

Great Story

FUNDACIÓN

TELETÓN

Una organización que
cree en ella misma

Great
Place
To
Work®

Great Story Fundación Teletón by Great Place to Work® México

Fundación Teletón, una organización que cree en ella misma

En México frecuentemente se ha escuchado hablar de **Teletón**, de la **Fundación Teletón**. Millones de mexicanos han visto al menos una vez la transmisión televisiva que ha tenido un alcance masivo en nuestro país y a nivel internacional. Además, **Fundación Teletón** es uno de Los Mejores Lugares para Trabajar® en México, un Great Place to Work®.

Fundación Teletón es una organización certificada por Great Place to Work® desde 2009, y en 2019 se colocó en la quinta posición dentro del listado nacional de la categoría entre 500 y 5000 colaboradores.

En diez años muchas cosas han cambiado, pero una cosa ha permanecido constante: la construcción de una cultura basada en la confianza donde líderes y colaboradores no sólo llevan muy bien puesta la camiseta, sino que van más lejos: es una organización donde la camiseta se teje cada día entre todos.

Fundación Teletón es probablemente la organización de asistencia privada más conocida en México. Nace en 1997 y se fue posicionando en la mente de los mexicanos gracias a su misión:

"Elevar la calidad de vida de las personas con discapacidad, autismo y cáncer promoviendo su plena inclusión".



La realidad que atiende Fundación Teletón

En todo el orbe hay mil millones de personas que viven algún tipo de discapacidad, el 15% de la población mundial. En nuestro país, de los 31 millones de familias que componen la población, se calcula que al menos en el 20% de ellas existe una persona con discapacidad. De este porcentaje, 7.3 millones son menores de 14 años.¹

Entre las enfermedades con el mayor índice de mortalidad, el cáncer es quizá la más temida de todas. En México esta enfermedad es la segunda causa de muerte infantil. Pero esta población tan vulnerable también vive diversos trastornos mentales y motrices.

En este contexto, la cruzada emprendida por **Fundación Teletón** para enfrentar la discapacidad, el autismo y el cáncer infantiles constituye un extraordinario proyecto de generosidad y compromiso social.

México alberga el sistema de rehabilitación infantil más grande del mundo. En sus casi dos décadas de vida la organización ha beneficiado a más de 110,849² niños.

Cada día, **Fundación Teletón** atiende a 26,371 pequeños³. En 18 años han construido un total de 25 centros de atención en casi todo el territorio, entre ellos los CRIT (Centro de Rehabilitación Infantil Teletón), la Universidad Teletón y los centros especializados, como el Centro Autismo Teletón y el Hospital Infantil Teletón de Oncología.

Estos centros son grandes y modernos complejos donde cientos de profesionales de la salud, trabajadores sociales, agentes administrativos y voluntarios dan vida a un sistema que cambia la realidad de familias enteras. La característica arquitectura de los **Centros Teletón** y

sus vivos colores rompen la gris monotonía de las zonas periféricas donde se han construido, allí donde más falta hacen. En su interior, las instalaciones destacan por su luminosidad, su pulcritud y, sobre todo, por su equipamiento —de lo mejor que hay en el mundo—.

Y por increíble que parezca, las familias beneficiarias de este proyecto sólo pagan 4.4% de los costos de tratamiento en los casos de discapacidad; el 2% en los casos de autismo y únicamente 0.94%⁴ cuando se trata de cáncer —por ejemplo, el costo anual promedio para la atención de un niño con cáncer es de un millón de pesos; una familia beneficiada sólo requiere pagar alrededor de 9 mil pesos al año por el tratamiento—.

2016, el año de crisis que transformó a Fundación Teletón

El extraordinario ascenso en apertura de centros de atención, incorporación de colaboradores y expansión de servicios iniciado en 1997 se vio estancado en 2016. Ese año, por primera vez **Fundación Teletón** resentía los efectos de esta crisis, incluso en la meta de recaudación anual.

Al igual que un sinnúmero de organizaciones en nuestro país, **Fundación Teletón** debió enfrentarse por primera vez a una fuerte crisis financiera, originada por diferentes circunstancias, algunas de ellas procedentes de la crítica exterior y otras cuantas provenientes del interior.

Pero no sólo se trata de la crisis de recaudación, **Fundación Teletón** considera que hay diversas circunstancias macroeconómicas que han venido impactando en las economías locales y, por consiguiente, en su relación con la sociedad.

Otros factores también han ocasionado modificaciones en los niveles de consumo

¹Documento Presentación Fundación Teletón equipo de RH, p. 7

²Documento Presentación Fundación Teletón equipo de RH, p. 7

³Idem., p.7

⁴Ibidem.

televisivo en las generaciones jóvenes. Recordemos que los canales de televisión abierta y las estaciones de radio han visto reducida de manera importante su cuota de mercado. Esto también representa un reto para una fundación que ha tenido a lo largo de los años una fuerte exposición a medios de comunicación.

Como consecuencia de este inesperado cambio, muchas cosas se transformaron al interior de **Fundación Teletón**. A pesar de los esfuerzos que se realizaron, fue necesario reducir la plantilla de colaboradores en los siguientes 3 años.

En 2014 **Fundación Teletón** alcanzó su máxima cifra de colaboradores, al superar las 3,600 personas —que incluía a toda clase de profesionales de la salud, como médicos generales, terapeutas, especialistas en motricidad, especialistas en salud mental, y también de manera muy significativa, numerosos profesionales expertos en la atención del cáncer—. Pero después de ello el número de colaboradores se redujo en alrededor de 25 %.

“

Lo vemos todos los días, el consumo de televisión abierta, los canales abiertos, en los chavos... ya no ven televisión abierta. [...] ¿Eso en qué repercute en la economía de la Fundación? En que el desafío televisivo de un maratón de 28 horas para recaudar dinero se vuelve mucho más difícil porque hay una masa importante de chavos, de personas, de Millennials, que ya no ven televisión abierta.

René Bolívar
Director General de Operaciones

”

Asimismo, fue necesario reducir los turnos en algunos centros, por lo que los horarios de atención y servicio a sus beneficiarios también fueron reducidos y se maximizó el uso de los recursos financieros líquidos.

Las dificultades de financiamiento representaron un gran desafío, no sólo en términos económicos sino también organizativos, pues fue necesario establecer estrategias para nivelar la cultura organizacional, recuperar la fe de los colaboradores y centrarse nuevamente en la mística de **Fundación Teletón**.

