CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Enero - Febrero 2021



TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL EMPLEO

GRANDES TENDENCIAS

Cómo se transforman el empleo y el liderazgo en otras regiones

ENFOQUE DE NEGOCIOS

El liderazgo ante el nuevo entorno laboral: reto para el 2021

RH DIGITAL

Hiperdigitalización: 12 tendencias para la gestión del talento en el 2021

Amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Amedirh

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Somos ágiles... Somos digitales

Más allá de la contingencia sanitaria, en **AMEDIRH** nos **transformamos digitalmente** en todos nuestros servicios y espacios de desarrollo ejecutivo.

Nuestros **Comités de Trabajo**, al igual que los **Grupos de Intercambio**, se realizan **en línea** conforme a la programación establecida.

Los **eventos de capacitación** se efectúan de manera virtual en la modalidad de **webinars**: siempre con temas de actualidad, coyuntura y en tendencia.



ÚNETE AL ESPACIO DIGITAL AMEDIRH

Bolsa de Trabajo / bolsatrabajo@amedirh.com.mx
Comités de Trabajo / comitesamedirh@amedirh.com.mx
Grupos de Intercambio / echavez@amedirh.com.mx

WEBINARS

https://www.amedirh.com.mx/webinars/webinars-amedirh

CONTENIDO

04 Editorial
La transformación del liderazgo, el empleo y la gestión del talento

05 Resumen Ejecutivo
Transformación del liderazgo y el empleo

06 Nuevos Socios

08 Investigación RH
¿Cómo se transformarán el liderazgo, el talento y las organizaciones en 2021?

12 Grandes Tendencias
Cómo se transforman el empleo y el liderazgo en otras regiones

Enfoque de Negocios

16 Cambio de época: ¿un nuevo inicio?

18 Retos y tendencias: realidad de la gestión del talento
¿Qué nos espera en los próximos meses?

20 El liderazgo ante el nuevo entorno laboral: reto para el 2021

22 La imagen del futuro es lo que potencialmente nos transforma

CREANDOVALORRH

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles. AMEDIRH creando conexiones.

www.amedirh.com.mx

26 RH Digital
Hiperdigitalización: 12 tendencias para la gestión del talento en el 2021

28 Mundo Ejecutivo
Modelo híbrido, realidad de la vida laboral: MIT Sloan

30 Marco Legal
La transformación de las Relaciones Laborales en México

35 Retorno de Inversión
Lista la regulación del home office

38 Infografía
Teletrabajo o home office: rasgos importantes que RH debe conocer

Imagen de portada: Freepik.

EDITORIAL

La transformación del liderazgo, el empleo y la gestión del talento

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

Analizar las perspectivas de 2021 para la gestión del capital humano es un ejercicio en el que confluyen la experiencia, la autocrítica y, sobre todo, la esperanza. A pesar de todos los sinsabores, 2020 –el año más incierto de nuestra historia reciente– nos deja un valioso cúmulo de aprendizajes. Uno de ellos es la importancia fundamental que cobraron las áreas de Recursos Humanos (RH) al ocuparse de comunicar con claridad la cultura de la empresa y guiar a las personas a través de los ajustes que ha requerido la "nueva normalidad". Dediquemos un momento a congratularnos por ese reconocimiento.

Y, ahora bien, en el umbral del nuevo año, todo apunta a que el cambio se mantendrá como la constante en los meses por venir. Esto nos invita a ser más flexibles que nunca y mantener los ojos abiertos a los retos y las oportunidades.

Mientras el distanciamiento social siga siendo necesario, la contratación e incorporación de nuevo personal se hará de manera remota. ¿Ya hemos contemplado lo que significa entrevistar y evaluar virtualmente las habilidades? ¿Somos capaces de seleccionar a aquellas personas que puedan adaptarse mejor al trabajo remoto? ¿Sabemos cómo transmitir la cultura de la empresa durante un proceso virtual de contratación y formación? Necesitamos que los empleados sean receptivos y adaptables al cambio. Debido a los perniciosos efectos del COVID-19, el diseño organizacional y la gestión del cambio se han vuelto urgentes. Repensar las estrategias de diseño del trabajo puede ayudar a desbloquear la velocidad de respuesta de los equipos y desarrollar la resiliencia, hoy tan necesaria.

Las habilidades también están en movimiento, ya sea por la evolución de los procesos o por el relevo generacional en la fuerza de trabajo. Es natural que los colaboradores más jóvenes tengan necesidades, habilidades y expectativas diferentes a las de sus mayores. Pero ello también requiere de nuestra profesión nuevas competencias de gestión del talento en áreas como desarrollo de liderazgo, planificación, alineación de estrategias y diversidad de la fuerza laboral. ¿Contamos con ellas?

Hablando del desarrollo de habilidades y competencias, una lección de esta crisis es que las empresas se pueden transformar ágilmente solamente si su gente está dispuesta a hacerlo. De ahí la importancia de invertir en personas con enorme curiosidad y con una gran disponibilidad a aprender. Quizá aún no cuentan con las habilidades que la organización necesitará mañana, pero las tendrán. La competencia técnica es temporal; la agudeza intelectual debe ser permanente.

La democratización de la innovación significa que las ideas innovadoras y la mejora continua pueden provenir de cualquier parte de la organización. RH debe ayudar a utilizar la creatividad como arma competitiva promoviendo la colaboración de los empleados mediante programas de recompensas y procesos de gestión del desempeño.

Por otra parte, los profesionales del talento haremos bien en aprovechar el empoderamiento del que hablábamos al principio para desarrollar, junto con los líderes y el área tecnológica, mejores herramientas para analizar los datos de la fuerza laboral y actuar a partir de ellos.

Antes y después de la reciente transformación digital, las personas son nuestro activo más valioso. Con la confianza que inspira iniciar un nuevo ciclo, propongámonos buscar la recuperación e impulsar el crecimiento poniendo a las personas al centro.

Síguenos a través de nuestras redes sociales

*@AMEDIRH_* *@AMEDIRH* *@AMEDIRH_* *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)* *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos*

CONSEJO DIRECTIVO 2019-2020. PRESIDENTE Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR DEL CONSUMO** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **ENLACE SECTOR TURISMO** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE SECTOR FARMACÉUTICO** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; Vicepresidente de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Aserta Seguros Vida.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDOVALORH. Año 10. No. 1. Enero - Febrero, 2021. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5391-7914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

Transformación del liderazgo y el empleo

Por: AMEDIRH

Remontar la tremenda disrupción de los meses recientes exige emprender acciones decididas, pero flexibles; confiadas, pero informadas; optimistas, pero cautas. Navegar en este mar de paradojas causado por la pandemia está resultando una experiencia sin duda anómala, aunque es también cúmulo de las lecciones más valiosas de nuestro tiempo.

Uno de los primeros aprendizajes es que las y los líderes deben transformarse si desean seguir frente al timón o, mejor aún, llevar a su organización a buen puerto. Esta conversión se encamina hacia una alta inteligencia emocional y un enfoque colectivo –más que individual– que permita reconocer los cambios de paradigma y determinar la mejor manera de adaptarse a ellos.

Fundamentalmente, la actualidad exige líderes resilientes. Aunque algunos la vean con suspicacia, esta cualidad debe ocupar un lugar central no solo en nuestro vocabulario, sino en nuestro portafolio de competencias. Nunca ha sido tan importante contar con la capacidad de recuperarse de una situación adversa y luego reunir la confianza para retomar la ruta.

La resiliencia es una habilidad que puede cultivarse. Quien dirige una organización la comparte a sus equipos cuando, con su propio ejemplo, les enseña a ser receptivos al cambio y adaptarse a él. Y, al hacerlo, suma a sus colaboradores a esa inteligencia colectiva indispensable para reinventarse tras la pandemia.

Una de las frases más contundentes que publicamos en las páginas de esta edición es “la imagen del futuro transforma”. Corresponde a los líderes construir esa visión y, sin faltar a la verdad, revestirla de esperanza, optimismo y confianza.



NUEVOS SOCIOS

Adams Capacitación
Mtra. Alejandra Alcántara
Directora
Giro: Instituciones/Educativas

Agri Star México
Lic. Alejandro Vicente Loza Román
Director de Recursos Humanos
Giro: Alimenticia

Avelar y Castillo Consultores
Lic. José María Avelar Mendoza
Director General
Giro: Servicios

B2v SinFronteras
Lic. Angie Papadam Adam
Presidente
Giro: Servicios

Biogen México
Lic. Jorge García Ramírez
Human Resources Regional Director Latin America
Giro: Farmacéutica

Commscope
Lic. Luis Jiménez
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Tecnología

Creditas
Lic. Sofía González
Business Manager
Giro: Instituciones/Financieras

Deli Life
Dra. Tatiana Suberville
Project Manager
Giro: Servicios

Grupo Hl Consultores
Lic. Zoila Castro Orozco
Directora de Recursos Humanos
Giro: Servicios

Hellermanntyton
Lic. María Magdalena Padilla Cueva
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Automotriz

En AMEDIRH creamos conexiones entre los ejecutivos que conforman la comunidad más importante de Recursos Humanos. Te damos la bienvenida y extendemos la invitación a conocer todos los beneficios que te brinda nuestra membresía.

Leben Beruf México
Mtra. Norma Estela Hernández Viveros
Socia Fundadora
Giro: Servicios

Marzam
Ing. Alejandro García
Director de Recursos Humanos
Giro: Farmacéutica

Plexus
Lic. Carlos Haro
Director de Recursos Humanos LATAM
Giro: Otros

Quiero Casa
Lic. Adriana Acosta Uriega
Director de Capital Humano
Giro: Construcción

Rancho La Puerta
Lic. Claudia Villanueva Díaz
Gerente de Capital Humano
Giro: Servicios

Sintasefin
Mtro. José Guadalupe Becerril Espinoza
Secretario General
Giro: Otros

i Estrategias de Compensación

Plataforma en línea para **diseñar estrategias de compensación** por **desempeño**.

Visite nuestro sitio:
iestrategiasdecompensacion.com

Si tiene valuados sus puestos con un método de puntos, p. ej. el Método HAY© o el SIVAL© o de grados o niveles, p. ej. Método DOS©, MERCER©, AON© o TOWERS©, puede usted aprovechar i-estrategias de compensación.

DOS CONSULTORES
Dirección Organización Sueldos

- Valuación de puestos (Método DOS©)
- Análisis de equidad interna y comparación con el mercado
- Creación de estructuras salariales (tabuladores)
- Diseño de guía de aumentos de sueldos por desempeño
- Formular presupuesto individual de sueldos por desempeño
- Conversión de valuaciones de puntos a grados o niveles de valuación

Solicite una demostración
+52 5541 800 144
dos@dosconsultores.com

Amedirh

Te llevamos a las manos correctas

Tenemos planes y tarifas accesibles y de alto rendimiento.

ANUNCIA TU MARCA

Producto o servicio en la revista de Amedirh y **conéctate** con más de **12 mil ejecutivos** de Recursos Humanos en la Ciudad de México.

lduran@amedirh.com.mx





¿Cómo se transformarán el liderazgo, el talento y las organizaciones en 2021?

Por: AMEDIRH

Dado que 2020 marcaba un cambio de década, era de esperar que la innovación fuera su característica más notable. Sin embargo, nadie anticipó los formidables desafíos que este año obligarían a transformar súbitamente tantos aspectos de la vida diaria, destacando entre ellos los entornos organizacionales.

Listas o no, las empresas emprendieron ajustes en infinidad de procesos, prácticas y, sobre todo, expectativas. La agilidad para cambiar se convierte así en el signo de estos tiempos convulsos y también en la llave maestra para 2021.

Con el objetivo de identificar las prioridades, competencias y rumbos de las organizaciones de cara a un año que requerirá de gran resiliencia e imaginación, AMEDIRH aplicó la encuesta sobre "Transformación del liderazgo y el talento 2021". He aquí los resultados de este ejercicio de consulta entre 650 líderes de RH.

Prioridades para los líderes empresariales

Impulsar el talento bajo nuevos métodos de trabajo es la prioridad reconocida por 29% de los participantes en la encuesta, respuesta que obedece en gran medida a la transformación digital emprendida recientemente por muchas empresas. Casi una de cada cuatro, identificaron como prioridad la salud y el bienestar de la fuerza de trabajo (24%), lo que refleja el valioso aprendizaje dejado por la pandemia.

El rediseño de los planes del negocio (17%) y la salud financiera (16%) ocupan el tercer y cuarto lugar, respectivamente. Por último, aunque se pronostica que 2021 sea un año de reconstrucción, la recuperación del mercado fue reconocida como prioridad por apenas 14% de los participantes

> Al responder sobre el principal reto para RH, los socios participantes se inclinaron por fortalecer la comunicación, el clima y la cultura laboral (44%), seguido por rediseñar la organización de acuerdo con las nuevas demandas (36%).

Competencias de gestión para los líderes

Agilidad, flexibilidad y adaptabilidad es el trío de competencias mayoritariamente señaladas como necesarias para que los líderes lleven a cabo la gestión del talento (42%). De hecho, estas son las habilidades de las que más se ha echado mano para hacer frente a la actual crisis. En segundo lugar, se identificó la comunicación e interacción humana en medios digitales (28%), tendencia que va de la mano con la mudanza masiva del trabajo hacia la modalidad remota.

La innovación de mercado y el desarrollo de nuevos negocios fue elegida por 16%, mientras que la anticipación, planeación y evaluación a corto plazo alcanzó 14%. Sin duda, los líderes tienen frente a sí un reto descomunal que requiere el dominio de todas las competencias mencionadas, pero lo viable es realizar un cuidadoso análisis de aquellas que su organización requiere con más urgencia para orientar hacia ellas su atención prioritaria.

Rumbo de la gestión laboral

A la pregunta de qué rumbo creen que tomará la gestión laboral en 2021, los líderes de RH participantes señalaron, en primer término, la introducción de jornadas compartidas (39%), mientras que la implementación de jornadas reducidas fue elegida por solo 12%, hecho que podría interpretarse como un gesto de optimismo. En segundo término, se identificaron los contratos por proyecto u obra determinada (25%). Las negociaciones con los sindicatos también están en el horizonte inmediato: primero en torno a la revisión salarial y de prestaciones (19%) y luego por la negociación de modelos de salud (5%). Resulta interesante que, si bien en otra sección de la encuesta se aceptó la importancia de la salud de los colaboradores, en este rubro nadie eligió la opción de negociación de planes de beneficios para no sindicalizados.

Principal reto para el desarrollo del talento

El balance entre la vida laboral y la vida personal estando en casa fue visto como el mayor reto para el desarrollo del talento (27%). Esta respuesta deja ver que los líderes están conscientes del impacto que tiene en sus equipos el haber llevado el trabajo a sus hogares.

