



# Perspectivas Empresariales: Grupo Altex, México

**Apoyo al cuidado infantil para colaboradores y sus familias**



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

## Acerca de IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte del Grupo Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. En el ejercicio de 2021, IFC comprometió una cifra récord de USD 31 500 millones para empresas privadas e instituciones financieras en los países en desarrollo, aprovechando la capacidad del sector privado para ayudar a poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida cuando las economías abordan los impactos de la pandemia de COVID-19.

Si desea obtener más información, visite [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

## Derechos de Autor y Exención de Responsabilidad

© International Finance Corporation 2022. All rights reserved.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material incluido en esta obra está protegido por los derechos de autor. Su reproducción o transmisión total o parcial sin autorización puede constituir una violación de la ley aplicable. La Corporación Financiera Internacional (IFC) no garantiza la exactitud, confiabilidad ni integridad del contenido de esta obra, ni respalda las conclusiones o juicios expresados en ella. Tampoco asume responsabilidad ni obligación alguna por ninguna omisión o error (incluidos, sin que la mención sea taxativa, errores tipográficos y técnicos) en el contenido, ni por su uso.

Junio 2022

## Agradecimientos

Esta publicación de Perspectivas Empresariales fue producida por el Grupo de Género e Inclusión Económica de IFC, en cooperación con Grupo Altex, y se enriqueció con las aportaciones de Hipocampus Centros de Aprendizaje. La información que aquí se muestra se basa en los datos recopilados y las entrevistas realizadas en el período transcurrido entre octubre y diciembre de 2021 por Anita Gurgel y María Teresa González García, de IFC, con el apoyo de Héctor Espinosa Trujillo, José Leonardo Hernández Robles y Georgina Alvarado Díaz, de Grupo Altex, y de Germán Zubía, de Hipocampus. Los autores desean agradecer a los Codirectores Ejecutivos de Grupo Altex, Roberto y Mauricio Servitje Labarrere, por su disponibilidad para compartir su experiencia y las lecciones aprendidas. Este trabajo contó con la orientación de Emmanuel B. Nyirinkindi (Vicepresidente de Soluciones Transversales de IFC), Mary Porter Peschka (Directora, Sostenibilidad y Soluciones de Género de IFC), Henriette Kolb (Gerente del Grupo de Género e Inclusión Económica de IFC), y Rudaba Z. Nasir (Responsable Global, Cuidado e Inclusión Económica de IFC).

Todas las fotografías del reporte son cortesía de Grupo Altex y Hipocampus Centros de Aprendizaje.



## 1. Contexto

Con más de 126 millones de personas, México es el país hispanoparlante más poblado del mundo (INEGI, 2020), y el segundo país más grande de América Latina y el Caribe luego de Brasil. La participación de la mujer en la fuerza de trabajo en la región ha aumentado considerablemente durante los últimos dos decenios: un 25 por ciento entre 1990 y 2018 (Banco Mundial, 2020). Pese a estos avances, persisten las disparidades de género. En México, donde las mujeres mayores de 15 años representan apenas un 42 por ciento de la fuerza laboral, frente a un 74 por ciento en el caso de los hombres, se registra el tercer índice más bajo de participación de la mujer en la fuerza de trabajo entre los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (OCDE, 2020). México podría aumentar su PIB un 70 por ciento, o USD 800 000 millones, si lograra cerrar la brecha de género en la fuerza de trabajo (McKinsey, 2019).

### La importancia de los servicios de cuidado infantil accesibles y de calidad para el empleo de la mujer

El tiempo desproporcionado que las mujeres dedican a trabajos no remunerados dentro del hogar y a las tareas de cuidados es uno de los principales obstáculos que les impiden trabajar. En México, las mujeres se encargan de casi un 77 por ciento de las labores domésticas no remuneradas (Banco Mundial, 2019), a las que dedican en promedio seis horas al día —el número más alto en la OCDE—, frente a un promedio de dos horas en el caso de los hombres.

Durante la pandemia de COVID-19, las mujeres han tenido que asumir un mayor número de responsabilidades de cuidado debido a los cierres o las restricciones en las escuelas públicas y privadas y en los servicios de cuidado de niños y de personas mayores, incluidos los que suministran los empleadores (McKinsey, 2020). Las mujeres mexicanas han informado que durante la pandemia han dedicado 13,2 horas más por semana al cuidado de los niños. El aumento para los hombres fue de 6,3 horas. Esta es la mayor diferencia entre el tiempo que las mujeres y los hombres dedican al cuidado de los niños en los 16 países analizados (ONU Mujeres, IPSOS, 2020).



Lograr que los hombres participen en la misma medida en el cuidado de los niños puede cambiar radicalmente la realidad de la participación de las mujeres en la fuerza laboral. Repartir de manera equilibrada las responsabilidades de cuidado en el hogar puede ayudar a las madres que trabajan a conservar sus empleos o a buscar oportunidades de trabajo remunerado. Las políticas de licencias por paternidad remuneradas constituyen una manera de alentar a los padres a participar activamente en la crianza desde el nacimiento. Los estudios demuestran que conductas parentales equitativas tienden a perpetuarse a medida que los niños crecen (OCDE, 2017). Sin embargo, la legislación mexicana prevé apenas cinco días de licencia por paternidad, un número de días bajo cuando se compara con otros países de la OCDE (OCDE, 2017).

