después, millones de trabajadores mexicanos continuarían en sus hogares.

A partir de ese 16 de marzo, de forma abrupta, algunas empresas enviaron a sus colaboradores a trabajar desde casa, sin importar el puesto o nivel de responsabilidad. De acuerdo con la Encuesta sobre el Impacto Generado por Covid-19 en las Empresas (ECOVID-IE), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), solo 12 de cada 100 empresas implementaron el trabajo remoto como una medida de respuesta ante la pandemia, principalmente corporativos. Lo que significa que la posibilidad de hacer *home office*, ese sueño dorado para muchos, es también un privilegio. ¿Por qué sólo 12 de cada 100 empresas apostaron por esta modalidad?

REGULACIÓN DEL TRABAJO REMOTO

De acuerdo a cifras de la STPS, el 70% de las actividades administrativas, previo a la pandemia, podrían realizarse bajo el esquema del *home office*.

En México
el *home
office*, en
el contexto
de la
emergencia
sanitaria,
pasó del 39
al 68%

No obstante, a pesar de que los especialistas consideran en el trabajo remoto como una estrategia de motivación y eficiencia, los empleadores —en el mundo corporativo prepandemia— no estaban convencidos, del todo, de las virtudes de esta modalidad.

Pero llegó la Covid-19 y obligó a las empresas a adoptar dicho esquema de un día para otro, de manera forzada. ¿Eso en qué derivó?

Alberto Hernández Reyes, académico de la Escuela de Negocios del Tec de Monterrey, especialista en materia fiscal, impuestos y estrategia de negocios, elaboró un estudio, basado en encuestas, que detalla que en México el *home office*, en el contexto de la emergencia sanitaria, pasó del 39 al 68%.

“Eso demuestra que nos adaptamos rápido. Pero eso no quiere decir que estemos listos.”, afirma Hernández Reyes en entrevista.

La investigación también arrojó que 2 de cada 10 empresas cuentan con requerimientos para implementar el *home office* y que el 81% de los empleados no recibe el apoyo tecnológico de la empresa para efectuarlo. Sostiene que la mayoría de las personas que fue enviada a su casa no recibió capacitación. Por ende, los hijos y nietos, sobre todo los nativos digitales, fueron los encargados de capacitar a sus padres y abuelos en el uso de las herramientas tecnológicas. Entre sus hallazgos también descubrió que el 38% de los mexicanos no tiene un espacio definido para hacer *home office*. “Igual aparece en la cama, a un lado del clóset, o en una terraza. Eso afecta, sin duda, el desempeño”, detalla.

En 12 de enero pasado se promulgó la reforma al artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) en materia de Teletrabajo. La reforma contempla que los patrones deberán proporcionar, instalar y dar mantenimiento a las computadoras, impresoras, así como otorgar sillas ergonómicas. También están obligados a asumir una parte proporcional del costo del servicio de internet, telefonía y luz.

—En un contexto en el que, tanto las pequeñas y medianas empresas como los corporativos, dan una batalla por no ir a la quiebra, ¿es viable, financieramente, el cumplimiento de esta ley? —le pregunto a Hernández Reyes.

—Si bien muchos, antes de la pandemia, hacíamos trabajo en casa, la ley no estaba lista. Así que los legisladores se vieron obligados a regular este tipo de relación laboral. Debemos sincronizar otras leyes, para hacerlo viable. El IMSS no

tiene, todavía, como forma de alta el teletrabajo, o el trabajo en casa. En la ley se establece que, para el pago de los servicios, empleador y empleado tienen que llegar a un acuerdo para determinar qué porcentaje pagará el patrón de la factura de internet. No obstante, la ley fiscal todavía no contempla de qué forma los patrones podrán hacer deducible el pago de esos servicios que están a nombre del trabajador. ¿Es viable? Será complicado –responde.

Un año después, con una economía que registró una caída del 8.5%, con la expectativa de recuperarse a un ritmo de entre 2.5% y 4.6% para este 2021, ¿estamos preparados para el reto del modelo híbrido; es decir, alternar el trabajo presencial, en oficinas, con el home office?, ¿qué enseñanzas organizacionales nos dejó el 2020?

EL AÑO DE LA REINVENCION

PM Steele es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de mobiliario de oficinas y sistemas de almacenamiento. Se fundó en 1950 y la pandemia les llegó en plena celebración de su 70 aniversario. Y los obligó a reinventarse, a innovar.

“Hace un año nos dimos cuenta que teníamos, frente a nosotros, una gran área de oportunidad. Y esta área era innovando el mobiliario de oficina. PM Steele creó una línea que se llama “Still Cov”, que incluye soluciones en mamparas y biombos, para que los colaboradores se sientan seguros y protegidos”, explica Fernando Núñez Colín, subdirector de recursos humanos de PM Steele.

Núñez sostiene que todas las empresas, sin importar el sector, deberían de tener la siguiente premisa dentro de su estrategia: renovarse o morir. Y en este contexto de emergencia sanitaria las organizaciones están obligadas a innovar.

“A nosotros la crisis nos golpeó, debido a que las empresas apostaron por el *home office* – confiesa Núñez Colín–, así que pocas han invertido en el mobiliario de oficina. No obstante, nosotros no nos quedamos pasmados y buscamos, también, ofrecer soluciones para hacer el trabajo remoto”.

A la par de dichas soluciones, también brindan asesoría a empleadores para la reconfiguración de sus espacios de trabajo, “pues sabemos que muchas empresas, de los sectores esenciales, estarán abiertas y requieren espacios cómodos, seguros y eficientes”. Esas fueron algunas de las estrategias que implementó PM Steele para adaptarse a la nueva realidad.

Núñez sostiene que todas las empresas, sin importar el sector, deberían de tener la siguiente premisa dentro de su estrategia: renovarse o morir. Y en este contexto de emergencia sanitaria las organizaciones están obligadas a innovar.

Boehringer Ingelheim es una compañía farmacéutica global. En su página web se lee: “Con sede en Ingelheim, Alemania, la empresa opera globalmente en 145 afiliadas y cuenta con un total de 47 mil 500 empleados. El foco de la compañía fundada en 1885, es la investigación, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de nuevos medicamentos de alto valor terapéutico para la medicina humana y veterinaria”. ¿Cómo se adaptó una empresa esencial, que fabrica medicinas, a una emergencia sanitaria?

Fernando Zallocco, director regional de recursos humanos de la compañía para Sudamérica, México, Centroamérica y El Caribe, confiesa que, al arrancar la pandemia, tuvieron que tomar decisiones drásticas de un día al otro.

“Establecimos un comité de crisis que se encargó de monitorear las necesidades de nuestros colaboradores, con un objetivo claro: cuidar la salud de nuestra gente para cuidar la salud de otros”, cuenta.

Y tuvieron, como empresa, un punto a su favor: desde 2019 habían implementado, de forma agresiva, la modalidad de trabajo remoto y el uso de nuevas tecnologías. Así, al llegar la pandemia, los colaboradores tenían acceso a herramientas, softwares y otros programas que les permiten coordinarse de forma virtual.

Una de las responsabilidades de Zallocco, como líder de RH, es crear estrategias para la función de las personas que impulsan la transformación de la cultura de la empresa hacia una organización centrada en el paciente, con enfoque en el liderazgo, talento e innovación. En ese sentido, le pregunto si la pandemia abonó a su transformación cultural o la complicó. Me responde: “Estamos en medio de una crisis de salud y, el año pasado, hubo una conexión más fuerte con el propósito y esa conexión lo que generó fue una mayor responsabilidad para responder a las necesidades de los pacientes”. Le pregunto:

–¿Cómo generar *engagement*, en los colaboradores, a distancia y enfrentando una crisis sanitaria?

–La cultura organizacional se construye a través de las interacciones y de los acuerdos que se vuelven colectivos. El centro de la construcción cultural es el diálogo continuo y profundo.

