

# CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 9 | Julio - Agosto 2020



## CULTURA ORGANIZACIONAL: Agilidad ante la Incertidumbre



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.



# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2020

Business Agility: The Human Experience Edición 55°  
**DIGITAL**

**9 Y 10**  
SEPTIEMBRE  
**2020**



**Amedirh**

## PARTICIPA EN EL EVENTO EMPRESARIAL

Diseñado para empresas que buscan ser ágiles para adaptarse a la nueva era del trabajo y los negocios. ¡RESERVA LA FECHA EN TU AGENDA!

POR PRIMERA VEZ,  
TOTALMENTE  
**DIGITAL**

AUDITORIO DIGITAL DE  
**CONFERENCIAS**  
MAGISTRALES

**SPEAKERS**  
INTERNACIONALES

**EXPO**  
ÁREA DE NEGOCIOS  
**VIRTUAL**

UN ENTORNO TOTALMENTE  
SEGURO TANTO EN SALUD  
COMO EN MANEJO  
DE LA INFORMACIÓN

**#congresodigitalamedirh**

**¡RESERVA LA FECHA!**

Conoce el detalle del evento

**[www.congresoamedirh.com](http://www.congresoamedirh.com)**

# CONTENIDO

## CREANDO VALOR

**04 Editorial**  
Cultura Organizacional:  
identidad, fuerza y metas

**05 Resumen Ejecutivo**

**06 Nuevos Socios**

**08 Investigación RH**  
Del confinamiento a  
la “Nueva Normalidad”

### Enfoque de Negocios

**13 Resiliencia en tiempos  
de COVID-19 y cultura  
organizacional**

**14 Romper paradigmas y cambiar  
nuestro *mindset*:**  
el reto más grande de empresas  
y líderes ante lo incierto

**16 Cultura organizacional:**  
agilidad ante la incertidumbre

**18 Cultura organizacional sólida:**  
nuestra fortaleza ante la crisis

**22 La inesperada cita del 2020:  
¡Bienvenida!**

**23 El rol de la cultura organizacional  
en tiempos de crisis**

**24 Consciencia Empresarial**

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

[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

**26 RH Global**  
Gerentes: ¿Cómo manejan la  
evaluación de desempeño en  
la era COVID-19?

**28 Grandes Tendencias**  
Agilidad en tiempos  
de incertidumbre

**32 Marco Legal**  
El trabajo en tiempos  
de COVID-19

**35 Mundo Ejecutivo**  
Pandemia, detonador del  
capital humano virtual

**36 Retorno de Inversión**  
Política fiscal en respuesta  
a la crisis del coronavirus

## Cultura organizacional: identidad, fuerza y metas

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh

A pesar de su importancia para definir a una empresa y fortalecerla, la cultura organizacional a menudo es vista como un mero accesorio. Esta actitud es un grave error, pues lo cierto es que diferencia a las compañías y a su talento entre las múltiples ofertas existentes del mercado.

Empecemos por reconocer que la cultura organizacional es el sello que distingue a cada empresa y que es tan única como las personas que la integran. Abarca todo el entorno que rodea a un centro de trabajo: visión, misión, valores, objetivos, estructura, identidad gráfica incluso; estilos de liderazgo, modelos de comunicación, los rituales y celebraciones corporativas. Si bien los ejecutivos de la dirección tienen la responsabilidad de establecer los principios esenciales, RH tiene que impulsar a que la gente sea ágil.

Aunque la emergencia sanitaria no es la causa única o principal, en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, la cultura de las organizaciones ha cambiado abruptamente: son condiciones que nos han exigido adaptabilidad para integrar o cambiar estilos de vida pertinentes, hábitos de higiene y cortesía social, conciencia sobre la salud, sana distancia, modos de convivir. A las organizaciones nos ha hecho revisar el diseño de los espacios de trabajo, modelos colaborativos, asimilación de la tecnología como parte vital de nuestro trabajo (incluso de la convivencia social), replanteamiento de la movilidad y hasta los hábitos de consumo.

Este es el hecho coyuntural, pero lo relevante es que se debe hacer con **agilidad extrema** y, como este fenómeno, hay cientos más que nos empujarán a actuar de forma vertiginosa para manejar el cambio con la mínima resistencia.

El papel que asumen hoy las áreas de Recursos Humanos es protagónico y así es reconocido. Ser auténticos socios del negocio teniendo como prioridad el bienestar de los colaboradores dentro de los rasgos culturales de una organización, es la esencia de nuestra responsabilidad. Asegurar y facilitar que tanto los empleados como los empleadores colaboren en conjunto y equilibrio ante un

entorno de constantes desafíos, caracteriza nuestro papel en el mundo de los negocios y la sociedad en su conjunto.

Además, con lo que sucede en el entorno, lo mismo se trate de una epidemia que de una transformación tecnológica o del clima, las culturas empresariales hoy deben ser ágiles, resilientes y adaptativas.

Las compañías exitosas se distinguen por tener una cultura organizacional definida, fuerte y adaptativa. Además, por tratarse de un elemento de naturaleza colectiva, resulta especialmente valiosa para afrontar los problemas con ideas claras y positivas. Ante la volatilidad, dimensiones como compromiso, lealtad y pertenencia habrán de redefinirse.

Desde luego, la mayoría de las empresas tienen en común el deseo de crecer y aumentar los dividendos, pero esto lo pueden lograr de distintas maneras, toda vez que ya no son las únicas motivaciones por tomar en cuenta. Algunas empresas pueden preferir la estabilidad, la innovación, el espíritu competitivo o la toma de riesgos. Las diferencias también pueden referirse al estilo jerárquico, al grado de urgencia o si se prefiere destacar las áreas y funciones que hoy no solo se reconocen como sustantivas sino que son esenciales.

Para promover una cultura organizacional ágil y de alto desempeño, los profesionales de RH debemos identificar los rasgos que distinguen a una empresa para luego establecer políticas, programas y estrategias que apoyen y fortalezcan su objetivo central y sus valores. Esto implica optimizar todos los ángulos de la gestión de Recursos Humanos.

El 2020 cambió al mundo. No podemos ni debemos seguir actuando de la misma manera. Las empresas, en el marco de su cultura organizacional, necesitan concebirse de forma distinta y actuar como lo demandan la comunidad y el entorno, tanto local como global, pues estamos, como se ha visto recientemente, profundamente interconectados. 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@AMEDIRH\_



@AMEDIRH



@AMEDIRH\_



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos (AMEDIRH)

## Agilidad ante la incertidumbre

**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 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; Vicepresidenta de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Aserta Seguros Vida. Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México; Glaxo Smith Kline México.

**CONSEJO CONSULTIVO. PRESIDENTE** Lic. Ismael Sánchez Moreno; Director de Recursos Humanos, Bachoco. **VOCALES.** Ing. Eduardo de la Garza Zamarrón; Vicepresidente de Recursos Humanos, Walmart de México. Ing. Alberto Luis de Armas Ortiz; Vicepresidente de Organización y Recursos Humanos, Cemex. Lic. Miguel Ángel Sánchez Cervantes; Director de Recursos Humanos, General Motors.

**CONSEJEROS.** Lic. David Vargas Zepeda; HR Executive-Consultant-Speaker. Lic. Edgar Rosas López; Director de Personas y Relaciones Públicas, Productos Medix. Lic. Cory Guajardo Elizondo; Directora de Recursos Humanos, Alsea. Lic. Luis Antonio Merino; Director de Recursos Humanos, AIG. Lic. Miguel Ángel Prieto Reyes; CHRO Cinépolis, Cinépolis. Lic. Salvador Ortega; Líder de Recursos Humanos Latam, Newell Brands. Lic. Arturo Graue; Director Nacional de Recursos Humanos, KPMG Cárdenas Dosal. Lic. Alejandro Zenteno Sánchez; Vicepresidente de Recursos Humanos, Lala. Lic. Alonso Maisterrena Álvarez; Director de Recursos Humanos, Laureate (UVM). Lic. Alejandro Olivera Ramírez; Director de Educación Ejecutiva; Tecnológico de Monterrey EGADE Business School. Lic. Damián Piza P; Director de Recursos Humanos, Cinemex. Lic. Germán Pineda Gutiérrez, Director General; Grupo Fapin. Lic. Alán Gamboa; Mex HR Manager, Estée Lauder Companies. Lic. Oscar Lizárraga; Director de Recursos Humanos, Bank of Tokio. Lic. Aldo Isaac Achar Camacho; Director de Recursos Humanos, Cryoinfra. Lic. Jorge Hernández Martínez; Director de Recursos Humanos, Jugos Del Valle. Lic. Carlos de la Fuente Aguirre; People Advisory Services EY México, Ernst & Young. Lic. Adib Estefan; Citibanamex. Lic. Daniel Gerardo Loria Saviñón; Director General de Recursos Humanos, Grupo Casa José Cuervo. Lic. Héctor Ornelas Peña; Country HR Head, Bayer de México. Lic. Alejandro Vázquez Ríos; IPADE. Lic. Antonio Reus Ascencio, expresidente de Amedirh. Ing. Adrián Javier Taboada Garza; Socio-Director, CDG Leadership. Lic. Mauricio Uribe Morales, Bright Light Management. Lic. Mónica Magaña Ramos; Directora de Talento y Cultura, Grupo Mobility ADO. Lic. Óscar López Ruiz; Director Corporativo de Capital Humano, Grupo Seguritech. Lic. Alejandro Mora Gaytán; Presidente y Director General, Prometeo Training. Lic. José Manuel López Aguilar; Vicepresidente de Recursos Humanos, Grupo Axa. Lic. Iris Magdaleno; Directora de Desarrollo Organizacional, Servicios Liverpool. Lic. Judith Vila Islas; Directora de Recursos Humanos Líder México, IBM de México. Lic. Manuel Mexia; Director de Recursos Humanos, Italmex Pharma. Lic. Patricia Espinosa Torres, Integrante en IWF México. Lic. Hernán Valcarce; VP HR North Latam, Danone. **VICEPRESIDENTE SECTOR ALIMENTICIO:** Arq. Luis Ignacio Iturralde Siller; Director de Talento y Cultura, Sigma Alimentos.

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

**CREANDO VALORH.** Año 9. No. 4. Julio-Agosto, 2020. 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.

En plena era de la información, el problema de las organizaciones durante la actual crisis sanitaria consiste en no poder maniobrar con la realidad a pesar de los grandes volúmenes de información. La pandemia no solo es en sí misma una gran interrogante, sino que ha suscitado situaciones caracterizadas precisamente por la incertidumbre.

De ahí que hayamos elegido como tema central de esta edición el de la **agilidad**, una filosofía que, en el ámbito de la cultura organizacional, significa aceptar esta falta de certeza y superar la necesidad de saberlo todo.

- La agilidad, como un concepto aplicable a las organizaciones, se deriva del manifiesto publicado en 2001 por un grupo de desarrolladores de software que se rebeló contra la planificación excesiva.
- Entre sus puntos centrales están preferir a los individuos y las interacciones sobre procesos y herramientas; privilegiar la colaboración con el cliente y optar por la respuesta ante el cambio, más que empeñarse en seguir un plan.

Dado que la pandemia ofrece un escenario ideal para probar este enfoque, vale la pena citar los hallazgos de la encuesta sobre agilidad y el impacto de COVID-19 de Digital.ai, autora del reporte anual *State of Agile*:

- 60% de las empresas globales consideran que a este enfoque se debe su mayor velocidad de comercialización.
- 58% le atribuyen la mejoría en la productividad de sus equipos.

Desde la perspectiva de RH, la agilidad implica formar personas más conscientes y adaptables en una cultura colaborativa, innovadora y creativa. Los profesionales brillantes, con visión de futuro, suelen preferir los ambientes ágiles, por lo que consolidarse como una empresa de ese tipo la vuelve competitiva en la atracción de talento. 



# NUEVOS SOCIOS

## **Arteche North América S.A. de C.V.**

Lic. Miriam Medina  
Gerente Sr. de Recursos Humanos  
Sector: Eléctrico

## **Atalait S.A de C.V.**

Lic. Minerva Barrera Mora  
Especialista en Atracción de Talento  
Sector: Tecnología

## **Bunge**

Lic. Cecilia Rivera  
Gerente Sr. de Recursos Humanos  
Sector: Alimentario

## **Danone Company**

Lic. Hernán Valcarce  
VP de Recursos Humanos  
Sector: Alimentario

## **Emeritus**

Lic. Roxana Alanís  
Gerente de Marketing  
Sector: Tecnología

## **Grupo Estrategia**

Mtra. Helena García Vélez  
Directora de Recursos Humanos  
Sector: Servicios

## **Grupo SS**

Luisa Itzel Sánchez Obregón  
Gerente de Servicio y Atención al Cliente  
Sector: Servicios

## **S.N.A.C**

Mtro. Alejandro Martínez Araiza  
Secretario General Adjunto  
Sector: Alimentario

Conoce los beneficios que ofrece Amedirh y conéctate con la red más importante de ejecutivos de RH de México.

**Nuestros servicios continúan operando de forma ininterrumpida vía digital y remota.**



# REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Septiembre 2020

## LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

### Temas

- ✓ Outsourcing
- ✓ Capacitación
- ✓ Clima laboral
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Coaching y liderazgo
- ✓ Legal
- ✓ Software
- ✓ Desarrollo humano

DE VENTA EN TIENDAS *Sanborns* A NIVEL NACIONAL

### CONTACTO

☎ 5602 4575 o 5554 5158

✉ IHERRERIAS@REVISTACONSULTORIA.COM.MX

🐦 @REV\_CONSULTORIA

📘 CONSULTORIA

¿TE GUSTARÍA CONOCER ESTE  
IMPORTANTE RANKING?