“

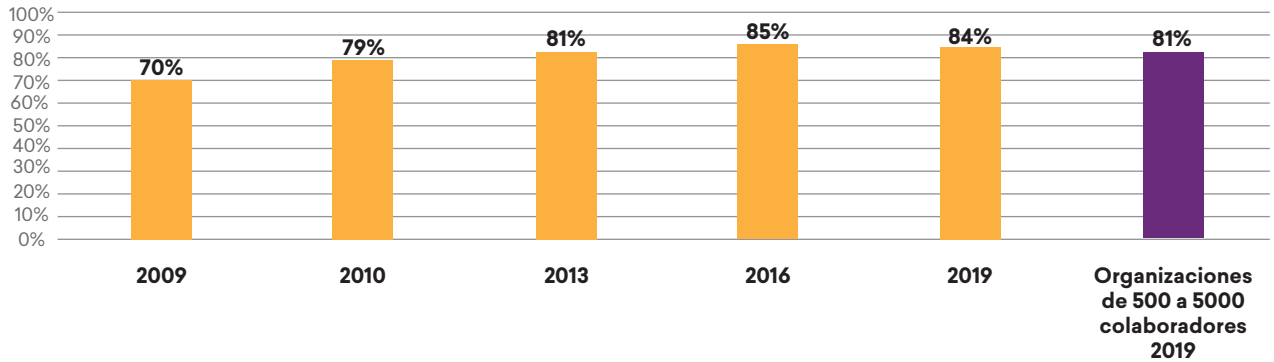
Esta nueva etapa, esta etapa tan difícil, por supuesto que la vivimos con muchísima tristeza... tener que reducir las clínicas en casi todos los centros Teletón en toda la república. Y al mismo tiempo dijimos: por un lado, vivo el dolor de tener que ofrecer menos espacios para niños, pero por otro lado mi responsabilidad es no cerrar ni un centro Teletón. Y que mientras haya un niño, o dos, o cien que entren por esa puerta, van a seguir recibiendo el mejor tratamiento.

Rosana Corona
Directora General Adjunta

”



Fundación Teletón consolida la confianza

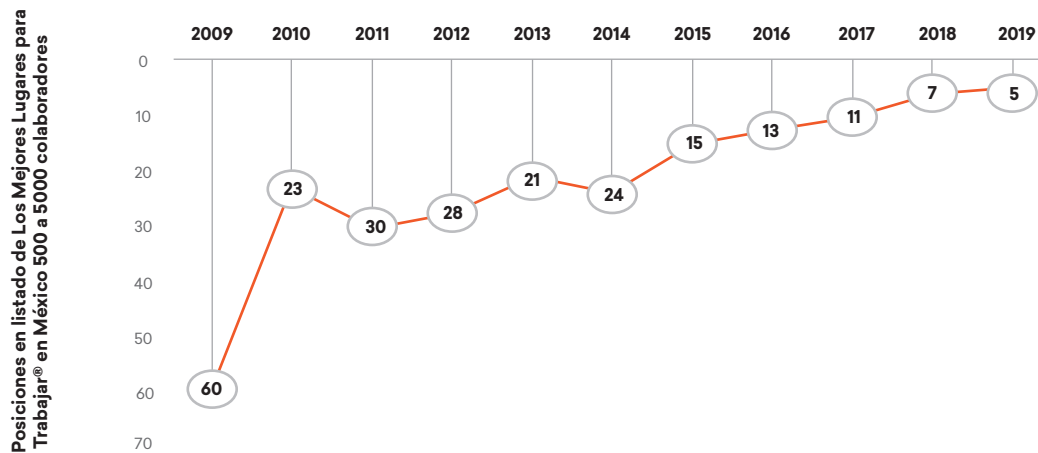


Esta etapa puso a prueba el valor de la confianza de la Fundación en sí misma y en su capacidad para salir adelante como uno de Los Mejores Lugares para Trabajar®.

Renacer, reinventarse, redescubrirse

Sin embargo, en contra de lo que pudiera imaginarse, en la medición de confianza de los colaboradores de **Fundación Teletón** llevada a cabo por Great Place to Work® a través de la aplicación de la Encuesta de Ambiente Laboral, Trust Index®, observamos que esta organización ha avanzado continuamente desde 2009 en el listado de la categoría de organizaciones con mayor número de colaboradores. En el último año dieron un salto hasta el puesto número 5.

El trayecto a la cima en el listado de Great Place to Work®



¿Qué hizo Fundación Teletón para salir adelante de la crisis, acompañado por Great Place To Work® y el Modelo® basado en la confianza?

Líderes sobre las aguas

En el momento más duro de la crisis, los líderes tomaron la decisión de apostar todo por los valores de la organización, sabiendo que en esta apuesta requerían el apoyo total de sus colaboradores, y para eso necesitaban mantener y fortalecer la confianza hacia la organización.

Una muestra de ello es la percepción de los colaboradores de **Fundación Teletón**, considerando el manejo ético de sus líderes para conducir a la organización de forma honesta y ética. Desde 2015 y hasta 2019 se ha obtenido una respuesta promedio de 88%.

En medio de la tormenta, hicieron lo mejor que pudieron para “estirar” el proyecto de manera que no se perjudicara a los niños, principales beneficiarios de su labor.

En términos cuantitativos la solidez del liderazgo en **Fundación Teletón** refleja un óptimo desempeño ante los ojos de sus colaboradores, ya que en el Índice Liderazgo y Competencias Culturales de la Encuesta Trust Index® fueron evaluados con un 82%, 22 puntos porcentuales más que en la primera medición realizada en 2009 y 3 puntos porcentuales más que en la etapa más crítica de la fundación.

Desde todos los frentes se establecieron nuevas políticas de austeridad en el uso de los recursos. Se instrumentaron prácticas para el ahorro de energía de papel y todo tipo de insumos, incluso se reconfiguraron los horarios laborales.

“

Yo creo que en los momentos fáciles es relativamente sencillo mantener un espíritu... Normalmente, el propio ambiente de éxito, de crecimiento, te permite inspirar a tu equipo de gente. El gran reto es en los momentos difíciles. Los buenos marineros no se hacen en las aguas calmas, se hacen en las tormentas.

Fernando Landeros
Fundador y Presidente de Fundación Teletón

”

Una camiseta que se teje entre todos

Los líderes describen que la reorganización favoreció que cada colaborador reforzara su compromiso con la Fundación y que en muchas ocasiones asumiera el reto de dar un esfuerzo extra, de ampliar sus funciones y horizontes, y de ser más eficiente en lo que ya venía realizando. Cada uno de los colaboradores tiene la camiseta muy puesta. La forma en que se ha logrado es siempre hablar con la verdad. Siempre hacer saber a los colaboradores cuál es la situación de la organización.

El indicador de Compromiso que se mide en la encuesta Trust Index® de Great Place to Work® demuestra que ante la adversidad, las culturas de alta confianza generan un mayor sentido de compromiso y vínculo organizacional de su gente. En 2019 **Fundación Teletón** obtuvo un contundente 90% de valoración, mientras las organizaciones certificadas en la categoría de 500 a 5000 colaboradores alcanzaron en promedio 86%.



Incluso 8 de cada 10 colaboradores declaró estar dispuesto a dar un esfuerzo extra para realizar el trabajo y 96% se siente orgulloso de decirle a otras personas que trabaja en **Fundación Teletón**.