En la virtualidad todo se vuelve muy funcional, así que lo que requerimos es reforzar las conversaciones y la retroalimentación. No creo, honestamente, que podamos obviar el componente

de la interacción humana, presencial. Me cuesta mucho creer que una organización pueda generar pertenencia, y que esta sea sustentable en el tiempo, sin que haya momentos en los que uno se vea la cara.

EL MODELO HÍBRIDO: RETOS Y OPORTUNIDADES

“Las oficinas no desaparecen, sino que se reinventan. Un año después nos damos cuenta de todo el potencial que tiene el *home office*. Algunas empresas lo verán como un ahorro; otras lo verán como un sacrificio a su productividad. No obstante, el esquema híbrido será la opción al futuro porque las personas, a pesar del distanciamiento social, necesitamos el contacto”, sostiene Núñez Colín.

A eso habría que añadirle que la posibilidad de trabajar desde casa es un privilegio: según las cifras Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, del Inegi, difundida en abril de 2020, 31.3 millones de personas ocupadas de 15 y más años se encuentran en el empleo informal, lo que representa el 56.2% de la población económicamente activa en México.

Boehringer Ingelheim, por su parte, está transitando hacia el modelo híbrido. Y entre sus razones se encuentran: “Somos una empresa familiar, así que estamos convencidos de que la presencia física y la cercanía humana genera una ventaja competitiva que no queremos perder”, explica Zallocco.

Para ello, implementarán, a nivel global, un programa, llamado “Future work”. Zallocco lo detalla: “Se basa en cuatro pilares: las modalidades de trabajo, las formas de coordinación, el rol de las oficinas (mismo que estamos repensando porque tenemos que respondernos: ¿para qué queremos oficinas y cuál va a ser la lógica de las reuniones?) y los viajes de negocios”.

Lo anterior, dice, tendrá un impacto importante en la forma en que harán las cosas en el futuro.

Los especialistas coinciden en dos puntos: el esquema híbrido de colaboración será el dominante en el futuro y las oficinas no se extinguirán, sino que se convertirán en espacios flexibles. En dichos espacios físicos se desempeñarán actividades esenciales, como juntas programadas, reuniones con clientes, cierres de mes, entre otras.

En ese sentido, el profesor Hernández Reyes también reveló que al 85% de mexicanos les gusta el trabajo remoto. No obstante, dice, el 69%

“Con el *home office*, desafortunadamente, la violencia intrafamiliar aumentó en un 71%, pues la convivencia ha estresado a las familias”.

está dispuesto a trabajar en un esquema híbrido.

“Hay ganadores y perdedores en esta etapa. Las empresas que se dedican a los servicios de internet, el mobiliario y las empresas de paquetería han ganado. Las familias han perdido, porque han aumentado los divorcios y la violencia intrafamiliar”. Y le añade una cifra oscura a su comentario: “Con el *home office*, desafortunadamente, la violencia intrafamiliar aumentó en un 71%, pues la convivencia ha estresado a las familias”.

Su investigación también arrojó otros datos asociados a los riesgos de trabajo: “Descubrimos que aumentaron, asociados al *home office*, los trastornos musculoesqueléticos y la fatiga visual”.

Por otro lado, agrega Hernández Reyes, hace falta sensibilizar a los empresarios sobre las necesidades de sus colaboradores.

Antes de la pandemia, en el mundo de RH, se hablaba que el capital humano era el recurso más importante de las organizaciones, pero ahora hemos retrocedido, al grado que se escucha a muchos líderes de RH decir: “Agradece que tienes trabajo”.

El empleador ha dejado atrás la premisa de que los colaboradores son su recurso humano más valioso. Y ha sobrecargado a algunos colaboradores, quienes ahora desempeñan las actividades que antes hacían tres personas, teniendo en cuenta los recortes de personal en el contexto de la crisis.

Algunas empresas –de acuerdo a un testimonio al que Mejores Empleos tuvo acceso y que mantiene bajo anonimato, para proteger su identidad y por temor a represalias– han implementado estrategias para medir las horas e trabajo de sus colaboradores, como softwares que checan la hora de entrada, comidas y demás, que funcionan a distancia. No obstante, algunas empresas no se preocupan por el derecho a la desconexión de sus colaboradores. Hernández Reyes apunta:

“Las empresas han implementado el uso de *spywares* para medir cuántas horas está el colaborador frente a la computadora, qué programas visita y cuánto tiempo estuvo activo o sin actividad la computadora”.

Hernández Reyes, en su investigación, obtuvo algunos testimonios de colaboradores que le contaron que sus jefes les envían mensajes de Whatsapp a las tres de la mañana. Y los trabajadores, le confiaron, se sienten con la obligación de contestar, sin importar la hora ni la invasión a sus horas de sueño.

“El empleador se justifica diciendo: ‘Yo te lo mandé para que, cuando llegaras, tuvieras trabajo’. Y eso lo reflejan las estadísticas: el 12% de los mexicanos que hacen *home office* manifiesta que no se pueden desconectar, que sienten la necesidad, debido a las presiones de sus jefes, de estar conectados, atentos”, cuenta.

De ahí, sostiene, que es importante garantizar el derecho a la desconexión, de lo contrario los empleadores pondrán en riesgo la salud mental de sus trabajadores, además de que estarán violando la NOM035, una norma que previene factores de riesgo psicosocial.

La referida reforma al artículo 330-I de la LFT, que regula el *home office*, permite a las empresas usar cámaras y micrófonos para supervisar a sus colaboradores:

“Si bien la ley estipula la obligación del trabajador de permitir la supervisión, por parte del patrón, con las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, incluidas cámaras, que son susceptibles de instalarse en el domicilio, eso podría atentar contra al derecho a la privacidad, garantizado por el artículo 16 de la Constitución”, explica.

Por tanto, sostiene, urge concientizar a los patrones sobre las horas laborables y convencerlos de las bondades de los esquemas de resultados, en vez de apostar por prácticas añejas.

Hernández Reyes concluye: “Tendremos que estar preparados para un regreso híbrido al trabajo. Eso será parte de la nueva normalidad”.

El pasado 24 de febrero se llevó a cabo, de forma virtual, una sesión más del “Círculo de liderazgo periodístico”, iniciativa del Tec de Monterrey, en la que participó el profesor Alberto Hernández Reyes, quien dio algunas otras cifras, resultado de su investigación sobre el *home office* en México, que a continuación enumeramos:

- El *home office* aumentó la productividad 35% al 58%.
- El 64% de los directores de finanzas de las empresas preferirían que, durante 2021, los colaboradores se mantengan bajo la modalidad de trabajo remoto, incluso de forma permanente.

Entre las ventajas del *home office* para las empresas se encuentran:

- Reducción de costos.
- Reducción de bajas y ausentismo.
- Lealtad de los empleados.
- Entre las ventajas del *home office* para los empleados están:
- Flexibilidad de horario.
- Inversión menor de tiempo en traslados.
- Incremento de la calidad de vida.
- Entre las desventajas, para los trabajadores, se ubican:
- Mayores distractores.
- Trabajar más horas.
- Ausencia de un ambiente laboral.
- El empleado se convierte en su propio soporte técnico.
- Desequilibrio entre la vida personal y la profesional.



A group of four diverse people (three men and one woman) are standing against a light blue background. They are holding large circular icons. The first man on the left holds a maroon circle with a white heart and a red ECG line. The woman next to him holds a grey circle with a white car icon. The man next to her holds a yellow circle with a white umbrella icon. The woman on the far right is partially visible, holding a green circle with a white icon. The text 'La Covid-19 y la evolución de las políticas de beneficios' is overlaid in white on the lower half of the image.

La Covid-19 y la evolución de las políticas de beneficios



En diciembre de 2020 la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) llevó a cabo una encuesta, en la cual detectó que el 50% de las empresas no realizó ningún ajuste a su política de beneficios, mientras que el 45% sí lo hizo. La emergencia sanitaria, coinciden los especialistas consultados, ha transformado el sector de compensaciones y beneficios, lo que implica que las empresas están obligadas a iniciar una reingeniería de sus paquetes de compensación, a fin de adaptarse a la nueva realidad y garantizar el compromiso de sus colaboradores.