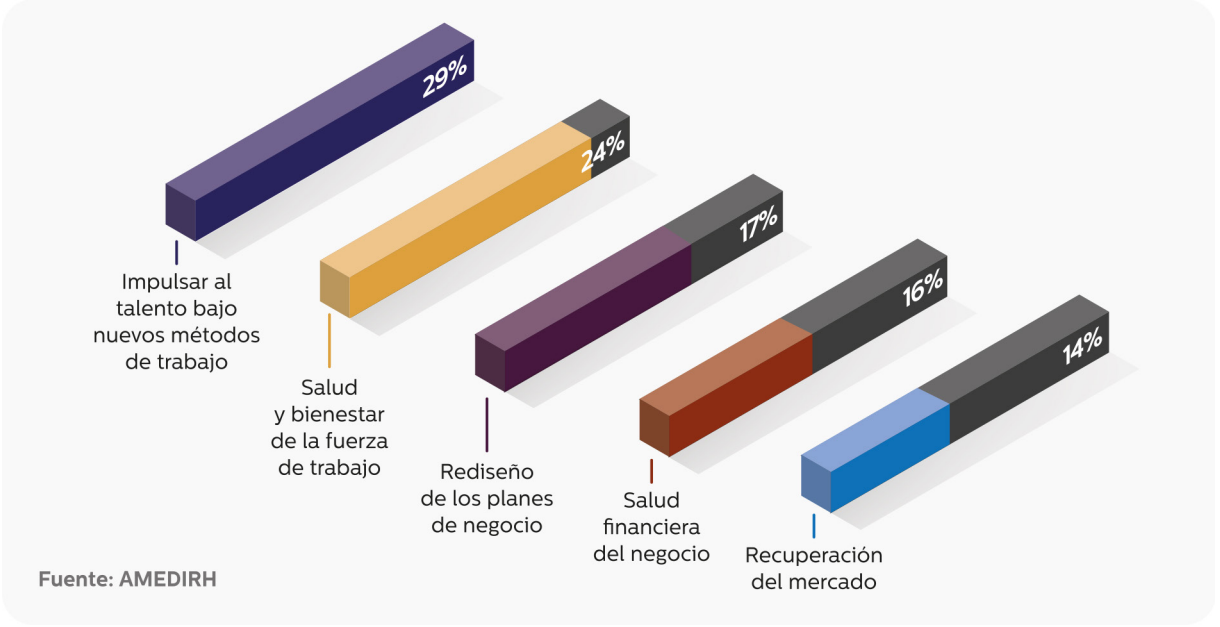
En el mismo tenor, los participantes identificaron como segundo y tercer reto, respectivamente, el mantener el sentido de pertenencia y el compromiso de la gente (25%), así como la conectividad y la tecnología para el trabajo (20%). En ambos casos, se trata de desafíos puestos en relieve por el teletrabajo. Aunque puede anticiparse que la pandemia no desaparecerá del todo en los próximos meses, la encuesta concedió menos prioridad al seguimiento a la salud más allá de la empresa (13%) y la protección a los trabajadores que asisten a la ella (10%).

Principal reto para RH

Al responder sobre el principal reto para RH, los socios participantes se inclinaron por fortalecer la comunicación, el clima y la cultura laboral (44%), seguido por rediseñar la organización de acuerdo con las nuevas demandas (36%).

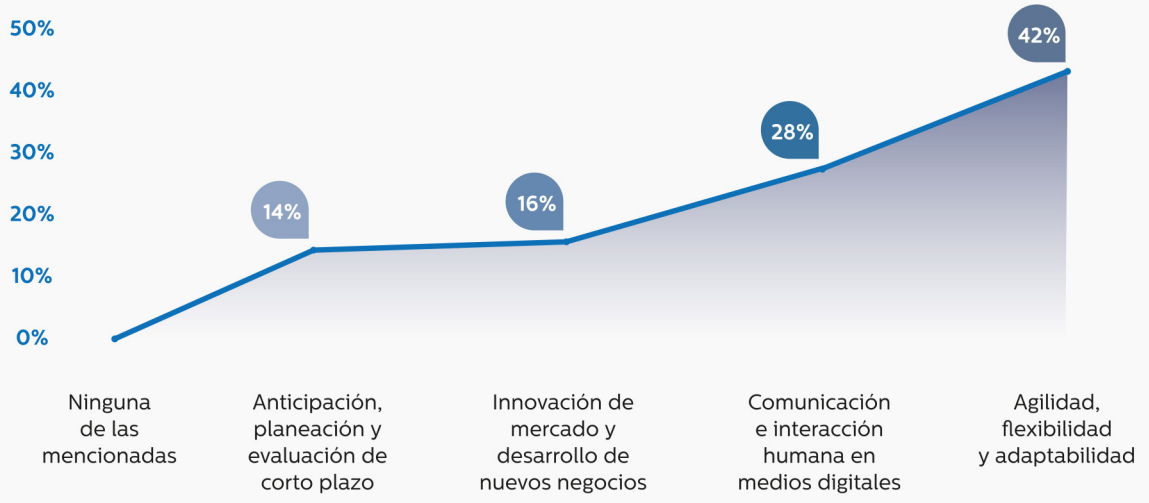
Empatados con 10% de las respuestas están el mapear los riesgos de salud y productividad del negocio, así como innovar en desarrollo organizacional. Cabe destacar que la opción de asegurar la cobertura de salud para todos los trabajadores no fue reconocida como reto por ningún participante.

Gráfica 1: Prioridades para los líderes de la empresa en el 2021



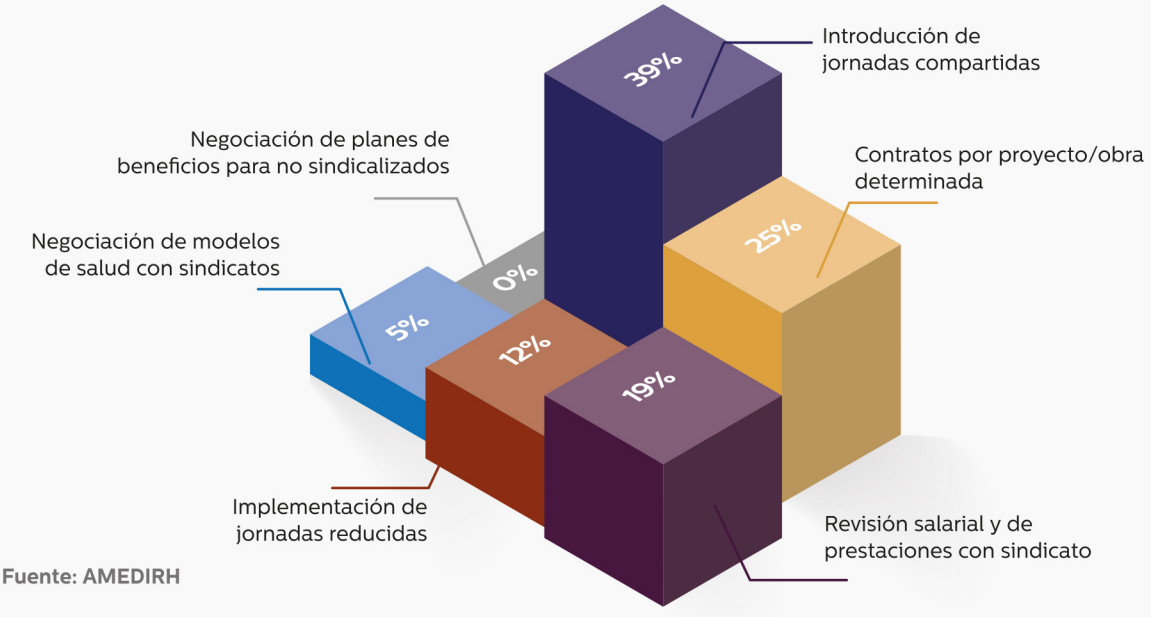
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 2: Competencias que deberán incorporar los líderes a su perfil de gestión en 2021



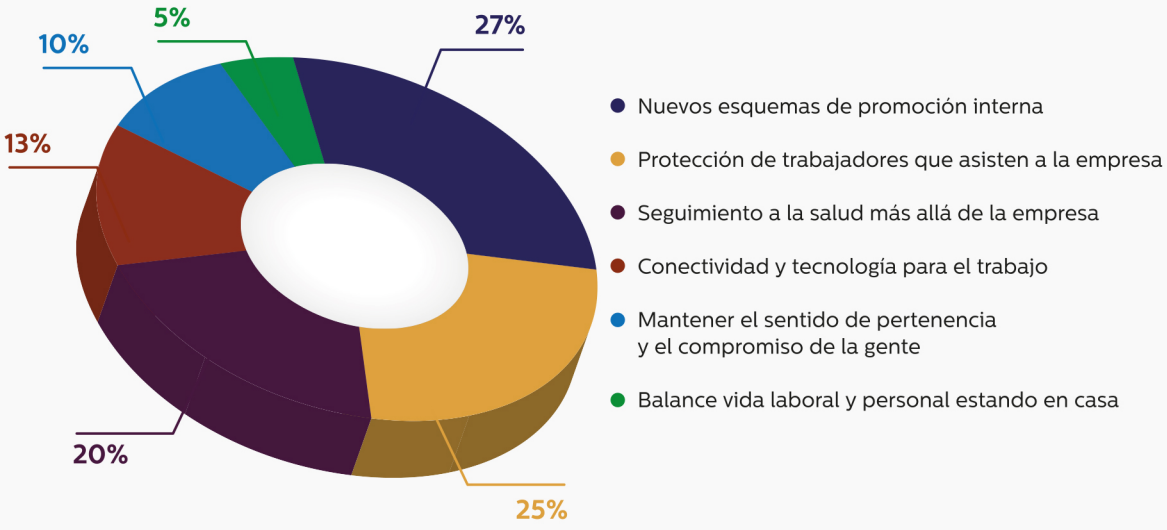
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 3: Rumbo qué tomará la gestión laboral durante 2021



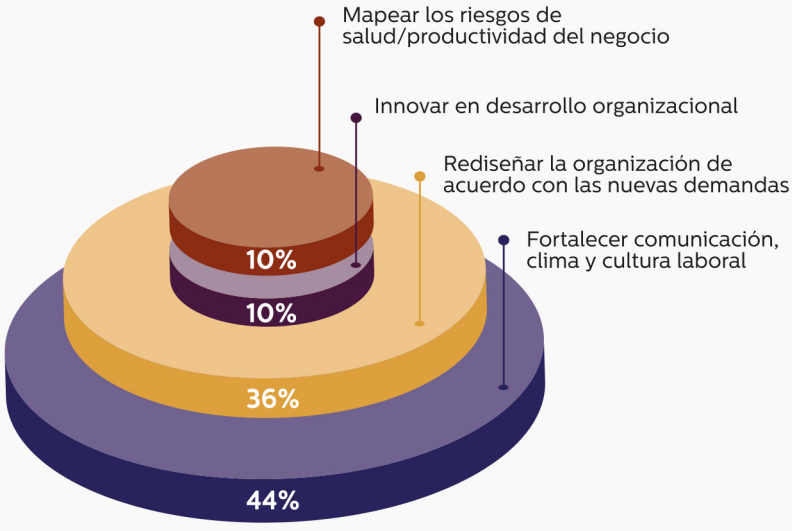
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 4: Reto principal para el desarrollo del talento en 2021



Fuente: AMEDIRH

Gráfica 5: Reto principal para Recursos Humanos en 2021



Fuente: AMEDIRH



Cómo se transforman el empleo y el liderazgo en otras regiones

Por: AMEDIRH

El empleo es el corazón de toda economía. Es, también, una de las arenas más convulsionadas por la pandemia sufrida en los meses recientes, cuyas consecuencias aún no se vislumbran del todo. Para entrar en materia, pueden mencionarse las dos tendenicas más evidentes: el traslado del trabajo al espacio doméstico y la transformación digital de muchas empresas, acelerada e irrevocable.

El trabajo remoto (casi siempre desde casa) impacta desde la rutina de las personas y sus familias hasta el mercado de bienes raíces, con el cierre masivo de espacios para oficinas. Y la frontera entre la vida profesional y la privada, de por si, borrosa, se ha disipado aún más. Por otra parte, la revolución tecnológica que ha implicado la hiperdigitalización realizada en los últimos meses da lugar a nuevos términos como "la fuerza de trabajo aumentada" para referirse a la combinación de trabajadores y máquinas. Esta transformación, por cierto, también deja al margen a muchas personas que carecen de las habilidades requeridas por la nueva manera de hacer las cosas.

La incorporación un tanto súbita de nuevas tecnologías plantea un desafío: ¿qué tipo de trabajos pueden ser reemplazados por máquinas y cuáles deberían ser realizados solo por personas? No es de extrañar que, al menos en parte, la respuesta esté en manos de Recursos Humanos (RH), pues implica el rediseño de los puestos de trabajo y la organización de las empresas. De momento, tanto los empleadores como los proveedores de tecnología de RH están reconceptualizando algunos de los principios fundamentales del trabajo a partir de tres características clave: flexibilidad, productividad e integración.

Esta es una manera de describir el panorama general, pero las circunstancias que prevalecen en cada región dan lugar a escenarios particulares, como se expone a continuación.

La incorporación un tanto súbita de nuevas tecnologías plantea un desafío: ¿qué tipo de trabajos pueden ser reemplazados por máquinas y cuáles deberían ser realizados solo por personas?

Asia y el Pacífico: primero en caer y primero en levantarse

Se espera que Asia, la primera región en verse afectada por la pandemia, también sea la primera en recuperarse, aunque las perspectivas variarán en función de las tasas de contagio y la eficacia de las medidas implementadas por cada país. Un análisis de Forrester señala que las empresas de la región –donde reside 53% de la población global de internet– podrían alcanzar, e incluso superar, al resto del mundo en términos de innovación de modelos de negocios con el impulso de la tecnología.

Asimismo, se estima que en 2021 una tercera parte de las empresas duplicará la Inteligencia Artificial en el lugar de trabajo, mientras que poco menos de la mitad de los gerentes de la región encuestados anticipan una tasa más alta de empleados remotos a tiempo completo. Uno de cada cuatro de estos podría contar con el apoyo de nuevas formas de automatización, ya sea directa o indirectamente, a finales de año. Otro pronóstico importante es que China probará y escalará modelos comerciales innovadores en 2021, con el propósito de desplegar la 5G

Los líderes de la gestión del talento tienen como prioridad asegurar que la fuerza laboral tenga las habilidades necesarias para el futuro. Un futuro que, se ha dicho una y otra vez, esta vez se adelantó.

tanto para operadores como para usuarios. Esto llevará a los líderes empresariales y tecnológicos de la región a prepararse para recibir esta innovadora herramienta, aplicable en la manufactura, los servicios financieros y la venta minorista.

Europa: el reto del Pacto Verde

Antes de que fuera necesario diseñar e implementar planes de recuperación frente al COVID-19, Europa tenía en el horizonte laboral la realización del Pacto Verde Europeo, que requerirá un grado de cooperación sin precedentes entre la industria, la investigación y el gobierno. Se estima que la transición a una economía climáticamente neutral para 2050 traiga consigo impactos significativos en el mercado laboral en todos los sectores. Si bien este plan tiene el potencial de crear millones de nuevos puestos de trabajo en energías renovables, economía circular y tecnologías bajas en carbono, lo cierto es que algunos sectores se contraerán, declinarán o incluso desaparecerán, con la consecuente pérdida de empleos.

Los riesgos y oportunidades son detallados en un reporte del Institute for Sustainability Leadership de la Universidad de Cambridge. En Alemania, por ejemplo, el cambio tecnológico, incluido el paso a los vehículos eléctricos, podría afectar al sector automotriz y sus cadenas de suministro, al tiempo que generará nuevos puestos en sectores como la electricidad, el desarrollo de infraestructura, los servicios y la fabricación. En Rumania, los sectores renovables pueden brindar nuevas oportunidades, siempre y cuando se disponga de programas de eficiencia energética intensivos en mano de obra.

En Suecia, la producción de acero descarbonizado generará una gran demanda de graduados de STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas) y un viraje hacia habilidades y competencias digitales en nuevos métodos de producción. Las innovaciones agrícolas en España requieren conocimientos de informática, robótica, meteorología, química y biología. La capacitación y un enfoque de aprendizaje permanente son fundamentales para apoyar a la fuerza laboral europea, afectada especialmente por el envejecimiento demográfico.

Estados Unidos: hacia el 2023

Entre marzo y abril de 2020 se perdieron cerca de 22 millones de puestos de trabajo en Estados Unidos, lo que significó una caída de 14.5% en el nivel de empleo. El informe “Perspectivas 2021”, de ThinkWhy, advierte que el país todavía se está recuperando de esas pérdidas, pero que la economía da muestras de volver a encarrilarse. A pesar de que los resultados presidenciales actuales apuntaron a una victoria demócrata, la posibilidad de que el Congreso quede dividido podría frustrar los ambiciosos planes de gasto de Joe Biden, lo que no es un buen presagio para la creación de empleo.