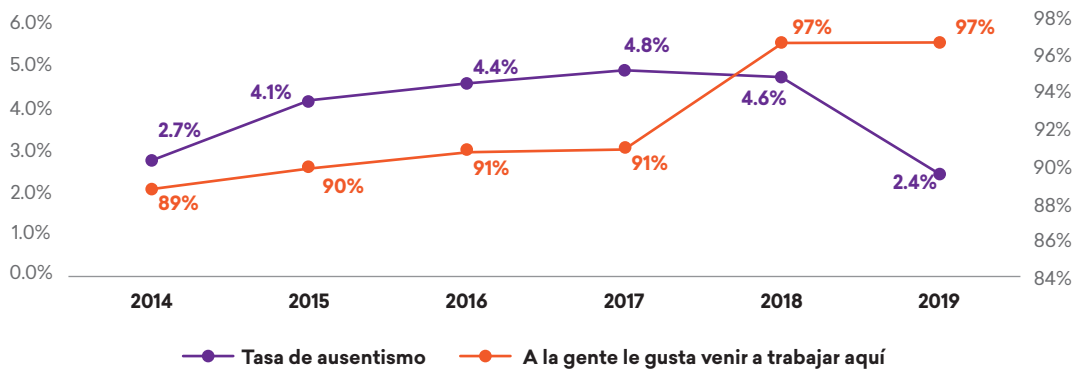


Cuando nos hemos dado la oportunidad y el privilegio de escuchar el tesoro que radica en la experiencia cotidiana de cada uno de nuestros colaboradores... yo creo que esa es la diferencia entre una organización que te dice ponte la camiseta y otra que te dice vamos a tejlarla juntos.

Jorge Font
Director de Filosofía Institucional



El efecto de ser un GPTW® en el ausentismo laboral



Uno de los valores clave para enfrentar la adversidad fue comunicar con la verdad a todos, comparando qué ocurre y qué acciones se llevan a cabo para superar los retos.

De hecho, en la medición 2019, de su ambiente laboral y cultura, los colaboradores de **Fundación Teletón** declararon percibir un 81% de favorabilidad en el indicador Alineación Estratégica.

El desglose del éxito

El éxito es producto de la dedicación y compromiso que se pone en alcanzar un objetivo, ser uno de Los Mejores Lugares para Trabajar® en México, y **Fundación Teletón** tenía en claro que ante la adversidad también es posible triunfar.

De acuerdo con la auditoría de cultura aplicada por Great Place to Work®, que mide y analiza la cultura organizacional —Culture Audit®—, los líderes comprendieron que para mantener la fortaleza de **Fundación Teletón** y enfrentar con éxito sus desafíos, era necesario continuar reforzando la organización en un modelo de alta confianza, inspirando a sus colaboradores.

Por ello fortalecieron algunas **competencias de liderazgo** basadas en la capacidad de **inspirar** a sus colaboradores para que cada uno viviera y reconociera la **trascendencia** de su labor mediante **prácticas culturales** enfocadas en la capacitación y formación de los líderes.



Rossana
Corona



Rene
Bolívar



Maricarmen
Alarcon



Jorge
Font



Fernando
Landeros

Fortalecieron las prácticas que les permitían **comunicar** a todo el equipo la mística, así como la visión y la misión institucionales, y se aseguraron de incluirlos en la estrategia de la organización. También se fortalecieron las políticas que permiten **desarrollar** a los colaboradores, se aseguraron de garantizarles un **balance de vida** personal y de trabajo. Destacan aquí algunas prácticas como:

- Semana CAT: El objetivo es generar un sentimiento de pertenencia al proveer de capacitación institucional, técnica y humana, así como formación en imagen, finanzas, defensa personal y trabajo en equipo. (Las calificaciones de la encuesta Trust Index® van del 9 al 9.8, colocándose como la práctica más esperada por el equipo).
- Apoyo para situaciones familiares.
- Remuneración: incremento de sueldos aun en tiempos difíciles.
- Mejores vacaciones: las personas gozan de 15 días desde su primer año en la organización, distribuidas en dos periodos por año.
- Cambio de horario laboral durante las vacaciones de verano escolares: para que los que tienen hijos puedan convivir más tiempo con ellos.

De manera muy especial, reforzaron sus **canales de apelación** para facilitar a los colaboradores **expresar** sus puntos de vista, sus necesidades, sus inconformidades, sus propuestas para mejorar los procedimientos de trabajo e **innovarlos**, asegurando también una respuesta positiva de los líderes.

En este sentido, se implementaron y mejoraron prácticas que garantizan la **escucha** de los colaboradores y las que garantizan la respuesta por parte de los líderes:

- Charla con Chobi: un espacio virtual en el que todos los colaboradores por medio de un chat en vivo hacen llegar sus preguntas e inquietudes al presidente de la Fundación, quien da una respuesta a cada uno.

- Buzón de quejas y sugerencias: el cual da a los colaboradores la certeza de que sus peticiones o ideas serán canalizados al área correspondiente y se tomarán las medidas pertinentes que se requieran.
- Queremos escucharte: sesiones de 50 minutos que se han considerado de gran beneficio para que los colaboradores confíen más en los líderes al darle seguimiento a lo planteado en las reuniones.
- Café con el director: una sesión de aproximadamente una hora en la que se invita a tomar un café a un grupo máximo de 10 colaboradores para expresar peticiones, sugerencias y propuestas.
- El proceso de certificación anual con Great Place to Work®, que les ha permitido hacer conciencia de escucha hacia los colaboradores acerca de sus áreas de trabajo y en general de la Fundación.

Los líderes también reforzaron su imagen de **credibilidad** y el **respeto** que cultivan hacia todos, independientemente de la función que desempeñen, el nivel de ingreso y la antigüedad. Esto lo lograron asegurándose de que el desarrollo dentro de la Fundación obedeciera a los méritos de cada uno, sin favoritismos y con base en mediciones objetivas.

Para ello impulsaron prácticas que garantizan la igualdad en la organización, y la detección y eliminación de todo tipo de discriminación:

- Acciones afirmativas para la equidad de género: derivada de una certificación en igualdad laboral y no discriminación se desarrollan acciones afirmativas en pro de la comunidad en situación de vulnerabilidad y para todas las mujeres trabajadoras.
- *Club amigos Teletón*: diseñado para que la sociedad conozca y practique de manera vivencial la inclusión de los niños y jóvenes con discapacidad. Con esta práctica se busca crear una alternativa para formar líderes sociales.

- Plan de capacitación: se consideran resultados de una evaluación de desempeño para construir un plan anual de formación, capacitación e integración.
- *Día de la colaboradora y el colaborador*: es un día totalmente dedicado a reconocer la labor, pasión y amor que de forma cotidiana los colaboradores imprimen en sus días de trabajo.
- Plan de accesibilidad: actualmente hay 30 personas dentro de la institución que se benefician de este plan en temas de protección civil, destinado a garantizar la movilidad dentro de las instalaciones para personas con algún tipo de discapacidad.