## Del confinamiento a la “Nueva Normalidad”

Por: Amedirh

Con la finalidad de identificar el impacto que ha tenido la emergencia sanitaria causada por la pandemia de COVID-19 entre las empresas socias de Amedirh, se aplicó una encuesta en línea durante mayo y junio. Participaron poco más de 750 ejecutivos y líderes de Recursos Humanos, quienes accedieron a compartir información sobre los efectos en la cultura organizacional, así como las expectativas y perspectivas. Aquí los resultados.

### Impacto de la emergencia sanitaria en la cultura organizacional

Poco más de dos terceras partes de los participantes en la encuesta (64%) coinciden en que el impacto en la cultura organizacional ha sido alto y un 27% lo califica como medio. Apenas un 9% señaló que ha presentado nivel bajo. Como se anticipaba, más allá de percepciones, la pandemia golpeó con fuerza a las empresas y enseguida se mostrará en cuáles rubros y expresiones.

La rentabilidad y la productividad son los aspectos más afectados: así lo consideran el 34% y 37% de los encuestados, respectivamente. Pero no son los únicos indicadores “duros” que han tenido merma. De manera significativa, 16% de los respondientes considera que el liderazgo ha sufrido, al igual que la satisfacción del colaborador (13%) y el sentido de pertenencia a la organización (9%). Aquí no hay cifras pequeñas, toda vez que cada una merece atención de manera igualmente detallada.

Las empresas no se quedaron cruzadas de brazos y respondieron ante la incertidumbre y la turbulencia creada por la pandemia. El 31% de los encuestados indican que se adoptó el marco de medidas para la sana distancia como un factor clave en el manejo de la situación, lo cual incluye, por supuesto, el confinamiento domiciliario obligatorio. Asimismo, un 27% declaró que se promovió el cambio de actitudes en materia de seguridad e higiene. El otro ítem reforzado fue la confianza del trabajador hacia la empresa; indispensable en esta circunstancia atípica, sobre todo, si se debió recurrir al trabajo a distancia. No se obvió fortalecer el rol de los líderes con 16% y los valores organizacionales en un 5% de los casos.

El 31% de los encuestados indican que se adoptó el marco de medidas **para la sana distancia como un factor clave en el manejo de la situación.**

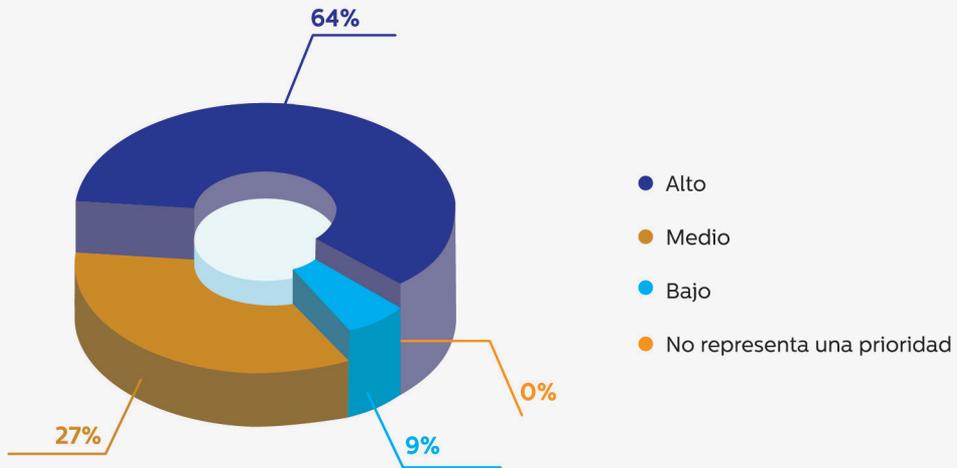
De igual manera se pusieron en marcha acciones para mantener firme la cultura de la empresa. Entre ellas, estas fueron las que adquirieron mayor presencia entre las compañías y negocios participantes en la encuesta:

- 28% optó por la ejecución de campañas de comunicación interna enfocadas al COVID-19.
- 26% dieron seguimiento personalizado a los trabajadores.
- 26% ofrecieron videoconferencias con la alta dirección sobre temas de interés para los trabajadores.
- 10% dio seguimiento a prestaciones médicas y sociales.
- 10% enfatizó las campañas de comunicación interna enfocadas en valores.

Por último, en la encuesta se exploró cuáles serían las tendencias que guiarían a la cultura organizacional hacia la “Nueva Normalidad”. Sin duda, los planes y programas para fomentar la adaptabilidad (24%) y el rediseño organizacional (21%) son dos de las medidas más visibles, pues se requieren ante un panorama prácticamente incierto.

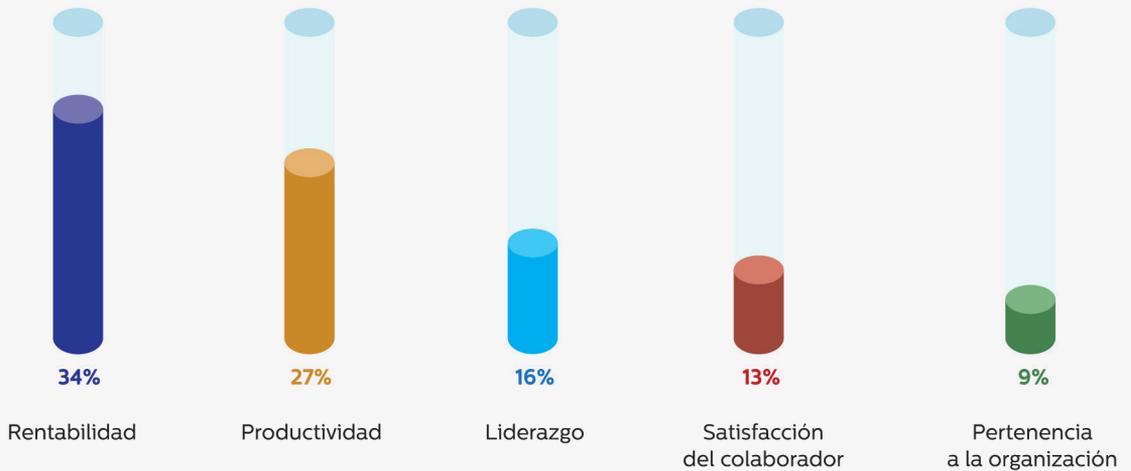
Por otro lado, el manejo del cambio (20%) y la adopción de metodologías ágiles (19%) cobran relevancia, pues no hay certezas en el horizonte y se debe responder a toda velocidad para mantener la continuidad de negocio y la presencia en el mercado. Finalmente, no menos importante, la promoción permanente de valores de la empresa (16%) es una acción vista como necesaria para seguir adelante.

Gráfica 1: Impacto de la emergencia sanitaria en la cultura organizacional



Fuente: Amedirh

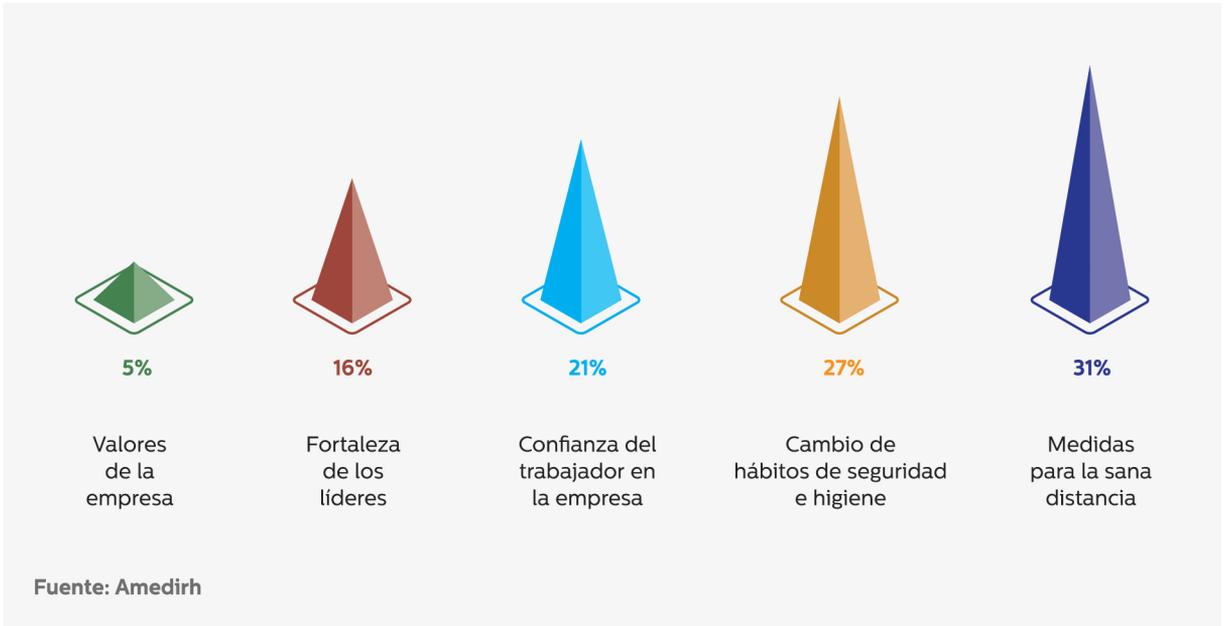
Gráfica 2: Aspectos de la cultura organizacional más afectados



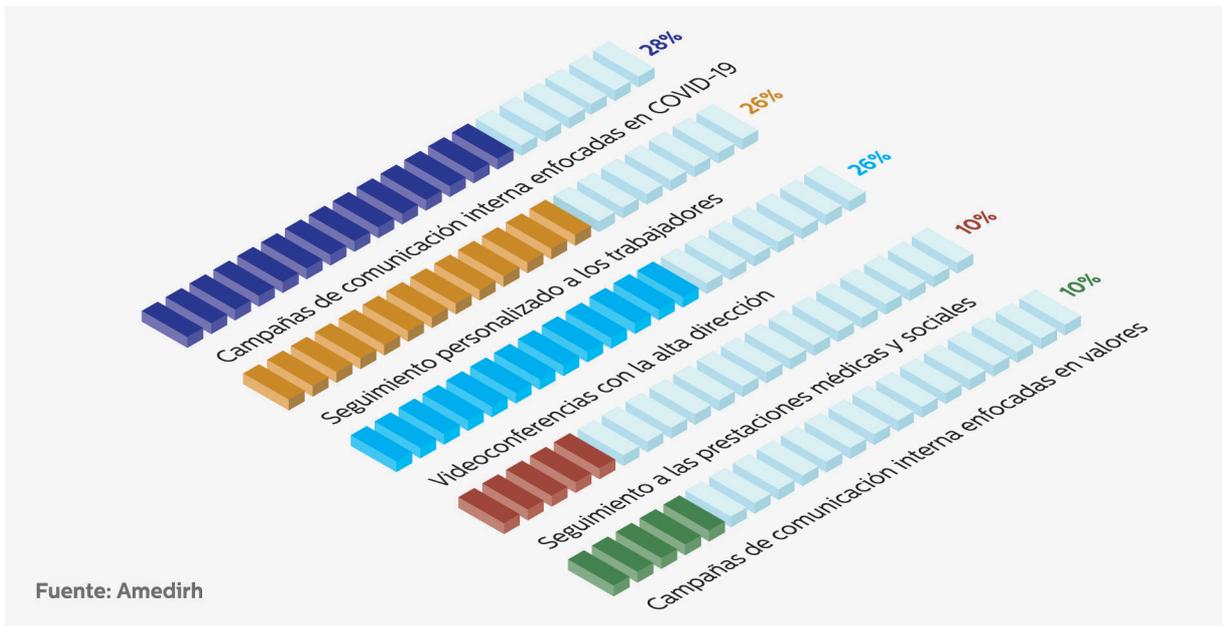
Fuente: Amedirh

Continúa...

Gráfica 3: Factores de la cultura organizacional más reforzados durante la etapa de mayor confinamiento



Gráfica 4: Acciones para mantener firme la cultura organizacional



Continúa...

Colegio de Contadores Públicos  
de México



Afiliado al  
IMCP

**10-14 / AGO / 2020**



## FORO NACIONAL DE ESPECIALISTAS EN SEGURIDAD SOCIAL

Conoce los desafíos que las instituciones de seguridad social  
afrontan derivado de la pandemia COVID-19, en voz de las propias autoridades.  
Prepárate para los nuevos retos y cambios que suceden ya en las empresas.



**STPS**  
SECRETARÍA  
DEL TRABAJO Y  
PREVISIÓN SOCIAL

Tema  
**Fiscal/IMSS**

NDPC  
**16**

Sede  
**Online**



Compra en línea

[cursos@colegiocp\\_mexico.org.mx](mailto:cursos@colegiocp_mexico.org.mx)  
Tels. 55 1105 1960 y 1105 1961  
[www.ccpm.org.mx](http://www.ccpm.org.mx)

 55 2302 6953



**Gráfica 5: Medidas para reforzar la cultura organizacional en la “Nueva Normalidad”**



**Hacia una nueva visión de la cultura organizacional**

Es claro que todas las empresas han enfrentado las dificultades económicas y operativas que trajo consigo la pandemia; no obstante, también deben ser reconocidos los aprendizajes forjados durante este proceso que trastoca la vida organizacional y de las personas que conforman la fuerza de trabajo.

Por un lado, el liderazgo se ha transformado. La vuelta de timón que representó hacer frente a la situación crítica sanitaria una vez presente en México puso a prueba a las empresas y negocios con estructuras jerárquicas demasiado tradicionales y convencionales. La situación exigió gran agilidad en la capacidad de respuesta para adaptarse a condiciones que, muy al principio, cambiaban prácticamente de un día para otro.