### La justificación económica de los servicios de cuidado infantil apoyados por los empleadores

Una vez que las mujeres empiezan a trabajar, es fundamental que los empleadores apliquen políticas adecuadas para respaldar a las mujeres y a los padres que trabajan en general a lo largo de las distintas etapas de sus vidas, entre ellas, los primeros años de la vida de sus hijos. Las investigaciones de IFC y de otras organizaciones

demuestran que es más probable que las empresas que ofrecen prestaciones orientadas a las familias tengan mayores beneficios en materia de estabilidad, habilidades y productividad del personal. A su vez, estas ganancias mejoran los ingresos familiares y el crecimiento empresarial y económico. Invertir en soluciones para el cuidado de los niños es una decisión beneficiosa para todos (gráfico 1).

**Gráfico 1. Beneficios de los servicios de cuidado y educación en la primera infancia de calidad para los niños, las familias, las empresas y la sociedad**



Fuente: Grupo de Género e Inclusión Económica de IFC (2019)

## Inscripción a servicios de cuidado infantil y educación en la primera infancia en México

Desde las licencias por maternidad/paternidad remuneradas, pasando por los horarios de trabajo flexibles, hasta los servicios de cuidado infantil apoyados por el empleador, las políticas laborales favorables a las familias pueden ayudar a cerrar las brechas de género, que se ven particularmente exacerbadas cuando la oferta de servicios de cuidado infantil accesibles y de calidad no alcanza a satisfacer la demanda, como ocurre en México. En el país, el sistema de cuidados y educación en la primera infancia abarca a los niños de 0 a 5 años, y, en promedio, un 60 por ciento de ellos asisten a centros de educación de la primera infancia (BID, 2019).

### Sobre el Programa de Estancias Infantiles de México

En 2019, el Gobierno de México comenzó a implementar nuevas medidas de austeridad y suspendió uno de los principales programas públicos de cuidado infantil: el Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. El programa, que estaba dirigido a las mujeres de ingresos bajos de 15 años o más con hijos de entre 1 y 4 años de edad, cubría alrededor del 90 por ciento de los costos de los servicios de cuidado infantil (Banco de México, 2014). Desde su puesta en marcha en 2017, el Programa de Estancias Infantiles brindó servicios a más de 2 millones de niños en todo el país y permitió aumentar un 18 por ciento las probabilidades de que las mujeres ingresaran al mercado laboral, además de propiciar mejoras en las destrezas lingüísticas, motrices y sociales de los niños. Las evaluaciones demostraron que, gracias al programa, las madres y los padres que trabajaban pudieron dedicar un promedio de 34 horas más por semana a trabajar, conservar su empleo o estudiar (CONEVAL, 2018). El programa ha sido reemplazado por una asignación en efectivo de MXN 1600 (alrededor de USD 80) cada dos meses que la familia puede decidir cómo gastar. En el caso de las familias que tienen hijos con discapacidades, la asignación es más alta y asciende a MXN 3600 (alrededor de USD 180) por niño cada dos meses.



## 2. Reseña de la empresa: Grupo Altex

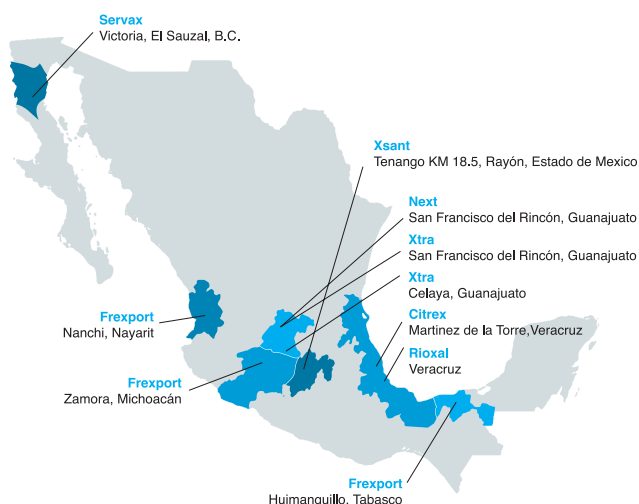
Tras iniciar actividades en 1986 como proveedor de una de las empresas de producción de pan más grande de México, Grupo Altex se transformó en un grupo independiente en 1999. Actualmente, Altex es un importante grupo agroindustrial que abastece a clientes nacionales e internacionales, como Grupo Bimbo, Danone y una serie de empresas en los Estados Unidos, Europa y Japón.

Altex es una de las principales empresas en América del Norte dedicada al cultivo y la comercialización de lechugas hidropónicas, y también produce millones de kilogramos de hortalizas y frutas congeladas, ensaladas, mermeladas, purés y jugos concentrados de cítricos, que se comercializan en las industrias de los alimentos, las bebidas y la venta al por menor. Con la única operación del mundo dedicada a la producción de atún fresco, Altex también participa en la maricultura comercial.