“

Desde que llegué la persona que me recibió fue muy amable, nunca sentí algún prejuicio, algún estigma, o alguna etiqueta [...] En mi primera entrevista sin saber todavía si me iba a quedar o no, yo lo recuerdo mucho porque no es una experiencia que vivas en todos los lugares, pues entonces recuerdo que hasta la persona de seguridad fue muy amable, abierta; cuando entré y la de recepción supo que iba para entrevista me deseó suerte, que ojalá me quedara.

Luz Minerva Álvarez
Coordinadora de Psicología, CRIT CDMX

”



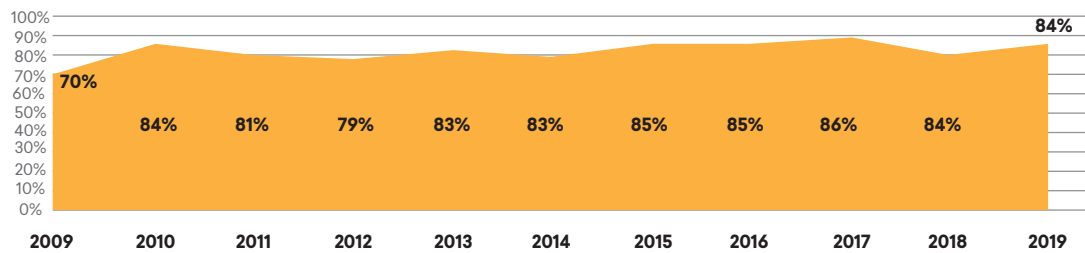
La estrategia llevada a cabo reforzó de manera especial el **orgullo** de los colaboradores al formar parte de **Fundación Teletón**, desde el momento mismo en que se les da la **bienvenida** cuando se integran al equipo, e incluso hasta el momento en que han decidido continuar su desarrollo profesional en otros espacios laborales.

- *Mi historia comienza aquí:* es la práctica de bienvenida a la institución; el impacto de este programa se extiende a las personas cercanas del colaborador, quienes reciben también la carta de bienvenida como familia y agradecimiento hacia ellos; en consecuencia, experimentan orgullo por el logro de su familiar y se genera un compromiso para apoyarlo en su desarrollo profesional.

Incluso en las mediciones realizadas en 2017 y 2018 la respuesta de los colaboradores a la pregunta ¿Recomendaría mucho a mis amigos o conocidos a mi organización como un excelente lugar para trabajar?, obtuvo un 90% de favorabilidad en las respuestas.

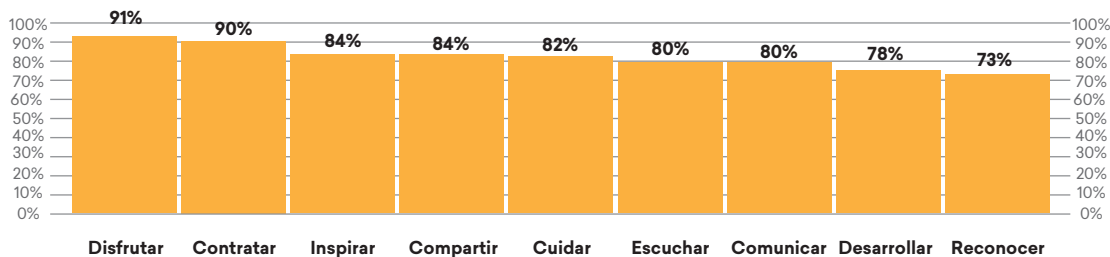
A pesar de los retos financieros, las **instalaciones** se mantuvieron en el mejor nivel a escala mundial⁵, de modo que los servicios proporcionados a sus usuarios pudieron mantenerse de la mejor manera y asegurar que los colaboradores percibieran que trabajan en un espacio física, psicológica y emocionalmente seguros.

Fundación Teletón es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar



A esto contribuyeron las prácticas culturales que consolidaron el sentido de **pertenencia**, el compromiso e incluso el **compartir** las bondades de la organización con las familias de los colaboradores y extendiéndolas a las comunidades en donde están ubicados los **Centros Teletón**.

Posición de liderazgo y competencias culturales 2019



⁵Referencia a tecnología aplicada a la rehabilitación y al set de radioterapia con el acelerador lineal más sofisticado, p. 15 (Culture Audit® Teletón 2019).

Juntos, Fundación Teletón y Great Place to Work®

Great Place to Work® México se asegura de que los procesos de medición y certificación de sus clientes sean totalmente confidenciales y transparentes, ya que se encuentran auditados por la importante firma de servicios profesionales de auditoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero, Grant Thornton.

Los líderes de **Fundación Teletón** coinciden en que el apoyo y la presencia de Great Place to Work® durante los 10 años en que la organización se ha certificado y que ha representado un ascenso constante en el listado de Los Mejores Lugares para Trabajar® en México, han sido fundamentales para retomar esta misión de la Fundación y enfrentar con confianza los nuevos tiempos.

Destacan una característica muy importante: que al realizar la medición del clima laboral de manera externa se genera en los colaboradores la confianza de poder decir exactamente lo que sienten y perciben; es decir, la ventaja de que en el proceso de medición la organización no sea juez y parte. Esto llevó a los líderes a percibir a Great Place to Work® "como un amigo".



Great Place To Work® para mí lo que representa es como esa especie de Pepe Grillo, como esa especie de amigo que viene y te regala el espejo de tu mirada. Y que de una manera como muy profesional y muy cercana te ayuda a identificar tus fortalezas, las reconoce, las hace visibles incluso frente a otros y también te regala ese espacio de confianza para poder ver lo que no te gusta mucho de ti, y reconocer las partes en las que tienes que mejorar... Un amigo es el que te dice lo que nadie se atreve a decirte, y yo creo que en ese sentido Great Place To Work® para nosotros ha sido un amigo. Un amigo que te dice lo que nadie te puede decir.

Jorge Font Ramírez
Director de Filosofía Institucional



La auditoría de cultura —Culture Audit®— de Great Place to Work® y las entrevistas con los líderes, permiten ver que en los últimos años una de las prácticas culturales más consolidadas de **Fundación Teletón** es el Comité de Ética. Concebido inicialmente como un recurso de apelación con el fin de garantizar que todos sean escuchados en casos controvertidos, ha ido evolucionando con el paso de los años hasta convertirse en una estrategia que permite redescubrir constantemente los valores de la organización y llevarlos a la vivencia entre todos sus miembros.⁶

Esto se contrasta cuando vemos que en 2009 solamente el 62% de los colaboradores consideraba que se tiene la oportunidad de hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara, en 2019 el 80% declararon que esto es posible.

⁶Entrevista realizada a líderes de Fundación Teletón el 28 de octubre de 2019.

Como muestra de congruencia, el Comité de Ética está integrado en su mayor parte por mujeres para reflejar el porcentaje de ellas en el total de la organización, pues en la Fundación colaboran más mujeres que hombres. Asimismo, en el comité no hay solamente directivos, sino representantes de todos los niveles de la organización.