No en todos los centros de trabajo se contaba con la preparación adecuada y se han tomado decisiones a velocidad vertiginosa. A cada paso ha tenido que responderse de esa forma y no hubo tiempo suficiente para diseñar los protocolos necesarios para

el confinamiento, el seguimiento de la salud de los trabajadores, el *home office*, la actividad en las líneas de producción de plantas y centros de distribución. De manera similar, ha estado ocurriendo con los planes para el regreso seguro a las instalaciones y oficinas.

De ahí que se requiere una nueva visión de la cultura organizacional, pues ahora el área de Recursos Humanos enfrenta el reto de liderar una transformación de enorme profundidad. En un primer término para que las personas adopten nuevos hábitos de higiene y etiqueta respiratoria; pero, además, porque la empresa o negocio debe reconstruir la confianza del trabajador en la seguridad que se ofrece tanto económica como sanitaria.

Nuevos códigos de comportamiento deben ayudarnos a dar contención a las personas, procedentes de contextos sociales tan diversos como los que privan en nuestro país. A Recursos Humanos corresponde la tarea de concebir el fortalecimiento de la cultura organizacional como la base o soporte que facilitará seguir adelante con la llamada “Nueva Normalidad” auestas. 🌐

## Resiliencia en tiempos de COVID-19 y cultura organizacional

Por: Jorge Ponga, integrante de la Comisión de Capital Humano del Colegio de Contadores Públicos de México y socio de Clients & Industries en Consultoría, Deloitte México

El alcance de la emergencia sanitaria vigente es tal que cuatro de cada cinco colaboradores a nivel global han sido afectados de algún modo por el cierre de negocios y por los esquemas de teletrabajo,<sup>1</sup> mientras que el liderazgo enfrenta el reto de responder y resolver en tiempo real situaciones sin precedentes.

En términos de retos, el tan esperado regreso –progresivo– a la “normalidad” ha orillado a las organizaciones a formular nuevas maneras de operar, que van desde reinventar sus espacios y la relación con su fuerza laboral, hasta repensar el trabajo desde lo más elemental y en tiempo récord.

Además de los factores macroeconómicos de la situación actual y la posibilidad de olas subsecuentes de contagio, entre otros riesgos, se agrega al desafío la propia incertidumbre de los colaboradores respecto al regreso a sus lugares de trabajo. La manera en que los líderes de las organizaciones manejen la recuperación de sus operaciones hará la diferencia y determinará su reputación como marca (*brand*) en años venideros, establecerá su competitividad a futuro y, más importante aún, definirá si en verdad son empresas sociales.

Este concepto de empresa social, que tenemos en el radar desde 2018, cobra relevancia hoy más que nunca como la base de una cultura organizacional para la recuperación y preparación para el futuro. Dicha cultura se sostiene sobre tres pilares: establecer un **propósito** empresarial de la mano con el bienestar de sus colaboradores y el significado en su trabajo diario; maximizar su **potencial** enfocándose en impulsar las capacidades de su fuerza laboral con ayuda de la tecnología; y adoptar una **perspectiva** que le permitirá a la organización ver posibilidades en la incertidumbre. A partir de este enfoque, lejos de ser un reto, la situación actual ofrece la oportunidad de posicionarse como actores que darán forma a un futuro desconocido.

La empresa social construye una organización alrededor de su fuerza y cultura laboral; la prepara para recuperarse después de las crisis, para permanecer atenta y responder oportunamente al próximo evento disruptivo y crear mayor resiliencia entre los colaboradores, todo a través de estas etapas:

- **Reflexionar** sobre las lecciones aprendidas y agregar voces y perspectivas diversas de distintos niveles para trazar el nuevo futuro. Este ejercicio no solo permite hacer un balance continuo, sino que debe convertirse en un ejercicio constante.
- **Reafirmar el compromiso** como organización con el bienestar de la fuerza laboral y su propósito, cubriendo desde sus necesidades físicas y psicológicas hasta financieras, dentro y fuera del espacio laboral tradicional.
- **Restablecer el compromiso de la fuerza laboral** para maximizar su contribución, su desempeño y su capacitación continua. En este paso, la organización reafirma el pacto de sus líderes de mantener una dirección clara sobre los cambios en las prioridades del trabajo y sus rutinas, lo que será la clave para lograr un óptimo desempeño por parte de los colaboradores.
- **Repensar el trabajo, la fuerza laboral y los lugares de trabajo.** Repensar es reconsiderar la composición, compensación y gestión del desempeño de la fuerza laboral, sus esquemas de trabajo y determinar si un colaborador tendrá que continuar en remoto. Esta etapa deberá permanecer alineada con las necesidades en constante evolución del negocio.

La pandemia por COVID-19 también es una oportunidad de cambio desde los cimientos de las organizaciones para reconstruir y reposicionar la organización hacia el futuro. Pero si se carece de compromiso y conexión con la fuerza laboral a través de una nueva cultura organizacional, estaremos navegando a menos de la mitad del potencial real que podemos alcanzar.

### Fuente:

Deloitte Insights, Workforce strategies for post COVID-19 recovery: <https://bit.ly/2MiNIRQ>

<sup>1</sup> International Labour Organization, COVID-19 causes devastating losses in working hours and employment: <https://bit.ly/2Aqn8DI>

El contenido es responsabilidad del autor.



## Romper paradigmas y cambiar nuestro *mindset*: el reto más grande de empresas y líderes ante lo incierto

Por: Eduardo B. de la Garza, Chief People Officer en Walmart México y CAM

Sin duda, los momentos que enfrentamos en el mundo entero nos hacen replantearnos las prioridades como individuos, como comunidad y como líderes. En nuestro caso, nos ha llevado a colocar a nuestra gente al centro de las decisiones, privilegiando su seguridad, salud y bienestar.

“Por el momento trabajaremos desde casa y daremos a conocer la nueva fecha de regreso en un par de semanas”. Así se leía el primer comunicado que enviamos a nuestros asociados(as), cuando los contagios por COVID-19 empezaron a elevarse. Mientras tanto, de manera acelerada, implementamos todas las medidas preventivas de salud en cada una de nuestras más de 2 mil 500 unidades. Desde esa fecha han pasado más de dos meses y hoy puedo decir que estamos operando con las máximas medidas de seguridad e higiene; sin embargo, la incertidumbre continúa.

Como compañía, estamos convencidos de lo que nos mueve: hacer siempre lo correcto, actuando con la mayor agilidad y tomando las mejores decisiones para nuestros clientes –al centro en todo momento– y nuestros asociados(as).

Nuestra transformación como empresa inició hace más de año y medio; hoy estamos en el proceso final de implementación. Para adoptar las herramientas y la manera de trabajar que distinguen a la agilidad, basamos nuestra “nueva normalidad” en cuatro pilares:

1. **Nuestros clientes y asociados(as) deben estar al centro de nuestras decisiones.** Nuestro fundador, Sam Walton nos dejó una frase muy poderosa: “*Si quieres que los asociados(as) cuiden a los clientes, debemos asegurarnos de cuidar a nuestros asociados(as)*”. Por esto, reforzamos nuestro “Programa de Atención Integral” con especialistas de la

Como compañía estamos convencidos de lo que nos mueve: hacer siempre lo correcto, **actuando con la mayor agilidad y tomando las mejores decisiones para nuestros clientes –al centro en todo momento– y nuestros asociados(as).**

salud que se ocupan de sus necesidades y las de sus familias, y con medidas de seguridad e higiene que garantizan su protección en todo momento. Asimismo, tenemos una propuesta de valor sólida para nuestra gente, apalancada por una serie de iniciativas de Fundación Walmart.

2. **La comunicación es imprescindible** en tiempos de incertidumbre. Mantener informada a nuestra gente nos ayuda a evitar vacíos que puedan ser sustituidos por las llamadas *fake news*. Una comunicación, clara, sencilla, transparente y honesta con nuestros asociados(as) nos lleva a trabajar en equipo y a tener un mismo propósito. Simplificamos nuestros procesos con ayuda de la tecnología, facilitando herramientas ágiles y la capacitación en línea.
3. **Nos basamos en data para entender en dónde estamos y planear nuestros siguientes pasos.** Hemos medido el impacto de nuestras iniciativas a través

No sabemos qué sucederá mañana, sin embargo, hoy necesitamos operar en una “nueva normalidad”, **donde lo incierto es una constante y nuestro reto más grande es aprender a vivir con ello.**

de distintas herramientas, como los *dashboards* que nos permiten conocer la situación de cada tienda, club y centro de distribución (Cedis), así como de nuestros asociados(as) vulnerables, monitoreanlos de cerca para cuidar su salud.

4. **Todas las acciones que llevamos a cabo son pensadas en procesos *end-to-end*.** Es decir, dejamos de trabajar en silos y comenzamos a hacerlo de forma armónica. Esto nos ha ayudado al crecimiento de nuestras plataformas de *eCommerce* y a la comunicación entre áreas, lo que facilita que alcancemos nuestros objetivos.

No sabemos qué sucederá mañana, sin embargo, hoy necesitamos operar en una “nueva normalidad”, donde lo incierto es una constante y nuestro reto más grande es aprender a vivir con ello. Como compañía, continuaremos llevando a cabo las buenas prácticas e innovaremos en aquello que sea necesario.

Estamos creando un plan de regreso a oficinas que garantice la seguridad de nuestra gente, pues lo más importante es cuidar y proteger a nuestros asociados(as), clientes, socios y a las comunidades donde operamos.

Hoy nuestros valores están más vivos que nunca y el sentido de comunidad es más fuerte, porque en **Walmart de México y Centroamérica**, **#NosCuidamosEntreTodos**.

El contenido es responsabilidad del autor.



## Cultura organizacional: agilidad ante la incertidumbre

Por: Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos & TI en Grupo Brisas

Sin duda, estos son momentos complicados para las organizaciones. En un texto publicado en 2017 en un sitio de República Media Group, Cristin Sibaja, de BDS Factor Humano, refería que “cuando pensamos en una crisis, normalmente, presumimos que se trata de algo inesperado, negativo y que supone un peligro para el desarrollo de cualquier asunto o proceso. Las organizaciones también las sufren y estos sucesos generalmente alteran la cotidianidad de la empresa. En el momento en el que ocurren, se aprecia una sensación de pérdida de control e incertidumbre por parte de sus colaboradores y, a su vez, se generan muchas reacciones que pueden empeorar el estado de la organización”.

La incertidumbre que ha traído consigo la pandemia del COVID-19 en todo el mundo nos coloca ante una disyuntiva muy importante y pone en jaque a la cultura organizacional de las empresas al someter a prueba su alcance verdadero entre los directivos, los clientes y los trabajadores.

Esta inseguridad, este desasosiego, tienen que ver con una visión de futuro que nos pone en la arena del mercado en el que compite la capacidad de una organización para darle vida a sus valores y encontrar oportunidades disruptivas para seguir existiendo, reinventarse y, al mismo tiempo, seguir siendo competitiva. La empresa deberá fortalecer su personalidad, darle vida a sus principios y validar su propósito y procesos.

La cultura organizacional es el conjunto de principios, actitudes, creencias, tradiciones y formas de interacción dentro de una compañía y constituye la base para definir su estrategia de negocio. Si aceptamos la premisa de que, además de conducir hacia la realización de sus objetivos clave y económicos, le sirve de faro en su búsqueda de mejorar su desempeño, entonces reconocemos también que la cultura influye en los resultados de la actividad. Así que, ¿en dónde está el jaque? Diría que está en el hecho de que la cultura se ha estresado y ha

puesto a prueba sus principios y formas para asegurar su propósito y la continuidad del negocio.

Normalmente vemos a la empresa como un flujo de dinero y nos enfocamos en el efectivo y el control de costos para generar utilidad. Sin embargo, la incertidumbre nos obligó a parar de pronto nuestras actividades esenciales porque muchas de ellas fueron clasificadas como no necesarias para la economía actual que, “por decreto”, detuvo su motor y prefirió conservar la salud sin poner a prueba un modelo de respuesta económica a la contingencia, impactando a familias, personas y organizaciones.

Al detener la cadena productiva y afectar a la cadena de valor, rompimos el flujo de suministro y pospusimos la entrega y producción de bienes y servicios, dejando al proveedor preso de su propio inventario y la falta de demanda. Mandamos a nuestra gente a su casa para que hiciera *home office* sin haber definido antes el alcance del mismo en toda su capacidad, tiempos y movimientos; tampoco contemplamos las repercusiones del encierro y el impacto emocional de la convivencia 24/7 de la familia, el uso los espacios y los recursos domésticos, no diseñados para la función laboral.

De pronto, dejamos de gastar e invertir y comenzamos a posponer el uso del dinero, afectando el flujo de efectivo de la economía, de por sí ya dañada y casi en recesión. La incertidumbre nos envolvió, obligándonos a desplegar un escudo protector en torno a nuestra vida. La cultura organizacional dejó de ser holística, de equipo, de grupo, para volverse personal y orientada a cuidar cada quien sus propios intereses.

Es ahora cuando la organización debe ser disruptiva. Este es el momento de actuar y pensar de forma diferente, de arriesgarnos a mirar adelante y cuestionar nuestro *statu quo* para romper el jaque y recuperar el control de nuestro juego.

## Esta crisis nos ha permitido ver que no estábamos preparados para entender y actuar en un entorno complejo e incierto porque veníamos usando la fórmula que siempre nos había funcionado.

La incertidumbre genera una crisis que, si la analizamos, nos da la oportunidad de ver sus diferentes ángulos para crear nuevas propuestas, con energía renovada, con inteligencia emocional positiva y resiliencia ante los nuevos tiempos.