Continúa...



Por otra parte, al disponerse de una vacuna viable contra el coronavirus a principios de 2021, se prevé un crecimiento considerable, un pronóstico especialmente alentador para los profesionales de la adquisición de talentos. Desde luego, la tasa de recuperación variará según la industria y el lugar de que se trate. Se anticipa que mientras algunas empresas podrán recuperar todos los trabajos perdidos, otros podrían no lograrlo jamás.

El liderazgo que requiere la nueva realidad

Como puede verse, resulta imposible hablar de un panorama uniforme y, por tanto, el camino hacia la recuperación implica distintas vías no para cada región o país, sino para cada organización. Sin embargo, lo que puede afirmarse en todo caso es que los líderes de la gestión del talento tienen como prioridad asegurar que la fuerza laboral tenga las habilidades necesarias para el futuro. Un futuro que, se ha dicho una y otra vez, esta vez se adelantó.

A partir de una encuesta realizada entre 800 líderes en RH de distintos sectores y regiones geográficas, Gartner identificó las tres principales prioridades para 2021. No se trata de objetivos nuevos, pero sí son desafíos que han cobrado relevancia a la luz de los efectos de la pandemia. A saber, desarrollo de habilidades y competencias críticas (68%), diseño y rediseño organizacional y gestión del cambio (46%); y banco de liderazgo actual y futuro (44%).

- **Desarrollo de habilidades y competencias críticas.** Este reto implica comprender y mantener el justo equilibrio entre los conjuntos de habilidades emergentes, existentes y heredadas, demostrar a los empleados cómo crecerán personalmente mediante el desarrollo de habilidades que se demandan y conectar a cada persona con las oportunidades de desarrollar habilidades más allá de sus roles existentes.
- **Diseño y rediseño organizacional y gestión del cambio.** Al tratar de responder rápidamente a los efectos de la pandemia, muchas organizaciones se han dado cuenta de que sus estructuras son rígidas y que sus flujos de trabajo, diseño de roles y redes no satisfacen las demandas actuales o no se adaptan rápidamente al cambio. El diseño de trabajo obsoleto causa fricción laboral, cuando lo que debiera lograr es sincronizarse con las necesidades del cliente para anticipar cambios en esas necesidades y adaptar su enfoque y actividades en consecuencia.
- **Banco de liderazgo actual y futuro.** Un liderazgo fuerte es especialmente importante en tiempos de grandes cambios. Una investigación de Gartner halló que solo 44% de los empleados dicen confiar en los líderes y gerentes de su organización para afrontar bien una crisis. Para hacer frente a este reto es necesario, primero, fomentar la diversidad y, en segundo lugar, crear más oportunidades de *networking* que expongan el talento de alto potencial a una red de conexiones que varían en función, habilidades, nivel y experiencia, de tal modo que se promueva su crecimiento y avance.

A su vez, Beekeeper subraya que quienes lideran al talento no deben perder de vista que su principal objetivo es apoyar a los empleados de la empresa. En un entorno donde el distanciamiento social prevalecerá por un tiempo más, cumplir con ese objetivo pasa por al menos dos acciones: enfocarse en la calidad de la comunicación digital y prestar atención a la salud mental. Esto último implica, como líder y como área, estar disponible, mostrar empatía y ofrecer soporte remoto a largo plazo.

Otros enfoques que vale la pena considerar al buscar referentes de liderazgo para sortear la actual crisis son el del "sapient leadership", acuñado por Annel Chima y Ron Gutman, y el del "líder transformacional", propuesto por Rick Crandall, presidente de Donnelley Financial Solutions.

Chima y Gutman plantean que los líderes, los equipos y las organizaciones evolucionan continuamente para superar los desafíos del cambio tridimensional, llamado de ese modo por ser perpetuo (ocurre todo el tiempo de manera continua), omnipresente (se desarrolla en múltiples áreas de la vida a la vez) y exponencial (se acelera a un ritmo cada vez más veloz).

Contra lo que podría suponerse, navegar en esta nueva realidad requiere que los líderes inteligentes sean antiheroicos. Antes bien, es necesario que exhiban autenticidad, humildad y vulnerabilidad, pues estos rasgos inspiran en los equipos la confianza y la seguridad psicológica necesarias para impulsar el aprendizaje y la inteligencia compartidos. En coincidencia, Halla Tómasdóttir, CEO de The B Team, afirma: "El liderazgo no se le otorga a unos pocos, está dentro de todos nosotros y la vida se trata de liberar ese liderazgo".

Para Crandall, un líder transformacional es "en parte visionario, en parte estratega, en parte comunicador y en parte motivador de personas", siendo su principal tarea la de identificar y transmitir una visión de cómo una organización necesita cambiar para sobrevivir y crecer.

Colegio de Contadores Públicos de México

Afiliado al IMCP

Diplomados 2021

¡Aparta el tuyo!

Entre semana y fines de semana totalmente *online*



Programa para la Preparación del
Examen Uniforme de Certificación

248 NDPC | **Enero 29**



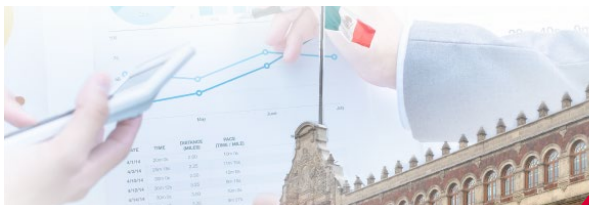
Diplomado en
Precios de Transferencia

120 NDPC | **Marzo 8**



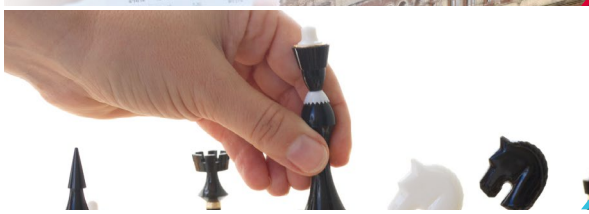
Diplomado en
Finanzas Empresariales

90 NDPC | **Marzo 16**



Diplomado en
Contabilidad y Auditoría Gubernamental

72 NDPC | **Marzo 19**



Diplomado en
Top Management

72 NDPC | **Abril 9**



Diplomado en
Normas de Información Financiera (NIF)

114 NDPC | **Mayo 25**

Consulta descuentos y facilidades de pago
lalcantara@colegiocpmexico.org.mx
Tels. 55 1105 1900, Ext. 1656

5528823071

Todos los diplomados tienen cupo limitado, están sujetos a cambios sin previo aviso y su realización depende del quórum.



Cambio de época: ¿un nuevo inicio?

Llegó el momento de transformar nuestro estilo de liderazgo

Por: Dr. Jaime García Narro,
Decano Asociado de Educación Ejecutiva de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey

Para muchas empresas, el fenómeno COVID-19 ha significado una disrupción en la forma en que trabajan y se relacionan sus clientes, proveedores y colaboradores. De igual forma, la emergencia sanitaria impacta la manera en que gestionamos y dirigimos el talento dentro y fuera de las organizaciones. Es cierto que todavía no hemos terminado de acostumbrarnos a esta crisis multifacética, que falazmente queremos reducir a la pandemia, y ya algunos han iniciado especulaciones sobre cuáles serán las nuevas habilidades directivas que las organizaciones requerirán una vez que el mundo sobrepase la crisis. ¿Se trata acaso de un nuevo principio o es más de lo mismo?

La primera objeción: la emergencia sanitaria terminará en algún momento. Una visión más factible nos presenta un COVID-19 perenne, afortunadamente sin el costo elevado de vidas humanas que hoy sufrimos, pero que impacta seriamente en nuestros hábitos y costumbres, inclusive las laborales y, por supuesto, las de liderazgo.

La segunda objeción: se requerirán nuevas habilidades directivas. Antes de que el fenómeno COVID-19 sorprendiera a prácticamente toda la humanidad ya explorábamos el impacto de la revolución tecnológica y del VUCA World en los modelos de liderazgo y asentábamos cómo serían los líderes de la cuarta transformación. Imaginábamos que el nuevo líder debería ser capaz de transformarse en agente de cambio, poseedor de una visión sistémica y resolutivo de problemas complejos y con información insuficiente, y, por supuesto, empático y dispuesto a proveer propósito al trabajo y la vida laboral.

La crisis sanitaria nos ha enseñado que el líder que lo transita con solvencia es uno que reincorpora la escénica del liderazgo en su gestión. En palabras de D'auria y sus colegas en McKinsey: "Hacer la diferencia positiva en la vida de las personas". Esperamos no decepcionar a aquellos que esperaban una receta sencilla y fácil o a los que aguardaban por algo nuevo. El líder, en esencia, es aquel que logra hacer un impacto positivo en la vida de los demás.

> El líder requerirá fortalecerse a sí mismo y reforzar su gestión con una mirada humanista mientras que desarrolla la sensibilidad para entender el momento individual que experimenta cada colaborador.

Entonces, partiendo de esta misión atemporal del líder, vale la pena describir el contexto en el que gestiona ahora y en el futuro cercano. Ahora bien, una buena parte de los colaboradores experimentarán sensaciones de soledad, tensión, inquietud y desgaste prolongado; es natural esperar que se encaminen hacia a estados de ansiedad, tristeza e inclusive angustia. Es imprescindible tomar en cuenta que estos repercuten en ambientes de trabajo donde frecuentemente se presentan las distracciones y los olvidos, la pérdida del compromiso entusiasta, la intensificación de conflictos interpersonales y una sensible baja en la productividad. En este panorama transitará el líder durante la pandemia indefinida. Posterior a esta etapa, el talento de las organizaciones pasará por momentos de recuperación. Y así como el duelo lo vive cada uno como cada uno lo vive, así la recuperación será gradual y diferenciada para cada quién. Algunos más pronto que otros.

Llegó el momento de transformar nuestro estilo de liderazgo, pero no con reglas de moda, sino con principios sólidos y fundamentales del ser humano.

Para transitarla mejor y honrar su misión atemporal, el líder requerirá fortalecerse a sí mismo y reforzar su gestión con una mirada humanista mientras que desarrolla la sensibilidad para entender el momento individual que experimenta cada colaborador.

¿Cómo puede fortalecerse el líder?

A. Administrar un **depurativo mediático** a sí mismo; limita su exposición a la información relacionada a la pandemia, también puede ser contagiosa y perniciosa, y seleccionar escrupulosamente las fuentes más confiables para alimentar su necesidad de estar informado. Además, puede sustituir parcialmente el contenido puramente noticioso con fuentes más profundas que le permitan tener mejor criterio y una visión más objetiva.
B. Detener los intentos voluntarios y compulsivos de la **multitarea.** Lo mejor es concentrarse en una cosa a la vez para no perder las riendas precividas de la vida y, encima de ello, pausar a diario para celebrar una meditación que ilumine y pacifique. Si la meditación no está en la lista de posibilidades, entonces, la lectura recreativa puede muy bien ofrecer beneficios parcialmente semejantes.
C. **Escribir** cotidianamente las experiencias y emociones del día. La escritura manual es un gran medio para reflexionar y ordenar las ideas. De hecho, hoy más que nunca, el líder está invitado a dirigir con consciencia y propósito. Y bien, la mejor forma de alimentar nuestra consciencia es a través de la escritura reflexiva.
D. Atreverse a **servir** a alguien. Sin lugar a duda, ayudar a los demás sienta bien siempre y, sobre todo, cuando alguien lo necesita. Y lo interesante es que al momento de servir a los demás también nos servimos a nosotros mismos, ya que ahondamos en sensibilidad, empatía, humildad y nuestro ser se expande al recibir gratitud.

¿Cómo puede fortalecer su gestión?

A. Mantenerse **accesible** a todos, sí, a todos. Para esto, no basta estar presente, sino que hay que conectar con los demás miembros de la organización desde la vulnerabilidad y la empatía.
B. Escuchar con **compromiso** y mostrar al otro cálidamente que realmente importa lo que te dice.
C. Escuchar con **frecuencia** en sesiones uno a uno, en pequeños y grandes grupos, ya sea planeados y espontáneos, callar y atender con todos los sentidos y apertura.
D. Aceptar a todos por igual, ser **incluyente** y embajador de la cohesión; así se da sentido al futuro, uno en el que todos crearán juntos.

¿Cómo soy sensible a cada colaborador?

A. Perder el **miedo** a ser sensible. ¿Cuántas veces nos detenemos de tener una conversación profunda con nuestros colaboradores por temor a no saber qué hacer o a que el colaborador busque sacar ventaja de nosotros? Ser sensible no significa que tengamos que solucionarle todo a todos, sino que simplemente significa escuchar, como hemos señalado, con compromiso y frecuencia. En muchas ocasiones, la simple escucha es el mejor regalo que podemos ofrecerles a nuestros semejantes.
B. Preguntar más y **decir** menos. En una reciente conferencia internacional, más de cien universidades aciertan en el refrán “Ask, don’t tell” como una máxima verdaderamente útil en la época actual. A medida que preguntamos genuinamente y nos interesamos por el otro, entonces, así descubrimos en qué punto se encuentra en su proceso de salir adelante del fenómeno COVID-19.

Todo esto será en vano si el líder no respalda con su ejemplo estas recetas para fortalecerse a sí mismo y, por ende, a su gestión. ¡Qué mejor que contar con un líder, que ante la sensación de que lo cotidiano nos lleva, fije rumbo y dé sentido a la adversidad como propulsora de vida y conecte con cada uno!

Así que llegó el momento de transformar nuestro estilo de liderazgo, pero no con reglas de moda, sino con principios sólidos y fundamentales del ser humano.

El contenido es responsabilidad del autor.



Retos y tendencias: realidad de la gestión del talento
¿Qué nos espera en los próximos meses?

Por: Dr. Juan Pablo Ventosa, CEO de Human Performance

En primer lugar, confieso que no me sumo al grupo de los que opinan que ante nosotros se extiende una realidad -una "nueva normalidad"- que es un terreno ignoto y desconocido. En mi opinión no es cierto. Será todo de nuevo y nada de normalidad. Estamos inmersos en el ojo del huracán de algo que ya ha provocado novedades en todos los terrenos; eso es indiscutible. Pero **la pregunta es si esas novedades y cambios han surgido de la nada o más bien son solo rupturas o *breakthroughs* en procesos que venían fraguándose desde tiempo atrás.** Soy más de esa opinión. La pandemia ha sido un potente y lamentable (por las víctimas) acelerador de tendencias.

Coincido del todo con una de las conclusiones de un reciente informe del Foro Económico Mundial (WEF, *The future of Jobs 2020*): **"Lo que hubiera ocurrido en una década acabará sucediendo en pocos meses o años especialmente en el ámbito laboral".** Estos meses nos han obligado a caminar a grandes pasos y se han producido circunstancias que han acelerado o van a acelerar procesos que se habrían demorado algo más.

¿Cuáles son algunas de esas tendencias en el mundo del trabajo que ya son realidad, o bien lo serán mucho antes de lo que creemos? (las llamaré tendencias/realidad a partir de ahora). Y, por otra parte, ¿por dónde creo que debemos orientar la respuesta desde Recursos Humanos y Talento? Destaco algunas que me parecen notables y hago al hilo de cada una algunas observaciones sobre deberes que, en muchos casos, urgen.