Con ingresos anuales de entre USD 600 millones y USD 650 millones y más de 7000 colaboradores, actualmente el grupo es liderado por los hermanos Roberto y Mauricio Servitje Labarrere, hijos del fundador de Altex, Roberto Servitje Achútegui. Altex cuenta con 10 plantas o centros de operaciones en distintas zonas rurales a lo largo y ancho del país. Su sede central se ubica en la Ciudad de México, y tiene sucursales en Barcelona, Tokio y Miami.

### Operation Centers

#### Mexico



### Perfil de los colaboradores de Altex (2020)

#### Número total de colaboradores

♀ Mujeres: 3,619 (51%)	♂ Hombres: 3,443 (49%)	<b>Total: 7,062</b>
------------------------	------------------------	---------------------

#### Colaboradores con contratos permanentes

♀ Mujeres: 1,709 (48.3%)	♂ Hombres: 1,826 (51.7%)	<b>Total: 3,535</b>
--------------------------	--------------------------	---------------------

#### Colaboradores con contratos temporales

♀ Mujeres: 1,910 (54.2%)	♂ Hombres: 1,617 (45.8%)	<b>Total: 3,527</b>
--------------------------	--------------------------	---------------------

#### Colaboradores de entre 18 y 40 años

♀ Mujeres: 2,302 (47.6%)	♂ Hombres: 2,530 (52.4%)	<b>Total: 4,832</b>
--------------------------	--------------------------	---------------------

#### Colaboradores con hijos de entre 1 y 6 años

♀ Mujeres: 338 (48.1%)	♂ Hombres: 365 (51.9%)	<b>Total: 703</b>
------------------------	------------------------	-------------------

#### Colaboradores en cargos gerenciales ejecutivos

♀ Mujeres: 19 (12%)	♂ Hombres: 139 (88%)	<b>Total: 158</b>
---------------------	----------------------	-------------------

## Altex: Un lugar de trabajo que toma en cuenta a la familia

Grupo Altex ha establecido una serie de políticas, iniciativas y beneficios encaminados a transformar a la empresa en un lugar donde los padres y las madres que trabajan y sus familias se sientan cómodos y apoyados. Por ejemplo, el grupo ofrece servicios de cuidado infantil subsidiado para los colaboradores con hijos de entre 1 y 6 años, así como para los miembros de la comunidad. Esto permite que por una pequeña suma los padres accedan a un servicio de alta calidad cerca de su trabajo, en la mayoría de los casos en zonas rurales donde la oferta de servicios de cuidado infantil es escasa.

Todos los colaboradores de Altex, independientemente de su tipo de contrato, reciben licencias por paternidad y maternidad remuneradas de conformidad con la legislación mexicana. Esto significa que las mujeres reciben 42 días de licencia remunerada antes de dar a luz y otros 42 días tras el nacimiento del bebé, en tanto que los hombres tienen derecho a 5 días de licencia. Se brindan descansos para lactancia. La empresa también ha puesto en marcha un sistema de horario flexible para ciertos cargos y en ciertos centros de operaciones, una política que se ha ampliado en el contexto de la COVID-19.

### Otras prestaciones, iniciativas y reconocimientos beneficiosos para las familias

Entre los beneficios que Altex ofrece se cuenta un servicio gratuito de transporte seguro. También ofrecen el programa Genios Altex, una iniciativa entre los colaboradores que busca incentivar y reconocer los buenos resultados académicos de sus hijos que asisten a la escuela primaria y de educación media. Los colaboradores de Altex deben regirse por un código de ética, y la empresa ha establecido un mecanismo para prevenir y tratar las situaciones de acoso sexual según su política sobre el tema.

Además, la empresa organiza encuestas anuales para evaluar el clima de trabajo. Durante el pasado decenio, Altex ha sido incluida en la lista de Mejores Empresas Mexicanas en varias oportunidades y ha sido reconocida en dos ocasiones por el Consejo Empresarial de Salud y Bienestar de México como organización saludablemente responsable.





### 3. El apoyo de Altex a los servicios de cuidado infantil

#### Por qué y cómo empezó

Grupo Altex abrió su primer centro de cuidado infantil en 2016 en San Cristóbal (Guanajuato), donde la empresa tiene dos plantas. Motivó a Altex el deseo de ofrecer a sus colaboradores, entre ellos, muchas mujeres y hombres trabajadores del proceso, un ambiente de trabajo saludable y seguro y ayudar a mejorar las vidas de las personas en sus comunidades. Los líderes de Grupo Altex también consideraron que ofrecer servicios de cuidado infantil para los colaboradores podía ser útil para aumentar la retención de colaboradores y disminuir el ausentismo. La empresa estaba interesada en explorar qué tipo de beneficios, más allá de los salarios, podía ofrecer para tener un impacto real sobre las vidas de las personas. Altex siempre ha trabajado con un porcentaje importante de mujeres, y en ese momento, la empresa se estaba ampliando con rapidez.