“

Y al final del día se creó esta herramienta que es como regresar a tu casa. En tu casa tú te sientes seguro, te sientes protegido; tu casa te cubre, te cobija, te recoge, te alimenta... así es como nosotros vemos el Comité de Ética. Es el punto de reorden para volver a nuestros principios organizacionales, a nuestra filosofía, a nuestro principio, y ver cómo esto se está cumpliendo.

René Bolívar
Director General de Operaciones

”

Este comité fue construido de abajo hacia arriba, no como producto de la idea de un consejo de directores, sino que se fue construyendo colaborador por colaborador, CRIT por CRIT, oficina por oficina. Fue un concepto que evolucionó con los años.

Con el tiempo, el Comité dejó de ser visto como esa instancia amenazante a la que alguien es llamado por un mal comportamiento.

Los líderes consideran que este comité ha sido una enorme oportunidad para darse cuenta de que cuando se abren temas importantes y la organización se da la oportunidad de escuchar diferentes puntos de vista con confianza y generando un ambiente de escucha, se crea una especie de “sabiduría de grupo” que escucha

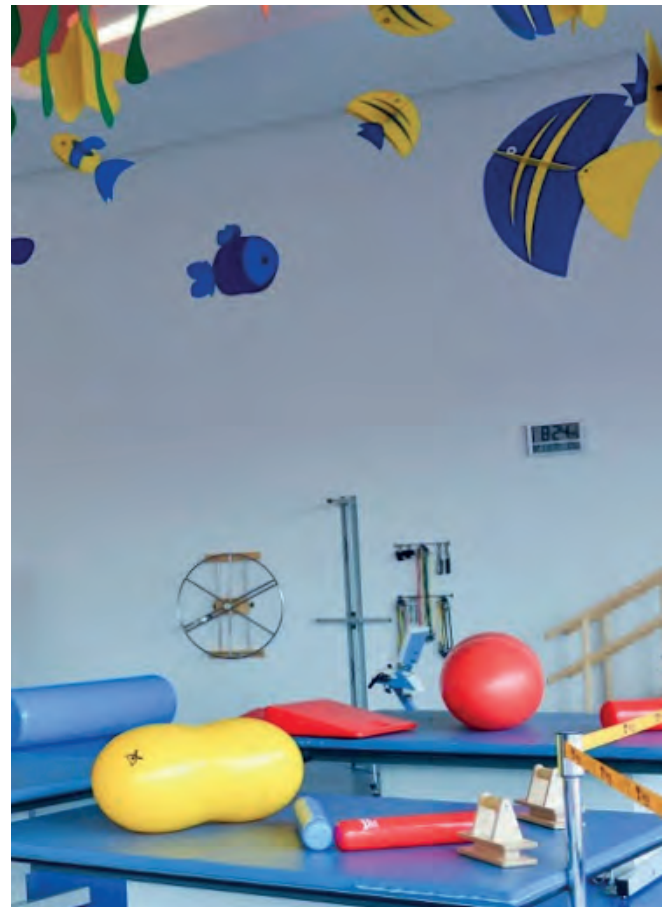
y aplica las diversas voces que representan a los diferentes grupos de trabajo dentro de la Fundación.⁷

“

En el CRIT tenemos esa oportunidad tanto de que podemos externar nuestras inconformidades, nuestros aciertos, las cosas buenas, las cosas malas... es muy padre el ir a trabajar y ver cómo te reciben las familias, cómo te reciben tus compañeros; generar un adecuado clima laboral y promover que ese clima laboral se siga favoreciendo.

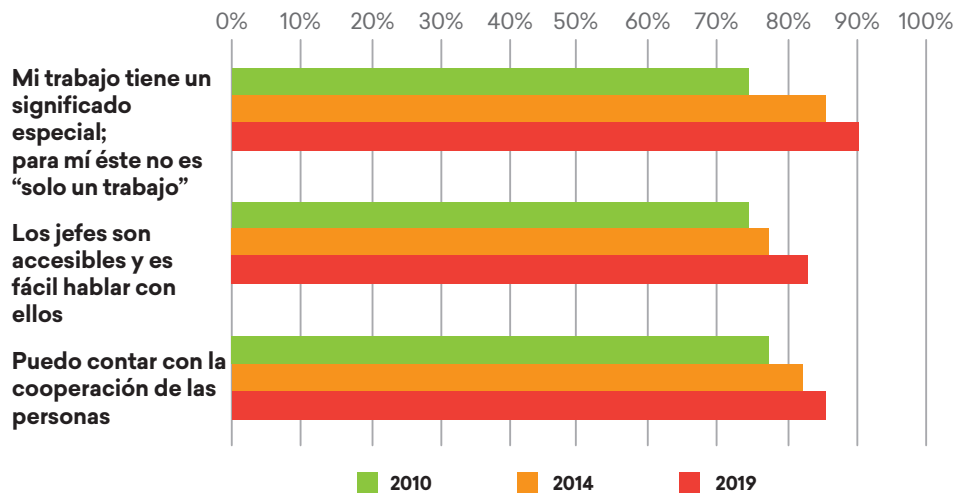
Thalía Gil
Terapeuta Físico, CRIT Edo. Mex.

”



⁷Entrevista realizada a líderes de Fundación Teletón el 28 de octubre de 2019.

Liderazgo que promueve el compromiso de colaboradores



Este comité ha evolucionado hasta constituirse en un área de aprendizaje en la que todos tienen la oportunidad de desarrollar un nivel de conciencia mayor, y también una ética del florecimiento humano; no una ética punitiva ni una ética de la prohibición, sino una ética de la invitación a crecer.

El código que da sustento a este comité refleja ese deseo de ser mejor persona y no constituye una lista de prohibiciones. En sus documentos constitutivos, **Fundación Teletón** establece que “el código de ética consiste en tomar el *bat* de la vida juntos”.⁸

El renacer: grandes logros

¿Cuáles han sido los efectos de las prácticas culturales desde 2009 y que han sido documentadas y analizadas por Great Place to Work®? ¿Cómo sabemos que **Fundación Teletón** es un gran lugar para trabajar?

En 2019 la Fundación obtuvo una calificación total de 82% en su índice de confianza, de acuerdo con las mediciones de Great Place to Work®, lo cual catapultó a la organización a la quinta posición del listado nacional de 500 a 5,000 colaboradores. La consistencia incremental en el índice de confianza durante los últimos cinco años le llevó a avanzar, sólo en el último año, un total de 12 posiciones.