Por Alma Gómez



La pandemia obligó a las áreas de Recursos Humanos a transformar las políticas de beneficios. Y provocó un cambio agudo en las necesidades y prioridades, tanto de las empresas como de los colaboradores. En esta nueva normalidad, las compensaciones y beneficios juegan un rol fundamental a la hora de atraer, motivar y retener al talento.

Un estudio de Mercer, difundido en 2018, confirmaba que, para los colaboradores *millennial* y generación X, un plan de beneficios acorde a sus necesidades incrementaba el compromiso en este segmento de trabajadores.

Victoria Scott, gerente de Compensaciones y Beneficios de PriceWaterhouseCoopers (PwC) Costa Rica, escribió -en el blog de PwC- que durante el último año se han registrado afectaciones en las compensaciones fijas. Evidenció que la disminución de las actividades económicas podría frenar el crecimiento salarial, interrumpir los ascensos y disminuir la demanda de personal.

En el tema de compensación emocional, Scott subrayó que será un reto cada vez más grande poderle garantizar a los empleados un salario competitivo, una carrera o crecimiento profesional. Afirmó que este es el momento de hacer un inventario de uso y adaptabilidad a la nueva normalidad sobre los beneficios que se ofrecen.

Mejores Empleos consultó con diferentes expertos cómo se han adaptado las compensaciones y beneficios a esta nueva forma de vida y trabajo. Te invitamos a conocer qué han hecho las empresas para afrontar las adversidades que dictó la “nueva normalidad”.

POLÍTICAS DE BENEFICIOS EN TIEMPOS DE COVID-19

En diciembre de 2020 la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) llevó a cabo una encuesta, en la cual detectó que el 50% de las empresas no consideró aplicar ningún ajuste en las compensaciones que ofrecen a sus empleados, mientras que el 45% sí, específicamente en vales de comida y apoyos de gasolina, debido al trabajo remoto.

Mauricio Reynoso, director general de Amedirh, puntualiza que en estos momentos la prioridad de las organizaciones es el bienestar de sus empleados. Sostiene que se están impulsando programas de bienestar y estabilidad emocional para que las personas obtengan un equilibrio. Se han implementado rutinas de ejercicio en casa y se brindan asesorías nutricionales, no solo enfocadas en cuidar el peso, sino también en reforzar el sistema inmune, para prevenir contagios de Covid-19.

Para las personas que deben asistir a su lugar de trabajo han activado filtros sanitarios para garantizar su salud. Algunas empresas proporcionan servicio de transporte, incluso han pactado convenios con ciertas plataformas de transporte para reforzar sus medidas de higiene.

De manera general, las organizaciones han impulsado la telemedicina para que aquellos trabajadores que experimenten algún problema de salud puedan ser atendidos desde sus hogares. Asimismo han puesto a disposición un servicio de soporte emocional, en línea, para ofrecer atención integral.

“Lo que antes considerábamos como beneficios o prestaciones, hoy son realmente una necesidad, para cuidar el bienestar de los colaboradores”, dice Reynoso.

Por su parte, Atzayacatl Peñaloza, director de Geoexpansión de Mercer, quien también platicó con nosotros, explica que este cambio

en las prestaciones y compensaciones laborales se debe a razones multifactoriales que provocaron que ciertos elementos dejen de estar presentes en los modelos de pago.

“Se han transformado, sustituido o suprimido componentes que, por el momento, no son de utilidad para las personas, quienes ahora requieren de otro tipo de servicios”, apunta.

En algunos casos las organizaciones han agregado complementos de pago para apoyar a los trabajadores con gastos de servicios, papelería e inmobiliaria.

Hay quienes proveen bonos para el sentido de la vista, porque ahora los trabajadores pasan más tiempo frente a la computadora, lo que ha traído retos en temas de salud visual. Al atender las necesidades de los empleados, estos lograrán trabajar de una manera más efectiva desde sus casas. Incluso se ha prestado mayor atención a la fuerza laboral vulnerable, actualmente se sabe que requieren de un apoyo mayor en términos de salud, no solo por el momento, sino a largo plazo.

“El teletrabajo ha implicado hacer algunos ajustes”, confiesa Peñaloza.

Alejandro Velasco, gerente de Bienestar Social y Responsabilidad Corporativa de Sodexo, recalca que a raíz de la pandemia, las empresas tuvieron que tomar ciertas medidas, muchas de ellas de manera reactiva, con el objetivo de mantener la continuidad de los negocios y el bienestar de los colaboradores.

Señala que las organizaciones experimentaron la necesidad de ofrecer beneficios o compensaciones que les permitiera a las personas trabajar desde su casa cómodamente. “Si los empleados se sienten bien, estarán en buenas condiciones y desempeñarán óptimamente su trabajo”, puntualiza.

Para Velasco los reconocimientos también han adquirido mucha fuerza. El reconocimiento interno permite que la gente se sienta valorada y que perciba que su trabajo está generando un impacto al negocio. Expresa que este no necesariamente tiene que ser monetario, también puede ser emocional, es una tendencia que se está usando mucho.

“La situación que vivimos genera incertidumbre y mucho estrés, las personas necesitan sentirse seguras para seguir desempeñando sus labores”, agrega Velasco.

CAMBIO DE PARADIGMA

Para Atzayacatl, la coyuntura no solo ha transformado las compensaciones y los beneficios, también le hizo saber a las empresas lo importante que es escuchar a los colaboradores, para ofrecerles mejores condiciones y obtener mayor productividad.

“Parece curioso, pero la compensación más importante no es la económica, sino la que se vincula con el punto de vista emocional”, sostiene.

Los expertos coinciden en que la escucha fue la clave que les permitió descubrir cuál ha sido la compensación más valorada por los empleados, misma que sin duda es aquella que se relaciona con la salud de las personas, el reconocimiento y el apoyo de las organizaciones para garantizar el bienestar de los trabajadores.

“Hablamos de todas las acciones enfocadas en la salud de la gente y en el reconocimiento de la misma. El secreto está en que las empresas se enfoquen y empujen iniciativas sobre salud y bienestar”, agrega Reynoso.

EL BIENESTAR, LA MEJOR COMPENSACIÓN

Reynoso asegura que esta transformación llegó para quedarse y es un cambio definitivo. Y afirma que, antes de la pandemia, la tendencia apuntaba hacia allá, hacia una mayor conciencia en los colaboradores respecto al bienestar y la flexibilidad; no obstante, la pandemia aceleró el proceso.

Peñaloza sostiene que las empresas detectaron que los salarios eran muy planos y por eso buscan otorgar mayor valor a las prestaciones, en términos de salud y bienestar. Anticipa que durante los próximos años será fundamental prestarle atención a las inquietudes de los trabajadores.

Finalmente Velasco enfatiza que ya no se puede regresar al modelo anterior, se debe dar continuidad al proceso de cambio para responder a las nuevas tendencias en temas de compensaciones y beneficios. Ahora las empresas saben que garantizar la salud y el bienestar de los empleados es el mejor beneficio que pueden ofrecer.

Cómo ser líder en un mundo pandémico



¿Un líder nace o se hace? ¿Cuáles son las habilidades más urgentes que tiene que desarrollar de cara al futuro? ¿Qué importancia tiene la inteligencia emocional para los líderes? Estas y otras preguntas son el motivo de reflexión del autor de este artículo.

Por Santiago Beorlegui Cano

CEO Vitral, EXTRA y RAE

www.expertosentransformacion.com

B

Ser líder implica, entre otras cosas, ser capaz de construir unos sólidos cimientos y estos son las habilidades psico/socio/emocionales

Bienvenido a esta nueva era, la que a todos nos tomó por sorpresa. Desde luego: no estábamos preparados para semejante eventualidad, así que la pandemia puso en evidencia lo mejor y lo peor de nosotros. No obstante, en muchos países de América Latina la palabra crisis nos resulta familiar, cercana, pues las hemos padecido a lo largo de las décadas. “Las dificultades dominadas son oportunidades ganadas”, dijo, con sabiduría, Winston Churchill. Así que el entorno actual nos reta, nos pone a prueba. He tenido el privilegio de compartir, en diversos foros, mis reflexiones sobre el liderazgo, así que lo vuelvo a repetir, ahora en este espacio: “ser” líder no tiene nada que ver con el “hacer”.