Una vez que los líderes de Altex se reunieron con el proveedor de servicios de cuidado infantil Hipocampus, ambas organizaciones llevaron adelante investigaciones que revelaron que a menudo las familias estaban pagando entre MXN 20 y MXN 50 por día (entre USD 1 y USD 2,5), un costo elevado en vista de los niveles de ingreso. Las opciones para recibir servicios de cuidado infantil en las comunidades donde Altex está presente a menudo eran escasas o de baja calidad. Cuando el Gobierno federal canceló el popular Programa de Estancias Infantiles, la situación empeoró. Según Roberto Servitje, codirector ejecutivo de Grupo Altex, invertir en la prestación de servicios de cuidado infantil para sus colaboradores estaba en armonía con los valores de su padre, que había fundado la empresa años antes. Por esta época, Roberto también estaba teniendo sus propios hijos, por lo que tenía muy presente la importancia de los cuidados de calidad para niños pequeños. “Queríamos que fuera un lugar donde nos sintiéramos tranquilos dejando a nuestros hijos”.

#### Lo que ofrece Altex

Actualmente Altex cuenta con cinco centros de cuidado infantil, que administra conjuntamente con Hipocampus.

Cuatro de ellos atienden a los colaboradores de Altex y a miembros de la comunidad, y el 5° está dedicado a los hijos de los integrantes de la cadena de valor de fresa, quienes son pequeños productores, como parte de la iniciativa de desarrollo sostenible Madre Tierra liderada por Danone, uno de los clientes de Grupo Altex, con la estrecha cooperación de las ONG NUUP y Technoserve.

Madre Tierra reúne los esfuerzos de siete organizaciones con el objetivo de apoyar a los pequeños productores de fresa. Según Georgina Alvarado Díaz, Gerente de la iniciativa Madre Tierra, notaron que muchos niños pasaban sus días en las cosechas, por lo que decidieron realizar una encuesta, descubriendo una demanda importante de cuidado infantil de las familias productoras.

*“Fue clave para esta iniciativa crear un impacto social y ambiental positivo simultáneamente. A largo plazo, esto no beneficia solamente a la comunidad, sino también a nuestro negocio al fortalecer nuestras relaciones con otros actores.”*

**Georgina Alvarado Díaz**



## Centros de cuidado infantil de Altex

### 1. San Cristóbal, Guanajuato

Presta servicios a los colaboradores de las plantas Xtra León y Next Vegetales

### 2. Zamora, Michoacán

Presta servicios a los colaboradores de la planta Frexport Zamora

### 3. Martínez de la Torre, Veracruz

Presta servicios a los colaboradores de la planta Citrex

### 4. Celaya, Guanajuato

Presta servicios a los colaboradores de la planta Xtra Celaya

### 5. Maravatío, Michoacán

Presta servicios a los hijos de los pequeños productores de fresa de la comunidad de Maravatío donde se encuentra operando el programa Madre Tierra

En 2021, 117 niños de entre 1 y 6 años de edad asistieron a los centros de cuidado infantil de Altex, que ofrecen servicios educativos y de guardería de alta calidad inspirados en la metodología Montessori, según un modelo con costos reducidos. Desde que el Grupo comenzó a ofrecer servicios de cuidado infantil, en 2016, 721 niños han asistido a sus centros.



Germán Zubía, cofundador de Hipocampus, dice que el acceso y la calidad son las características fundamentales de los servicios de cuidado infantil que ofrece la organización. Al igual que con otras organizaciones con las que trabaja Hipocampus, los centros de cuidado infantil de Grupo Altex están bien integrados en las comunidades y dan empleo a mujeres de la localidad, utilizan materiales locales y establecen fuertes vínculos con las familias de los niños beneficiarios.

### Perfil de Hipocampus

Hipocampus es una empresa social certificada como Empresa B\* fundada en 2016 con la misión de lograr que la mayoría de las familias de México puedan acceder a servicios de cuidado y educación infantil de calidad a un precio accesible. Para lograrlo, Hipocampus se asocia con empresas interesadas en ofrecer servicios de este tipo a sus colaboradores. Además de potenciar el desarrollo de los niños y niñas, el acceso a servicios de cuidado y educación de calidad contribuye a disminuir el ausentismo y rotación de personal en las empresas y aumentar la estabilidad laboral para las mujeres.

Hipocampus trabaja de la mano con el sector privado asociándose con empresas para implementar un servicio de cuidado y educación infantil adaptado totalmente a sus necesidades y las de sus colaboradores, tanto en ubicación y horarios de funcionamiento como en costos y metodologías de enseñanza. El objetivo de Hipocampus es diseñar soluciones que se adapten a la forma en que las personas aprenden, viven y trabajan hoy, con el objetivo de poner en el centro a los niños, los padres y las comunidades, buscando participar en la construcción de una cultura donde el cuidado y la educación de la primera infancia sean accesibles, valorados y primordiales.

Según Germán Zubía, el sector privado es fundamental para promover el acceso a servicios de cuidado infantil de calidad en México. “Las y los líderes empresariales juegan un rol muy importante. Si quieres construir negocios que perduren en el tiempo, los negocios como los conocemos ya no son posibles”.