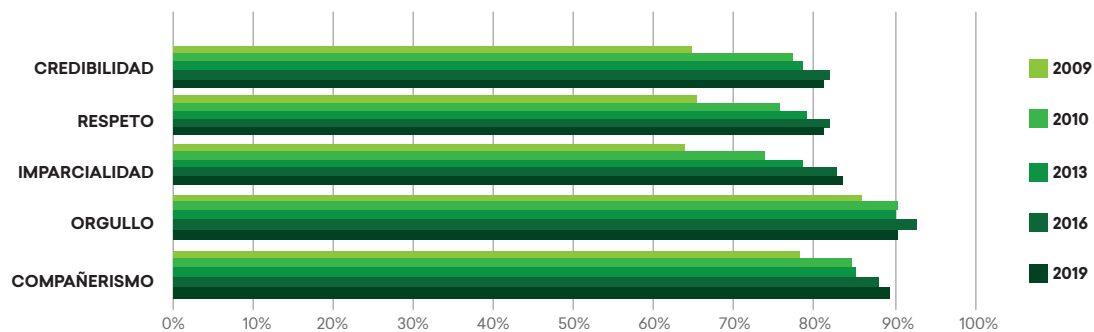


⁸Entrevista realizada a líderes de Fundación Teletón el 28 de octubre de 2019.

Los resultados de la medición de Great Place to Work® en correlación con los propios datos de **Fundación Teletón**, ofrece hallazgos destacados que explican el avance de la fundación a través de los años.

En el Modelo® de Great Place to Work® existen cinco dimensiones conceptuales que ayudan a construir un modelo basado en la confianza y que están en función de la relación de los líderes y la organización con sus colaboradores: la **Credibilidad**, el **Respeto**, la **Imparcialidad**, el **Orgullo** y el **Compañerismo**.

Desempeño de las dimensiones del Modelo® de Great Place to Work®



La Credibilidad de los líderes

La **Credibilidad** dentro de una organización incluye competencias de relación entre el líder y sus equipos de trabajo, que garantizan la comunicación, la escucha y un eficiente flujo de información accesible para todos.

Incluye también la capacidad de los líderes para inspirar la visión de la organización, coordinar las actividades y empoderar a los colaboradores en sus funciones. Asimismo, dentro de la credibilidad se mide la integridad de los líderes, es decir, su **congruencia**, su **honestidad** y su **desempeño ético** percibido por los demás.



Si no hubiera estos canales de comunicación, el trabajo sería como en cualquier otro lugar y aquí esto lo hace diferente el hecho de que tus opiniones se tomen en cuenta, que las opiniones del resto se tomen en cuenta, que te informen el porqué de esas decisiones que se toman, pues evidentemente es que son muy importantes.

Carlos Octavio Piedras
Colaborador en CRIT Neza

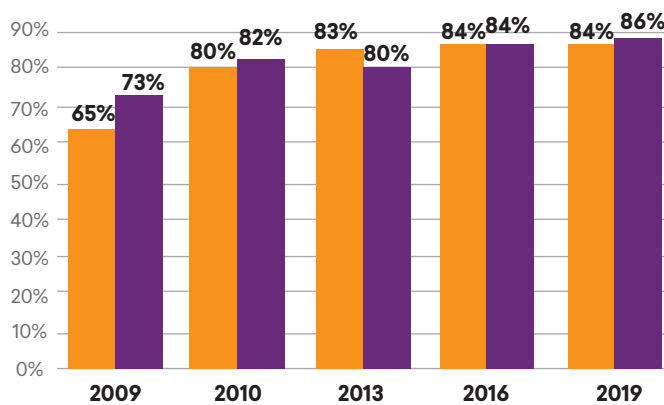


La alta adhesión y el compromiso de los colaboradores que hemos descrito están fuertemente relacionados con la credibilidad de los líderes, la cual alcanzó en 2019 un promedio de favorabilidad en las respuestas del 81%, de acuerdo con la medición de la Encuesta de Ambiente Laboral Trust Index®.

Dentro de la dimensión **Credibilidad** destaca la afirmación de los colaboradores, quienes consideran que sus líderes dirigen la organización de una manera honesta y ética, rubro que alcanzó una evaluación por parte de los colaboradores de 88% de favorabilidad. Y también destaca el reactivo *Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones*, que de 2009 a 2019 pasó de 48% a 74% de opinión positiva.

Este resultado refleja el empeño en la implementación y el perfeccionamiento de diversas prácticas culturales destinadas a la **escucha** y el **empoderamiento** de los colaboradores, esfuerzo que ellos reconocen y aplauden. En pocas palabras, lo que hicieron los líderes para que la organización resurgiera en medio de la difícil coyuntura: escuchar, decir la verdad y vivir la honestidad.

Talento alineado a la cultura genera confianza recíproca



■ Los jefes contratan gente de acuerdo a la cultura de la empresa

■ Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente

Respeto y calidad de vida

La dimensión del **Respeto** se construye con competencias organizacionales específicas: el apoyo que los colaboradores reciben para su desarrollo profesional; el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo; y la valoración que reciben no sólo como una pieza más en el engranaje organizativo, sino como seres humanos, como personas insertas en contextos sociales y familiares específicos.

Esta valoración repercute directamente en la calidad de vida de las personas y sus familias y se construye, entre otras cosas, con la implementación de prácticas culturales que reportan beneficios especiales a las personas.

Como resultado de su cultura organizacional, en la última medición de la Encuesta de Ambiente Laboral —Trust Index®— de Great Place To Work®, **Fundación Teletón** registró un alto valor promedio en el índice de **Respeto**, que es la dimensión que mide cómo los colaboradores perciben el trato de los líderes y de la organización hacia ellos.

En el mismo rubro hubo un incremento anual de 26 puntos porcentuales entre quienes indican que los jefes fomentan y responden genuinamente a las sugerencias e ideas de los colaboradores, y asimismo un aumento de 24 puntos entre quienes dicen que los líderes los involucran en las decisiones que afectan a su trabajo o su ambiente laboral.

Este resultado en la percepción de los colaboradores puede correlacionarse con la accesibilidad a solicitar permisos con goce de sueldo por fallecimiento de algún miembro de la familia, nacimientos o adopción de hijos para padres y madres; matrimonio, titulación, cursos o comisión de servicio; incluso para asistir a festivales de sus hijos, ir al médico o realizar algún trámite personal.

Del mismo modo el índice de ausentismo llegó a su tope en 2017 con 4.8% y observó un descenso en los siguientes dos años hasta ubicarse en 2.4%.

El alza inicial en los permisos y en el ausentismo puede explicarse por la sensibilidad de los líderes hacia sus colaboradores, cuyo origen se encuentra en la fuerte desincorporación de personal en el año 2016, lo cual ocasionó en contrapartida un compromiso solidario de la institución para que los colaboradores pudieran ausentarse en busca de fuentes de empleo alternativas, o bien para combinar sus labores dentro de la Fundación con otras actividades personales.