Pero, ¿por dónde empezar? Pues enfocándonos en la oportunidad de ver esos ángulos que nos ofrece con una visión fresca, con la decisión de retomar la cultura organizacional y actualizarla con nuevas competencias que aseguren habilidades y conocimientos innovadores para afrontar esta nueva realidad que llegó para quedarse en aspectos como la salud, la sanidad y la manera de hacer negocios. Esto implica abrir el foro a nuestro personal y escuchar sus novedosas ideas de negocio y de ataque a los mercados actuales y emergentes. La propuesta es hacer que la cultura nos lleve a ser más emprendedores, con modelos de negocio creativos y apasionantes, y con un retorno de inversión calculado que garantice nuevos objetivos económicos.

Para atacar directamente la incertidumbre, conviene explorar la metodología AGILE para identificar cómo funcionan un equipo, una organización y una persona en dicho contexto. La agilidad consiste en una manera de pensar, más que en herramientas y métodos. Hoy las organizaciones requieren personas más conscientes y adaptables, rodeadas por una cultura que fomente la colaboración, la innovación y la creatividad para fortalecer la estructura de la compañía con métodos innovadores en el desempeño del trabajo y hasta en el modo en que se relaciona la plantilla.

La incertidumbre nos debe ayudar a reducir miedos e identificar las buenas prácticas que podemos implementar para que nuestra cultura organizacional evolucione. Por ejemplo, volver a poner al cliente al centro y pasar de ser proveedores de productos o servicios a solucionadores de sus necesidades, atendiendo su deseo básico y funcional respecto a nuestro producto.

Aunque a nadie le guste pensarlo, este es el momento de prepararnos para “la próxima vez”. ¿A cuántos de nosotros esta crisis nos tomó desprevenidos y sin planes reales de contingencia? Entonces es momento de hacer un nuevo plan, práctico, lleno de ideas y acciones tomadas de nuestra propia experiencia y de las que hemos aprendido de otras personas e industrias. Crear mejores

formas de trabajar, más ágiles e inteligentes, que inspiren al equipo a darle vida a la cultura de la organización, convirtiéndose en los protagonistas y los agentes del siguiente cambio.

Esta crisis nos ha permitido ver que no estábamos preparados para entender y actuar en un entorno complejo e incierto porque veníamos usando la fórmula que siempre nos había funcionado. Este momento nos está proponiendo que empecemos a considerar métodos ágiles para movernos mejor, así como ideas, prácticas y tendencias nuevas, provenientes de diferentes industrias e incluso de distintas partes del mundo.

Una reflexión más para el embajador de la cultura, el CEO: ¿Qué significó esta pandemia para mí y para mi organización? ¿Cómo impactó a mi cultura y a mi gente?

Como líder, estoy seguro de que el CEO ha pasado momentos muy duros financieramente hablando, con un impacto tremendo en la caja y el flujo. También sé que ha reflexionado sobre cómo recuperar el negocio perdido y ha hecho malabares con ideas frescas para lograrlo. En consecuencia, la cultura de la organización tendrá su prueba mayor: si la cultura está viva, el cliente la reconocerá y querrá volver a experimentarla. Estoy seguro de que volverá a confiar en el producto que siempre le ha gustado y, luego de disfrutar nuestras nuevas propuestas, las promoverá entre su círculo de influencia.

Finalmente, estoy seguro de que lo que hemos vivido en estos días de confinamiento, y lo que aún está por venir en los próximos meses, nos deja una lección de vida invaluable. Esta experiencia es una invitación a replantear la forma en cómo funciona un equipo, una organización y una persona ágil. A redefinir nuestro trabajo colectivo y nuestro espíritu de mejora continua, y evaluar el nivel de compromiso de la fuerza laboral clave.

Una cultura es perenne, pero debe evolucionar constantemente. La incertidumbre es buena si tenemos herramientas preparadas para paliarla, así como el talento y la capacidad instalada para avanzar en tiempos complicados. Es ahora cuando se sabrá quiénes nos preparamos para lo que pudiera venir y quiénes no.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

## Cultura organizacional sólida: nuestra fortaleza ante la crisis

Por: Fernando Méndez, Vicepresidente de Recursos Humanos de CEMEX México

A lo largo de los años, en CEMEX hemos desarrollado la capacidad de enfrentar los retos que los ciclos de nuestra industria nos han puesto en el camino, aprendiendo a ser resilientes, adaptables y ágiles; alcanzando nuestras metas una y otra vez.

De acuerdo con un diagnóstico cultural (2018) y una encuesta de compromiso (2019), nuestra organización se distingue por contar con una cultura fuerte, con enfoque en resultados y un alto sentido de pertenencia, ya que el 92% de nuestros colaboradores afirman sentirse comprometidos y el 94% se sienten orgullosos de formar parte de la compañía.

Pero estas características, ¿cómo nos han ayudado a gestionar una crisis como la que nos ha tocado enfrentar con el COVID-19?

### Apalancamiento en una organización resiliente

Esta emergencia sanitaria nos ha tomado a todos por sorpresa y, como muchas organizaciones, hemos tenido que reaccionar de forma rápida implementando cambios inmediatos en nuestros objetivos y formas de trabajar.

Teniendo el cuidado de la salud y la seguridad de nuestros colaboradores, clientes y comunidad como una de nuestras prioridades, reforzamos y creamos nuevas acciones dirigidas a alcanzar esta meta:

1. La conformación de un equipo de Rápida Respuesta con líderes de diferentes áreas, cuyo rol principal es responder de manera eficiente a los riesgos presentados en las operaciones y cuidar la salud de nuestros equipos de trabajo.
2. El esquema de oficina remota para todo el personal con funciones administrativas, el cual fue adoptado rápidamente por el 93% de esta audiencia, quienes

Esta emergencia sanitaria nos ha tomado a todos por sorpresa y, como muchas organizaciones, **hemos tenido que reaccionar de forma rápida implementando cambios inmediatos en nuestros objetivos y formas de trabajar.**

se encuentran trabajando desde sus hogares a partir del pasado 16 de marzo.

3. La implementación de medidas sanitarias estrictas en nuestras operaciones para minimizar el riesgo de contagio y la propagación del virus entre nuestros colaboradores operativos, mismas que incluyen cercos sanitarios, distanciamiento físico en áreas comunes y cuidado de personas vulnerables.
4. La atención médica profesional como beneficio para todos los colaboradores que lo requieran, incluyendo cobertura médica, convenios para consultas a distancia, así como una aplicación web mediante la cual monitoreamos a todo el personal que presente ansiedad o síntomas relacionados con el virus. Gracias a esto, hemos dado seguimiento a más de 1,600 colaboradores con aplicación de pruebas, atención médica, seguimiento y hospitalización para los casos que lo han requerido.

La comunicación abierta, el seguimiento por parte de los líderes y las encuestas de retroalimentación, nos han permitido escuchar las necesidades de nuestra gente y tomar acciones que nos ayudan a fortalecer su compromiso y relación con la empresa.

5. Un canal de reporte directo en nuestro sistema de Código de Ética para recibir y atender denuncias por comportamientos inadecuados relacionados al COVID-19, con lo que hemos dado seguimiento a casos que se han presentado con el personal y con la seguridad dentro del trabajo.
6. Las acciones ante nuestros clientes y nuestra comunidad, a través de la esterilización en espacios públicos, la construcción de hospitales móviles y conferencias sobre temas de interés.

Todas estas acciones han sido acompañadas por un plan de comunicación y capacitación, en el cual ha participado más del 70% del público objetivo mediante alguna ruta de aprendizaje, sesiones con líderes, conferencias y materiales de apoyo.

### Impacto en nuestra organización

Estas acciones han sido correspondidas por el compromiso incondicional de nuestra fuerza laboral. Más del 90% de nuestros colaboradores con funciones administrativas aceptaron participar en un “Programa Voluntario de Diferimiento Salarial”, contribuyendo a disminuir el impacto económico de la crisis en nuestra compañía.

El incremento de personas que participan en voluntarios, al igual que las interacciones y el contenido de apoyo publicado en medios digitales, son una evidencia más que nos confirma el orgullo que tiene nuestra gente de pertenecer a CEMEX.

La comunicación abierta, el seguimiento por parte de los líderes y las encuestas de retroalimentación, nos han permitido escuchar las necesidades de nuestra gente y tomar acciones que nos ayudan a fortalecer su compromiso y relación con la empresa.

### Nuestro compromiso ante nuevos retos

Si bien esta época de crisis nos ha unido como organización, estamos conscientes de que debemos seguir aprendiendo y fortaleciendo nuestra capacidad para enfrentar los retos que se presenten en el futuro.

Nuestra cultura organizacional, sólida y presente en todas las funciones de la compañía, ha sido el instrumento clave que nos ha ayudado a implementar cambios en las formas de trabajar, promover comportamientos e introducir nuevas formas de colaboración, procurando siempre el cuidado de la salud y el bienestar de nuestro personal, nuestros clientes y nuestra comunidad.

Mientras nos preparamos para un regreso gradual a oficinas y una reanudación completa de actividades, hoy más que nunca estamos convencidos de que trabajando juntos y alineados a un mismo propósito lograremos salir más fortalecidos de esta crisis y así continuar construyendo un mejor futuro.

**El contenido es responsabilidad del autor.**





# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2020

Business Agility: The Human Experience Edición 55°  
**DIGITAL**



**9-10**  
SEPTIEMBRE  
**2020**

## PARTICIPA EN EL EVENTO EMPRESARIAL

Diseñado para profesionales y empresas que buscan ser ágiles para adaptarse a la nueva era del trabajo y los negocios.

**#congresodigitalamedirh**

**¡RESERVA LA FECHA!**



# SPEAKERS

**Tacy Byham**

Chief Executive Officer  
DDI

**Ignacio De la Vega**

Decano  
EGADE Business School, TEC de Monterrey

**Claudia Jañez**

Presidenta  
DuPont América Latina  
Consejo Empresas Globales CEEG en México

**Juan Mateo**

Director  
Universidad de Francisco de Vitoria

**Alejandro Melamed**

Director General  
Humanize Consulting

**Alejandro Molina**

Director General  
Revitalización Organizacional

**Jorge Rosas**

CEO  
Delivering Happiness México

---

POR PRIMERA VEZ,  
TOTALMENTE  
**DIGITAL**

---

Conoce el detalle del evento

[www.congresoamedirh.com](http://www.congresoamedirh.com)

## La inesperada cita del 2020: ¡Bienvenida!

Por: Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo Recursos Humanos de Banco Santander

En la agenda de este año 2020 había proyectos importantes, muchos de ellos seguramente transformacionales. Para hacer una buena gestión del cambio, habría que haber dedicado a estos proyectos al menos un año, lo necesario para generar en los empleados una buena conciencia de la circunstancia actual y, con ello, llevarlos al compromiso de buscar una situación deseada para el futuro.

Sin embargo, la pandemia llega y no hay tiempo para planear, preparar presentaciones, cabildear a favor de los proyectos, agendar su presentación, etc. Es necesario actuar rápido, tomar decisiones y ejecutar. Muchas preguntas y pocas respuestas, por lo que nosotros mismos debemos construir estas últimas. ¿Cómo actuar de manera rápida? He aquí algunos puntos que comparto con ustedes:

### ¿En dónde estamos parados?

- 1. Establecer un punto de situación y desde ahí gestionar cada día.** Conocer la condición de la organización ante la emergencia para que, a partir de ahí, se puedan tomar decisiones, poner en marcha los planes de contingencia y, sobre todo, dar claridad a los líderes y los equipos para que todos sepan muy bien qué es lo que se debe hacer. Romper con el *statu quo* para llevar a cabo, de forma rápida y ágil, la toma de decisiones y la ejecución de las acciones. Pasar de la burocracia a la agilidad de la noche a la mañana y ver cómo todo funciona mejor.
- 2. La confianza como herramienta de agilidad.** Nadie mejor que cada uno de los colaboradores –que conocen su rol y su responsabilidad– sabe qué debe hacer, cómo lo debe hacer y de qué forma podría mejorarlo. Ahora, en un ambiente de agilidad, la confianza y el empoderamiento se atreven a emerger y de un día para otro el colaborador se descubre capaz de tomar decisiones rápidas y muy efectivas. La ejecución rápida necesariamente se ve reflejada en los empleados y en los clientes. Se reta al *statu quo*.
- 3. La colaboración.** La solución de problemas fluye de forma transversal en lugar de forma vertical y

jerárquica. Cuando las personas reconocen que la decisión puede ser tomada entre ellos y sus pares, recurren a trabajar de manera más informal en la organización, con lo que se fraguan mesas y ambientes de trabajo colaborativos, ágiles. Actúan de manera incluso solidaria, la generosidad aflora y, por tanto, disminuyen los egos. Un ambiente de autogestión, colaborativo y solidario es el medio ideal para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto.

- 4. Comunicación continua, clara y directa.** Alguna vez supe de una encuesta en la que se preguntaba a los líderes de proyectos qué hubieran hecho distinto una vez que lo finalizaron. La mayoría de ellos –quizá un 80%–, independientemente de si tuvieron éxito o no, respondieron que hubieran buscado tener una mejor comunicación. Algunos aspectos a considerar en este sentido son:

- **Comunicación directa.** La mejor comunicación que podemos tener es cara a cara. Viendo las expresiones de la gente, asegurándonos de que nos ponen atención y, por supuesto, cerciorándonos de dar respuesta a las preguntas que puedan surgir. Sesiones virtuales, *town halls*, son modalidades que funcionan muy bien.
- **Comunicación constante.** A través de algún mecanismo de fácil acceso para todos, transparente y claro. Un *newsletter* diario puede cumplir esa función.