\* reconocida como una organización ‘Best for the World’ por B Lab, que certifica a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia.



## Lo que opinan los colaboradores

Para Jessica Fernanda Rodríguez, quien desde hace dos años trabaja en la planta Next Vegetales en San Cristóbal, es una tranquilidad saber que sus hijos están bien cuidados. “Tenerlos ahí e irnos a trabajar, nos da tranquilidad al saber que ellos están bien, aprendiendo y seguros”, dijo.

Para Mónica Medina López, que también trabaja en Next Vegetales y tiene un hijo de 3 años que ha asistido al centro de cuidado infantil hace 2 años, la dieta bien balanceada, el énfasis en las tradiciones locales y el hecho de que a su hijo le encanta el centro son aspectos positivos en su evaluación del servicio. De manera similar, lo que más ha impresionado a María Eleazar, que trabaja en Xtra León, es el progreso de su hija de 2 años en la adquisición del lenguaje, en particular al compararla con otros niños que no asisten a centros de cuidado infantil de buena calidad.

Para Alan Daniel Guerrero Agustín, gracias a los horarios de funcionamiento del centro, dejar a su hija al cuidado de Hipocampus “me ha ayudado bastante para asistir puntual a Frexport”. Lucero Anguiano, también de Xtra León, resalta la importancia del centro de cuidado infantil para su vida laboral.

*“A mí lo que más me gusta son los horarios de operación, se acoplan a mi horario de trabajo. El primer año me lo cuidó mi suegra, pero fue muy complicado porque ella tenía que salir, tenía citas médicas y yo tenía que faltar a mi trabajo para quedarme con mi hijo porque no tenía alguien más con quién dejarlo [...] pero está Hipocampus y nos ayuda mucho.”*

**Lucero Anguiano**

## Beneficios y costos comerciales

Si bien los directivos de Altex tienen claro que este tipo de apoyo a sus colaboradores y colaboradoras y a sus comunidades es parte del ADN del Grupo y contribuye a cumplir su compromiso de fortalecer su cadena de valor, uno de los motivos por los que Altex decidió abrir su primer centro de cuidado infantil en San Cristóbal fue el rápido

aumento del número de colaboradores nuevos en sus plantas en la región y el tema de la elevada rotación de personal entre esas nuevas incorporaciones.

En San Cristóbal, así como en las otras tres ubicaciones en las que Altex ha abierto centros de cuidado infantil para colaboradores, la rotación ha venido en descenso desde al menos 2019, y se ubica por debajo del 7 por ciento en promedio. Aunque este descenso no puede atribuirse únicamente a los centros de cuidado infantil, el departamento de Recursos Humanos de la empresa cree que las inversiones en este tipo de servicios han contribuido a mejorar este indicador debido a que la falta de dichos centros es uno de los principales motivos que las madres trabajadoras han expresado en el pasado para dejar su empleo en la empresa. Lo mismo ocurre con la tasa de ausentismo, un indicador que a menudo se relaciona con las faltas para atender “asuntos personales” —incluido el cuidado de los niños— y que viene en descenso desde al menos 2019 (en 2021 se ubicó en un promedio del 4 por ciento para todas las plantas).

*“Dentro de las cosas que hemos hecho, creo que la más importante y donde más invertimos fue en el tema de las estancias infantiles y definitivamente hemos mejorado considerablemente.”*

**Roberto Servitje**



Para ayudar a las empresas a entender el impacto de sus servicios de cuidado infantil, Germán Zubía, de Hipocampus, dice que periódicamente realizan encuestas entre los padres trabajadores cuyos hijos asisten a sus centros, si bien existe una gama de factores intangibles y determinantes que son difíciles de cuantificar, como el efecto de tener un mayor número de mujeres en cargos directivos.

De acuerdo a una encuesta realizada en 2021 en la que se consultó a 46 padres y madres de Altex que envían a sus hijos a alguno de los cinco centros de cuidado infantil de la empresa:

- **100 por ciento** considera que el acceso al servicio le ha permitido aumentar su productividad,
- **60 por ciento** de los padres y las madres dijo que Hipocampus fue un factor que influyó en su decisión para unirse a la empresa,
- **97 por ciento** menciona que el servicio aumenta la probabilidad de continuar trabajando en la empresa,
- **40 por ciento** menciona haber rechazado una oportunidad con tal de no perder el servicio de Hipocampus,
- **98 por ciento** menciona que el servicio le ha ayudado a equilibrar mejor sus responsabilidades entre trabajo y familia.

Para Altex, su inversión en la provisión de servicios de cuidado infantil también es una manera de fortalecer su enfoque de responsabilidad social para operar. Dado que las plantas de la empresa a menudo se ubican en localidades pequeñas, el ruido y el tráfico que generan, entre otras cosas, pueden molestar a algunas personas. Otros asocian a las grandes empresas con la explotación de los recursos locales. Para Grupo Altex, era importante demostrar claramente que además de los beneficios económicos que genera para una región, entre otras cosas mediante el empleo, la empresa también invertía en el desarrollo social de la comunidad.