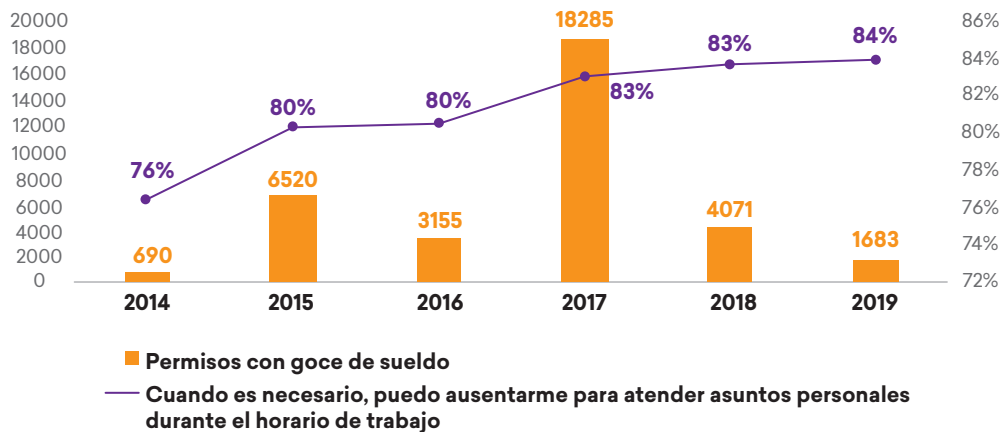
Nuevamente se observa una notable correlación de estos datos con los resultados del Trust Index® en la medición de otras subcategorías del **Respeto**:

En 2019 el reactivo *puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo* obtuvo un valor de 84% de favorabilidad, que subió en un 22% con respecto al año anterior. Del mismo modo, se incrementó en 21% la percepción de que los jefes demuestran un interés sincero en el colaborador como persona (y no sólo como un empleado).

Algo fundamental como contar con buenas instalaciones, equipamiento y ambiente de trabajo para el logro de las metas de la organización —el hecho de que las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo— fue evaluado con **96% de favorabilidad por parte de los colaboradores**.

Las prácticas culturales que garantizan una buena calidad de vida para las personas (la política de contención para ausentarse por asuntos personales, o bien el apoyo en momentos críticos, como problemas familiares o de salud, por ejemplo) han contribuido también a la percepción generalizada de que los colaboradores de **Fundación Teletón** gozan de beneficios especiales y únicos, valoración que creció 24% en el último año.

Accesibilidad de colaboradores para atender asuntos personales



En promedio total, la dimensión **Respeto** obtuvo un valor en 2019 de 81% de favorabilidad en términos generales.

Imparcialidad en el trato, para todos

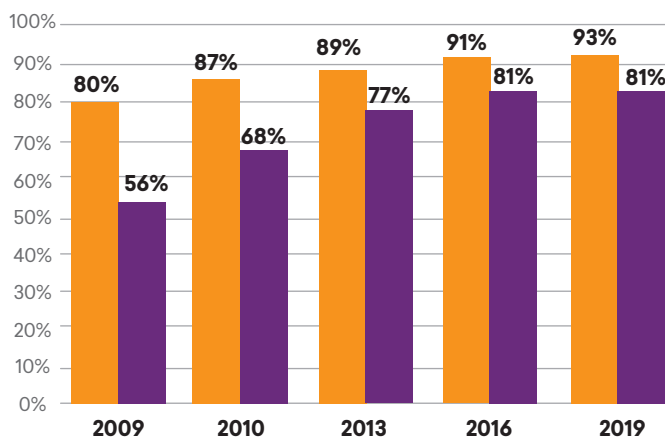
Por otro lado, la dimensión **Imparcialidad** se construye con base en tres aspectos específicos: en primer lugar, con la equidad, que incluye la percepción de una compensación justa y un buen trato por el trabajo realizado.

También incluye el trato justo, es decir, la percepción de que en la organización no existan favoritismos, sino que los ascensos se otorguen de manera justa, que el trato sea equitativo independientemente de la condición de los colaboradores dentro de la organización y la ausencia de un clima de rumores y un mal uso del poder.

Por último, la dimensión de **Imparcialidad** implica que existe una percepción de justicia, es decir, la ausencia de discriminación.

De manera muy especial, en estos años se han reforzado estos **canales de apelación** para robustecer la confianza de los colaboradores en que ellos pueden **expresar** sus puntos de vista, sus inconformidades, sus necesidades, su visión de los procedimientos para mejorarlos y la **innovación** de procesos. En particular, destacan tres prácticas: el ya mencionado Comité de Ética, la comida anual de cada área con el director y el café con el director.

Trato justo y bien común PARA TODOS



- Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa
- Las personas evitan hacer “grilla” para obtener un beneficio personal

Qué orgullo de ser Fundación Teletón

La medición de la Encuesta de Ambiente Laboral —Trust Index®— que aplica Great Place to Work® contempla que en la dimensión **Orgullo** se expresa la satisfacción de cada colaborador por su trabajo individual, al percibir que su labor tiene un significado y valoración especiales. Se expresa también como resultado de los logros que se alcanzan en equipo; y asimismo se alimenta de la imagen de la organización, la contribución que ésta hace a la sociedad.

El **Orgullo** de los colaboradores y líderes de **Fundación Teletón** ha obtenido un valor consistentemente alto. En la medición de 2019 arrojó un excelente resultado: 91% de aprobación en los colaboradores.

Esto manifiesta el afecto que sienten todas las personas que colaboran para la organización, y se reflejó en la voz de aquellos que expresaron su deseo por trabajar ahí por mucho tiempo: 96% de favorabilidad, representando 14 puntos porcentuales más que el año previo.

Lo anterior se correlaciona con los datos de rotación voluntaria de los colaboradores, que alcanzó sus máximos en 2015 y 2018, con 417 y 396 casos, respectivamente —en 2019 este valor se redujo a sólo 180 casos—. A pesar de la situación adversa por la que atravesó la organización, la gente prefería seguir trabajando ahí, e incluso muchos deseaban volver. También se relaciona con el número de reingresos a la organización durante 2019, cuando alcanzó su máximo de 49 casos. Se trata de excolaboradores que, en cuanto las condiciones financieras lo hicieron posible, fueron llamados para nuevamente formar parte de **Fundación Teletón...** y volvieron con gusto. Esto se relaciona con el sentido de trascendencia: para el ser humano es importante regresar a un empleo que se lo proporciona.



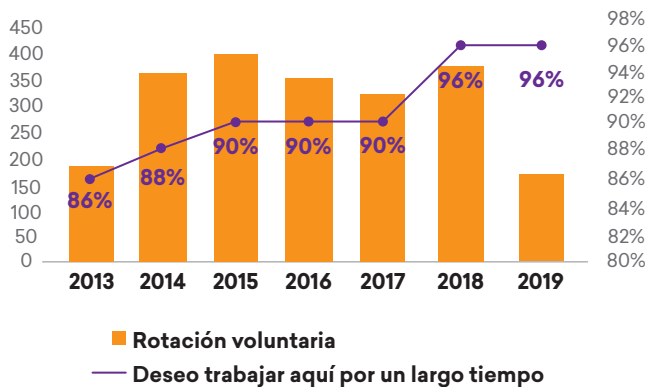
Y lo más bonito que me he encontrado [...] si al final fuiste la persona que tuviste que salir de la institución por decisiones que no te correspondían a ti, muchos o la mayoría de esos colaboradores te dicen: "Yo el día del Teletón voy a estar ahí, yo el día del Teletón voy a botear ahí. Me duele con todo el corazón que no voy a estar contigo, pero te entiendo; sé y comprobé lo que estás haciendo, y por eso afuera tienes un aliado más".