Un ambiente de autogestión, colaborativo y solidario es el caldo de cultivo perfecto para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto. Tenemos la gran oportunidad de impulsar iniciativas dentro de la organización aprovechando las ventajas que este ambiente genera en las personas y en los equipos. ¿Por qué no? Aprovechemos también para cambiar la forma de trabajo de aquí en adelante.

El contenido es responsabilidad del autor.



## El rol de la cultura organizacional en tiempos de crisis

Por: Gabriela García Cortés, VP de Recursos Humanos en PepsiCo

La pandemia de COVID-19, sin duda, ha generado demandas extraordinarias para todos los líderes de negocios, pero es precisamente en los momentos de crisis cuando el liderazgo sale a relucir y a determinar el rumbo de las organizaciones.

Esto marca una oportunidad única para que Recursos Humanos consolide su posicionamiento estratégico y activo, ya que se espera que seamos nosotros quienes en este entorno incierto guiemos a nuestra gente a través de la crisis y después de ella. Para mí –y me imagino que para ustedes también–, estos últimos meses han sido muy intensos y en ellos la resiliencia y capacidad de adaptación han jugado un rol crítico.

Hoy en día, cuando los negocios están lidiando con muchos desafíos, para PepsiCo, el foco está en la salud y la seguridad de nuestros colaboradores. Por ello, al iniciar esta crisis sanitaria, respondimos de inmediato con la activación de nuestros comités respectivos, tanto nacionales como locales. Es decir, implementamos protocolos estrictos y tomamos medidas extraordinarias: por ejemplo, habilitamos rápidamente un servicio de atención médica y psicológica a través de líneas de asistencia especializada, en las cuales médicos y psicólogos responden a dudas e inquietudes.

Esta transición que estamos viviendo requiere que tomemos conciencia de que no habrá un “regreso” y, más bien, nos preguntemos qué futuro o qué tipo de “nueva normalidad” queremos forjar. ¿Estamos preparados para esto? ¿Qué acciones tenemos que tomar hoy en lo individual para estar preparados para mañana?

Es un hecho que la pandemia catalizó la digitalización en el mundo entero, lo que nos obliga a cambiar nuestra manera de operar; de ahí que la cultura organizacional adquiera una relevancia crucial en estos tiempos tan señalados. Estoy segura de que si antes de esto no hubiéramos trabajado arduamente en afianzar la cultura de empoderamiento, flexibilidad, liderazgo cercano y cuidado a la gente, no tendríamos los exitosos resultados que hoy disfrutamos. Conscientes de que las necesidades de nuestros colaboradores evolucionan, hemos adaptado la manera en que nos co-

nectamos y activamente buscamos crear *engagement* con toda la organización. Hemos diseñado programas que nos permiten llevar a nuestros empleados y sus familias, a través de la plataforma en línea “Vive saludable”, clases de yoga y de baile, entre otras actividades. De igual forma, lanzamos PepsiCo Kids, un programa que busca ayudar a los padres de familia a encontrar un balance entre el trabajo remoto y el entretenimiento de sus hijos, ofreciéndoles durante esta cuarentena diferentes clases de manualidades y actividades físicas. Estos son algunos de los muchos esfuerzos que llevamos a cabo para seguir fomentando la vinculación y cercanía con todos nuestros colaboradores.

Para PepsiCo también es un orgullo operar en beneficio de nuestros proveedores, clientes y consumidores. Y, para ser congruentes con nuestras acciones, establecimos el compromiso de trabajar en beneficio de las comunidades donde operamos. Desde la Fundación PepsiCo México seguimos llevando a cabo diversas acciones entre las que destacan los donativos a los Bancos de Alimentos de México, al personal de salud del IMSS, a niñas y niños en comunidades vulnerables, así como a adultos mayores que necesitan de nuestra atención y tiempo.

Hoy continuamos enfrentando una de las pruebas de liderazgo más críticas, pues todavía queda un largo camino por recorrer antes de superar la pandemia y el rol de Recursos Humanos se ha vuelto más importante que nunca. Es indispensable aprender a aceptar la incomodidad y la incertidumbre con que estamos viviendo y tener cuidado en que la aspiración de “regresar” no obstaculice la adecuada toma de decisiones.

Por el contrario, la situación ofrece una oportunidad para aprender a manejar la ambigüedad y, de esta forma, ayudar y empoderar a nuestros equipos a diseñar ese nuevo futuro. A medida que vamos avanzando debemos ajustar nuestra estrategia para asegurar que atacamos las necesidades de los colaboradores, que en todo momento están evolucionando.

El contenido es responsabilidad de la autora.

## Consciencia Empresarial

Por: Patricia Mañón Senado

En seis meses, el mundo cambió, la naturaleza cambió. Este trastorno nos ha llevado a reafirmar que el cuidado de las personas que integran nuestras organizaciones es sumamente relevante. A pesar de todos los avances tecnológicos –digitalización, virtualización, robotización– y los adelantos de la sociedad moderna, el ser humano sigue estando en el centro de todas las actividades que tienen lugar en el mundo y es solo a través de la relación interpersonal que se consigue un sentido de logro.

Aun antes de la llegada del COVID-19, ya se hablaba de “la experiencia del empleado”, de su satisfacción con la organización, de la NOM 035, la compensación flexible, el trabajo desde casa, etc. La pandemia ha hecho aún más evidente la necesidad de enfocarse en la “centricidad humana”, es decir, poner a las personas en el centro de nuestras decisiones e interacciones, así como escuchar y valorar sus aportaciones, porque son ellas las que hacen a la organización.

Los profesionales de recursos humanos ya no necesitamos un “caso de cambio” porque el cambio ya se dio. En menos de 60 días tuvimos que ajustar y modificar a nuestras organizaciones para mantener el negocio en operación, sabiendo que “era necesario hacer un trabajo diferente y, al mismo tiempo, el trabajo necesitaba hacerse de forma diferente” (*different work needs to get done while work needs to get done differently*).

La gran pregunta ahora es cómo hacer de este cambio una experiencia positiva para nuestros colaboradores. En Seguros Monterrey New York Life (SMNYL), hemos generado una fórmula que nos ha permitido seguir trabajando de forma exitosa y no solo eso: a pesar de las circunstancias, continuamos enfocados en lograr nuestros objetivos y mejorar nuestras experiencias.

Como empresa consciente, tenemos muy claro nuestro propósito de “proteger mejor”, que nos permite mante-

ner el rumbo, nos guía, nos inspira y nos une como colectividad. Protegemos mejor a todos aquellos que forman parte de nuestra organización: *stakeholders*, clientes, socios de negocio, fuerza de ventas, colaboradores, proveedores y la comunidad con la que interactuamos.

El propósito de “proteger mejor” se fundamenta en nuestros valores: humildad, humanidad, confianza, integridad y fortaleza financiera. Estos valores constituyen un soporte claro sobre el que basamos todas nuestras decisiones y acciones dirigidas a cumplir con nuestra promesa de marca que garantiza que estaremos presentes en los momentos importantes de la vida no solo de nuestros clientes, sino de todos los que colaboramos en SMNYL.

Mantener a las personas en el centro nos ha dado la oportunidad de reconocer que como seres humanos somos un todo y que trabajar en SMNYL nos permite estar en un lugar donde podemos “Ser, crecer y pertenecer... siempre”.

Valoramos la diversidad y la inclusión con la firme convicción de que así obtenemos lo mejor de cada persona que colabora en SMNYL, que es una empresa de personas para personas.

A pocos meses de distancia, reconocemos que nuestra realidad cambió y ya no hay regreso a ella, por lo que a partir de ahora debemos asumir que existe una nueva normalidad.

Claramente, esta debe sustentar nuestro rumbo o propósito, por lo que también impulsamos un liderazgo consciente que reconoce que lo más importante es la persona con la que interactuamos y con quien tenemos que ser sensibles y empáticos ante sus necesidades. Un liderazgo cercano respeta y aprecia a la persona en su totalidad.

La pandemia ha hecho aún más evidente la necesidad de enfocarse en la “centricidad humana”, es decir, poner a las personas en el centro de nuestras decisiones e interacciones, así como escuchar y valorar sus aportaciones, porque son ellas las que hacen a la organización.

Además, hemos definido algunos principios básicos para sustentar nuestra nueva realidad:

- **Agilidad** para responder rápidamente a las necesidades del negocio, con la capacidad de agruparnos y reagruparnos en equipos multifuncionales, tomar decisiones asertivas y rápidas en un entorno ambiguo.
- **Flexibilidad** para adaptarnos a las nuevas circunstancias y responder a la incertidumbre de nuestros colaboradores, clientes y fuerza de ventas, entendiendo que cada uno tiene necesidades particulares y situaciones de vida que resolver.
- **Digitalización** como la nueva forma de trabajar, proporcionando herramientas eficaces y efectivas, de fácil asimilación y entendimiento que puedan aprovecharse mediante el autoaprendizaje.
- **Virtualidad** como la nueva forma de interactuar, aprendiendo a manejar relaciones personales de manera remota, trabajando en equipo y, sobre todo, dirigidos por un liderazgo inspirador.
- **Empoderamiento** para generar responsabilidad en los equipos de trabajo que deben tomar decisiones a la distancia.
- **Autogestión** ante la perspectiva de un trabajo a distancia que no puede controlarse al 100%.

La nueva normalidad requiere que los colaboradores adopten estos principios y se acostumbren a ellos. Esta transición nos exige creatividad a los profesionales de Recursos Humanos para dar a nuestros colaboradores las herramientas que requieren, no solo tecnológicas, sino emocionales, profesionales y personales que los ayuden a una fácil adaptación:

- Capacitación constante para gestionar mejor sus actividades diarias y desarrollar las competencias relevantes en este nuevo entorno.

- Comunicación permanente en un sentido de 360°, a través de diferentes medios y asegurando siempre la bidireccionalidad.
- Desarrollo de capacidades de liderazgo como *coach*, habilitador de procesos y gestor del desempeño, la motivación y el desarrollo de los colaboradores.
- Salud y seguridad, dando certeza a los colaboradores, entendiendo sus miedos, preocupaciones y necesidades personales y familiares, siempre en sinergia con los requerimientos de la organización.

La forma genuina, fresca y congruente en que hemos abordado la situación actual y el diseño de estrategias centradas en las personas y fundamentadas en el propósito y los valores, nos permite reconocernos, a nuestros 175 años de antigüedad, como una empresa de personas para personas, que valora al ser humano integral. Gracias a ello somos una de las compañías de seguros más exitosas a nivel mundial.

El contenido es responsabilidad de la autora.



## Gerentes: ¿Cómo manejan la evaluación de desempeño en la era COVID-19?

Publicado originalmente como “How Managers Are Handling Performance Reviews During COVID-19” por Brian O’Connell (SHRM, Abril 28; 2020). Con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

Mientras millones de estadounidenses trabajan de forma remota durante la pandemia de coronavirus, los gerentes no habituados a supervisar a los empleados desde lejos enfrentan desafíos para evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación idónea.

“La mayoría de los componentes de nuestras evaluaciones de desempeño han sido descartados durante la crisis del coronavirus”, dice Mike Falahee, director ejecutivo de Marygrove Awning Co. en Michigan. “Después de todo, ¿cómo podemos evaluar a alguien que no puede hacer su trabajo de la forma en que acostumbra?”

### Tácticas cambiantes

Sin duda, muchos líderes de empresa comparten ese sentimiento, ya que el mundo laboral ha cambiado rápidamente en las semanas recientes. En ese tiempo, diversidad de compañías han pasado a tener solo operaciones remotas.

De acuerdo con una encuesta de Gallup, el porcentaje de trabajadores que dicen que su empleador les ofreció opciones de horario flexible o trabajo remoto aumentó de 39 por ciento a mediados de marzo a 57 por ciento a principios de abril. Además, el 62 por ciento de los estadounidenses con empleo dicen que “han trabajado desde casa durante la crisis, una cifra que se ha duplicado desde mediados de marzo”.

Los líderes y gerentes de empresa afirman que son varias las estrategias –algunas que existían desde antes del virus y otras que son nuevas– que les han ayudado a medir la productividad de los empleados en la era de COVID-19. Por ejemplo, CHG decidió prescindir de sus tradicionales evaluaciones anuales de desempeño para los empleados de primera línea.

“Descubrimos que era ineficaz por varias razones. Primero, era una mirada hacia atrás, por lo que no ayudaba a mejorar el rendimiento futuro. Segundo, no era una herramienta de medición efectiva porque las evaluaciones variaban mucho de un líder a otro. Tercero, porque hacía que los empleados dejaran de sentirse comprometidos. Era más como un juicio que como una herramienta de motivación”, comenta Kerry Norman, vicepresidente de Soluciones de Talento en CHG Software en Salt Lake City.

“Queremos que las personas sepan lo que están haciendo bien y dónde pueden mejorar, en vez que esperar hasta el fin de año, cuando es demasiado tarde para hacer algo al respecto”, asegura. Ahora la compañía se enfoca en proporcionar una retroalimentación “en el momento”, y eso ha resultado útil durante la pandemia.

### Roles cambiantes

La prevalencia de COVID-19 también está obligando a gerentes y al resto del personal, a ser más flexibles. Eso significa que los empleados están asumiendo nuevos roles, incluyendo algunos para los cuales nunca han sido capacitados. A su vez, los gerentes deben mostrar flexibilidad al evaluar a estos trabajadores, dándoles el tiempo que toma la curva de aprendizaje y entendiendo que habrá algunos problemas.