*“Parte de lo que estamos ganando con esto es fortalecer la imagen de la empresa. Nos ha ayudado a que la gente perciba un interés auténtico, que no solo pretendemos un beneficio hacia la empresa, sino también de alguna forma retornarlo, compartir y beneficiar a las comunidades en donde se encuentran nuestras operaciones.”*

**Mauricio Servitje**

Altex ha realizado una inversión de capital de unos MXN 3 millones (USD 150 000) en sus centros de cuidado infantil. Si bien la empresa se hace cargo de la mayoría de los costos operativos por sus colaboradores (los miembros de la comunidad pagan una cuota ligeramente superior), es importante que las familias también contribuyan con cuotas mensuales para fomentar un sentido de compromiso y responsabilidad compartida. Aunque la empresa paga alrededor de MXN 1000 (USD 50) mensuales por niño — además de otros costos operativos—, las contribuciones de las familias rondan los MXN 250 (USD 12,5) por mes, cifra que varias familias han calificado como “muy accesible”.



## Superar los desafíos

Al igual que sucede con cualquier programa nuevo e innovador, la provisión de servicios de cuidado infantil accesibles y de alta calidad también ha planteado algunos desafíos. La pandemia de COVID-19 fue uno de ellos. Al igual que ocurrió en otras partes del mundo, los centros de cuidado infantil de Altex debieron cerrar durante unos cinco meses durante 2020. Cuando volvieron a abrir sus puertas, lo hicieron ajustándose a estrictos protocolos sanitarios y de seguridad, señala Hipocampus. Sin embargo, algunos padres seguían estando preocupados por la COVID-19 y optaron por mantener a sus hijos en casa un tiempo más. Entre el cierre de los centros en marzo de 2020 y su reapertura entre julio y octubre del mismo año, las tasas de inscripción en los centros de cuidado infantil de Altex se desplomaron un 62 por ciento. Si bien desde entonces la asistencia ha aumentado, aún no ha alcanzado los niveles previos a la pandemia, situación que afecta a numerosos centros alrededor del mundo.

Pero aún antes de la pandemia, lograr que los niños asistieran a los centros de cuidado infantil no era un proceso exento de dificultades. En las zonas rurales de México, es común la falta de información sobre los beneficios de los servicios de cuidado infantil de buena calidad para el desarrollo de los niños. Las normas sociales que dictan quién debería encargarse del cuidado de los niños pequeños (por ejemplo, la madre o la familia) también generan resistencia a inscribir a los niños en centros fuera del hogar. En otros casos, la escasa calidad de los centros públicos y privados del país, en los que en algunos casos se han registrado accidentes y situaciones de abuso infantil, es motivo de justificada preocupación para los padres, quienes se llevan la impresión de que todos los centros son iguales y abordan la cuestión con persistente desconfianza.

En el caso de Rosario Bautista, madre de un niño de 3 años que asiste al centro de cuidado infantil de Maravatío, era su esposo quien estaba en contra de inscribir a su hijo, ya que le preocupaban “las cosas que han ocurrido en otros centros de cuidado infantil”. Lo que convenció a la familia de que un centro de buena calidad podía ofrecer ventajas fue el hecho de que, con 3 años de edad, su único hijo prácticamente no hablaba. “El primer día que entró salió muy contento. Ahora habla mucho. Ya se muestran los resultados y estamos fascinados con ellos”, cuenta Rosario.



En el caso de Mónica del Carmen Torres, una colaboradora de la planta Xtra León, también era su esposo quien pensaba que su hijo era muy pequeño para un centro de cuidado infantil y que estaría mejor en su casa. Pero Mónica no quería que su hijo estuviera todo el día con el teléfono o mirando la televisión, así que lo inscribió en el centro. “Fue rapidísimo. En casa, sus abuelos y sus tías, aunque lo extrañan porque son quienes lo cuidaban, realmente ven que hay un beneficio y dicen ‘sí, debe de seguir yendo’”.

Desde el punto de vista empresarial, las tasas de reincorporación tras las licencias por maternidad siguen siendo relativamente bajas en Altex. Tras tomarse licencia por maternidad, en algunas plantas apenas entre el 30 % y el 45 % de las madres primerizas siguen trabajando en Altex un año después. Si bien en parte esto se debe a que algunas madres prefieren cuidar por sí mismas de sus hijos pequeños —o a que se espera que lo hagan— y a la temporalidad del trabajo (un 50 por ciento de los colaboradores de Altex son trabajadores temporales), también podría obedecer a la falta de servicios de cuidado infantil seguros y confiables. Los niños deben tener por lo menos 1 año de edad para inscribirse en los centros de Altex, por lo que el período entre el final de la licencia por maternidad y el primer cumpleaños del niño no está cubierto. Debido a que ampliar la oferta de este tipo de servicios a niños muy pequeños es diferente a aumentar el número de niños en los niveles que ya existen, en el sentido de que exige cuidados especializados y más docentes por niño, Altex está en conversaciones con Hipocampus para evaluar las posibilidades de disminuir la edad de ingreso.