HABILIDADES

Si bien algunas personas desarrollan habilidades de liderazgo, como dirigir, supervisar y coordinar a otros, eso no basta para ejercer un liderazgo acorde a las circunstancias.

Las habilidades (que muchos confunden con atributos) que un líder requiere desarrollar son: *awareness*, o el despertar de consciencia, que viene aparejado por compromiso, asertividad, resiliencia, comunicación efectiva y escucha activa; propósito y voluntad, aparejado con el manejo emocional; aprender a fluir y soltar; es decir, desarrollar una visión panorámica, con foco en el detalle. Todas se pueden aprender y desarrollar, por lo que sostengo que un líder se hace. Debemos entender y aceptar que, ese proceso, es más parecido a una carrera de obstáculos y resistencia, mas no de velocidad.

Quizá una de las primeras cosas que debemos entender y aceptar es que en este vivir viviendo no hay prisa, esta es una carrera de obstáculos y resistencia, no de velocidad. Hay que capitalizar el aprendizaje de ir sorteando cada obstáculo y aprender a administrar nuestra energía para que nos alcance. Como diría la reina Elizabeth I: “La prisa no es elegante”.

Si estás preparado para ser líder, capaz de sobreponerte a las eventualidades, con fortaleza y entereza, entonces podrás ser apto para los retos de este mundo pandémico. Como bien lo dijo Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio”.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Esta nueva era marcará, definitivamente, un antes y un después, históricamente se privilegiaron los bienes de consumo por encima de los bienes de capital y ahora dándole paso al bienestar y desarrollo personal.

Adaptarse al cambio de manera natural nos lleva a incorporar nuevos hábitos, costumbres, creencias, paradigmas, tendencias, procesos y sistemas. Tan solo veremos a muy corto plazo la reversión de la migración mundial hacia las ciudades (más del 52 % de la humanidad vive en ciudades en el 2021) y el éxodo acabará con la proyección que se tenía que, para el 2040, más del 60 % lo haría. Cientos de actividades laborales y profesionales no requieren presencia física, motivo por el cual teniendo conexión a internet no importa en que lugar recóndito del planeta habitemos. El *home office* llegó para quedarse y veremos, a muy corto plazo, cómo los grandes corporativos se reducirán a pequeñas oficinas en donde solo se esté presente en casos de extrema necesidad. Como algunos lo habrán experimentado, no precisamente por las “buenas”, sino por las “malas”, los seres humanos nos adaptamos a las circunstancias. No obstante, el problema surge cuando no eliminamos, de nuestra mente, los pensamientos y sentimientos nocivos. Ser líder implica, entre otras cosas, ser capaz de construir unos sólidos cimientos y estos son las habilidades psico/socio/emocionales que, al igual que las habilidades de liderazgo, nadie nos enseña en edad temprana. Las formaciones académicas de pregrado, grado y posgrado adolecen de esta información y, por ende, salimos a enfrentarnos al mundo con muy poca preparación y sin las herramientas emocionales necesarias. Hoy más que nunca, como líderes, requerimos desarrollar nuevas habilidades que nos permitan administrar nuestro tiempo, el que destinaremos al trabajo, familia, amigos y a nosotros. La prioridad, en estos tiempos aciagos, es precisamente la de desarrollar las habilidades de liderazgo y *management* para hacerle frente a los acontecimientos, buscando en todo momento el “como sí” y no los trillados “no se puede”, “es cada día más difícil”, “no hay manera”. El que este dispuesto a hacerlo sin duda alguna saldrá adelante.

Te invito a convertirte en un gran líder de tu vida.

LA VOZ DE
LA AMEDIRH

¿Cómo adaptarnos al futuro laboral tras la pandemia?

La transformación digital, catapultada por la pandemia, llevaba años de gestación. Las plataformas de videoconferencia, el *software* de colaboración digital, la conectividad basada en la nube y un enfoque centrado en los datos no son tendencias nuevas. Lo que sigue ahora es la puesta en marcha de una nueva forma de trabajar y gestionar el talento.

De entrada, me gustaría destacar cómo la tecnología, contra lo que pudiera esperarse, en realidad está profundizando las conexiones humanas. Un efecto inesperado es que las videoconferencias se han convertido en un gran ecualizador, pues permiten condiciones equitativas para todos los participantes, con lo que es más probable que se hagan aportaciones valiosas y se aproveche mejor la diversidad de un equipo.

Por otra parte, en los meses recientes constatamos que la cultura de la organización no solo puede existir fuera de nuestra sede, sino incluso fortalecerse. Es decir, la cultura no vive dentro de un edificio concreto, sino en las personas que conforman a una empresa.

Dicho lo anterior, revisemos las prioridades de la gestión de las personas en el mundo pospandémico. Una tarea central siempre será encontrar y contratar a las personas adecuadas.

Otro punto clave es conocer a nuestros colaboradores, sobre todo sus fortalezas y debilidades. Tal vez algunos de ellos puedan dar mejores resultados en otra área de la organización o, debido a su alto desempeño, requieran apoyos específicos para alcanzar su potencial. Este es un momento perfecto para la insistir en la capacitación y para incluir en la agenda al menos dos puntos: una amplia formación digital y competencias centradas en el cambio constante, porque ese es el escenario que se vislumbra para el futuro inmediato.

La gestión del desempeño es una de las áreas más impactadas por la experiencia pandémica porque todas las empresas han tenido que ajustar sus expectativas en mayor o menor medida. Por esta razón es muy importante cuidar que los objetivos de la evaluación de desempeño reflejen la nueva realidad y no “castiguen” al colaborador, quien debe tener muy claro lo que se espera de su labor.

Por otra parte, la retroalimentación puede ser un vehículo eficaz para hacer las críticas y ajustes necesarios y, al mismo tiempo, impulsar la motivación. Para tener una mejor comprensión de cómo la pandemia ha afectado a cada persona, es importante preguntarle cuáles han sido las tareas adicionales que asumieron para sacar adelante a la empresa, cuáles son las nuevas habilidades que desarrollaron para lograrlo y cómo esta crisis ha afectado sus objetivos profesionales.

Por último, hay que “futurear”; es decir, planear de tal modo que nuestra fuerza laboral tenga las habilidades críticas que requerirá en el futuro. Los gestores del talento no debemos perder de vista que, en última instancia, lo que se espera de nosotros en este momento crucial es que reinventemos nuestras prácticas para generar resiliencia en la empresa e impulsar el valor de nuestra gente.



Mauricio Reynoso

Director General de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh)

Mobbing y acoso laboral virtual en tiempos de pandemia



“Agradece que tienes trabajo”. Esa es una de las frase más escuchadas por los colaboradores en el contexto de la pandemia, de acuerdo a una encuesta que lanzamos en nuestra cuenta de Twitter. El acoso laboral incrementó en un 10% durante la pandemia, circunstancia que han aprovechado los “depredadores organizacionales”, quienes hostigan a los colaboradores, incluso, de forma remota. Entre las acciones más comunes del *mobbing* se encuentran: humillación, exageración las fallas, gritos intimidantes, retirar el habla, exclusión, entre otras. Consultamos a los especialistas en el tema para abrir la discusión y fomentar una vida organizacional libre de violencia.

Por Alma Gómez

E

El *mobbing*, o acoso laboral, es uno de los principales problemas que enfrentan distintas empresas a nivel mundial. Pese a que durante los últimos años se ha puesto mayor foco en este fenómeno, la llegada de la pandemia deterioró su atención y provocó que este se trasladara y adaptara a las nuevas formas de trabajo. ¿Cómo ha sido esta transición? Antes de hablar sobre el tema, es importante recalcar algunos datos.