Antes de que llegara el virus, en el Instituto de Negociaciones Shapiro, en Baltimore, se realizaban evaluaciones formales una vez al año. Ahora, los gerentes de la empresa contactan con los trabajadores una vez a la semana. Además, por ahora, han dejado de evaluar a los empleados en función de los ingresos que generan. En cambio, afirma Andrés Lares, socio directivo, “queremos ver a nuestro equipo de marketing llegar a más personas que nunca por teléfono o correo electrónico durante este

## Los gerentes deben mostrar flexibilidad al evaluar a los trabajadores, **dándoles el tiempo que toma la curva de aprendizaje y entendiendo que habrá algunos problemas.**

tiempo. Al hacerlo, no estamos fortaleciendo las ventas y los ingresos a corto plazo, pero conducirá a mayores beneficios en el futuro”.

Adem Selita es director ejecutivo de la Debt Relief Co., en Nueva York, empresa que ya tenía un sistema de medición automatizada del rendimiento capaz de rastrear las métricas de los empleados por día, semana, mes y año. Este sistema cambió tras la sacudida del COVID-19. En estos días, cada evaluación de desempeño se programa con más de una semana de anticipación y los empleados reciben una plantilla para completar con instrucciones; asimismo envían sus respuestas para que el gerente las revise y las use como guía durante la revisión. “El énfasis ahora está en aquello en lo que el empleado necesita ayuda, en qué le gustaría trabajar, identificando tres puntos clave en los que se centrará y discutirá con su gerente en la próxima evaluación”.

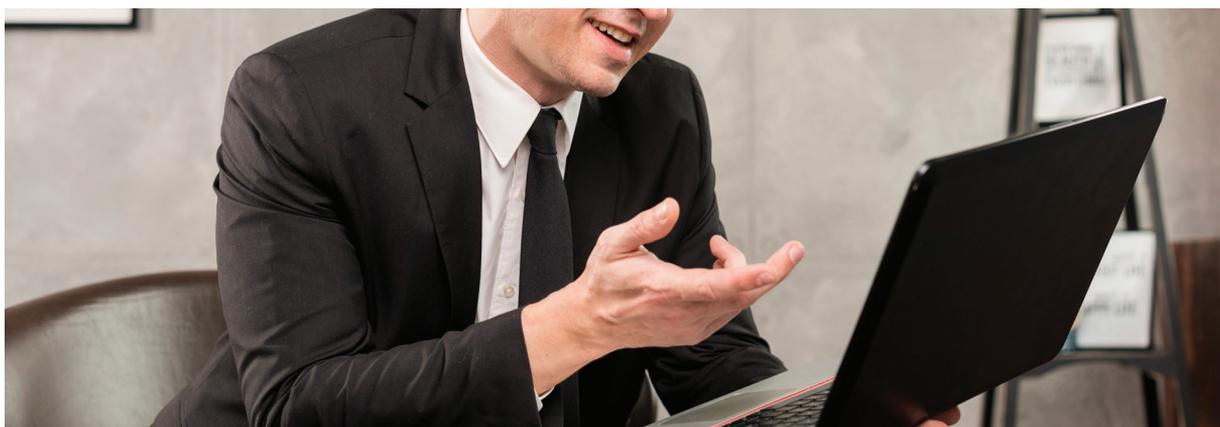
### Retos de comunicación

No ha sido fácil seguir este nuevo plan de evaluación del desempeño durante la pandemia. “Al principio, el mayor revés fueron las comunicaciones”, dice Selita. “Estamos pasando de una cultura gerencial donde los líderes están a unos pasos del escritorio de un empleado a un escenario donde no están presentes físicamente. Eso lleva a que muchas preguntas no se hagan (ya sea por parte del gerente o del empleado) hasta que llega el momento de las evaluaciones de desempeño”.

Por el lado positivo, los gerentes han advertido nuevas oportunidades para discutir el desempeño de manera más amplia. “Con las evaluaciones tradicionales, los empleados estaban dedicando gran parte de su tiempo a discutir temas de poca importancia, sin concentrarse en su desarrollo y en lo que podrían hacer mejor”, dice Selita. “Al establecer reportes más regulares, descubrimos que los empleados terminan las sesiones sintiéndose más capaces y motivados que nunca”.

Ken Eulo es socio fundador de la firma de abogados Smith & Eulo en Florida. Su empresa ha decidido rechazar por completo las evaluaciones de desempeño durante la crisis del coronavirus. “Creemos que es injusto mantener a los empleados bajo los mismos estándares durante este brote”, afirma. “La economía está sufriendo un revés y estamos ofreciendo servicios limitados. Así las cosas, detuvimos por completo las revisiones de desempeño, ya que no podemos encontrar parámetros razonables para medirlo en cada empleado dadas las actuales circunstancias”.

Eulo dice que su firma reanudará las evaluaciones de desempeño cuando sus servicios vuelvan a la normalidad. “Por ahora confiamos en que los empleados se hagan responsables de sí mismos”, concluye. 🔄



## Agilidad en tiempos de incertidumbre

Por: Dr. Elliott Kruse, Profesor Investigador Líder, Liderazgo GIEE. Director Asociado, Departamento de Liderazgo y Estrategia, EGADE Business School en el Tec de Monterrey

Mientras el mundo tiembla ante la crisis de salubridad y los retos económicos, los líderes de todas las organizaciones deben ser resilientes. Pero ¿en qué consiste la verdadera resiliencia? No se trata solo de persistir, como se creía hasta hace poco. La persistencia es vista hoy como tenacidad, pero no como la verdadera resiliencia. Cuando lidiamos con los peligros provocados por la incertidumbre, la tenacidad ya no es vista como una virtud, pues ahora podría ser contraproducente en todos los sentidos.

La verdadera resiliencia debe ser cultivada en un ambiente psicológicamente ágil, es decir, con una combinación de creatividad, buen juicio y la motivación correcta para seguir adelante. Así que, ¿cómo logramos hacernos psicológicamente ágiles? ¿Cómo construimos culturas ágiles que se adapten al entorno cambiante? Tal vez, y solo tal vez, a través de la humildad.

### ¿Qué es la humildad?

En años recientes, los investigadores se han dado a la tarea de estudiar qué es la humildad y cómo esta afecta a nuestros pensamientos y sentimientos. Contrario a ciertos argumentos, no es lo mismo que autoestima baja, autodenigración o mera modestia. Por el contrario, es un atributo psicológico bastante complejo. Las personas con rasgos de humildad tienden a poseer un sentido equilibrado de sus fortalezas y debilidades, aprecian los talentos y el valor del resto de la gente y entienden, por sobre todas las cosas, que su conocimiento es limitado.

Algunos podrán asegurar que la humildad es una característica agradable y noble, pero sin duda se trata de algo que, en opinión de la mayoría, los líderes aún no poseen. Estas mismas personas pueden sugerir que aquellos que llegan a ser audaces hasta el punto de la arrogancia con tal de proyectar confianza e innovación, asocian la humildad con la timidez.

Si los líderes que poseen cualidades de humildad logran construir lazos más fuertes con sus equipos, **tendrán mayor libertad para guiarlos hacia soluciones nuevas y más retadoras.**

Sin embargo, estas aseveraciones son solo pensamientos. Mis colaboradores han investigado personalmente varias de estas para encontrar sus debilidades. Por ejemplo, dado que la humildad no está correlacionada con la autoestima, los líderes deben ser tanto confiables como humildes.<sup>1</sup> Mientras que, respecto a la innovación, las personas con características arrogantes tienden a creer que son más creativos, cuando en realidad no lo son.<sup>2</sup> Por último, pero no menos importante, encontramos que la humildad se correlaciona con un menor grado de miedo y ansiedad.<sup>3</sup>

Entonces, si la humildad no es lo mismo que estas aseveraciones negativas, ¿qué es? ¿Y cómo se relaciona con la agilidad en los líderes y las organizaciones?

### ¿Cómo puede la humildad generar agilidad?

De acuerdo con investigaciones recientes, la humildad tiene al menos cuatro aspectos diferentes que pueden ayudar a los líderes y a las organizaciones a ser más ágiles.

# La verdadera resiliencia debe ser cultivada en un ambiente psicológicamente ágil, es decir, con una combinación de creatividad, buen juicio y la motivación correcta para seguir adelante.

## Gratitud y relaciones

Las situaciones creadas por la incertidumbre a menudo traen consigo problemas nuevos. Inventar soluciones novedosas a éstos requiere un nivel de confianza muy grande, porque, por definición, retan al *statu quo*. En la actualidad, los lazos fortalecidos entre líderes y miembros del equipo pueden reforzar esa confianza.

La humildad de los líderes puede ayudar a construir esos lazos. En estudios recientes, mis colegas y yo encontramos que las personas que poseen humildad son más propensas a sentir gratitud hacia otros.<sup>4</sup> Esta es una emoción que nos ayuda a forjar y mantener relaciones personales. También encontramos que por sí sola puede hacer alusión a la humildad. Juntas, ambas experiencias tienen el potencial de crear una espiral que fortalece las relaciones.

En consecuencia, si los líderes que poseen cualidades de humildad logran construir lazos más fuertes con sus equipos, tendrán mayor libertad para guiarlos hacia soluciones nuevas y más retadoras.

## Resolución creativa de problemas

¿Y si se generan dichas soluciones en primer lugar? Regresando al argumento de la arrogancia y la creatividad, encontramos en algún estudio que el siguiente argumen-

to también es verdadero: la humildad predice la resolución creativa de problemas.<sup>5</sup> Es decir, a diferencia de las personas arrogantes, las humildes no piensan que son más creativas, pero sí tienen respuestas más creativas.

Hoy en día, es incierto cuál es exactamente el caso. Una explicación puede ser que las personas humildes se encuentran más comprometidas con el mundo que los rodea (es decir, no están absortas en sí mismas. Pensando con una perspectiva más amplia, podemos decir que los individuos humildes pueden ver soluciones completamente distintas para los problemas actuales.

## Estrés y bienestar

La incertidumbre es ciertamente estresante y el estrés ha demostrado causar estragos en un sinnúmero de ámbitos, desde nuestras habilidades cognitivas hasta nuestra salud general.<sup>6</sup> Siguiendo con este argumento, nos puede llevar a ser psicológicamente más rígidos, lo cual se contrapone con el objetivo de ser psicológicamente ágiles.<sup>7</sup> Por el contrario, tener una reserva de emociones positivas puede servirnos de colchón contra el estrés,<sup>8</sup> pues al protegernos de las consecuencias negativas de este, nos da la habilidad de enfrentar la adversidad.

La humildad también ha sido relacionada con un conjunto de emociones positivas, pero también con ciertas emocio-



# Si la humildad puede construir la agilidad en los líderes, ¿cómo, entonces, es posible adoptarla?

nes negativas.<sup>9</sup> Algunos estudios reportan que las personalidades humildes son agradables, más felices y determinadas, con un menor nivel de enojo y culpabilidad.

En conjunto, es fácil de imaginar cómo las personas humildes son más capaces de continuar ante la adversidad y resistir a los efectos nocivos del estrés que nos tornan rígidos.

## Límites del conocimiento

Como ya se mencionó, con los tiempos de incertidumbre vienen problemas que no se habían observado anteriormente. Una solución es aplicar el conocimiento que hemos adquirido para resolver las nuevas problemáticas, lo cual puede ser peligroso pues no sabemos en avanzada exactamente qué de lo que sabemos resulta utilizable. Tener la habilidad de reconocer los límites de lo que sabemos y lo que no sabemos y cómo podemos aplicarlo a nuestra situación actual es, en esencia, ser ágil.

La humildad intelectual es un tipo muy específico que se enfoca en lo que sabemos y lo que creemos.<sup>10</sup> La gente que es humilde de intelecto es más propensa a saber que su conocimiento es limitado y que no tiene la respuesta a todos los cuestionamientos; por tanto, son más abiertos a las ideas de los otros. Ellos se encuentran más dispuestos a escuchar a las personas con las que tienen más discrepancias para entender sus puntos de vista.

En un mundo donde es imposible tener todo el conocimiento, la capacidad de admitir que uno no lo sabe todo puede ser un rasgo esencial para sobrevivir a los retos sin precedentes que se tienen por delante.

## ¿Cómo se puede adoptar la humildad?

Si la humildad puede construir la agilidad en los líderes, ¿cómo, entonces, es posible adoptarla? Los estudios en la humildad aún están comenzando y al menos un par de ellos han demostrado que hay variaciones que vale la pena explorar.

En primer punto, la emoción de la gratitud puede hacer a las personas más humildes.<sup>11</sup> Motiva a tus líderes a escribir notas de gratitud a sus colegas. Pídeles que empiecen a pensar en quiénes no han expresado su gratitud últimamente (o nunca).

En segundo punto, la admiración también puede provocar humildad.<sup>12</sup> Cuando tus líderes están preparando una nueva misión para sus equipos, invítalos a pensar acerca de cosas que son más grandes que ellos y que los inspiran.

Por último, es importante notar que la única cosa que no causa humildad es la denigración. Si alguien es arrogante, una opción podría ser tratar de hacerlo “más humilde” mediante la señalización de sus fallas; sin embargo, los estudios indican que este enfoque no es efectivo, a pesar de nuestras aseveraciones.

## Conclusión

Al momento de enfrentar nuevos problemas, las organizaciones deben pensar creativamente cómo resolverán las nuevas problemáticas, estar abiertas a nuevas ideas y a aceptar los límites de sus conocimientos. Esto significa que, para ser ágiles, habrán de ser humildes. La humildad no es la autodenigración, como mucha gente imagina. Por el contrario, puede ser el empuje necesario para tener comportamientos sanos en el liderazgo ante la incertidumbre.