María del Carmen Alarcón
Directora de Misión Institucional

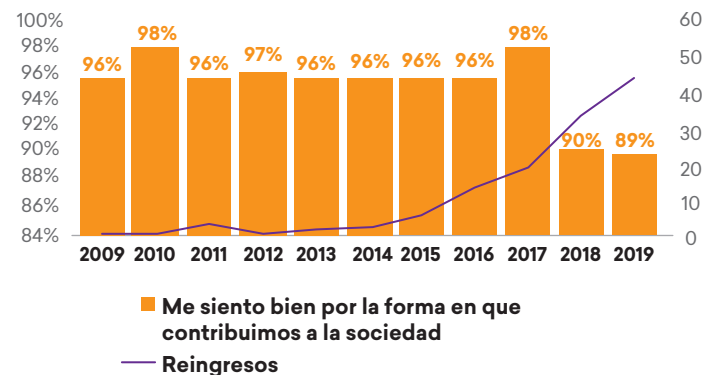


Este "orgullo de ser parte de **Fundación Teletón**", la pasión personal y colectiva por el logro de su misión, se ha manifestado recientemente en la disposición mostrada por ex colaboradores de participar en la colecta anual de donativos en espacios públicos.⁹

Colaboradores que aspiran al futuro



La gente prefiere volver a casa



Pues lo que hace único trabajar en Teletón es que reconocen tu trabajo; creo que eso es algo importante y yo no lo he encontrado en otro lugar.

Yazmín Aguilar
Coordinadora Educativa, CAT



⁹Entrevista realizada a líderes de Fundación Teletón el 28 de octubre de 2019.

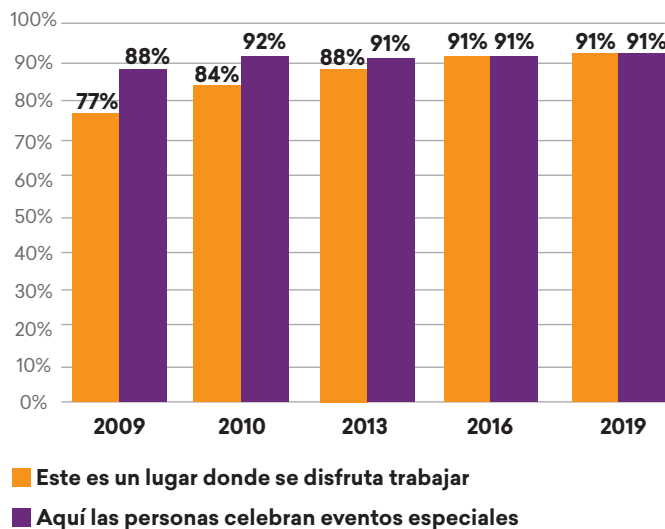
Codo a codo, juntos, como compañeros, como familia

La dimensión **Compañerismo** experimenta un crecimiento cuando los colaboradores perciben que existe cercanía e integración entre ellos. Este compañerismo también crece cuando se practica la hospitalidad; es decir, cuando hay un ambiente de bienvenida y saludables prácticas de inducción y reinducción. También se proyecta crecimiento al verificarse un sentido de familia, camaradería y unidad.

En este sentido destacan las prácticas de **Fundación Teletón** cuando se apoya a las personas para que puedan darse ayuda unos a otros, por ejemplo, al designarse una persona cercana para ayudar a un colaborador que ha sufrido una pérdida familiar o que se encuentra en una crisis de salud en casa.

La Encuesta de Ambiente Laboral —Trust Index®— demuestra que esta dimensión se mantuvo en un ascenso importante desde niveles relativamente bajos. Por ejemplo, la percepción de las personas de sentirse bienvenidas cuando ingresaron a la institución y la opinión de que en **Fundación Teletón** la gente se preocupa por los demás.

La cercanía y hospitalidad crean lugares donde se disfruta trabajar



¹⁰Entrevista realizada a líderes de Fundación Teletón el 28 de octubre de 2019.

Fundación Teletón, hoy y mañana

Los líderes de **Fundación Teletón** marcan los retos del futuro: mantener los logros actuales, trabajar en congruencia y establecer las estrategias para lograrlo; afinar la comunicación corporativa y establecer un plan muy claro en el tema de talento y cultura para su gente.

Consideran fundamental que en los años venideros tengan muy bien establecidos sus objetivos institucionales y alinear mejor a la gente con sus metas, sin abandonar la mística de su misión; es decir, estar claros de que están caminando hacia donde quieren llegar.

El desafío consiste también en recuperar las donaciones de la sociedad y obtener un mejor compromiso de sus patrocinadores.

Y finalmente, y de manera muy especial, el desarrollo de talento. Al final lo que se está buscando es desarrollar los mejores líderes capaces de inspirar a otros mediante la plataforma de filosofía institucional, a través de la motivación y a través de integración, capacitación, desarrollo y fidelización de toda la plantilla. Subrayan que se trata de crear una pirámide —que ya tienen muy bien diseñada—, tarea que va a llevar su tiempo, pero que permitirá en un breve plazo tener una institución mucho más fuerte, capaz de formar a nuevas generaciones con su filosofía.¹⁰



El reto actual súper importante es que si nosotros volvimos a creer en nosotros mismos estoy segura de que vamos a proyectar algo mejor a todo el país. ¿Para qué? Para que podamos abrir más atención a nuestros niños y niñas de autismo, de cáncer o de alguna discapacidad.

María del Carmen Alarcón
Directora de Misión Institucional



Agradecimientos

Deseamos agradecer a **Fundación Teletón** por las facilidades otorgadas para realizar el presente trabajo de investigación, así como a todos los colaboradores que compartieron con nosotros sus experiencias y testimonios.

Fernando Landeros Verdugo - Presidente de Fundación Teletón.

Rossana Corona - Directora General Adjunta.

María del Carmen Alarcón Solórzano - Directora de Misión Institucional Teletón y Directora General Fundación LAZOS

Jorge Font Ramírez - Director de Filosofía Institucional.

René Bolívar Ruiz - Director General de Operaciones.

Dr. Arturo Pichardo Egea - Director Médico Corporativo.

Luz Minerva Álvarez - Coordinadora Psicología CRIT CDMEX.

Yazmín Alejandra Aguilar Cruz - Coordinadora Educativa CAT.

Thalía Gil Villafuerte - Terapeuta Físico CRIT Estado de México.

Carlos Octavio Piedras - Colaborador en CRIT Neza

Reconocemos la colaboración de Elisa Márquez, Angel Hernández, Dafne Navarro, Jennifer Amozorrutia, Mónica Zaldívar del equipo de **Great Place to Work® México**; Ana Zagal y Estefanía Vergara de **ITBM**, quienes nos apoyaron en todo lo necesario para la documentación de esta Great Story.

Great
Place
To
Work[®]

FOR ALLTM