Silvana Giachero, psicóloga social, perito forense especializada en *mobbing* y *bullying*, además de fundadora del Congreso Internacional de *Mobbing* y *Bullying* (2013), en Uruguay, explica en entrevista que el *mobbing* es un tipo de violencia psicológica que al ser sistemática, repetitiva y sostenida daña la psique de una persona, genera cambios estructurales tanto en la amígdala del hipocampo como en la ínsula y deriva en estrés postraumático.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México tiene el mayor índice de acoso laboral entre los países que conforman este organismo. Cifras de FaceUp México, una plataforma de denuncias anónimas que permite a los trabajadores señalar situaciones de hostigamiento laboral, señalan que el 70% de los mexicanos ha sufrido acoso laboral por parte de su jefe, 80% de las víctimas de *mobbing* ha renunciado a su empleo y al menos el 77% reconoce que ha sufrido algún tipo de violencia.

CRISIS, ALIMENTO DEL DEPREDAADOR

Giachero enfatiza que las dinámicas de *mobbing* se disparan en las empresas cuando hay crisis o cambios, y es entonces cuando los depredadores organizacionales, como ella define a los acosadores laborales, líderes con una posición de poder dentro de las empresas, salen a depredar, porque es cuando se sienten más amenazados y creen que algún compañero puede quitarles su puesto de trabajo. Es por eso que aprovechan este momento para debilitar a sus víctimas y para que

sean estas las primeras en ser despedidas, si es necesario a través de un recorte de personal.

Para la perito es importante replantearse que cualquier persona puede hacer *mobbing* o disparar esta dinámica durante situaciones límites. como lo es la crisis que se vive por la Covid-19.

Asegura que circunstancias como la precariedad, la falta de oportunidad y la sobrevivencia misma, deriva en el aumento del acoso laboral.

“A los depredadores organizacionales no les importa si otras personas pierden su empleo”, sostiene Giachero. Y agrega que este es uno de los principales hallazgos obtenidos a través de una investigación que se realizó recientemente en Uruguay.

En este sentido, Pablo Maldonado, Country Manager de FaceUp, recalca que la crisis sanitaria y el teletrabajo no crearon un panorama de resguardo para las víctimas de *mobbing*, de hecho empeoraron este problema y abrieron otros canales para que las agresiones continuaran. El contexto ha permitido que este tipo de violencia se genere bajo cierta anonimidad, debido a que se ha perdido la conexión física con las personas. Plantea que, desde Face Up, consideran que estos han sido los factores que han generado un aumento de casos.

TELETRABAJO, GUARIDA DEL AGRESOR

Silvana destaca que el *mobbing* incrementó en un 10% durante la pandemia, en comparación con años anteriores. Puntualiza que se han presenciado dos fenómenos: el primero; que muchos trabajadores se sintieron aliviados con el teletrabajo porque no han tenido que enfrentar cara a cara a sus hostigadores, aunque el acoso no se detuvo; en el segundo caso, el acoso se trasladó y se adaptó al teletrabajo.

“En este periodo el *mobbing* se transformó en una guerra por sobrevivir”, sostiene Giachero, psicóloga social y perito forense especializada en *mobbing* y *bullying*.

Para Giachero el *mobbing* se ajustó a las redes sociales y ha propiciado un mayor mimetismo por parte de las personas, al volverlas partícipes de conductas que excluyen a las víctimas. Ahora el acoso laboral se traduce en dejar a los empleados fuera de ciertos grupos de Whatsapp, no responder sus correos electrónicos o no hacerlos partícipes en las videoconferencias.

A propósito del tema, Maldonado revela que, a través de FaceUp, en México se ha visualizado un aumento respecto al acoso sexual. Detalla que este tipo de denuncias incrementaron un 40%, en contraste con el 2020. Expresa que, a raíz del teletrabajo, han surgido otro tipo de conductas que se habilitaron gracias a la tecnología.

Maldonado dice que, actualmente, algunas empresas miden la productividad a través de los minutos que los trabajadores pasan frente a sus pantallas. Y para ello se valen de *softwares* invasivos. Subraya que este hecho ha propiciado deterioros en la cultura organizacional, al provocar que los trabajadores se sientan aterrados por despegarse de la computadora, tan solo durante algunos minutos, para realizar cualquier tipo de pausa. Tanto en México como en otros países, el *mobbing* no se detuvo, por el contrario, los acosadores se adaptaron a las nuevas formas de trabajo para continuar agrediendo y acosando a sus víctimas.

Finalmente, Giachero asevera que las empresas deben contar con un equipo especializado en este tema, porque no basta con un protocolo de acciones para erradicar el acoso laboral. Agrega que es importante que las personas puedan hacer de forma anónima su denuncia y aseguró que existe un tratamiento específico para las víctimas de *mobbing* para que puedan recuperarse y continuar con sus vidas.

El *mobbing* se manifiesta a través de las siguientes acciones:

- *Difamación
- *Humillación
- *Retirar el habla
- *Gritos intimidantes
- *Rumores o calumnias
- *Sobrecarga de trabajo



- *Aislamiento o exclusión
- *Amenazas verbales o escritas
- *Exageración de fallas y errores
- *Negación de permiso por derecho
- *Ignorar y no integrar a los trabajadores
- *Minimización de esfuerzos, logros o aciertos

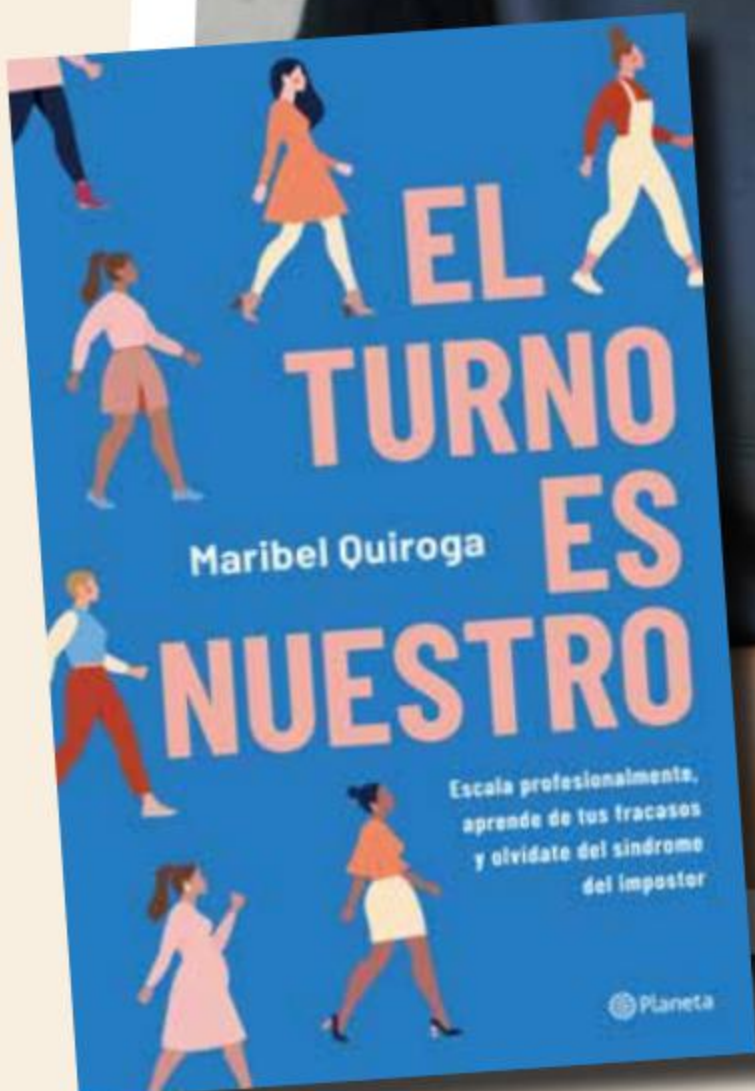
Fuente: FaceUp México

“A las mujeres, en el seno familiar, no nos enseñan a autopromovernos”:

Maribel Quiroga

De acuerdo con informe *Trabajo de cuidados y desigualdad en México*, elaborado por Oxfam, “los hombres dedican en promedio 4 horas menos que las mujeres al trabajo no remunerado de cuidados, y las personas de hogares con ingresos más altos dedican menos horas a este trabajo que las de hogares con ingresos más bajos”. El trabajo de cuidados es aquel que es necesario para satisfacer las necesidades vitales y cotidianas como cocinar, lavar, limpiar, administrar el hogar, y atender física y emocionalmente a niñas, niños y personas mayores, enfermas o con discapacidad, entre otros. Los cuidados -sostiene Oxfam- es un elemento clave para entender las desigualdades sociales y la brecha de género. Esa realidad motivó a Maribel Quiroga a escribir un libro en el que alza la voz, a través de las historias de éxito de 14 mujeres, y grita: “El turno es nuestro”.