### El contenido es responsabilidad del autor.

<sup>1</sup> Kruse, E., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2017). State Humility: Measurement, Conceptual Validation, and Intrapersonal Processes. *Self and Identity*, 16(4), 399-438.

<sup>2</sup> Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are Two Narcissists Better than One? The Link between Narcissism, Perceived Creativity, and Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495.

<sup>3</sup> Kruse, E., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. Op. Cit. 2017.

<sup>4</sup> Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P. M., & Lyubomirsky, S. (2014). An Upward Spiral Between Gratitude and Humility. *Social Psychological and Personality Science*, 5(7), 805-814.

<sup>5</sup> Kruse, E., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. Op. Cit. 2017.

<sup>6</sup> Cooper, C., & Quick, J. C. (eds.). (2017). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. John Wiley & Sons.

<sup>7</sup> Plessow, F., Kiesel, A., & Kirschbaum, C. (2012). The Stressed Prefrontal Cortex and Goal Directed Behaviour: Acute Psychosocial Stress Impairs the Flexible Implementation of Task Goals. *Experimental Brain Research*, 216(3), 397-408.

<sup>8</sup> Speer, M. E., & Delgado, M. R. (2017). Reminiscing about Positive Memories Buffers Acute Stress Responses. *Nature Human Behaviour*, 1(5), 0093.

<sup>9</sup> Kruse, E., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. Op. Cit. 2017.

<sup>10</sup> Leary, M. R., Diebels, K. J., Davison, E. K., Jongman-Sereno, K. P., Isherwood, J. C., Raimi, K. T., & Hoyle, R. H. (2017). Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(6), 793-813.

<sup>11</sup> Kruse, E., Chancellor, J., Ruberton, P. M., & Lyubomirsky, S. Op. Cit. 2014.

<sup>12</sup> Stellar, J. E., Gordon, A., Anderson, C. L., Piff, P. K., McNeil, G. D., & Keltner, D. (2018). Awe and Humility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(2), 258.

# MUNDO EJECUTIVO TV

Conoce la nueva programación



Donde los empresarios  
comparten sus  
secretos al éxito



Mundo Ejecutivo



Mundo Ejecutivo



Mundo Ejecutivo TV



mun.do.ejecutivo



Grupo Mundo Ejecutivo

[www.mundoejecutivo.com.mx](http://www.mundoejecutivo.com.mx)

## El trabajo en tiempos de COVID-19

Por: Juan Loredo y Víctor González, LEGAL LABORAL

Al margen de los pronósticos y previsiones regionales o locales de cada gobierno acerca del COVID-19, las repercusiones sanitarias, sociales, económicas y políticas aún se desconocen.

El ámbito laboral es el corazón de la maquinaria económica. En todos los centros de trabajo debe protegerse a empleados y empleadores, observando las disposiciones sanitarias oficiales, retomándose las actividades productivas de manera gradual y progresiva, con aperturas parciales en la mayoría de los casos. Si bien estas medidas no han sido homogéneas en todo el territorio nacional, es oportuno abordar los tópicos laborales más recurrentes en la adecuación a esta nueva normalidad.

### Jornadas de trabajo

La Ley Federal del Trabajo (LFT) prevé diversos tipos de jornada de trabajo especial, de acuerdo con la naturaleza de los distintos tipos de empleo; sin embargo, aquí nos limitaremos a la jornada ordinaria. Al ser una condición de trabajo esencial, no puede ser modificada de forma unilateral por el empleador. Sin embargo, el cambio es viable a través del consenso y sin que se excedan los máximos legales, siempre y cuando se tome en cuenta lo siguiente:

1. Conocer los tres tipos de jornada ordinaria, para adecuarla a las necesidades del servicio:
  - a) Diurna: Abarca de las 6:00 a las 20:00 horas y tiene un máximo de 8 horas diarias, o bien 48 horas semanales.
  - b) Nocturna: Abarca de las 20:00 a las 6:00 horas y tiene un máximo de 7 horas diarias, o bien, 42 horas semanales.
  - c) Mixta: Comprende periodos de ambas, siempre que no exceda 3.5 horas de la nocturna y con un máximo de 7.5 horas diarias, o bien, 45 horas semanales.
2. Revisar el contrato de trabajo para determinar si hace falta o no, de acuerdo con la naturaleza del

servicio, celebrar un convenio modificatorio (de acuerdo con el artículo 59 de la LFT).

3. Especialmente importante será, por motivos de salud y atendiendo a las recomendaciones de la autoridad, escalonar los horarios para evitar aglomeraciones en puntos críticos de la fuente de trabajo.

### Teletrabajo y controles de asistencia

El distanciamiento social ha originado la necesidad de implementar reglas alternativas. Aunque no en todos los tipos de empleo es posible su utilización, el teletrabajo, trabajo a distancia o *home office* se ha vuelto indispensable en esta nueva realidad.

Podemos encontrar en la LFT, en su artículo 311: “Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por él, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo. Será considerado como trabajo a domicilio el que se realiza a distancia utilizando tecnologías de la información y la comunicación”. De ahí advertimos que se trata de un servicio personal subordinado que se presta de forma remota, en cuyo caso la comunicación entre empleado y empleador se realiza a través de medios electrónicos.

Los puntos principales a considerar antes y durante la utilización de este esquema son:

- a) De acuerdo con el contenido del contrato de trabajo, puede ser o no ser necesaria la modificación de las condiciones de trabajo. Se debe analizar si permite la flexibilidad necesaria para implementar este tipo desde una ubicación distinta al establecimiento.
- b) Los derechos de los trabajadores no se pueden vulnerar en forma alguna.
- c) La empresa debe tomar una serie de medidas de seguridad en materia de resguardo de bienes e información.
- d) Se debe trabajar con base en metas, entregables o reportes de actividades acordes con la naturaleza

de cada puesto, con reuniones virtuales de seguimiento y fechas para entregar resultados.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones que implementan esta forma de trabajo es lo relativo al control de las jornadas de trabajo. Recordemos que, de acuerdo con la legislación laboral, el tiempo en que un empleado se encuentra a disposición del empleador (con independencia de si se encuentra o no realizando alguna actividad) se considera tiempo efectivamente laborado. Los puntos críticos que debemos revisar en nuestra relación contractual son:

- a) Respetar la duración de la jornada de trabajo pactada en el contrato de trabajo (individual o colectivo). En caso de que las partes estén de acuerdo en modificar el mismo en cuanto a su duración, se deberá celebrar el convenio correspondiente. Es de suma importancia revisar los términos de la contratación a fin de determinar el grado de flexibilidad para modificar la jornada sin necesidad de convenios adicionales.
- b) El inicio y el término de la jornada laboral se podrán recabar de, por lo menos, dos maneras:
  - I. Establecer reportes semanales o quincenales en los que aparezca el inicio y la conclusión de la jornada, enviados por el empleado por los medios digitales que hayan sido establecidos. Se recomienda imprimirlos y, en cuanto sea posible, sean firmados por el trabajador.
  - II. Existen sistemas informáticos que permiten llevar un registro de horas de inicio y término de sesión para efectos de documentar la jornada, información a la cual el empleador tiene acceso y puede concentrar en un documento. Igualmente, es importante que este tipo de reportes sean impresos y firmados en su oportunidad por el empleado.

A este respecto, una de las preguntas más frecuentes de las organizaciones es: ¿por qué, si la legislación laboral ha adoptado como medio de prueba válido los medios electrónicos, sigue siendo necesaria la firma del trabajador? Existen dos razones:

- I. Los medios de comunicación y el equipo (hardware y software) que se utilizan con motivo de la relación de trabajo son propiedad del empleador, por lo cual este podría modificar o alterar el contenido de estos para su beneficio. Este es un criterio que muchas autoridades laborales siguen cuando se trata de analizar este tipo de pruebas, por lo que los documentos o la información que se generen sin la autorización o el

reconocimiento del empleado —y aun en caso de no ser objetados o ser perfeccionados— podrían no tener la validez esperada.

- II. Es cierto que se pueden perfeccionar los correos electrónicos y las comunicaciones o reportes surgidos de algún programa de cómputo; sin embargo, el costo-beneficio de esta acción puede ser perjudicial para quien la realice. Consideremos que al ofrecer este tipo de pruebas se debe acompañar —en caso de objeción, que casi siempre ocurre— una prueba pericial en tecnologías de la información. Dependiendo de la complejidad y el volumen de datos a analizar, esta prueba puede tener un costo elevado, por lo que conviene preguntarse si vale la pena gastar para perfeccionarla, cuando en el caso de la jornada laboral, se pudo evitar con algunas firmas del trabajador.

Por las anteriores razones y por la ausencia del elemento de “conformidad”, recomendamos dar el mismo tratamiento a los recibos de pago digitales o CFDI, tanto de salario como de otras prestaciones, pues aun cuando estos pueden ser perfeccionados mediante una prueba de inspección ocular o pericial, carecen del elemento fundamental que a la autoridad laboral le permita conocer que el empleado estuvo de acuerdo con los rubros y montos recibidos.

### Obligatoriedad de los trabajadores para observar las medidas sanitarias

Las autoridades sanitaria y laboral han establecido una serie de medidas preventivas y de contención de contagio del virus que deberán ser observadas de forma obligatoria en los centros de trabajo y con motivo de los servicios prestados. Ello hace vigente una añeja preocupación del sector empresarial en cuanto a qué hacer y cómo actuar en caso de aquellos trabajadores que se nieguen a seguirlas. Las sanciones por incumplimiento de los empleados recaen casi en su totalidad en el empleador; esto implica que también es responsabilidad del patrón el no tomar medidas para prevenir o corregir esos desvíos, dado que la LFT permite sancionar a aquellas personas que se niegan a seguir los protocolos o medidas de seguridad en los centros de trabajo. Por lo anterior, debemos conocer el contenido de los siguientes artículos:

Artículo 46.- El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad.

Artículo 47.- Son **causas de rescisión** de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

(...)

VII. **Comprometer el trabajador**, por su imprudencia o descuido inexcusable, **la seguridad** del establecimiento o **de las personas** que se encuentren en él. (...)

XII. **Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos** indicados **para evitar accidentes o enfermedades**.

Artículo 134.- Son **obligaciones de los trabajadores**:  
I.- **Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo** que les sean aplicables.

II. **Observar** las disposiciones contenidas en el **reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones** para su seguridad y protección personal.

X.- **Someterse a los reconocimientos médicos** previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, **para comprobar que no padecen alguna incapacidad o enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable**.

XI. **Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan**, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

Artículo 135.- Queda prohibido a los trabajadores:

I. **Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas**, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeña.

En consecuencia, el empleador puede y debe exigir el cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad e higiene a sus colaboradores, pero ello debe hacerse de forma estratégica y, sobre todo, en estricto apego a lo que la legislación establece. Recomendamos considerar los siguientes puntos en caso de incumplimiento o negativa:

- a) Es un buen momento para preguntarse si los documentos básicos que rigen la relación laboral se encuentran vigentes y son apropiados para acreditar las condiciones laborales. Un trabajador conflictivo probablemente acudirá ante alguna instancia laboral a demandar a su empleador, por lo que debemos asegurarnos de contar con los elementos mínimos de defensa.
- b) En caso de existir un reglamento interior de trabajo, se deberá atender a su contenido en materia de sanciones. Es común que ahí se establezcan medidas correctivas previas a una rescisión, así como el mecanismo de imposición de estas.
- c) Dejar constancia del incumplimiento a través de bitácoras, reportes, actas administrativas e incluso videos. Si existe un reglamento interior de trabajo y este contempla un procedimiento y/o sanción disciplinaria distinta a la rescisión, se deberá actuar de inmediato con los elementos recabados. En caso de ser procedente la rescisión por lo indicado en el punto anterior, se cuenta con 30 días naturales para proceder a la separación; no obstante, se debe actuar a la brevedad debido a lo grave de la falta y a que esa conducta puede poner en peligro la salud y la vida de otras personas.
- d) En caso de que el trabajador se niegue a recibir el aviso de rescisión, se deberá acudir a la Junta de Conciliación y Arbitraje dentro de los cinco días hábiles siguientes, para que, por su conducto, se notifique personalmente al trabajador en su domicilio particular.

## Conclusiones

Lo más probable es que, a lo largo de su desarrollo, las relaciones laborales requerirán ajustes y cambios, muchas veces radicales, de las condiciones en que se prestan los servicios. Es natural que sobre la marcha se deban efectuar ajustes para lograr el mejor equilibrio posible entre rentabilidad, cuidado de la salud y respeto a los derechos laborales.

En tiempos en que la información —o la desinformación— fluye sin limitación a través de algunos medios de comunicación, una recomendación útil es acudir únicamente a las fuentes oficiales, es decir, a lo que se publica en el *Diario Oficial de la Federación* y en los órganos oficiales locales. Asimismo, es fundamental considerar que cualquier cambio en las condiciones de trabajo dentro de la organización debe ser consultada con el área legal, para evitar conflictos laborales e incumplimientos.<sup>1</sup>

## El contenido es responsabilidad de los autores.

<sup>1</sup> Se sugiere la lectura de los artículos siguientes, publicados en esta misma revista: ¿Conoces cuál es el marco legal que encuadra a la salud ocupacional? Juan A. Loredo, *CreandoValorRH*, enero-febrero 2016, pp. 16-18. Aspectos legales de la capacitación y evaluación del desempeño, Juan A. Loredo, *CreandoValorRH*, marzo-abril 2017, pp. 30-31. Trabajo y discriminación, Víctor M. González, *CreandoValorRH*, septiembre-octubre 2018, pp. 26-28. Reforma laboral y recibos de pago, Víctor M. González, *CreandoValorRH*, julio-agosto 2019, pp. 32-33. Hablemos de teletrabajo, Víctor M. González y Juan A. Loredo, *CreandoValorRH*, marzo-abril 2020, pp. 32-33. Modificación temporal de las condiciones de trabajo, una alternativa legal y práctica para afrontar el desafío sanitario y económico, Víctor M. González y Juan A. Loredo, *CreandoValorRH*, mayo-junio 2020, pp. 28-31.