La primera tendencia/realidad tiene que ver con **la súbita presencia de lo tecnológico en parcelas en las que hasta ahora no estaba tan presente.** Nos referimos a la automatización y digitalización progresiva de tareas manuales o predecibles por una parte, y por otra, a que el binomio hombre/máquina es ya algo inseparable de cada vez más trabajadores. Pocos son los trabajos que restan no mediatizados por una tecnología aún más sofisticada. La pregunta es: ¿quién predominará en este binomio? ¿Hasta dónde llegará y cuándo la automatización y la digitalización? La respuesta la apunta una vez más el WEF. Según el estudio antes citado, 85 millones de trabajadores serán desplazados de sus puestos por las máquinas y por la tecnología en los próximos años. Al mismo tiempo, se van a generar 97 millones de empleos para adaptarse a las funciones que exigirán las nuevas formas de trabajar derivadas de la implantación de aplicaciones, robots y algoritmos.

¿Cuáles son algunas de esas tendencias en el mundo del trabajo que ya son realidad o bien lo serán mucho antes de lo que pensamos? ¿Por dónde creo que debemos orientar la respuesta desde Recursos Humanos y Talento?

Consecuencia triple para nosotros, por tanto: nos corresponde hacer algo ya mismo para i**dentificar puestos y procesos proclives a mayores cuotas de automatización/digitalización para procurar el *re* y el *up skilling* necesario en muchas personas y también la tarea de entender las nuevas profesiones:** ¿cómo se selecciona a un "Growth Hacker", un "Genetic Diversity Officer"[1] o se

Pocos son los trabajos que restan no mediatizados por una tecnología cada vez más sofisticada. La pregunta es: ¿quién predominará en este binomio? ¿Hasta dónde llegará y cuándo la automatización y la digitalización?

compromete a un colaborador de la Gig Economy que trabaja para nosotros? Tenemos que encontrar rápida respuesta.

La segunda tendencia/realidad de capital importancia está ligada a la anterior y es el tremendo impulso del trabajo remoto y *cloud office* que ha hecho muy frecuente el trabajo de equipos humanos remotos (por ubicación de los miembros) y diversos. Estos ya existían en nuestras organizaciones, la novedad es su proliferación en los últimos meses y su crecimiento en el próximo futuro. ¿Cómo se lidera un equipo tal? ¿Cómo se conforma un equipo con gente que se ve en dos dimensiones y jamás se ha visto de cuerpo entero? Parece pueril la pregunta.

También en este caso las consecuencias son significativas y van **desde la misma formación de los líderes y miembros de los equipos para alcanzar el punto de eficacia deseado, trabajando virtualmente, pasando por tener criterios para evaluar la idoneidad de personas y equipos para adoptar modos de trabajo virtual hasta temas de orden estrictamente normativo** como es la retribución de un tiempo laboral que no es fácil delimitar del tiempo privado. Bastantes más retos de los que a simple vista aparecen.

La tercera tendencia/realidad que me gustaría destacar es la creciente de la empresa como lugar saludable. Estamos sensibilizados al respecto y los aspectos relacionados con ellos van a jugar un papel clave en la experiencia del empleado en los próximos meses. **Ya se habla de un CHO (Chief Health Officer) acompañando al CEO. Hemos de incorporar estas cuestiones en nuestra agenda de Recursos Humanos y Talento sea como sea.**

La cuarta tendencia/realidad tiene que ver con las organizaciones como tales. Las estructuras "holocráticas", las configuraciones "ágiles" etc. Son ya muy raras las empresas de un cierto tamaño configuradas jerárquicamente con el tradicional organigrama y cada vez más frecuentes las basadas en equipos y en la autonomía de decisores cercanos al cliente. Todo ello es más que un cambio de estructura al servicio de estrategias que priman la cercanía a la experiencia del cliente y la flexibilidad y alcanza de lleno al *core* cultural y de valores de estas. Recursos Humanos no puede quedarse como espectador de los cambios surgidos la mayoría de las veces de la parte operativa o comercial de las compañías. Ha de jugar un rol decisivo en el necesario desarrollo y transformación cultural. **O contamos con gente con el *mindset* adecuado a ese modo de funcionar o la estructura caerá por su propio peso. Toda una asignatura pendiente.**

Quisiera concluir con siete recomendaciones, que no consejos, para el profesional de los Recursos Humanos ante estas oportunidades de aportar valor a nuestras organizaciones que se nos presentan.

1. **Adoptar la flexibilidad como principio de trabajo:** contar con estrategias y sistemas de Recursos Humanos escalables y adaptables a las necesidades de negocio. No más sistemas y procedimientos únicos, escritos en piedra ni café para todos.
2. **Tener al valor añadido como obsesión:** hemos de saber y centrarnos en lo que preocupa a nuestro C-Suite.
3. **Usar metodologías Big Data para aumentar nuestra capacidad predictiva y potenciar a nuestros líderes en su labor:** *¡People Analytics* sí, pero también *Analytics for the People!*
4. **Monitorear continuamente y eliminar sin piedad la obsolescencia en nuestra área:** Todas las prácticas y sistemas de Recursos Humanos deben llevar fecha de caducidad y necesidad de mejora/reemplazo.
5. Contribuir a la velocidad y a la agilidad de la organización **adoptando prácticas ágiles en los sistemas de Recursos Humanos/Talento.**
6. Tener en cuenta que hemos de **equilibrar lo global con lo particular sin perder homogeneidad** cuando es preciso, ni atención a lo particular.
7. Y finalmente, no perder nuestra capacidad para ver el mundo con los ojos de nuestros clientes internos. **Los managers esperan "ventanilla única" y soluciones a sus problemas, no requisitos y funciones contempladas desde Recursos Humanos.**

El contenido es responsabilidad del autor.

[1] Una de las 21 nuevas profesiones de Recursos Humanos que identifican J.C Meister y R.H. Brown en un artículo aparecido en el número de agosto 2020 en la *Harvard Business Review.*
https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future



El liderazgo ante el nuevo entorno laboral: reto para el 2021

Por: Mtra. Martha Beatriz Valderrama,
Directora de la Maestría en Dirección Estratégica de Capital Humano, Universidad Anáhuac

Estamos ante un nuevo entorno económico, social y laboral en todas las organizaciones en el plano internacional. Cada sociedad ha reaccionado de diferentes modos apegándose tanto a costumbres, tradiciones y nuevas formas muy creativas de tratar de resolver los problemas que ha planteado la pandemia por COVID-19. En el presente artículo, enfocaremos nuestra atención en uno de los aspectos más importantes que afectan a una empresa y su ámbito laboral: el liderazgo.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2002). El estilo de liderazgo es más eficaz si se considera por un lado el contexto, (giro de la empresa, cultura, etnografía entre otros) y características de las personas a las que se va a liderar.

Un adecuado liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, en especial en las empresas. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es ser líder (Varela y Lerma, 2016).

La idea de liderazgo ha sufrido cambios importantes en su relación con la autoridad. Las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del positivismo en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo político. Ante las nuevas perspectivas de la psicología, el "héroe" tradicional desaparece y el "liderazgo" ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos, sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de la actividad humana dentro de una determinada estructura, del "papel" que juegan algunos individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores (Jensen y Sage, 2000).

El nuevo entorno laboral

La agilidad juega un papel crucial para sobrevivir, crecer y evolucionar en este entorno de crisis generado por la pandemia de COVID-19, que demanda también un nuevo tipo de liderazgo. Los gerentes deben dar libertad, autonomía a sus equipos, dándoles voz y consiguiendo que sean parte activa de los proyectos, fomentando entornos de trabajo colaborativos, y poniendo en práctica sus habilidades sociales. Cuanta más tecnología tengamos en nuestras organizaciones más humanidad necesitaremos, pues lo único que nos diferencia son las emociones. Si los colaboradores son capaces de tomar decisiones bajo su propia responsabilidad se conseguirá una organización ágil, que actué de manera rápida y flexible (Bonmatí, 2020).

Características del liderazgo ágil:

- **Estar abierto a los cambios:** A medida que el trabajo y el entorno se transforman de manera exponencial por el COVID-19, ser ágil es estar abierto a cambios, a recibir comentarios y a comenzar de nuevo.
- **Estar presente:** Un líder ágil tiene una mentalidad positiva, está presente y abierto a nuevas ideas y posibilidades.
- **Estar cómodo estando incómodo:** Los líderes ágiles se adaptan a las condiciones actuales, incluso si hacerlo los hace sentir incómodos.
- **Escuchar siempre:** Estáte preparado para escuchar lo que necesitas escuchar y luego hacer algo significativo con esa información.

Aprendizaje continuo

- **Ser capaz de manejar la interrupción frecuente:** El concepto clave de liderazgo ágil es empoderar a tu equipo, comunicarte mucho más de lo que crees que es necesario y estar abierto a probar cosas nuevas.
- **Tener curiosidad:** La agilidad requiere adaptabi-

La resiliencia entonces es una competencia que tendrá que cultivar el líder no solo para sí mismo sino también para sus colaboradores y para promover la que se requiere ante diversas situaciones.

lidad y esta exige la práctica de monitorear constantemente las condiciones cambiantes y formular posibles respuestas.

- **Operar desde un nivel más alto de capacidad de desarrollo:** Solo el 10% de los líderes son verdaderamente ágiles.
- **Crear equipos inclusivos y empoderados:** Ir más allá de la norma para crear equipos inclusivos y empoderados es la clave.
- **Liderar con el ejemplo.**

Por otra parte, la resiliencia es una característica que también deben de cultivar los líderes para superar y enfrentar esta nueva realidad laboral.

La **resiliencia** es la capacidad que tiene una **persona** o un grupo para **recuperarse frente a la adversidad** para seguir proyectando el futuro.

La resiliencia entonces es una competencia que tendrá que cultivar el líder no solo para sí mismo sino también para sus colaboradores y para promover la que se requiera ante diversas situaciones:

- **Liderar desde un propósito:** deberá ser significativo e inspirador, de vida, de trabajo y alineado al propósito de la empresa.
- **Tomar perspectiva y cultivar una mentalidad positiva:** los líderes resilientes ven las situaciones como oportunidades para transformar y aprender. En un evento del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial, el profesor Kohlrieser habló sobre la resiliencia en el liderazgo de alto rendimiento y destacó la importancia de adoptar la mentalidad correcta para restaurar el potencial y energía de los líderes en momentos de estrés y adversidad.
- **Desarrollar la autoconsciencia:** esta es una habilidad clave en el liderazgo porque es la que permite regular las emociones en momentos de estrés, evaluar las situaciones conscientemente y actuar de forma efectiva.
- **Mantener una higiene emocional:** los líderes que caen en el agotamiento pierden su capacidad para tomar buenas decisiones, comunicarse asertivamente, mantener la concentración, y en últimas se afecta su desempeño, productividad y capacidad para liderar a su equipo en momentos difíciles. (Amaya, M. 2020)

El líder directivo tiene así un carácter "colectivo" por el cual, a semejanza de lo que ha ocurrido tradicionalmente cuando se habla de autoridad, el propio cargo no depende exclusivamente de quien lo ocupa. El legado histórico y las expectativas, en cierta medida permiten predecir la conducta del ejecutivo, y la institucionalidad garantiza la continuidad de forma que, en caso de retiro, el cargo funciona en ausencia del titular (Anderson, 2000).

Los líderes participativos se caracterizan por ser activos, no dejan a sus subordinados solos, están constantemente observando la escena desde lejos, alientan a sus subordinados a que tengan iniciativa y utilizan los grupos de discusión, tanto como las entrevistas individuales con cada uno de ellos.

Por otra parte, debe aumentar la confianza del líder hacia sus seguidores y viceversa ya que con la modalidad del trabajo a distancia se pierde ese contacto físico y visual permanente. La dirección se basa en resultados, por ello, debemos investigar, diseñar y escribir nuevas formas de ejercer el liderazgo. Recordando que todo líder debe inspirar, dar el ejemplo y apoyar a sus colaboradores.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Referencias:

Amaya, M., (2020) Como ser un líder resilente, Recuperado de: Cómo ser un líder resiliente • *Forbes México*
Anderson, L. (2000). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.* Trabajo de Grado. México
Bonmatí, I. Julio, (2020). Recuperado de: *Tendencia de RRHH: El camino hacia el nuevo entorno laboral* | Clavei
Bouthillier F. y Shearer K., (2002). *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective.*
CEPYMENEWS, K. (2020). Recuperado de: https://cepymenews.es/cualidades-lider-agil-covid19/
Chiavenato, Idalberto, (2002) *Gestión del Talento Humano.* Colombia McGraw Hill
Jensen, A.J. y A.P. Sage (2000). *A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems. Information Knowledge Systems Management.*
Varela y Lerma, (2016) *Gestión del Talento Humano.* México UNAM.



La imagen del futuro es lo que potencialmente nos transforma

Por: José Eusebio López Espinosa, Director General de The Pacific Institute México

Estará de acuerdo conmigo, lectora, lector, que, en un tiempo muy corto, nuestras formas de vivir, trabajar y relacionarnos han cambiado drásticamente a escala planetaria. Los impactos de la pandemia en los ámbitos sanitario, económico y social aún no terminan de cuantificarse y en nuestro país las proyecciones serias alertan sobre desafíos futuros nunca vistos en la historia moderna. ¿Cómo debemos proceder, ahora que quizá hemos traspasado un punto de ruptura que no vimos venir, ahora que el caos y la incertidumbre pintan un futuro muy diferente al anticipado a finales del año pasado?

Antes de responder, me gustaría invitarle a hacer un ejercicio de imaginación que rescato del libro *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future – Today* (Land & Jarman, 1993) y que puede ayudarnos a entender la naturaleza del cambio y dotarnos de perspectiva para encarar el futuro desde una óptica diferente.

Su autor, el Dr. George Land, nos invita a aventurarnos –evocando a Albert Einstein, quien como adolescente se imaginó a sí mismo viajando en un rayo de luz– en una travesía sentados en el borde de un diminuto grano de arena en el corazón de un volcán. Sometido a altas presiones y temperaturas, el grano se funde en un ambiente de confusión y desorden, rodeado de otros granos fundidos que giran en un torbellino sin dirección. Al disiparse el calor, los átomos del grano de arena que usted acompaña se entrelazan cómodamente con los de otros tantos granos, dando origen a un cristal de cuarzo. Cuando el orden regresa, el mundo que usted y su compañero de silicio conocían ha cambiado radicalmente. Han traspasado un punto de ruptura natural.

En este nuevo estado, prosigue Land, cada vez más átomos de silicio llegan al vecindario haciendo crecer la estructura de cuarzo, siguiendo reglas de acomodo regular.

> De acuerdo con un artículo publicado en el portal Expansión Política, tres de cada 10 mexicanos presentaron síntomas de ansiedad o depresión en los primeros días de la fase 2 de la epidemia de coronavirus.

Ello hace que el viaje sea ahora cómodo y tranquilo. La integración de nuevos átomos fortalece la estructura y parece que nada podría alterar la seguridad de este nuevo estado en su mundo... sin embargo, algo de lo que no había referencia en el pasado comienza a acontecer.

Una pandilla de átomos foráneos invade su estructura cristalina, la banda del cobre y el magnesio comienzan a introducirse en los enlaces entre usted, su compañero de viaje y el resto de sus vecinos de silicio. En un nuevo caos, la composición y los acomodos se transforman nuevamente; las viejas configuraciones y reglas de los que ustedes dependían han desaparecido. Usted y su compañero se sienten incapaces de explicar qué ha sucedido. Han cruzado otro punto de ruptura.

Al recuperar el orden, explica Land, sus nuevos enlaces con los invasores son ahora más resistentes que antes y dan origen a una estructura cristalina que es un deleite a la vista al recibir la luz. Usted se percata de que lo que solía ser un cómodo –y a la vez monótono– vecindario se ha transformado en algo mucho más interesante. Su

travesía comenzó acompañando a un simple grano de arena que se convirtió en cuarzo y que ahora ha emergido como una bella amatista. Han estado pasando del orden al desorden y al orden nuevamente en dos puntos de ruptura, donde las reglas entre uno y otro se modificaron totalmente y no es posible volver al estado anterior.