Por Redacción Mejores Empleos



“Las mujeres estamos más activas que nunca. Este mundo se construirá de una forma más integral si participamos todos o no será. No tenemos que esperar a que nos den turno”, escribe Gabriela Warkentin en el prólogo del libro *El turno es nuestro* (Planeta, 2020), de Maribel Quiroga. El volumen en cuestión reúne entrevistas con 14 mexicanas líderes de diferentes formaciones y ámbitos, entre ellas Leticia Gasca, cofundadora del Instituto del Fracaso, además de emprendedora; Tania L. Montalvo, periodista y subdirectora de Editorial Animal, grupo que congrega a los medios digitales: *Animal Político*, *Animal Gourmet* y *Animal MX*, y Gina Diez Barroso, fundadora de Dalia Empower, plataforma de apoyo a mujeres emprendedoras. *El turno es nuestro* también es una guía que “te evita años de tropiezos profesionales y te ayuda a descubrir la líder que llevas dentro”, como escriben los editores.

Maribel Quiroga es especialista en relaciones corporativas e institucionales. Ha colaborado en medios como *El Financiero*, *Forbes México* y *Bloomberg TV*. Actualmente es consejera decana editorial de la sección de «Negocios» en Grupo Reforma. Es integrante de la mesa directiva de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin); miembro del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (Comexi); socia del Capítulo México del International Women's Forum (IWF) e integrante de la Asociación México en Movimiento.

Platicamos con Maribel sobre su libro y sobre las motivaciones para escribirlo.

Tu libro es una guía para que las mujeres se conviertan en líderes y emprendan. ¿Qué lo inspiró?

A mí siempre me ha gustado escribir. Y se me ocurrió la idea de hablar de lo que yo he atestiguado sobre la situación de las mujeres en el ámbito profesional. Evidentemente la cancha no está pareja. Y justo Grupo Planeta estaba interesado en hacer un proyecto así conmigo, así que se juntaron el hambre y las ganas de comer, y decidimos hacer un libro que pudiera ayudarle a las mujeres no solo a emprender, sino a lograr su independiencia económica. El objetivo es la formación de mujeres líderes en los negocios, pero también de mujeres que sepan romper el paradigma e ir más allá de los estereotipos de la sociedad, y de las limitaciones autoimpuestas y trascender sus circunstancias. Sí, en efecto, el libro es una guía para emprender, pero también puede ser útil como herramienta para mujeres que quieren crecer dentro de un corporativo o para mujeres que quieren aprender una nueva

habilidad. Si algo nos ha enseñado la pandemia es que, más allá de las formaciones académicas, lo que necesitamos son herramientas y habilidades. Y este libro ayuda a la mujeres y también a todo aquel que anhele tener un entendimiento más amplia de la realidad profesional y social. Es un libro que busca eso.

¿Qué políticas públicas hace falta impulsar para reducir la brecha de género en el mundo profesional?

Una vez escuché a Patricia Mercado decir, en un foro de mujeres, que la equidad de género en nuestro país no va a lograr mientras el cuidado de los grupos más vulnerables esté a nuestro cargo. Y así es en este país. ¿Quién se ha encargado de los niños en el contexto de la pandemia? Nosotras. Mientras no pongamos condiciones claras, para equilibrar el trabajo de cuidados, no vamos a trascender.

En tu libro escribes: “Las mujeres no son un puerto, sino un barco”; es decir, no es el lugar al que se lleva, sino el navío que se mueve y zarpa.

¿Qué consejo le darías a las mujeres?

Detrás de cada éxito, hay mucho trabajo. Si bien hablo desde mi privilegio, nada sustituye al trabajo. No basta el talento ni la suerte sin el esfuerzo arduo. No hay que quitar el dedo del renglón. Lo que le diría a otras mujeres es que necesitamos aprender a pedir ayuda. El concepto de la mentoría todavía no está arraigado en México. Es algo nuevo. Tengo 42 años, más de 20 años de carrera profesional, y conseguí a mis mentoras y mentores apenas hace tres años. Algo que debí de haber hecho desde los 18 años. Es posible ahorrarse muchos tropiezos a través de los consejos de un mentor. Insistiría en que nada sustituye al trabajo y que hay que aprender a reiventarse.

A nivel mundial, sólo el 16% de las mujeres estudia habilidades STEAM¹, lo que refleja que persisten ciertos estereotipos sobre algunas profesiones. ¿Cómo impulsar la sororidad entre mujeres en el camino del liderazgo?

Estoy en muchos grupos de mujeres. Son parte del capítulo México del International Womens Forum. Participo en otro grupo que se llama 50másuno, un colectivo de mujeres que impulsa las políticas de paridad. La propia Gabriela Warkentin es una de mis mentoras, quien me ha impulsado, además de

¹ STEAM es el acrónimo en inglés de los nombres de cuatro materias o disciplinas académicas: Science, Technology, Engineering, Arts & Mathematics, que traducen Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas.

acompañarme en el camino. De eso se trata. De ayudarnos entre nosotras y de cambiar creencias. Crecemos con ideas erróneas, que han provocado que la vida social, familiar y profesional sea injusta con las mujeres. “Calladita te ves más bonita” es una frase que le ha hecho muchísimo daño a nuestra convivencia. También, desde el seno familiar y educativo, no nos enseñan a autopromovernos. Nos inculcan una falsa modestia, por miedo al rechazo de los demás. Le pagan más a los hombres que tienen el mismo rol que tú porque parten de un supuesto de género: el hombre es el que mantiene la casa, cuando la verdad es que millones de mujeres en México somos el sustento de nuestros hogares. Son esas creencias las que tenemos que aspirar a que se terminen. Creo que las chicas de 17, 18 y 20 años traen otro chip y eso es padrísimo verlo: piensan distinto, conciben distinto, procesan distinto. Soy madre de dos niños hombres, de 10 y 12 años, y me pregunto constantemente: ¿qué les voy a enseñar?, ¿cómo abono para que sean constructores de una realidad equitativa e incluyente? Ese es un gran reto para todas las mujeres que educamos varones. Quiero que las niñas y los niños vivan en un país con igualdad de oportunidades.

PREGUNTA AL MARGEN

Algunas de las mujeres que entrevistas, como es el caso de Leticia Gasca, salieron del país para desarrollar sus carreras. ¿Es vigente el argumento de que, en nuestro país, existe una fuga de talentos?

En un mundo global el argumento de la fuga de talento no es vigente. Mucho menos ahora, con la pandemia en desarrollo. Tengo un amigo, que estudia una maestría en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School), y él me contó que, en febrero de 2020, acudió -como parte del programa- a Silicon Valley. La intención era visitar Facebook, pero al final la visita guiada se cambió. Y fueron a las oficinas de Zoom. Mi amigo pensó: “¡Qué chafa! ¿Qué es Zoom?”. Los recibió Eric Yuan y les dijo que su compañía, en dos años, valdría miles de millones de dólares y que, en cinco años, los viajes de trabajo iban a dejar de existir y serían sustituidos por videoconferencias. Nadie le creyó. Y en dos semanas, lo que él previó que pasaría en algunos años, ocurrió en tres semanas.

Por eso creo que es poco válido hablar de fuga de talentos, porque ha dejado de importar en dónde vives, sino lo que hagas y las herramientas que tengas para hacerlo, además de la adaptación. La adaptación al cambio. Reiventarse.