Dado que algunos de los centros de cuidado infantil aún no están funcionando a la capacidad plena de 60 niños por centro, los directores de Altex e Hipocampus también han tenido que ser creativos para mostrar a las familias y a los niños los beneficios de asistir. A menudo, quienes mejor pueden comunicar los beneficios son los padres de los niños que ya asisten. Un gran número de madres y padres de Altex han señalado que ver el desarrollo de otros niños que asisten a los centros y desear lo mismo para sus hijos fue lo que los hizo decidirse a inscribirlos al programa. En las situaciones en que las normas sociales son un factor de peso, contar con la opinión favorable de los usuarios, incluidos los hombres, es una ventaja. El colaborador de Next Vegetales Aarón Abrahám Ferniza Durán dijo sentirse muy cómodo hablando del tema en su comunidad.

*“El servicio y la forma como educan a los niños se me hace correcta; mis hijos han aprendido bastante los números, las palabras, a socializar con los demás niños. Eso lo valoro muchísimo y sin duda puedo recomendar el servicio para los demás padres de familia.”*

#### **Aarón Abrahám**

Para ampliar el acceso a sus servicios de cuidado infantil, a principios de 2022, Altex amplió el beneficio a tres nuevos grupos de niños: los hermanos más pequeños, los sobrinos y los nietos de los colaboradores, dijo José Leonardo Hernández Robles, gerente de Organización y Compensaciones en Altex.

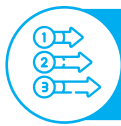
*“Las estancias infantiles son un excelente beneficio para nuestros colaboradores y sus hijos, ya que están en un lugar seguro y cuentan con un sistema de aprendizaje que realmente estimula el desarrollo cognitivo de los niños, fomenta la autonomía infantil, fomenta el aprendizaje personalizado de cada niño y lo enseñan a trabajar la responsabilidad y el respeto, y sus papás y mamás pueden estar tranquilos realizando sus actividades”.*

#### **José Leonardo Hernández Robles**

Al ampliar el acceso a los servicios de cuidado infantil, Altex también busca que quienes actualmente se encargan de cuidarlos, que en general son niñas adolescentes y otras mujeres en la familia, tengan la posibilidad para asistir a la escuela o comenzar a trabajar, lo que aumentaría los ingresos y el bienestar de las familias, añade Leonardo Hernández.



Cabe señalar que Altex también ha adoptado medidas operativas para facilitar el acceso a sus servicios de cuidado infantil. La empresa, cuyo modelo de negocio incluye el uso de una fuerza de trabajo estacional (basada en los ciclos agrícolas) y horarios por turnos, se ha esforzado para dejar fijos los turnos de las colaboradoras que tienen hijos pequeños (por ejemplo, haciendo que trabajen en los turnos diurnos) para que puedan enviarlos al centro de cuidado infantil durante el día y pasar las noches con ellos en casa.



## 4. Enseñanzas aprendidas y próximos pasos

Una de las lecciones que Grupo Altex ha extraído de su iniciativa en torno a los servicios de cuidado infantil es la importancia de forjar buenas alianzas. El codirector ejecutivo Roberto Servitje desea destacar el trabajo de Altex con Hipocampus.

*“Si intentáramos hacerlo de manera interna sería muy difícil, no contamos con esos expertos, por eso creemos que es clave encontrar un socio estratégico, experto en la administración de estancias infantiles, con una filosofía y una visión compartida.”*

### Roberto Servitje

La importancia de ofrecer servicios de cuidado infantil a los miembros de la comunidad, sin limitarlos a los colaboradores de la empresa, es otro aspecto que los directivos de Altex desean resaltar para otras empresas que tengan interés en invertir en este tipo de servicios. Según Mauricio Servitje, para ellos “siempre fue muy importante que los centros no fueran exclusivos para nuestros trabajadores porque [...] en muchos casos son comunidades pequeñas que cuentan con acceso limitado a un sinnúmero de servicios, especialmente a la educación. Así que para nosotros fue muy importante el ofrecer este beneficio a toda la comunidad, y no limitarlo exclusivamente para los colaboradores de Altex”.

Altex e Hipocampus buscan continuamente mejorar la oferta de servicios de cuidado infantil de Altex y ponerla a disposición de quienes puedan beneficiarse de ella. En el futuro, a medida que la pandemia disminuya y aumente el número de niños que asisten a los centros actuales, Altex podría evaluar la posibilidad de abrir otros centros para los colaboradores de algunas de sus operaciones alrededor del país. En última instancia, la empresa también podría explorar maneras de apoyar la educación rural y la salud de las mujeres.

En 2022-23, Altex participará en Empresas Mexicanas X Equidad, un programa de IFC que busca ayudar a disminuir las disparidades de género y promover la diversidad y la inclusión en el sector privado en México. En el marco de esta iniciativa, Altex planea trabajar en torno a los servicios de cuidado infantil y el liderazgo de las mujeres, entre otras cosas.