Resulta tentador sentirnos identificados con parte de este relato, dadas las circunstancias que estamos viviendo hoy. En el modelo de cambio del punto de ruptura natural de Land (Land & Jarman, 1993), se proponen tres reglas primordiales que pueden guiar a los individuos y organizaciones a crear un futuro por intención:

1. Crear lo que no ha existido antes, no solo mejorar lo ya existente.
2. Desarrollar interdependencia incluyente entre las personas.
3. Dejarse atraer por el futuro en lugar de ser empujado por el pasado.

Y es esta última regla la que me propongo explorar en este artículo, dada la temática que se aborda en la presente edición.

La importancia de una visión esperanzadora del futuro

De acuerdo con un artículo publicado en el portal *Expansión Política* (Expansión, 2020), tres de cada 10 mexicanos presentaron síntomas de ansiedad o depresión en los primeros días de la fase 2 de la epidemia de coronavirus. Ese mismo estudio revela que en la primera quincena de abril de 2020, entre 5.2 y 8.1 millones de personas perdieron su empleo o "fueron descansadas" o no pueden salir a buscar trabajo por la contingencia, mientras que entre octubre y diciembre de 2019, solo 1.9 millones de personas estaban desempleadas.

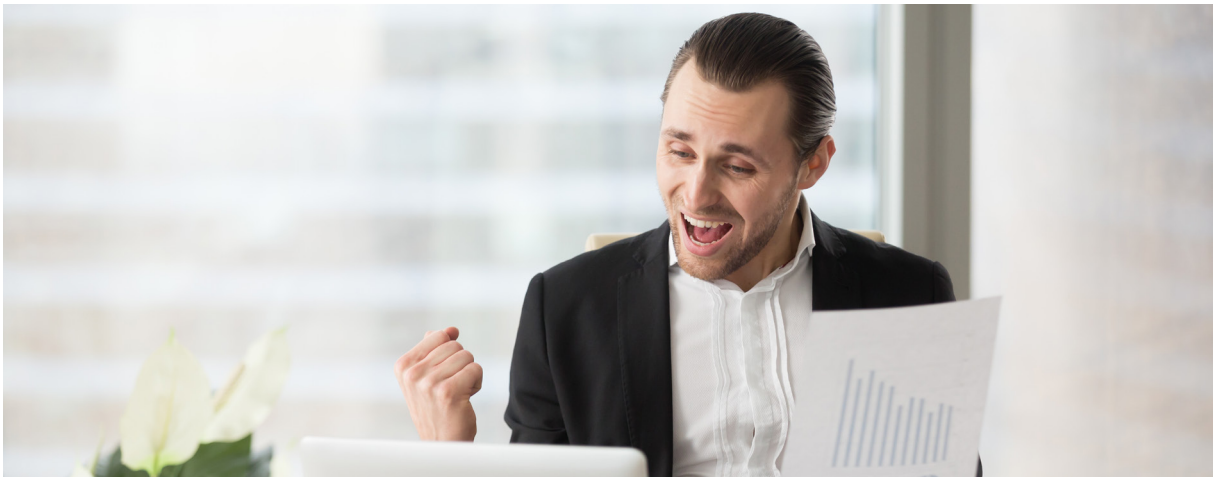
A este panorama se suma la declaración de Arturo Herrera, secretario de Hacienda y Crédito Público, a finales de agosto (Garduño & Méndez, 2020): "Entre este año y el próximo, México vivirá la crisis más fuerte desde 1932; es casi el peor momento económico para el país en el último siglo [...] Vamos a tener que convivir con el COVID el próximo año y, por lo tanto, la economía operará en condiciones distintas a las que está acostumbrada".

El relato de Land parece resonar: "Las viejas configuraciones y las viejas reglas de las que ustedes dependían han desaparecido y usted y su compañero se sienten incapaces de explicarse qué ha sucedido". Al parecer, dadas las circunstancias, estamos atravesando un punto de ruptura inesperado. Y ante este panorama actual y futuro, los cambios en los estados emocionales y cognitivos en la población son comprensibles.

Como directivo de The Pacific Institute México y facilitador *senior* de la mejora del desempeño en las organizaciones a través de la psicología cognitiva, he escuchado el término de "espiral descendente", que, de no hacerse algo al respecto, puede derivar en situaciones de parálisis de la voluntad. La espiral descendente es un patrón de pensamiento (y como tal se aprende y se refuerza) que contiene tres creencias simultáneas (Tice, 2006):

1. Perdemos valor como personas.
2. El mundo que nos rodea es hostil.
3. Esta situación jamás cambiará.

Continúa...



Cuando las personas entran en este estado mental, abren su percepción selectiva a todo lo que refuerce estas creencias, generando puntos ciegos a todo lo bueno. Como no se percatan de lo que están haciendo, pueden ser llevados aún más profundo en la espiral. A continuación, su memoria selectiva se activa con recuerdos de otros momentos que no valían la pena, o bien, situaciones hostiles o desesperanzadoras; de continuar esta situación, el resultado probable es la depresión.

En mi experiencia, lo que abre la puerta a este tipo de patrones de pensamiento aprendidos es un exceso de realidad actual, fruto de una exposición recurrente a mensajes relacionados, en este caso, con los impactos de la contingencia sanitaria. Esta exposición puede provocar un sentimiento de pérdida y disminución, un sentido de incremento del riesgo y una visión perturbadora del futuro.

¿Cuáles son las implicaciones en nuestro desarrollo individual y colectivo de no poner en práctica una higiene mental, tal y como hemos aprendido a tener una asepsia frecuente de manos (Medved & Cochlan , 2020) para diseñar nuestro futuro, dadas las nuevas reglas?

A mediados del siglo XX, el futurista holandés Fred Polak escribió en su libro *The Image of The Future* (Polak, 1973):

> Cualquier estudioso del ascenso y la caída de las culturas no puede dejar de quedar impresionado por el papel que desempeñó en esta sucesión histórica la imagen del futuro. El ascenso y la caída de las imágenes del futuro precede o acompaña al ascenso y la caída de las culturas. Mientras la imagen de una sociedad sea positiva y floreciente, la flor de la cultura florecerá por completo. Una vez que la imagen comienza a decaer y perder su vitalidad, sin embargo, la cultura no sobrevive por mucho tiempo.

Es vital, entonces, en lo individual y en lo colectivo, crear imágenes esperanzadoras del futuro para que, como dice Land, seamos atraídos por ellas y atravesemos sanos y seguros este probable punto de ruptura. La pregunta es: ¿cómo hacerlo?

La disciplina que crea una visión esperanzadora del futuro

En los programas que desplegamos en The Pacific Institute para la mejora del desempeño, les enseñamos a las personas algunos principios que, al aplicarlos, ayudan a desarrollar patrones de pensamiento más efectivos que les permitan no solo crear una imagen esperanzadora del futuro, sino también equiparlas mentalmente para alcanzar dicha imagen. Los siguientes principios basados en los campos de la psicología cognitiva no son una receta, sino un conjunto de prácticas que, llevadas de forma disciplinada, pueden liberar el potencial humano a niveles de desempeño sin precedentes aun en situaciones de alto estrés (Tice, 2008).

1. Los seres humanos pensamos en imágenes.
2. Los seres humanos buscamos recrear en nuestra vida la imagen dominante de una realidad almacenada en nuestras mentes, sin importar si tal imagen es buena para nosotros o no. Siempre nos autorregulamos al nivel de esa imagen.
3. Si queremos crecer y desarrollarnos hacia el futuro, será necesario crear deliberadamente imágenes nuevas mucho más efectivas y dominantes que las



Es vital, entonces, en lo individual y en lo colectivo, crear imágenes esperanzadoras del futuro para que seamos atraídos por ellas y atravesemos sanos y seguros un probable punto de ruptura. La pregunta es: ¿cómo hacerlo?

que tenemos almacenadas en nuestra mente, mediante un correcto establecimiento de metas. Al hacer esto, nuestro proceso natural de pensamiento nos hará sentirnos atraídos hacia ellas.

4. Cuando la mente humana percibe, a través de nuestros sentidos, que la imagen de la realidad actual discrepa de la nueva imagen de realidad del futuro que queremos se genera un desorden y se desata un potente proceso de motivación y creatividad que busca resolver el conflicto y establecer el orden. Si la imagen del futuro es lo suficientemente dominante, la mente impulsará nuestros sistemas para alcanzarla subconscientemente.

Una forma inicial de crear la nueva imagen es contestándose las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se verá mi vida/familia/salud/trabajo/ingreso/desempeño/organización/etc. una vez que la situación actual se resuelva?
2. ¿Por qué esto resulta importante y valioso para mí?
3. ¿Cómo me voy a sentir cuando lo logre?

Escriba sus respuestas con el mayor nivel de detalle posible y dese la oportunidad de repasarlas un par de veces al día durante las próximas semanas. Obsérvese. Usted está aplicando efectivas herramientas de psicología cognitiva para crear una visión esperanzadora de su futuro. Retomo el texto del Dr. Polak (1973): "La fortaleza potencial de una cultura puede ser medida mediante la intensidad y energía de sus imágenes del futuro".

Lo realmente poderoso de todo esto es que las posibilidades de transformación que desata el hecho de tener una imagen clara y optimista del futuro han sido documentadas. Ejemplo de ello es un estudio sobre el desempeño de unos jóvenes alumnos que Benjamin Singer describe en su libro *The Future Focused Role-Image* (Singer, 1974). En general, los malos estudiantes no tenían objetivos claros, carecían de perspectiva futura y creían que su futuro estaba en manos del destino; no tenían control sobre sus propias vidas. En cambio, los buenos estudiantes tenían una mayor sensación de control sobre su propio futuro y podían hacer planes de 5 a 10 años; un hecho particular es que el nivel de inteligencia y el contexto familiar no eran los indicadores claves del éxito. ¿Cuál era, entonces, la diferencia principal? Lo que todos los buenos estudiantes tenían en común era una visión positiva y clara de su futuro.

Su trabajo, entonces lector, lectora, si es que usted y/o su organización están dispuestos a superar el modo de supervivencia que estos días inéditos les han impuesto, es darse la imagen del futuro deseado, sean cuales sean la realidad actual y el pronóstico para los próximos meses. Confíe en que su potencial creativo, individual y colectivo, le ayudarán a encontrar soluciones donde antes no las había visto (Tice & Quick, 1997). Si aplicar estos minipasos le ayuda a desatorarse de su exceso de realidad actual y a crear una imagen alentadora de su futuro, generando un desorden que lo impulse a la acción, es probable que quiera conocer con más detalle un proceso completo que le equipe a usted y a su organización con una mentalidad fuerte para que trasciendan este nuevo punto de ruptura y alcancen el futuro como nunca antes lo habían soñado.

El contenido es responsabilidad del autor.

Referencias:

Land, G., & Jarman, B. (1993). *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future - Today.* Harper Business.
Expansión. (2020). "3 de cada 10 mexicanos, con síntomas de ansiedad o depresión por COVID". *Expansión.* 5 de mayo. <https://politica.expansion.mx/mexico/2020/05/07/3-de-cada-10-mexicanos-con-sintomas-de-ansiedad-o-depresion-por-covid>.
Garduño, R., & Méndez, E. (2020). "En 2021, México vivirá 'la crisis más fuerte desde 1932': Arturo Herrera". *La Jornada.* 29 de agosto. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2020/08/29/en-2021-mexico-vivira-la-crisis-mas-fuerte-desde-1932-arturo-herrera-1376.html>.
Kool , R. (2010). "Fear and Facing the Future". *Green Teacher,* 89, verano.
Medved, R., & Cochlan , G. (2020). "Anti-Virus: Mental Hygiene Strategy- 1". En "The Kitchen Table", podcast del Pacific Institute Canada. <https://rb.gy/q4asw4>.
Polak, F. (1973). *The Image of the Future.* Ámsterdam: Elsevier Scientific.
Singer, B. (1974). *The Future Focused Role-Image.* Nueva York: Alvin Toffler/Random House.
Tice, L. (2006). *Investment in Excellence.* Seattle: The Pacific Institute.
Tice, L. (2008). *Smart Talk for Achieving your Potential.* Seattle: The Pacific Institute Publishing.
Tice, L., & Quick, J. (1997). *Personal Coaching for Results.* Nashville: Thomas Nelson.



Hiperdigitalización: 12 tendencias para la gestión del talento en el 2021

Por: AMEDIRH

La hiperdigitalización experimentada en el ámbito del empleo en los meses recientes ofrece una diversidad de vías para consolidar la alianza entre Recursos Humanos (RH) y las Tecnologías de Información y Comunicación. La Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático y los sistemas colaborativos son aliados cada vez más indispensables para incrementar la productividad, como se ha comprobado durante la crisis sanitaria.

Acelerado por el confinamiento en 2020, el trabajo remoto *(home office)* se consolidó como la alternativa preferente. No obstante, esta solución tiene sus propios desafíos, siendo el límite poco claro entre la vida personal y la actividad laboral uno de los más importantes. Dado que ya no es indispensable trasladarse a una oficina física, algunas personas están optando por mudarse a lugares más accesibles, lo que se traduce en mayor rendimiento de los ingresos y una alteración del mercado de bienes raíces.

Hoy existe una solución tecnológica para prácticamente cualquier tarea de RH, ¿cuál es la que necesita nuestra empresa? A continuación, presentamos doce de las tendencias más relevantes en este 2021.

1. **Trabajo híbrido:** La alternancia entre la presencia en la oficina y el trabajo de forma remota tiene ventajas considerables. Los días en oficina brindan estructura y sociabilidad, mientras que la opción remota ofrece independencia y flexibilidad. Al parecer, los propios empleados prefieren esta combinación y se estima que incluso cuando se levanten las restricciones a la movilidad, al menos 25% de la fuerza de trabajo continuará laborando desde casa varios días de la semana a lo largo de 2021.

2. **Mayor retroalimentación:** La encuesta tradicional queda atrás como medio predilecto para evaluar el desempeño. Ahora se desarrollan herramientas de retroalimentación (por ejemplo, *Feedback 360*) para lograr una gestión del rendimiento verdaderamente integral, ya que lo mismo monitorea la productividad que el bienestar e incluso rastrea el uso del espacio de trabajo.

3. **HR Cloud:** Sin aplicaciones, herramientas y servicios en la nube, las empresas del mundo no podrían haber enviado a sus hogares a millones de trabajadores, mantener las cadenas de suministro o cambiar sus modelos comerciales en cuestión de semanas. Por eso se espera que continúe la agresiva mudanza en masa a la nube en busca de ahorro de costos y eficiencia. HR Cloud brinda a los gestores acceso a los datos de los empleados en tiempo real para la oportuna toma de decisiones, mientras que a los empleados les otorga herramientas de autoservicio, con lo que tienen un mejor control de su información (talones de pago, impuestos, etc.).

4. **Colaboración remota:** Las empresas han adoptado masivamente herramientas colaborativas de chat, videoconferencia y *streaming,* las cuales se optimizan continuamente con ajustes de iluminación, mando de voz, pizarrones digitales y software que integra diseño creativo y gestión de proyectos. Dada la popularidad de los video mensajes y las transmisiones en vivo, resultan relevantes opciones como grabar con cámara 360 grados o en 3D.

5. **Big Data al servicio de RH:** Como se ha visto con la pandemia, el entorno laboral puede cambiar rá-

La Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático y los sistemas colaborativos son aliados cada vez más **indispensables para incrementar la productividad, como se ha comprobado durante la crisis sanitaria.**

pidamente. Invertir en tecnología analítica facilita digerir la nueva información, predecir su efecto en el negocio y realizar los cambios necesarios que pueden ser la clave para la supervivencia de una empresa. En un entorno normal, permite una comprensión más profunda de cuáles procesos funcionan bien y dónde se necesitan mejoras.