LIDERAZGO FEMENINO

Importancia del lenguaje inclusivo

Desde la perspectiva de género, ¿cuál sería la importancia de un lenguaje inclusivo? Un tema controversial que busca iniciar un cambio definitivo en la cultura, con el fin de erradicar roles y estereotipos que fomenten cualquier forma de discriminación y hasta de violencia hacia las mujeres a partir de la forma en la que nos comunicamos. Pretende alcanzar la igualdad sustantiva en beneficio de ellas, las afectadas, y que trascienda a las nuevas generaciones para empezar a generar avances sustanciales.

Nuestro mundo en sociedad está construido sobre un modelo masculino que se impone a mujeres y hombres, reproduce estereotipos dominantes que son el espejo de nuestras prácticas socioculturales sobre las percepciones de quienes tienen el poder y, por ende, refuerza la construcción de relaciones desiguales entre los sexos.

Es el androcentrismo la práctica relacionada con otorgar al varón, y a su punto de vista, una posición central en el mundo, las sociedades, la cultura y la historia, lo que determina que, en cualquier trabajo o investigación, se les tome a ellos como medida de la población, dejando a las mujeres invisibles, inexistentes, excluidas y ocultas tras la referencia masculina.

Con el lenguaje creamos identidad y, si un lenguaje es masculinizado, reforzará y reflejará una ideología patriarcal. Lo que el lenguaje inclusivo pretende evitar es que en nuestra forma de comunicación se impida el reconocimiento de las mujeres, que se les nombre de forma incorrecta o que a través del lenguaje se invisibilice su presencia.

¿Cuál es la solución? Desdoblar el lenguaje, que masculiniza las palabras, porque esto transmite ideología, modos y costumbres, así como valores que den prioridad o preferencia a los hombres. En el ámbito de los recursos humanos, esto se puede apreciar desde la forma de publicar vacantes, ya que el masculino se maneja como universal o neutro. Un ejemplo:

“Se requiere arquitecto, sexo femenino”. Lo correcto sería escribir: arquitecta. Precisar el género en el mensaje es una forma de discriminación.

Otro ejemplo representativo de la importancia de emplear lenguaje genérico podría explicarse así:

“Durante la ronda nocturna, los policías extorsionaron severamente a la prostituta”. En esta frase, es muy probable que nuestra primera impresión sea que los policías eran hombres e imaginar una conducta asociada a la fuerza y una posición de autoridad de hombres para amedrentar a la mujer. Si existiera la cultura de “desdoblar” y la frase se dijera “Esa noche, las y los policías la extorsionaron”, tendríamos una mayor claridad del acontecimiento, y en este caso, no en desventaja para los hombres; así, se daría visibilidad justa y precisa a quien participó en este supuesto hecho. Toda vez que nos esforcemos en el uso de un lenguaje claro, nos permitirá construir mensajes exactos, incluyentes, sin masculinizar o feminizarlos, sin desvalorizar, minimizar o empoderar a ninguna persona.

Hasta aquí me muestro en favor del llamado “desdoblamiento” del lenguaje. La solicitud en torno de un lenguaje incluyente se cubriría con esto, y en mi opinión, no sería indispensable que se escale al uso de la E (todas, elle, nosotres, tú misme, etc).



Gabriela Breña

gbrena@mejoresempleos.com.mx



CÓMO LUCIR BIEN EN TIEMPOS DE HOME OFFICE



Horacio Rosas

Consultor en
identidad física
Instagram: @horacio_rosas_asesor

A

ntes que nada, gracias a la revista Mejores Empleos por su invitación a colaborar en este noble proyecto editorial. Me motiva mucho saber que alguien, al otro lado de la pantalla, nos lee y que la editorial es el medio para que esto ocurra.

Me ocuparé, en estas líneas, de un tema inadvertido en tiempos de contingencia sanitaria: ¿cómo vestarnos para el Zoom?

El “buen vestir” y la imagen que queremos proyectar en el trabajo es un tema que se ha visto afectado con el trabajo remoto. Si bien es cierto que ahora, al ahorrarnos los tiempos de traslado, tenemos más horas que antes para alistarnos para trabajar, también es cierto que todos nuestros hábitos se han modificado, incluida nuestra vestimenta. Se han modificado nuestras horas de sueño, nuestro tiempo frente a una televisión, no salimos del mismo espacio y las distancias que recorremos son mínimas. Y también hemos relajado algo importante: nuestro aspecto, debido a que las actividades presenciales se redujeron al mínimo. Quizá muchos de nosotros hemos subido de peso durante el confinamiento, entonces, al momento de vestir, recurrimos a prendas que solo cubran la parte superior de nuestro cuerpo. A pesar de que hay millones de personas que salen a trabajar, a desempeñarse en puestos esenciales, ellos también han relajado el rictus de vestimenta porque, en sus oficinas, el aforo ha disminuido y también las normas del “buen vestir”, si acaso la empresa contaba con un código, se han distendido.

Si bien muchos asesores en imagen se aferrarán a normas inflexibles y reglas a seguir, seamos honestos: no es fácil ajustarse a esta situación cuando nadie la conocía. Todos estamos aprendiendo a vivirla y no hay reglas escritas acerca de ello. Hay quienes se han inventado que los cubrebocas deben combinar con el color del atuendo (yo difiero, debido a que el cubrebocas no es un accesorio, así como las caretas, guantes plásticos y otros objetos de protección). Esto, en el caso de los que trabajan en oficinas; para los que hacemos *home office* la historia es distinta: si antes nos ataviábamos con ropa formal, ahora no es necesario, además de que sería complicado y excesivo el gasto de la tintorería. Insisto: esto nos tomó por sorpresa ¡a todos! Por ello no tenemos en el armario un inventario de vestimenta intermedia, acorde a las circunstancias. Lo más acorde y que nos ayudaría a sentirnos cómodos, y estar presentables, y dar una imagen formal sin excesos, pero llena de comodidad, sería un esquema *business casual* (similar a lo que portamos los viernes en la oficina), pero ligeramente más relajado. Yo mismo me he adecuado a la nueva normalidad a través de la prueba y el error; es decir, he identificado las siguientes piezas que pueden utilizar, tanto mujeres como hombres, y que lucen muy atinadas al momento de vestir, proyectan cierta formalidad y lo más importante: una comodidad infinita. Va la lista (dame el beneficio de la duda al menos con un outfit):

- Pantalón chino o caquis, en color neutro o sólido y oscuro.
- Camiseta de algodón con elastano en color oscuro y sólido (azul marino, negro gris o blanco).
- Una americana de algodón (o saco informal). Colócalo siempre en tu silla, así cuando aparezcas a cuadro crearás una atmósfera “formal casual”. O bien sustitúyelo por un bomber.
- Lo anterior y par de tenis cómodos lograrán esa imagen sobria actual, pero, sobre todo, cómoda.
- Recuerda que transmites (aún a través de la cámara) la forma en que te sientes, así que te invito a que te animes a jugar con tu ropa, aunque nadie te vea porque tu estado de ánimo se proyectará y tendrá un efecto enriquecedor mientras continuemos en contingencia.
- No dejes de contactarme y compartirme tu resultado. Recuerda: todos estamos probando este nuevo esquema, así que no temas equivocarte.

40 AÑOS Grupo Andere

- Consultoría.
- Structogram®.
- Poder e Influencia.
- Talleres.
- Conferencias.
- NOM 035 / mobbing.
- Evaluación 360°.
- Diagnósticos.
- Assessment Center.
- Mentoring / Coaching.
- Elaboración de videos.



www.grupoandere.com



**Resultados a través
de la relación**



Formación Online

55 5409 8721



55 2271 6190



Tecleo en una computadora del Archivo General de la Nación: Roberto Bolaño. Tras 45 minutos de espera, un cuadro de texto muestra el número de resultados: 0.

—¿Pertenece a un grupo subversivo? —me pregunta una investigadora, de trato amable y paciente, que me asesora en mi búsqueda infructuosa.