## Pandemia, detonador del capital humano virtual

Por: Omar Aguilar, Mundo Ejecutivo

La pandemia del nuevo coronavirus provocó un giro en muchos aspectos de la humanidad. Prácticamente trastocó todos los sectores sociales. Las relaciones laborales están caminando hacia un modelo de capital humano con énfasis en el desarrollo digital, de acuerdo con diversas consultorías del ramo.

El distanciamiento social y las medidas sanitarias, le dieron una cara más virtual a la productividad; específicamente en las áreas de ventas, gobierno, educación, financiera, comunicación y entretenimiento, entre otras.

Es así que, legisladores federales recopilan los datos del panorama generado desde el ingreso del virus al país, con el fin de adaptar los cambios implementados a las leyes nacionales. La que más modificaciones podría registrar, en caso de que se aprueben, sería la Ley Federal del Trabajo que buscará regular y adoptar “la fuerza laboral digital”.

### Home office, una transición a lo digital

El obligado *home office* impulsó la adecuación hacia las nuevas tecnologías, por lo que también se experimentó el desarrollo de un perfil más digital entre los colaboradores. La resiliencia con los nuevos modelos, así como la productividad, han sido el reto en este confinamiento.

Esto no es nuevo, desde el año pasado, ya se visualizaba la activación de las organizaciones digitales, sin embargo, todavía al inicio del 2020, muchas empresas consideraban que activar la organización digital no era necesario.

Como siempre, la realidad supera a las legislaciones, y esta no fue la excepción. Un ejemplo de dicha situación ha sido el caso de las aplicaciones por internet y su viabilidad para un reajuste en el capital humano, en esta nueva modalidad de negocios y su impacto en las utilidades.

La consultoría londinense Deloitte indica que actualmente enfrentamos una crisis de escala global por el COVID-19, por lo que implementar un esquema de virtualización de la fuerza laboral es esencial para las organizaciones. También destaca la necesidad de desarrollar

un plan integral y práctico que responda a las necesidades de las compañías y las de sus colaboradores.

“La pandemia desafía a los líderes y empresas a prosperar ante una crisis y un futuro incierto. Las decisiones que tomen las organizaciones en el corto plazo impulsarán la forma en la que se sostendrá, recuperará y evolucionará a largo plazo”. Precisa que las experiencias laborales, hoy en día, buscan estar soportadas por un ecosistema de trabajo remoto, tecnología y esquemas con mayor adaptabilidad.

Los especialistas detectan que el requerimiento de habilidades cambia rápidamente y los empleadores no siempre saben cuáles necesitan. Por eso, dentro de las fortalezas laborales, se destaca que el capital humano debe tener un adiestramiento profesional tradicional como la comunicación, colaboración y creatividad, pero ahora también en las tecnologías.

Empero, deben poseer rasgos como la empatía, construcción de relaciones, capacidad cognitiva, curiosidad y deseo de aprender. Tras la pandemia se deben acentuar las habilidades digitales, sin que exista una amenaza de reemplazo de los colaboradores.

Los expertos consultados reiteran, que las nuevas características del personal en esta era de digitalización no significan una reducción del número de trabajadores, ya que los nuevos procesos requieren de empleados calificados. Aseguran que “las máquinas hacen tareas pero no actividades profesionales”.

### Recomendaciones para empresas

1. Crear una red de colaboradores que se enfoquen en la mejora de la experiencia del cliente.
2. Crear espacios de trabajo abiertos y flexibles que fomenten la colaboración y la innovación.
3. Mejorar la experiencia del colaborador, automatizando procesos para centrarlos en asuntos de mayor valor.

## Política fiscal en respuesta a la crisis del coronavirus

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Al revisar el documento “Tax and Fiscal Policy in Response to the Coronavirus Crisis: Strengthening Confidence and Resilience”, publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se observan grandes diferencias entre las políticas aplicadas por gran parte de los países miembros de esta organización y las seguidas en nuestro país, tal como se comenta a continuación.

El brote de COVID-19 generó una crisis sanitaria y una caída en la actividad económica sin precedentes en la historia reciente. No es de extrañar que la prioridad de las autoridades haya sido contener y mitigar la propagación del virus, para poder reducir la incidencia de la enfermedad, limitar la presión sobre los sistemas de salud y prepararse para un posible rebrote.

Desafortunadamente, las medidas de contención y mitigación han tenido impactos económicos profundos. La OCDE estima una caída en la producción de entre 20% y 25% en muchos países, y una disminución de 33% en el gasto del consumidor.

Hay gran incertidumbre respecto al desarrollo de la pandemia, el cual depende en gran medida de la posibilidad de hacer pruebas, dar seguimiento a los casos, mejorar los tratamientos para quienes presenten síntomas severos y, finalmente, desarrollar una vacuna.

Como se aprecia, el primer reto que tuvieron ante sí los gobiernos fue controlar la crisis de salud generada por el COVID-19, pero conforme se relajen las medidas de confinamiento el siguiente desafío para las naciones será actuar en materia económica para:

- Limitar los efectos adversos derivados de las medidas de contención y mitigación en las empresas y en los hogares; y
- Apoyar a la recuperación económica y asegurarse de que esta llegue tan rápida como sea posible.

La medida fiscal que se ejerció en la mayoría de los países es la relativa al diferimiento en el pago de impuestos. **En México fueron pocos los beneficios ofrecidos en este sentido.**

### Medidas aplicadas

#### Primera fase: respuesta a la crisis inicial

##### a) Medidas orientadas a dar liquidez a las empresas

Durante la primera etapa de la crisis –aquella cuando se da el mayor número de casos y el sistema de salud se satura–, los gobiernos han aplicado una serie de medidas para dar liquidez a las empresas y apoyar los ingresos de los hogares. La medida fiscal que se ejerció en la mayoría de los países es la relativa al diferimiento en el pago de impuestos.

Desafortunadamente, en México fueron pocos los beneficios ofrecidos en este sentido. De hecho, no hubo ningún tipo de prórroga para el pago de los impuestos federales (ISR, IVA, retenciones, etc.) por parte de las empresas.

En el ámbito de los impuestos locales –como el impuesto sobre nóminas o el de tenencia de vehículos–, cada entidad aprobó las medidas que consideró pertinentes y algunos sí ofrecieron diferir el pago de dichas contri-

## Las medidas de contención y mitigación han tenido impactos económicos profundos. La OCDE estima una caída en la producción de entre 20% y 25% en muchos países, y una disminución de 33% en el gasto del consumidor.

buciones. Por ejemplo, en la página de la Secretaría de Finanzas del Estado de México se informa sobre los siguientes beneficios aplicados en materia del impuesto sobre nóminas causado en abril y mayo de 2020:

- Empresas con menos de 50 empleados recibieron un subsidio de 50% del impuesto causado.
- Empresas que tienen de 51 a 100 empleados tu-

vieron una prórroga de dos meses para el pago del impuesto.

Por lo que hace a las contribuciones de seguridad social, si bien se otorgó un beneficio para diferir el pago de 80% de las cuotas patronales, el costo financiero es alto, toda vez que se aplica una tasa de recargos dependiendo del plazo solicitado:

Plazo	Hasta 12 meses	Entre 12 y hasta 24 meses	Más de 24 meses
Tasa de recargos	1.26%	1.53%	1.82%



Consideremos el caso de una empresa que debe pagar \$100,000.00 de cuotas patronales. Si opta por celebrar el convenio para pagar en tres años, tendría que hacer un pago inicial de \$20,000.00. Los \$80,000.00 que se diferencian se pagarían en 36 pagos mensuales de \$3,048.62 cada uno. Es decir, al terminar de cubrir los pagos, esa empresa habrá desembolsado \$109,750.26. En conse-

cuencia, el costo del financiamiento sería de \$29,750.26, lo que equivale a 37.18% sobre el importe diferido.

### b) Medidas para conservar puestos de trabajo

Con el objetivo de mantener las fuentes de empleo, en algunos países se instrumentaron esquemas de trabajo a

corto plazo, los cuales tienen como beneficio adicional el conservar tanto el talento como la experiencia de los trabajadores y permitirles aumentar rápidamente la producción una vez que se recuperen las condiciones económicas.

Otros países, como Islandia y los Países Bajos, ampliaron los beneficios de desempleo a aquellas personas que están sin trabajo temporalmente o que lo hacen en jornadas reducidas. Estos están condicionados a que se mantenga vigente la relación laboral.

A su vez, Perú anunció un subsidio salarial a empleadores elegibles equivalente al 35% de la nómina para trabajadores con salarios brutos mensuales inferiores a 430 dólares.

En contraste, en México no se otorgó ningún subsidio en este sentido. Lo único que se ofreció fueron préstamos de \$25,000.00 a aquellos patrones que no hubieran disminuido su plantilla laboral conforme a los registros del IMSS. Desafortunadamente, estos créditos no resuelven los problemas de liquidez, pues apenas son suficientes para pagar el salario de un mes de cinco trabajadores con salario mínimo y las contribuciones a cargo de la empresa que derivan del pago de estos salarios.

Segunda fase: reinicio de actividades y planeación de la recuperación económica

Una vez que se relajen las medidas de contención y las empresas puedan reanudar actividades, será necesario implementar medidas para apoyar la inversión y el consumo.

A continuación se enlistan algunos ejemplos de las medidas de este tipo que han sido aplicadas por países miembros de la OCDE y del G20:

- Australia autorizó la depreciación acelerada de activos fijos, lo cual disminuye la carga fiscal de las

empresas e impacta positivamente en su liquidez.

- Indonesia exentó el impuesto de importación a empresas manufactureras en 19 sectores por un periodo de seis meses.
- Italia autorizó un crédito fiscal para que las empresas hicieran frente a los costos de saneamiento en los lugares de trabajo.
- Noruega y Alemania han reducido temporalmente sus tasas de IVA para apoyar el consumo.

Es deseable que en México se apliquen algunas de estas medidas y que incluso se permita, aunque sea por un tiempo limitado, la compensación universal, de forma que las empresas cuenten con la liquidez necesaria para seguir operando y pagar salarios e incluso impuestos.

**Consideraciones finales**

Al cierre de esta edición, desafortunadamente no ha disminuido el número de nuevos casos de contagio por día. Si esta situación nos obliga a prolongar las medidas de contención y mitigación, veremos impactos aún más sombríos, tales como:

- Dificultad para que la actividad económica regrese a los niveles anteriores una vez que se eliminen estas medidas.
- Creciente número de empleos perdidos.
- Quiebras de empresas.
- Incumplimientos de hipotecas.

La alta densidad poblacional y la existencia de grandes sectores informales pueden reducir la eficacia de las medidas de contención y mitigación. Por otra parte, las remesas que se reciben en países emergentes también pueden verse afectadas. Con base en la información que aparece en la página del Banco de México, si bien los ingresos por remesas tuvieron un incremento considerable en marzo, la situación es muy distinta en abril, tal y como se muestra enseguida:

Ingresos por remesas (totales en millones de dólares)		
Año	Marzo	Abril
2019	2,957.97	2,937.04
2020	4,007.01	2,861.38
Diferencia %	35.46%	<b>-2.58%</b>

Fuente: Banxico

Como podemos ver, es de vital importancia que los encargados de las políticas públicas de nuestro país tomen las medidas procedentes porque el costo de la inacción puede ser muy alto.

**El contenido es responsabilidad de los autores.**

# SERVICIOS BOLSA DE TRABAJO



## Estimado Socio Amedirh

Te invitamos a hacer uso de los servicios que te ofrece la Bolsa de Trabajo  
Reduce tiempos y encuentra el mejor talento que hay en México

### Cartera de candidatos

Te apoyamos con la búsqueda y envío de cartera de candidatos para tus vacantes de forma ilimitada

### Publicación de vacantes

- Página web
- Redes sociales
- Periódico Metro
- Portal web del periódico Reforma

### Pruebas psicométricas

- Batería básica ilimitada
- 10 baterías de pruebas psicométricas
- 5 baterías de honestidad
- 5 baterías de evaluaciones por competencia
- Resultados graficados e interpretados

### Grupos de intercambio

- Hotelero y Restaurantero
- Enlazando Oportunidades
- Unificando Zonas
- Innovando el Talento
- Executive HR Group
- Sureste

### WhatsApp

Integramos a nuestros servicios la comunicación vía WhatsApp. Por este medio podrás solicitar información del servicio de Bolsa de Trabajo.

 (55) 2338 9828

- Formatos
- Calendarios
- Pruebas psicométricas
- Publicación de vacantes
- Envío de cartera de candidatos

## CONTACTO

Enrique Chávez / Tel: (55) 5140 2205 / e-mail: [echavez@amedirh.com.mx](mailto:echavez@amedirh.com.mx)



# Intégrate a la experiencia digital de los **Webinars Amedirh**

Te presentamos la serie de webinars que se realizan semanalmente para la comunidad donde encontrarás:

- **Temas estratégicos y de coyuntura**
- **Experiencias virtuales de aprendizaje**
- **Expositores de primer nivel**
- **Entrenamiento remoto y seguro**
- **Contenidos ricos en información de mercado y el medio laboral**
- **Desarrollo y reconversión de habilidades**

**Contáctanos: [contacto@amedirh.com.mx](mailto:contacto@amedirh.com.mx)**

**Conoce el programa de Webinars Amedirh 2020**