6. **Adquisición de talento:** Para reclutar y retener a las personas adecuadas, se están utilizando redes sociales, nuevas tecnologías cognitivas y Big Data. El uso de videos, formularios en línea, redes sociales (no solo LinkedIn) y entrevistas en Zoom, se ha extendido, acelerando el reclutamiento y reduciendo costos. La realidad virtual se está usando en entrevistas, previsualización de trabajos e incluso la incorporación al empleo.

7. **Digitalización:** Siempre es posible digitalizarse un poco más. Se pueden mejorar costos y tiempos con solo digitalizar los procesos intensivos en información. Esto se logra, por ejemplo, brindando a los empleados acceso a todo lo que necesitan directamente en sus dispositivos móviles, con una biblioteca de documentos digitales, horarios de turnos y formularios.

8. **Automatización:** En RH, la automatización del flujo de trabajo y los *chatbots* permiten dar a los equipos una experiencia de trabajo digital más personalizada. La década pasada se logró acelerar la gestión de las personas al hacerla más rápida y eficiente. A partir de ahora se buscará ir más allá de la funcionalidad y mejorar la productividad.

9. **Inteligencia artificial:** Los servicios de *chatbot* se utilizan en la contratación o en responder preguntas comunes de los empleados, reduciendo la curva de aprendizaje. Los algoritmos se emplean para fortalecer el compromiso, el desempeño y la seguridad psicológica de las personas. Otra aplicación es identificar rutas de aprendizaje personalizadas.

10. **Aprendizaje automático:** La hiperdigitalización dejó ver cuántos empleados carecen de las habilidades para realizar sus tareas con las nuevas herramientas. La solución es la capacitación continua, con modelos flexibles que se pueden usar en tiempo real y dispositivos móviles, echando mano de videos, realidad virtual y aumentada, microaprendizaje y técnicas de gamificación. Se espera que en 2021 las empresas incrementen su inversión en tecnologías de este tipo para cerrar las brechas que plantean el trabajo remoto y el distanciamiento social.

11. **Bienestar digital:** El bienestar de los empleados es parte crucial de la productividad y el desempeño. El mundo digital siempre está encendido, lo que genera estrés y fatiga. Según un estudio de Workplace Intelligence, la mayoría de los trabajadores preferirían confiar a un robot sus asuntos de salud mental, más que a un humano, por considerarlo libre de juicios. Aunque esa opción aún no está generalizada, la gamificación y la tecnología portable ya se orientan a ese fin. Lo que de momento sí resulta viable es incluir en el paquete de prestaciones aplicaciones que promueven el bienestar físico y mental, como Calm, Headspace, Fitbit, Woebot, Talkspace y BetterHelp, que ayudan a meditar, ejercitarse y llevar una dieta saludable.

12. **Conectividad móvil para los trabajadores de primera línea:** La crisis sanitaria visibilizó el hecho de que los empleados esenciales de primera línea (en fábricas, tiendas, hotelería) a menudo carecen de tecnología para tomar buenas decisiones en el momento. Equiparlos con herramientas digitales no solo se traduce en un aumento en la productividad, sino genera enormes ahorros: se calcula que el trabajador de primera línea pierde en promedio tres horas por semana buscando información.

La aceleración digital también ha modificado las prioridades de las personas, que hoy tienen otras expectativas de un empleo: flexibilidad en los horarios de trabajo, instalaciones seguras, licencias pagadas, capacitación y apoyo en salud mental.



Modelo híbrido, realidad de la vida laboral: MIT Sloan

Por: Mundo Ejecutivo

Las medidas implementadas para buscar contener los contagios de COVID-19 obligaron a las instituciones y empresas a implementar nuevas modalidades de trabajo para seguir operando sin necesidad de asistir a las instalaciones.

Actualmente, muchas de las organizaciones se encuentran trabajando en estrategias tanto a corto como a largo plazo para poner en práctica nuevas formas de trabajo durante y después de la contingencia sanitaria.

Ante este panorama, Lynda Gratton comparte en su artículo "Una mirada al modelo laboral híbrido", publicado por el MIT Sloan Management Review México, algunas consideraciones que los tomadores de decisiones deben tener en cuenta para continuar con un nuevo modelo de trabajo.

Nuevo paradigma

Algunos de los cambios más notorios en la nueva forma de laborar es la flexibilidad del lugar y tiempo en el cual se trabaja, pues además de no tener que trasladarse a un punto común, muchos trabajadores se encuentran adecuando su horario habitual para poder realizar actividades personales.

Lo anterior está ligado directamente con el tema de la productividad, el cual es lo más importante para la gran mayoría de las empresas. Uno de los principales puntos para que el rendimiento de los empleados no decaiga es mantenerlos en un contexto de vitalidad y bienestar, y no agotarlos. Cuando se encuentran en casa, seguir una rutina laboral es de gran apoyo. Sin embargo, en diversas ocasiones también es necesario concentrarse en un punto en común debido a la magnitud de las metas que se busca alcanzar.

> El modelo híbrido se posiciona como un protagonista de la vida laboral, sin embargo, para implementarlo se deben tomar consideraciones

Finalmente, para elegir la mejor forma de trabajar de ahora en adelante, la especialista recomienda no tomar decisiones prematuras; considera los pros y contras, así como la forma de darles solución; ante los cambios, no dudes en experimentar; y fomenta el liderazgo para mantener a los equipos motivados con personas que se encuentren comprometidas a hacer funcionar el nuevo modelo.

El contenido es responsabilidad del autor.



PRESENTADO POR ARIES
Fortalece tu patrimonio MR

CUMBRE 1000 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

MUNDO EJECUTIVO

45 AÑOS GRUPO MUNDO EJECUTIVO

Agradecemos a todos **nuestros patrocinadores** por su participación y colaboración

NOS VEMOS EN EL 2021

Pfizer · GRISI SÉ NATURAL · Castrol · CLUB PREMIER CORPORATIVO · CTC Telecom · PRESIDENTE INTERCONTINENTAL MEXICO CITY · BAJA CALIFORNIA SUR SECRETARÍA DE TURISMO, ECONOMÍA Y SUSTENTABILIDAD · HIR CASA Somos Financiamiento Inmobiliario · AbSign by evicertia

ide Asesor Fiscal, Jurídico y Laboral · EL FINANCIERO · EL HERALDO · EXCELSIOR · concamin · CONCANACO SERVYTUR MÉXICO · AMIS · CMN CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS · Consejo Nacional Agropecuario

COPARMEX · ABM ASOCIACIÓN DE BANCOS DE MÉXICO · CÁMARA DE COMERCIO · CANACINTRA · AMIB · COMCE · ANTAD · AMDA · Consejo de la Comunicación Voz de las Empresas



La transformación de las Relaciones Laborales en México

Por: Alfredo Kupfer Domínguez, socio en Sánchez Devanny Eseverri, S.C.

Existen en México y en el mundo, herramientas para desarrollar el talento, acercar el conocimiento y dominar competencias y habilidades en materia de gestión del talento humano. Pero probablemente faltaron los visionarios que pudieran predecir el giro vertiginoso que tomaron en México los cambios legislativos en materia laboral, que llevarían a rediseñar las estrategias de negocio u operación de las empresas por un nuevo modelo de las relaciones laborales.

Tal vez alguien podría haberlo imaginado, pues México llevaba varios años de estar sentado en el banquillo de los acusados en materia de promoción, respeto y cumplimiento de obligaciones laborales. No solo en las conferencias anuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sino en el seno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se presentaron quejas formales en contra del gobierno mexicano por la falta de un andamiaje legislativo, judicial y de cumplimiento a la ley, que hiciera efectivos principios como la libertad sindical, la libertad de asociación y la negociación colectiva, entre otros.

La Constitución

El primer paso se dio a través de la modificación a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada el 24 de febrero de 2017 en el Diario Oficial de la Federación, los cimientos de una nueva cultura laboral que habría de construirse en diferentes capítulos. La reforma al artículo 123 apartado A de la Constitución establecía cambios profundos, como la desaparición de las Juntas de Conciliación y Arbitraje y su sustitución por Tribunales Laborales dependientes del Poder Judicial Federal y Estatal. Además, con el loable objetivo de privilegiar el diálogo social entre patrones, sindicatos y trabajadores, al establecer Centros de Conciliación, que se constituirían en una etapa obligatoria previa al conflicto laboral.

El primer paso se dio a través de la modificación a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada el 24 de febrero de 2017 en el Diario Oficial de la Federación.

La reforma constitucional también pone la primera piedra de un "súper organismo", al crear uno descentralizado que tendría nada menos que la responsabilidad de registrar los contratos colectivos de trabajo en todo el país, así como de todos los sindicatos. Esta gran agencia gubernamental ahora sabemos que es el Centro Federal de Conciliación y Arbitraje, en el cual se ha delegado –materialmente- la política pública en materia colectiva laboral del país, que antes desarrollaba la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El texto constitucional promete una autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y gestión al Centro Federal, lo cual invita a la esperanza de convertirse en un verdadero organismo independiente de los poderes de la Unión. Veremos.

Otro aspecto positivo del cambio a nuestra Carta Magna es la resolución de conflicto entre sindicatos, o la solicitud de firma de contrato colectivo de trabajo y elección de dirigentes, a través de un proceso democrático, pero sumamente complejo en la realidad del mercado laboral mexicano y la de sus más representativos actores; el temido voto personal, libre y secreto de los trabajadores,

¿Por qué permanecía en el olvido un convenio internacional sobre principios tan básicos y elementales como el derecho a poder elegir un sindicato o la negociación efectiva con un representante colectivo?

al que la Ley Federal del Trabajo agrega todavía una complicación mayor: el sufragio directo y no a través de secciones o delegados dentro de las organizaciones sindicales.

El Convenio 98

México ha sido una nación fiel en su participación en la OIT, habiendo firmado y ratificado 78 convenios internacionales, de los cuales 67 se encuentran vigentes. No solo eso, hasta antes del 20 de septiembre de 2018, México había ratificado siete de los ocho "convenios fundamentales" del organismo, quedando únicamente sin adoptar el Convenio 98 sobre el Derecho de Sindicación y Negociación Colectiva. ¿Por qué un convenio internacional sobre principios tan básicos y elementales como el derecho a poder elegir un sindicato o la negociación efectiva con un representante colectivo permanecía en el olvido? ¿Por qué nos tomó casi 70 años ratificar este convenio, considerado como "fundamental" en los principios que enarbola la OIT?

Tal vez esa política pública en materia colectiva laboral, a la que nos referimos antes y que representaba una tarea importantísima de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, pudo verse amenazada. El Convenio 98 requería eliminar los "candados" que establecían las llamadas "cláusulas de exclusión", que no son otra cosa que una medida de control sobre los trabajadores, precisamente para limitar la decisión de pertenecer a un sindicato, cambiar su membresía a otra organización, o libremente elegir no pertenecer a ninguno. La consecuencia de no ser admitido a un empleo, de no lograr los ascensos y promociones que merecía por desempeño y antigüedad, así como el peligro real de quedar sin trabajo, llevó a los trabajadores, durante muchos años, a escoger el sindicato que le fuera indicado.

Si la política adoptada durante tantos años apostaba al control de la clase trabajadora en México, el Convenio 98 no embonaba en un rompecabezas que tenía como fin último un resultado electoral. La prohibición a los actos de injerencia en sindicatos y trabajadores destruían el concepto básico de un gran aparato sindical corporativista que, a cambio de su lealtad y afiliación política, tendrían el beneplácito de la cúpula del poder y en ocasiones, la recompensa a través de curules legislativos, gubernaturas y otros puestos dentro del prolífico presupuesto federal. Este tipo de complicidades entre gobiernos y el movimiento obrero, se erradicaría en nuestro país con la ratificación del Convenio 98. ¿O no fue así?

Pero además el sector privado también tenía serias reservas respecto de la ratificación del convenio fundamental número 98 de la OIT, pues aparecía el fantasma de la multinegociación o la existencia de diversos sindicatos dentro de una misma empresa con lo que debería negociar el empleador. El desconocimiento de las disposiciones en la Ley Federal del Trabajo hacía suponer como una primicia, que dentro de una misma empresa pudieran coexistir sindicatos representando a los trabajadores de un solo patrón. Los artículos 388 y 398 establecen esa posibilidad, pero limitando a que la voz cantante en una negociación por la revisión del contrato colectivo será el sindicato que cuente con el 51% de la totalidad de los trabajadores miembros de los sindicatos. Esta misma regla sigue aplicando hasta ahora, pues los trabajadores en uso de la libertad que les corresponde para afiliarse a un sindicato podrían escoger uno distinto del titular del contrato colectivo. Sin embargo, dicho sindicato que mantiene la titularidad del pacto colectivo solo perderá la prerrogativa de negociar en representación de todos los trabajadores (aun de los disidentes), cuando pierda esa mayoría en la predilección de sus agremiados.

Aún queda una hipótesis interesante, que tal vez el tiempo y la experiencia nos dirá si es factible desde el punto de vista operativo, y es la convivencia de sindicatos (que no sean gremiales) por representar trabajadores de distintas posiciones. Si bien el sindicato de manufactura será el titular de las relaciones colectivas mientras mantenga el 51% de la aprobación de dichos trabajadores, el sindicato que exclusivamente agremia a los de logística y almacén, no cubiertos en el contrato colectivo de trabajo existente, podrá lograr la celebración de su propio contrato colectivo. Recordando que el artículo 183 de la Ley Federal del Trabajo señala que los de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás, del texto del artículo se infiere que podrían formar parte, pero de otro sindicato. ¿Un sindicato exclusivo de trabajadores de confianza? ¿Un sindicato constituido para el estudio, mejoramiento y defensa de supervisores o gerentes? ¿Quién negociaría con ese sindicato?

Continúa...

El T-MEC

La simbiosis entre los Estados Unidos de Norteamérica y México los llevó a integrar junto con Canadá, en su momento, la región económica más importante del planeta, a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual entró en vigor el 1 de enero de 1994. Fue el gran debut para México para convertirse en el anfitrión de inversiones de Estados Unidos y Canadá y aprovechar todos los beneficios del tratado. Con ello, creció el empleo, pero no así el poder adquisitivo de los trabajadores mexicanos. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de 1995 a 2016, el salario promedio de un mexicano creció 16.7%, el de un estadounidense 33.3% y el de un canadiense 38.5%.

El TLCAN no tenía dentro de sus prioridades los aspectos laborales, pues seguramente los negociadores cayeron en cuenta que las diferencias entre los países eran abismales, como para establecer "un piso parejo" entre ellos. Mejor, dejaban por escrito un catálogo de buenas intenciones en un documento paralelo llamado "Acuerdo de Cooperación Laboral entre Canadá, Estados Unidos y México". Sin obligatoriedad, sin mecanismos efectivos para hacer cumplir los compromisos adoptados y sin la voluntad política de los países de darse un jalón de orejas por incumplimiento a sus respectivas legislaciones laborales, el acuerdo paralelo quedó en el olvido.

Sin embargo, el nuevo capítulo en la transformación de las relaciones laborales en México tendría en el TLCAN el antecedente más importante de un nuevo marco jurídico para la administración y gestión del talento en las empresas. En efecto, Estados Unidos llamó al TLCAN "el peor acuerdo en la historia" de ese país, y mucho tenía que ver el tema laboral.

México fue arrastrado a una renegociación del tratado, adoptando una postura firme y decidida: tenemos que firmarlo, cueste lo que cueste. Y costó. Costó porque se recriminó a México haber incurrido en "*dumping* laboral" por sus bajos costos laborales, su política de control de los salarios, su laxo Estado de Derecho y una dinámica entre patrones y sindicatos donde los derechos del trabajador no se encontraban en los primeros lugares de importancia.