Tengo ganas de decirle que sí, que fue el hombre que conspiró, junto a otros 18 poetas, para fundar el movimiento infrarrealista, que se opuso radicalmente a Octavio Paz, quien era una de las figuras predominantes de la poesía en iberoamérica. Y que, al tratar de revolucionar la lírica, lo que logró —en cambio— fue convertirse en el primer escritor maldito del siglo XXI, pero no lo digo.

—No que yo sepa.

—¿En qué época vivió en México?

—Entre 1968 y 1975.

—¿Te sabes el nombre de algunos de los miembros de su grupo?

Tengo ganas de citar a Ulises Lima y a Felipe Müller, pero desisto.

—Mario Santiago Papasquiaro y Bruno Montané.

Nada.

Roberto Bolaño no figura en los archivos de la Dirección General de Investigaciones Políticas y Sociales, el actual Cisen. El servicio de inteligencia de México no reparó en su fallida conflagración literaria. Es como tratar de rastrear las huellas de un fantasma.

Roberto Bolaño nació en Santiago de Chile el 28 de abril de 1953. Y murió en Barcelona el 15 de julio de 2003. Esa es su biografía más sucinta, aunque las claves de su vida se encuentran regadas en el grueso de su obra, mezcla de memoria y ficción.

León Bolaño, camionero y boxeador, y Victoria Ávalos, profesora, fueron sus padres. Y si alguien está interesado en ahondar en la relación que el autor de *Los detectives salvajes* tuvo con su padre, puede asomarse al cuento "Últimos atardeceres sobre la Tierra", incluido en el volumen *Putas asesinas*. El cuento narra las últimas vacaciones que Bolaño (B, en la ficción), pasó junto a su padre.

Si alguien duda de que la realidad, en la vida de Bolaño, se entremezcla con la ficción de una forma enigmática, aquí una anécdota:

En 1977, dos años después de ese último viaje —fechado en 1975 en el relato—, Bolaño abandonó México y su padre se fue a vivir a Querétaro.

Vino la consagración de Bolaño como escritor: ganó el Premio Herralde de Novela, en 1998, y el Rómulo Gallegos en 1999. Pero su padre no lo sabía.

"No me enteré de sus libros hasta que unos parientes me dijeron y mi hijo León Enrique comenzó a sacar datos de Internet", le dijo León Bolaño al periodista Andrés Gómez Bravo, del diario chileno *La Tercera*.

Bolaño se reencontró con su padre, en Madrid, en 2001, después de veinte años de no verse. Quizá por ese tipo de episodios, en la novela *Nocturno de Chile*, Bolaño le obliga decir, algo durísimo, a uno de sus personajes (Farewell): «todo se hunde, todo se lo traga el tiempo, pero a los primeros que se traga es a los chilenos».

El reloj del Café La Habana marca las 9:45 am. Tengo en la mesa un ejemplar de *Los detectives salvajes*, una fotografía de Bolaño y fotocopias de su poema "Overol blanco y otros poemas", publicado en la edición 49-50 de la revista Punto de partida de la UNAM, como si estuviera conjurando a los fantasmas con esta ofrenda literaria.

Suena una música suave, adormecedora, que me recuerda las melodías incidentales de las películas de Angélica María.

Desde una de estas mesas, Bolaño —si suponemos que su obra estuviese inspirada enteramente en hechos— vio entrar a Octavio Paz (el padre literario al que quería despedazar a versos).

Leo:

*Si estás triste hermano piensa en Roberto Bolaño
que solito en la cárcel penquista
le hizo un poema a Nueva York.*

Y pienso en Bolaño. Y me pregunto si habrá escrito esos versos aquí, mientras bebía un café con leche. Las aspas de un ventilador de techo giran lento, como si el tiempo se detuviera. Alrededor mío tres mesas vacías, ocupadas por fantasmas. Estoy solo, cierro los ojos: fantaseo. En esa mesa, de cuatro sillas, en tertulias infinitas, Bolaño, con su larga melena, sus lentes de pasta dura y su quijada afilada, debatía de forma acalorada con Papasquiaro y Montané sobre la poesía de Nicanor Parra, sobre las vanguardias y sobre el nombre con el que bautizarían a su movimiento literario.

Carolina López, viuda de escritor chileno, en el documental Bolaño cercano, afirma que el autor de 2666 era un hombre al que le "encantaba el arte del incordio". Y, en el mismo documental, Juan Villoro complementa: "Roberto era un polemista natural, era una persona a la que le gustaba muchísimo ejercer los favores de la discrepancia. Si tú estabas de acuerdo con

una cosa en él, rápidamente cambiaba de opinión, para ejercitar todas las posibilidades de un tema".

Arriba de la barra, empotrado a la pared, se encuentra una impresión ampliada de una fotografía del Café La Habana, publicada el 18 de julio de 1999 en el periódico Reforma. El pie de foto hace mención al paso de Fidel Castro por aquí, antes de la toma del cuartel Moncada. Leo y reelaboro la frase:

"Café La Habana, famoso porque a sus mesas un jovencito llamado Roberto Bolaño planeó el asalto a la poesía latinoamericana, semilla de toda su obra posterior".

Ricardo Martínez, asesor de la tesis —que luego se convirtió en libro— *Bolaño infra: 1975-1977: los años que inspiraron Los detectives salvajes*, de la periodista chilena Montserrat Madañaga Caro escribió una anécdota bolañesca, poblada de espectros literarios.

En diciembre de 2001, en la barra del Bar Berri, en Santiago de Chile, Martínez inició una conversación con un hombre sentado a su lado. Al escuchar su acento, Martínez le espetó:

—¡Tú no eres chileno!

—Sí lo soy, pero lo que pasa es que viví muchos años en México.

—Qué coincidencia, justo estoy leyendo una novela que...

El hombre lo interrumpió mientras aplastaba contra el cenicero, como si lo quisiera despedazar, el cigarro que apenas había encendido.

—¡Ya sé de qué libro me habla usted! ¡El libro de ese tal Bolaño! ¿Los detectives salvajes, no? Ha de saber usted que yo soy el protagonista de ese libro.

Cuenta Martínez que, a la postre, supo que ese hombre se llamaba Juan Harrington. Bolaño mismo admitió que Harrington figuraba en el libro, pero como un personaje menor que sólo nombró dos veces en la página 551, bajo el nombre de Bustamante.

Harrington estaba convencido, como explica Martínez, que Bolaño se

había inspirado en él para construir a García Madero.

Martínez, en otro capítulo de ese mismo relato, cuenta que una vez le preguntó al poeta Andrés Anwandter por qué Bolaño era tan valorado por las generaciones jóvenes en Chile, a lo que Anwandter le respondió: "Porque escribió la historia de todos nosotros, poetas jóvenes latinoamericanos".

Afuera de la cantina La Reforma de Bucareli se esparcen, como hojas secas, las páginas de un periódico de nota roja, que dejan a la intemperie las imágenes de un cuerpo descuartizado: la sangre, el corte a ras de hueso, el horror.

Llegué hasta aquí con una curiosidad casi infantil: leí en una nota que la Encrucijada Veracruzana estaba basada en este lugar. No la imaginaba así: ordinaria, normal, citadina. Encuentro más fascinante la cantina descrita por Bolaño.

Tomo un taxi. El chofer baja el volumen al radio, del que brota la melodía de una canción de The Police, que me pone melancólico. El chofer zigzaguea, sin precaución, por las calles de una ciudad que no es más la ciudad "que tuvo en Bolaño, quien lo hubiera pensado, a su bardo mayor", como escribe Christopher Domínguez Michael en el prólogo del *Espíritu de la ciencia ficción*. Siento un coraje instantáneo, pero triste, por este hombre enojado, sin playera, con lunares rojos como gotas secas de sangre salpicados en su espalda.

Me cuenta, para romper el silencio, que ahí donde me recogió mataron a un indigente, hace apenas unos días.

—De casualidad, ¿no se llamaba García Madero? —le digo con toda la malicia del mundo.

—No, ese es el nombre de una calle. A este le decían *El Ánimas*.

Y pienso: pudo haber sido un personaje de Bolaño.

Ficción y memoria.



**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