## Mensaje a otras empresas

Para los directivos de Altex, es fundamental que el sector privado adopte una perspectiva de largo plazo en lo referido a las inversiones sociales. Según Héctor Espinosa Trujillo, director del área de Personal de la empresa, “la visión a corto plazo tiene un costo alto para las empresas”. Los costos asociados con la prestación de servicios de cuidado infantil de calidad, por ejemplo, pueden ser altos, dice, pero cuando estás interesado en las personas, en las familias, en la comunidad, puedes dejar de lado la visión a corto plazo. Para Roberto Servitje, “los beneficios intangibles pueden ser mucho más importantes a lo largo plazo”.

Para Mauricio Servitje, es importante tomarse el tiempo necesario para entender la situación y estudiar los casos de éxito de empresas que ya han incursionado en un ámbito en particular.

*“El mensaje que quisiera transmitirles es que nuestras puertas están abiertas para que con gusto nos permitan compartirles las cosas que hemos logrado y los beneficios que hemos cosechado. Quisiéramos que cada día se sumaran más empresas a este tipo de iniciativas para que el impacto fuera muchísimo mayor y existiera un cambio considerable. Nos corresponde, como empresarios, abrir estas oportunidades a la gente, especialmente a quienes nos han dado tanto a nosotros, y a nuestras empresas. Si pretendemos hacer un cambio sostenible en el país, está en nuestras manos, en las manos del sector privado; sabemos que eso va mucho más allá de nosotros mismos.”*

### Mauricio Servitje



## Anexo I: Información de referencia adicional

### La importancia de los servicios de cuidado infantil accesibles y de calidad para el empleo de la mujer

Para las madres mexicanas que trabajan, puede ser difícil participar en el mercado laboral remunerado, independientemente de su nivel educativo o de ingresos, principalmente debido a las normas sociales que promueven la distribución desigual de las tareas de cuidado, la oferta limitada de servicios de cuidado infantil accesibles y de buena calidad, y los obstáculos que impiden a los padres adaptarse a la oferta de servicios de este tipo ([Banco Mundial, 2020](#)).

Los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder al empleo remunerado tienen repercusiones negativas no solo en lo referido a sus oportunidades laborales, sus ingresos y sus posibilidades de ascenso, sino también sobre el bienestar de los niños. Por ejemplo, las investigaciones mundiales demuestran que existe una estrecha relación entre la reducción de la pobreza infantil y el aumento en el número de madres que trabajan ([OCDE, 2018](#)).

En México, las mujeres en el mercado laboral formal tienen derecho a 42 días de licencia remunerada antes de dar a luz y a otros 42 días tras el nacimiento ([Ley Federal del Trabajo, 2021](#)). En 2017, un total de 739 000 trabajadoras de entre 15 y 49 años en México dijeron haber recibido atención materna durante el parto, en complicaciones con el embarazo o durante abortos. De estas, apenas un 45 por ciento dijo haber podido ejercer su derecho a licencia médica o por maternidad en el empleo ([INEGI, 2017](#)).

### Inscripción a servicios de cuidado infantil y educación en la primera infancia en México

Aunque la educación preescolar es obligatoria en México, en 2018 un 82 por ciento de los niños de entre 3 y 5 años de edad estaban inscritos en programas de educación y cuidado en la primera infancia y en la escuela primaria ([OCDE, 2020](#)). También se informa que un 20 por ciento de los niños de

entre 3 y 4 años presentan deficiencias de desarrollo en al menos una esfera relacionada con la lectoescritura, la aritmética y las habilidades socioemocionales ([BID, 2019](#)).

La provisión de servicios de cuidado infantil está prevista en la [legislación federal de México](#) con el fin de coordinar, mejorar y evaluar los servicios de cuidado infantil públicos, privados y mixtos. La ley establece requisitos de seguridad mínimos para los centros de cuidado infantil —que pueden recibir niños de apenas 40 días de edad— y exige llevar un registro nacional para centralizar la información y facilitar la supervisión. En México, los programas de educación y cuidado en la primera infancia se rigen por la [Estrategia Nacional de Apoyo a la Primera Infancia](#).

En 2019, había más de 13 570 centros de cuidado infantil registrados en el país, con la mayor concentración en el estado de México y en Ciudad de México ([INEGI, 2019](#)).

Según la última encuesta nacional de empleo y seguridad social en México ([INEGI, 2017](#)), de los 14 millones de niños de entre 0 y 6 años de edad:

- un **13.7 por ciento** quedaban al cuidado de sus abuelas mientras sus madres trabajaban;
- un **7.2 por ciento** quedaban al cuidado de alguien más;
- un **3.1 por ciento** asistían a un centro público de cuidado infantil;
- un **1 por ciento** asistían a un centro privado de cuidado infantil.

El resto de los niños no incluidos en esta encuesta se encuentran al cuidado de sus madres en el trabajo, sus madres no trabajan, se quedan solos o van a la escuela.

De los niños de entre 0 y 6 años que quedaban al cuidado de un centro mientras su madre trabajaba antes de la suspensión del programa público de Estancias Infantiles:

- un **75.7 por ciento** asistían a un centro público de cuidado infantil;
- un **24.1 por ciento** asistían a un centro privado de cuidado infantil.



*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© 2022