Desde luego, existen contextos muy diferentes en un país tan grande como el nuestro. La realidad de las empresas nacionales y extranjeras que consolidaron su negocio en México a través de la oferta de trabajo digno y bien remunerado, y aquel de las empresas (de todo tipo, tamaño y nacionalidad) que optaron o no tuvieron más remedio que acogerse a un sistema permisivo en la violación de derechos laborales y de seguridad social de los trabajadores. Es doloroso reconocer que la segunda es una circunstancia que domina el mercado laboral mexicano, alimentada por la corrupción de autoridades, patrones, sindicatos y empresas de subcontratación.

Fueron muchos años de normalizar situaciones de simulación o de franco incumplimiento a la normatividad, lo que llevó a exigir, principalmente a México, que los aspectos laborales de los tres países formaran parte del acuerdo comercial internacional. Nuestro país no tenía alternativa –y tampoco argumentos válidos– al condicionamiento de un capítulo laboral, en el tratado internacional con nuestros socios comerciales más importantes.

El nuevo Tratado entre los Estados Unidos Mexicanos, los Estados Unidos de América y Canadá (T-MEC) propondría un capítulo 23, donde los países firmantes se obligarían a adoptar y mantener en leyes y regulaciones, y en las prácticas que deriven de estas, los siguientes derechos:

a) Libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.



México aceptó un anexo al capítulo 23 del T-MEC (Anexo 23-A), con obligaciones exclusivamente para nuestro país, cuyo título nos da una buena idea de lo que vendría: Representación de los Trabajadores en la Negociación Colectiva en México.

b) La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
c) La abolición efectiva del trabajo infantil, y la prohibición de las peores formas de trabajo infantil.
d) La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.
e) Condiciones aceptables de trabajo en materia de salarios mínimos, horas de trabajo, y seguridad y salud en el trabajo.
f) Eliminar el fomento a la inversión vía el debilitamiento o reducción de derechos laborales.
g) Promover el cumplimiento de la legislación vía inspecciones y la promoción de la conciencia de cumplimiento.

Nuevamente, los principios de libertad de asociación y de negociación colectiva efectiva se encontraban en el centro de la discusión. El objetivo de Estados Unidos y Canadá, ahora sí, era buscar "un piso parejo", para que la región que se liberaría al comercio de bienes y servicios también tuviera estándares mínimos y similares en los tres países, en materia laboral. Pero tal vez nuestros vecinos del norte pensaron que no era suficiente un capítulo de obligaciones para los tres países, y un mecanismo de solución de controversias en el capítulo 31, con la capacidad de establecer sanciones comerciales a México por posibles incumplimientos a los mandamientos laborales. Había más.

México aceptó un anexo al capítulo 23 del T-MEC (Anexo 23-A), con obligaciones exclusivamente para nuestro país, cuyo título nos da una buena idea de lo que vendría: Representación de los Trabajadores en la Negociación Colectiva en México. El listado de obligaciones exclusivas de México se convertiría en la guía de lo que fue la reforma más importante en la historia moderna del país a la legislación laboral. El Anexo 23-A impuso a México establecer en sus leyes y prácticas laborales lo siguiente:

a) La libertad de asociación y negociación colectiva.
b) La eliminación del trabajo forzado de menores.
c) La eliminación de todo tipo de discriminación, con un especial énfasis en la protección de la mujer.
d) Garantizar la protección de los derechos de trabajadores migrantes.
e) Asegurar el cumplimiento estricto de las disposiciones laborales, mediante el incremento en inspecciones.
f) La creación de un organismo encargado del registro de sindicatos y contratos colectivos de trabajo, así como el de resolución de conflictos.
g) La elección de representantes sindicales por la vía democrática y el voto secreto, personal y libre (no directo, aunque eso fue cortesía de la reforma a la Ley Federal del Trabajo).
h) Registrar el contrato colectivo de trabajo solo si la empresa se encuentra en operaciones, si los empleados conocen el contrato colectivo y si están de acuerdo con el mismo.
i) Revisión de los contratos colectivos, aprobados y acordados por la mayoría de los trabajadores, cuando menos una vez en los siguientes 4 años.
j) Contratos colectivos de trabajo públicos a cualquier persona.

Nuevamente los principios de libertad de asociación y de negociación colectiva efectiva toman preeminencia en la legislación mexicana, marcando el camino hacia nuevas y diferentes relaciones con trabajadores y sindicatos. En muchos casos, acostumbrados a décadas de relaciones de conveniencias en donde algunos negocios crecieron, sindicatos y líderes florecieron y trabajadores mantuvieron un raquítico avance en sus derechos, parecería que ahora la legislación y las prácticas exigidas a nivel internacional exigirían encontrar fórmulas diferentes para también incluir en la ecuación a una clase trabajadora en busca de reivindicar su muy justificada lucha.

No obstante, el T-MEC entró en vigor el día 1 de julio de 2020, y México tenía firmado dicho tratado desde muchos meses antes, y con ello el Anexo 23-A que, como dijimos, sería el ABC de la reforma a la Ley Federal del Trabajo tan solo unos meses después.

Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida en Instalaciones Cubiertas

Habiendo firmado el tratado trilateral, creíamos que tener el texto final del T-MEC al que solo le faltaría el banderazo de salida para iniciar su vigencia en México y comenzar a disfrutar de sus beneficios y enfrentar sus muchos retos. Faltaba una vuelta más a la tuerca del cumplimiento de las obligaciones laborales conforme al tratado.

Casi para terminar el año 2019, nos llevamos la sorpresa que el T-MEC se abría una vez más para negociar aspec-

Continúa...

tos de último momento. Minucias, pensábamos. Aspectos de corrección y estilo, tal vez. Pero la influencia de los sindicatos norteamericanos y del Partido Demócrata en los Estados Unidos se apuntaba una victoria introduciendo un mecanismo de solución de controversias en materia laboral, más estricto, más expedito y de ámbito de aplicación inédito.

El 10 de diciembre de 2019 los tres países firmaron el Protocolo Modificatorio, que entre otras cosas inserta el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida en Instalaciones Cubiertas, a través del cual se podrían presentar quejas en contra de particulares por violación de derechos colectivos laborales. Es decir, no solo existiría conforme al Capítulo 31 un mecanismo de solución de controversias en materia comercial, sino un anexo específico para disputas entre México y Estados Unidos (Anexo 31-A) y otro para disputas entre México y Canadá (Anexo 31-B), por probables violaciones a los principios de libertad de asociación y negociación colectiva efectiva.

Resulta evidente que los sindicatos estadounidenses y canadienses, así como buena parte del sector político en ambos países, simplemente no confían en la buena voluntad de sus socios mexicanos para hacer realidad los principios y obligaciones del Capítulo 23 del T-MEC. En términos futbolísticos, había que tener una "marcación personal" a través de un mecanismo que no encuentra símil en otros tratados multilaterales, para que no solo el gobierno mexicano sino los empleadores en México dejaran de lado las prácticas, usos y costumbres de simular las relaciones laborales con sindicatos y trabajadores.

El Mecanismo de Respuesta Rápida está diseñado para ser una herramienta poderosa para "invitar" a los centros de trabajo en México ("instalaciones cubiertas"), para que desarrollen un nuevo modelo en donde la relación con los trabajadores guarde un respeto irrestricto al derecho que tienen sobre decidir pertenecer o no a un sindicato, y en caso de decidir que una organización los represente colectivamente, llevar a cabo verdaderas negociaciones que se caractericen por la transparencia, la honestidad, la democracia y la no injerencia de patrones en la organización y actividades sindicales.

No entenderlo así podría llevar a que uno o más empleadores dentro de una instalación cubierta pudiera ser sujeto de una queja bajo este mecanismo, por una "denegación de derechos". Pero ¿quién podría tener interés en iniciar desde Estados Unidos o Canadá un procedimiento arbitral en contra de una instalación cubierta en México? Pareciera que cualquier persona, trabajador, grupo de trabajadores, sindicato u organización no gubernamental. ¿Un competidor? Podría ser.

Uno de los aspectos que más preocupó fue que nuestro país haya aceptado como parte del Protocolo Modificatorio la presunción de culpabilidad como parte del Mecanismo de Respuesta Rápida. Es decir, la parte que inicia una queja tiene la presunción de hacerlo de buena fe y que la supuesta violación afecta el comercio, obligando a que la parte demandada demuestre que no existe la denegación de un derecho de libre asociación o de negociación colectiva efectiva.

Conforme al procedimiento establecido en el Mecanismo de Respuesta Rápida, la instalación cubierta podría presentar un plan de remediación, respecto de la denegación de derechos. Si dicho plan correctivo es satisfactorio para la parte acusadora, el procedimiento concluye. Si no es así, la parte actora pide la instalación de un panel conformado por tres expertos, que son elegidos al azar, de listas de panelistas que previamente tendrá cada país. El panel deberá analizar la queja, identificando la legislación aplicable al demandado y si efectivamente la queja ha sido presentada de buena fe. Incluso, el panel podría solicitar una revisión *in situ,* en donde los panelistas podrían trasladarse a la instalación cubierta a continuar su investigación, para posteriormente emitir un laudo. Si la decisión es que no existió una denegación de derechos, el procedimiento concluye con el laudo. Si la decisión es que sí existió una denegación de derechos, el demandado tendrá una nueva oportunidad de presentar un plan de remediación. Sin embargo, si el plan o su ejecución no satisface a la parte accionante, el panel dará una opinión respecto de la sanción a imponer a la parte demandada, pero la sanción, finalmente corre por cuenta del gobierno del país donde inició la queja.

Las sanciones no son cosa menor. La instalación cubierta podría perder los beneficios arancelarios conforme al T-MEC, o bien, recibir una sanción sobre los bienes o servicios que comercializa, o incluso perder el derecho de entrada de sus productos o servicios en el país reclamante, ante dos o más violaciones. Otro aspecto más a considerar: el Mecanismo de Respuesta Rápida no solo es para empresas que exportan o importan en la región, sino para cualquiera cuyos bienes y servicios compitan con otros bienes y servicios en los países firmantes del tratado. Tal es el alcance del Mecanismo de Respuesta Rápida. Tal es la importancia que tiene para nuestros socios comerciales el cumplimiento de obligaciones en materia laboral colectiva en México. Así es la importancia que las empresas en México deben asumir, en repensar su modelo de Relaciones Laborales.

El contenido es responsabilidad del autor.



Lista la regulación del home office

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Desde hace algunos años, se ha manejado el teletrabajo (*home office* por su acepción en inglés) como una alternativa que genera beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores. A la organización le genera ahorros en renta y mantenimiento de oficinas, de gastos de luz y otros servicios. Asimismo, se mejora la productividad pues los empleados ya no destinan tiempo en el traslado de su casa al centro de trabajo, el cual en muchas ocasiones equivale al 50% de la jornada laboral. Cuántos casos seguramente conocemos en los que un colaborador gasta dos horas en el trayecto de ida, y otro tanto en el regreso.

Las tecnologías de la información han facilitado el tránsito hacia esta nueva modalidad de trabajo, pero sin lugar a duda la pandemia causada por el COVID-19 ha forzado en muchos casos que las acciones se deban desarrollar fuera de los centros de actividad.

Si bien en la práctica ya se ha dado esta forma de trabajo, faltaba considerarla dentro del marco legal y fue apenas el 8 de diciembre de 2020 cuando se publicó en la Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados el dictamen con proyecto de decreto para regular el teletrabajo (home office). Dicho dictamen impone nuevas obligaciones a los patrones al tiempo que anuncia la creación de una Norma Oficial Mexicana en la que habrán de quedar establecidas las condiciones especiales de seguridad y salud para los empleados.

Es importante señalar que, al cierre de esta edición, el proyecto de Decreto fue devuelto al Senado de la República para efectos constitucionales. Los principales aspectos del Decreto de reforma son los siguientes.

¿Qué es el teletrabajo?

El teletrabajo, es la prestación de servicios personales subordinados en la cual el empleado presta sus servicios en un lugar distinto al centro laboral. Dada esta particularidad, la relación y mando entre el trabajador y el patrón, se realiza a través de las tecnologías de la información y comunicación.

> El 8 de diciembre de 2020 cuando se publicó en la Gaceta Parlamentaria de la Cámara de Diputados el dictamen con proyecto de decreto para regular el teletrabajo (home office). Dicho dictamen impone nuevas obligaciones a los patrones al tiempo que anuncia la creación de una Norma Oficial Mexicana.

Para que la relación se considere como teletrabajo es necesario que más del 40% del tiempo laborado sea en el domicilio del empleado, y que ocurra de forma habitual, es decir, no ocasional o esporádicamente.

¿Qué obligaciones adicionales deben cumplir los patrones?

Además de las obligaciones generales que aplican a todos los patrones, deberán:

- Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletra-

Continúa...

El teletrabajo, es la prestación de servicios personales subordinados en la cual el empleado presta sus servicios en un lugar distinto al centro laboral. Dada esta particularidad, la relación y mando entre el trabajador y el patrón, se realiza a través de las tecnologías de la información y comunicación.

bajo como equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros.
- Llevar registro de los insumos entregados a sus empleados.
- Asumir los costos derivados del teletrabajo, tales como el Internet y la parte proporcional de electricidad.
- Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados por los trabajadores.
- Respetar el derecho a la desconexión de los empleados al término de la jornada laboral.
- Establecer los mecanismos de capacitación y asesoría necesarios para garantizar la adaptación, aprendizaje y el uso adecuado de las tecnologías de la información de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.

Los trabajadores, también tienen que cumplir con ciertas obligaciones

Por su parte, los empleados deben:

- Cuidar y conservar en buen estado los equipos, materiales y útiles que reciban del empleador.
- Informar con oportunidad sobre los costos pactados para el uso de los servicios de telecomunicaciones y del consumo de electricidad, derivados del teletrabajo.
- Obedecer y conducirse con apego a las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo establecidas por el patrón.
- Atender y utilizar los mecanismos y sistemas operativos para la supervisión de sus actividades.
- Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.

Mecanismos de supervisión del trabajo

Los mecanismos, sistemas operativos y cualquier tecnología utilizada para supervisar el teletrabajo deben ser proporcionales a su objetivo y garantizar el derecho a la intimidad de los empleados.

Solamente podrán utilizarse cámaras de video y micrófonos para supervisar el teletrabajo de manera extraordinaria, o cuando la naturaleza de las funciones desempeñadas por la persona bajo la modalidad de teletrabajo lo requiera.



De acuerdo con el artículo 132, fracción III de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los patrones deben proporcionar los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo. Por lo tanto, si en la modalidad a distancia uno de los elementos esenciales para prestar el servicio es el pago de la luz e Internet, el patrón estaría obligado a cubrirlo, y en estricto sentido debe ser considerado como instrumento de trabajo.

Nueva NOM para garantizar la seguridad y salud

Dentro de los 18 meses siguientes a la entrada en vigor de este Decreto, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social deberá publicar una Norma Oficial Mexicana que establezca las condiciones especiales de seguridad y salud para las personas sujetas al teletrabajo. Para ello se deben considerar los factores ergonómicos, psicosociales, y otros riesgos que pudieran causar efectos adversos para la vida, integridad física o salud de las personas trabajadoras que se desempeñen en la nueva modalidad.

Efecto del pago de luz e internet

De acuerdo con el artículo 132, fracción III de la Ley Federal del Trabajo (LFT), los patrones deben proporcionar los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo. Por lo tanto, si uno de los elementos esenciales para prestar el servicio es el pago de la luz e Internet, el patrón estaría obligado a cubrirlo, y en estricto sentido debe ser considerado como instrumento de trabajo.

Es importante recordar que en términos del artículo 143 de la LFT no forman parte del salario, los instrumentos de trabajo, por lo que el pago por estos conceptos (luz e Internet) no se considerará para el cálculo de ninguna otra prestación (aguinaldo, salario integrado para indemnizaciones, etcétera).

La siguiente interrogante es si las cantidades que reembolse al trabajador por estos conceptos deben considerarse ingreso gravado conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), al tratarse de un pago en efectivo o en transferencia bancaria.

Para determinar esta situación, lo correcto sería considerar al pago de la luz y del internet como un instrumento de trabajo, y en ese sentido podemos afirmar que no se trata de un pago de salario o de prestaciones, sino que simplemente se está reembolsando una erogación que en principio correspondía al patrón.

Para poder deducirlo, se tendría que incluir en el CDFI de nómina con la clave 999 que corresponde a “Pagos distintos a los listados y que no deben considerarse como ingreso por sueldos, salarios o ingresos asimilados”.



Por último, también debemos considerar que este reembolso, al tener la naturaleza de un instrumento de trabajo no forma parte del salario base de cotización para efectos de las cuotas de seguridad social.

Como puede apreciarse, es necesario que además de los cambios a la Ley Federal del Trabajo, se realicen las adecuaciones necesarias a la Ley del ISR, o por lo menos la emisión de una regla de miscelánea para poder conocer el criterio de la autoridad hacendaria respecto del ingreso o no del trabajador, así como de los requisitos a cumplir para que la empresa pueda deducir este gasto.

Además, será necesario que el Instituto Mexicano del Seguro Social haga lo propio y valide el criterio en el sentido de que estos pagos tienen, sin lugar a cuestionamientos, la naturaleza de un instrumento de trabajo y por tanto no forman parte del salario base de cotización.

El contenido es responsabilidad de los autores.



Teletrabajo o Home Office: rasgos importantes que RH debe conocer

En México, el Poder Legislativo aprobó la regulación para un aspecto de la vida organizacional que cobró mayor fuerza durante el 2020, en gran medida por el impulso de la pandemia a ser innovadores y optar por la transformación digital de infinidad de actividades. A continuación, presentamos claves que te serán de utilidad para aclarar términos.



1. **Delimitación:** se considera teletrabajo cuando la persona labora al menos 40% del tiempo desde su casa.
2. **Contrato:** el acuerdo para implementar el teletrabajo y los detalles de la modalidad deben quedar establecidos por escrito, personal o colectivamente.
3. **Voluntario:** derecho del trabajador y del patrón a elegir la modalidad presencial o de teletrabajo, sin que esto afecte la relación laboral.
4. **Reversible:** derecho de la persona teletrabajadora para regresar a laborar de forma presencial cuando le sea posible.
5. **Formal:** los teletrabajadores deben ser inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) como empleados formales.
6. **Igualdad y no discriminación:** garantía de igualdad de derechos y prestaciones entre teletrabajadores y trabajadores presenciales.
7. **Jornadas y horarios:** obligación de definir horarios y días de trabajo, disponibilidad horaria y medios de comunicación.laboral.
8. **Desconexión digital:** derecho de la persona a su privacidad, a no contestar llamadas, mensajes o correos electrónicos fuera de su jornada.





9. **Supervisión:** facultad de los patrones de supervisar a sus empleados a través de cámaras de video y micrófonos sin violar el derecho a la intimidad.
10. **Capacitación permanente:** derecho de las y los trabajadores a recibir adiestramiento para mejorar sus competencias digitales.
11. **Herramientas y costos:** obligación del patrón de proporcionar los instrumentos de trabajo y de pagar proporcionalmente el internet y la electricidad.
12. **NOM especializada:** La Secretaría del Trabajo federal deberá emitir una Norma Oficial Mexicana, de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad.

Fuente: Con información de El Economista.

Tecnológico de Monterrey | Educación Continua



Modalidad live

¡CONOCE LIVE!

LA NUEVA FORMA DE ESTUDIAR

En el Tec de Monterrey creamos los programas de Educación Continua live, una nueva modalidad para estudiar a **distancia y en tiempo real.**

Con **live**, ¡renueva tu vida profesional!

¿QUÉ HACE ÚNICO A LOS PROGRAMAS **LIVE?**

- Vives la experiencia de clases sincrónicas con expertos.
- Creas soluciones innovadoras para tu empresa.
- Participas en foros de aprendizaje con tus compañeros.
- Refuerzas tus sesiones con recursos digitales.
- Aprendes con el modelo INSPIRA, exclusivo del Tec de Monterrey.

HAZ CONTACTO

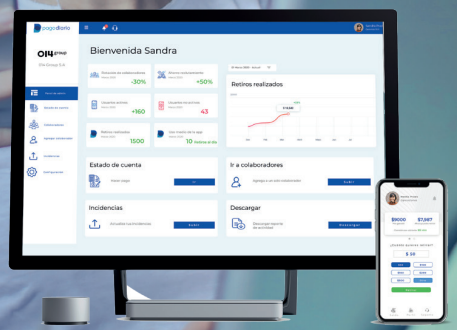
800 800 2114

educacion.continua@itesm.mx

maestriasydiplomados.tec.mx

pagodiario

OFRECE A TUS COLABORADORES ACCESO A SU SALARIO YA TRABAJADO, INSTANTÁNEO Y 24/7



(55)7586 8002 (55)3678 2904 contacto@tupagodiario.com

Amedirh MR

Intégrate a la experiencia digital de los Webinars Amedirh



Realizamos webinars semanalmente para la comunidad donde encontrarás:

- Experiencias virtuales de aprendizaje
- Entrenamiento remoto y seguro
- Desarrollo y reconversión de habilidades
- Información de mercado y el medio laboral
- Temas estratégicos y de coyuntura
- Expositores de primer nivel

www.amedirh.com.mx / contacto@amedirh.com.mx

EMERITUS

Creemos
que los grandes líderes
hacen del mundo
un mejor lugar.

Nuestro propósito es convertirte en un mejor líder.

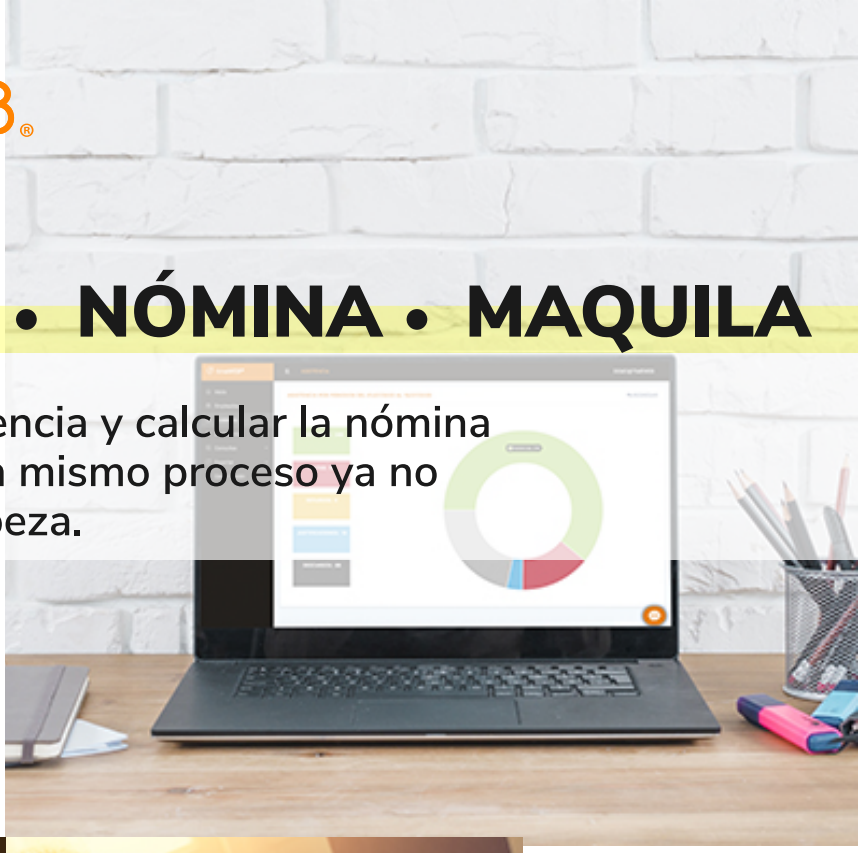
Obtén un certificado
100% en línea y en español
de las mejores
Escuelas de Negocio del mundo.

Berkeley • Cambridge • Columbia
IAE • IESE • INCAE • INSEAD
IPADE • Kellogg • MIT • Wharton

latam.emeritus.org

timeWEB®

ASISTENCIA • NÓMINA • MAQUILA

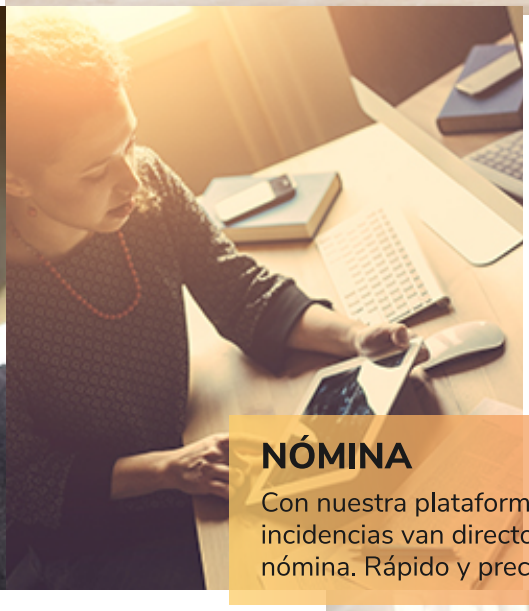


Administrar la asistencia y calcular la nómina de tu empresa en un mismo proceso ya no será un dolor de cabeza.

ASISTENCIA

Gestionar la asistencia de tu personal desde cualquier lugar es más fácil y seguro.





NÓMINA

Con nuestra plataforma las incidencias van directo a nómina. Rápido y preciso.

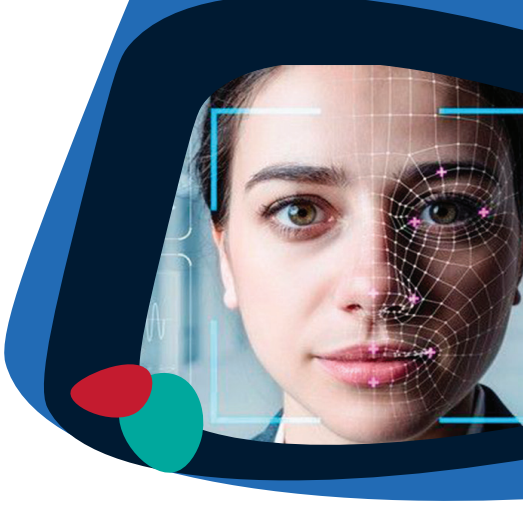
Contáctanos, nos encargaremos del resto.

timeweb.mx
info@timeweb.mx
55 5580 7848

/timeweb.mx /company/timeweb-mx /timewebmx



MIDOT
Ensuring Personnel Integrity



¿Quieres supervisar a tus evaluados aún en la distancia?

Gracias a MIDOT Podium, podrás identificar de manera automática, sobre cualquier anomalía realizada durante la evaluación en cualquier dispositivo

¡Sigue a tus **evaluados** paso a paso!

Conoce alguna de nuestras soluciones MIDOT

SafetyTEST | IntegriTEST | StabiliiTEST | HR AVATAR

info@midot.com.mx | www.midot.com/mexico | 55 5395 1839

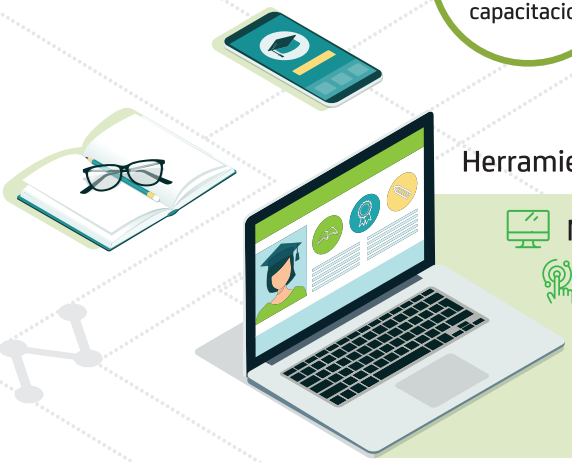
¿Buscas **optimizar el talento** e incrementar la capacidad competitiva de **tu organización**?

CENCADE®

¡Cencade te ayuda a logarlo!

Implementación de soluciones en plataformas de capacitación

Desarrollo de cursos **e-learning** de catalogo y a la medida



Herramientas didácticas de vanguardia como:

- Niveles de interactividad diferenciado
- Infografías interactivas
- Capsulas de aprendizaje
- Videos especializados
- Podcast

¡Ponte en contacto con nosotros!

www.cencade.com.mx | 5272 4850 | info@cencade.com.mx



IMPLEMENTAMOS
NOM 035
(FASE 1 Y 2 TOTAL O MODULAR)

Recruiters & HR Advisors LATAM

Mejorando la Administración del Capital Humano
MACH GROUP MX

REDUCE TUS COSTOS NO TU PERSONAL

Sourcing: Búsqueda y filtro de candidatos masivo

Búsqueda y Selección de Talento

RPO (Recruitment Process Outsourcing): Reclutamiento Masivo con Equipo Dedicado a nivel Nacional

Headhunting: Nacional y en Latinoamérica (Personal trilingüe)

Outsourcing/ Subcontratación: Brindamos prestaciones adicionales enfocadas a Salud, Educación, Salud Financiera y Bienestar para retención del talento SIN costo para el cliente.

Maquila de Nómina / Payroll: Ayudamos a las empresas a la elaboración de su Nómina, movimientos IMSS etc.

Consultoría en R.H.

Evaluación de Desempeño y Clima organizacional a través de la plataforma IT & people

Reingeniería de Procesos de R.H.

Outplacement

ventas@machgroupmx.com www.machgroupmx.com

ventas@recruitersandhr.com www.recruitersandhr.com

¿Estás rediseñando el futuro o el futuro te rediseña a ti?

Hay fuerzas que no podemos controlar, pero sí la forma cómo respondemos a los desafíos. Conoce cómo EY puede ayudarte a descubrir nuevas oportunidades.
#RediseñemosElFuturo

Visita ey.com/es_mx/redisenemos-el-futuro

EY
Construyendo un mejor mundo de negocios



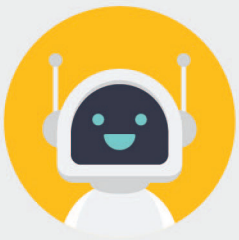
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

Amedirh | Talento

Trabajamos con agilidad y TRANSFORMAMOS nuestra Bolsa de Trabajo



Con Inteligencia Artificial ofrecemos soluciones para la gestión de talento, al conectar a personas y empresas de forma 100% digital.



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

- ✓ Candidatos evaluados con procesos y herramientasde Inteligencia Artificial.
- ✓ Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.
- ✓ Reporte completo de evaluación de la terna con más afinidad al puesto.
- ✓ Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

Maximiza el alcance de tus vacantes
apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.

¡Contáctanos!

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205

Amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Genera ventaja competitiva

con los beneficios que te otorga nuestra membresía

[Amedirh Talento]

El mejor banco de profesionales, técnicos y personal.

[Banco del Conocimiento]

Accede a fuentes de consulta especializadas en RH.

[Barra de Consultoría]

Tu apoyo para solucionar dudas con agilidad.

[Blog RH]

Información siempre oportuna sobre gestión de talento.

[Comités de Trabajo Virtual]

Aprendizaje colectivo sobre mejores prácticas.

[Revisiones Salariales y Contractuales]

Estamos al día con las expectativas en el mundo del empleo.

[Grupos de Intercambio Virtual]

Cartera de talento de diferentes perfiles.

[Revista Creando ValoRH]

Artículos especializados con destacados colaboradores.

[Webinars]

Conoce y aprovecha nuestra oferta de entrenamiento on line.

Conoce todas las posibilidades que te brindamos como socio activo

contacto@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx