

# CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Julio - Agosto 2021



## NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL RETOS Y SOLUCIONES



### CONGRESO 2021

Conoce a nuestros conferencistas y los avances para el 8, 9 y 10 de septiembre

### ENFOQUE DE NEGOCIOS

Liberemos el poder transformador de la cultura organizacional

### RETORNO DE INVERSIÓN

La reforma a la subcontratación: más allá de lo laboral



# CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2021

ADAPTATIVE TALENT IN A TURBULENT WORLD: TIME TO MOVE FORWARD

Amedirh | DIGITAL

## Por segundo año consecutivo

Desarrollamos una experiencia digital extraordinaria para la comunidad de Negocios y Recursos Humanos de habla hispana.

8,9 y 10 Septiembre



**Enrique Beltranena**  
Fundador y CEO, Volaris

**Jacqueline Carter**  
Socia y Directora para Norteamérica de Potential Project

**Joan Clotet**  
Humanista Digital y Digital Talent Advisor

**Silvia Dávila**  
President Latam para negocios de EDP & Waters, Danone

**Shulamit Graber**  
Psicoterapeuta de pareja y familia. Especialidad en Trauma y Resiliencia

**Miguel Gurrola**  
Socio Fundador y Managing Partner, Centro de Inteligencia Estratégica Conscious Performance

**Daniel Marcos**  
CEO y cofundador, Growth Institute

**Elizabeth Mygatt**  
Associate Partner, McKinsey Boston

General (Ret)  
**Juan Carlos Rico**  
Ejército Nacional de Colombia

**Jorge Rosas**  
Fundador y CEO, WeWow

**Tal-Ben Shahr**  
Consultor internacional en Psicología Positiva

### Panel

“Adaptabilidad y el papel del CEO en un entorno de transformaciones”

Moderador:

**François Bouyra**  
Director General, Grupo Alpura

**André Maxnuk**  
Presidente para América Latina y CEO de México, Mercer

**Marcus Dantus**  
Fundador y CEO, Startup México

¡INSCRÍBETE AHORA!

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



# CONTENIDO

## CREANDO VALOR

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

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

- 04 Editorial**  
Cultura organizacional en la nueva realidad
- 05 Resumen Ejecutivo**  
Cambio de era, ideario, valores y cultura
- 08 Congreso Internacional de Recursos Humanos 2021**
- 14 Investigación RH**  
Perspectivas de transformación cultural: nuestra comunidad opina

### Enfoque de Negocios

- 12 Lo que devela el burnout: fundamentos existenciales**
- 17 Liberemos el poder transformador de la cultura organizacional y construyamos un futuro sustentable**
- 20 La nueva modalidad de servicios especializados de Grupo Adecco México agrega valor y beneficio para las empresas**
- 22 El reclutamiento está roto: ¿qué pasa actualmente en las empresas?**

- 24 La firma electrónica**  
Las 5 razones para utilizarla en tus procesos de Recursos Humanos
- 26 Aventurarse en el mundo de la diversidad e inclusión: primera parte**
- 28 Protección de datos en la nueva normalidad digital del empleo**
- 30 15 meses de aprendizaje para fortalecer la cultura organizacional**
- 32 La angustia organizacional o la pandemia al cuadrado**

- 34 Mundo Ejecutivo**  
Cultura digital en las empresas: MIT Sloan
- 36 Marco Legal**  
Cumplimiento laboral del T-MEC y casos del Mecanismo Rápido

- 38 Retorno de Inversión**  
La reforma a la subcontratación: más allá de lo laboral
- 42 Infografía**  
América Latina, una de las regiones más impactadas por la pandemia

## Cultura organizacional en la nueva realidad

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

Estamos en plena reconstrucción. Prácticamente todos los aspectos de las empresas han sido afectados por el tsunami que ha sido la experiencia pandémica. Mientras se atienden las prioridades operativas, es importante analizar también el estado de nuestra cultura como organización.

A partir de dicho análisis se pueden identificar los siguientes diagnósticos probables en términos de cultura:

1. Mejoras y fortalezas derivadas de la crisis.
2. Las situaciones críticas como catalizadores del crecimiento.
3. Debilitamiento en grado mayor por falta de preparación para una crisis compleja.
4. El estado general de colaboradores en cuanto al sentido de pertenencia.
5. Reforzamiento de la misión, visión y valores corporativos.

Revisar la cultura organizacional a la luz de las nuevas circunstancias no significa necesariamente cambiar de tajo. Es verdad que debemos estimar cómo mutarán las situaciones y en qué medida, pero en la mayoría de los casos, el reto está en mantenerse fiel a los valores fundamentales, pero con nuevas prácticas. En los meses recientes hemos forjado normas y hábitos que vale la pena retomar. Es un hecho que la forma en cómo las empresas trabajábamos nunca será la misma.

Al evaluar a nuestra cultura debemos tener en cuenta, sobre todo, a los colaboradores. ¿La siguen considerando valiosa y relevante? Luego de compartir dónde se encuentra la organización y hacia dónde se desea ir, es indispensable recibir las respuestas en un entorno de empatía, credibilidad y confianza.

Seguramente ahora se buscará destacar temas específicos, derivados de las circunstancias actuales, como la salud, los desplazamientos, el teletrabajo, el espacio de oficina, la capacitación, el desarrollo de liderazgo, la adopción de tecnología, los vaivenes del mercado. Sin embargo, en la base de toda cultura primero hay que

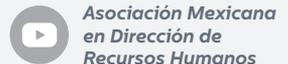
afianzar la adaptabilidad, la transparencia, la integridad y la resiliencia.

- **Adaptabilidad:** Ahora no queda duda de que la capacidad de adaptarse rápidamente a entornos dinámicos es indispensable para construir una cultura fuerte y alineada a las estrategias de la organización. Se refiere también a la capacidad de innovar, experimentar y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.
- **Transparencia:** Mantener una comunicación efectiva, clara y proactiva es un aspecto que cobró relevancia en los meses pasados. El personal apreció recibir información, incluso cuando se trataba de malas noticias, y mejor aún si venía directamente de los líderes.
- **Integridad:** Este es otro valor fortalecido tras la disrupción porque implica que la empresa se enfoque en el bienestar de los empleados haciendo todo lo posible por salvaguardar su seguridad, cuidando su salud física y mental, y promoviendo el equilibrio entre las responsabilidades domésticas y las laborales.
- **Resiliencia:** Una cultura organizacional sólida se nutre con personas resilientes y adaptables, dispuestas a “hacer lo que hay que hacer” para ejecutar el plan, sin importar su puesto o su título.

Desde luego, esta es la gran oportunidad para cambiar aquellas normas y comportamientos culturales que nunca funcionaron o que han dejado de hacerlo ante las nuevas expectativas generadas en la era post-COVID.

Si quedase alguna duda sobre la pertinencia de cuidar la cultura de la empresa, vale la pena mencionar que el estudio “Culture 500” de Glassdoor, encontró que las compañías con mejor desempeño durante la crisis reciente tenían en común el reconocimiento de sus empleados en tres aspectos de su cultura: una comunicación clara y efectiva, mayor atención al bienestar de la fuerza de trabajo y agilidad para lidiar con los cambios del entorno sin perder de vista sus objetivos estratégicos. ¿Cómo lo están haciendo en tu empresa? 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



**CONSEJO DIRECTIVO 2019-2021. PRESIDENTE** Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR DEL CONSUMO** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **ENLACE SECTOR TURISMO** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE SECTOR FARMACÉUTICO** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; 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.

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

**CREANDO VALORH.** Año 10. No. 4. Julio - Agosto, 2021. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



## Cambio de era, ideario, valores y cultura

Por: AMEDIRH

Para más y más organizaciones, la nueva normalidad significa que una parte importante del talento permanece en modalidad remota. Cumplir las metas en estas condiciones requiere un equipo bien integrado y motivado, por lo que los esfuerzos encaminados al *team building* deben aprovechar todas las herramientas tecnológicas a su disposición.

En esta edición reflexionamos sobre la importancia de propiciar encuentros que susciten camaradería y confianza, pues contribuyen a mantener saludable la cultura organizacional, lo que a su vez impacta positivamente la productividad, el crecimiento y la retención. Esto tiene una relevancia capital entre aquellas personas extrovertidas para quienes el confinamiento ha resultado especialmente difícil.

Entre las iniciativas a disposición del *team building* están los juegos en línea, la colaboración interdepartamental orientada al intercambio de experiencias y buenas prácticas, la hora feliz para cerrar la semana festejando algún logro colectivo o personal y el fomento de cineclubes o círculos de lectura, que son muy efectivos para comprender a profundidad la personalidad y los procesos de pensamiento de cada colaborador.

Todo esto, además de fortalecer al equipo, permite a los líderes crear una especie de mapa visual de las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización en su conjunto.

La cultura organizacional debe ser compatible con un ambiente –virtual y presencial– amable, atractivo y productivo. Esta “manera nuestra de hacer las cosas” tiene que ver con las personas, pero sobre todo con lo que somos capaces de lograr cuando nos sabemos equipo. 🤝

# NUEVOS SOCIOS

## Te damos la bienvenida

Gracias por sumarte a la comunidad de ejecutivos de gestión de talento más importante de México y países de habla hispana. AMEDIRH pone a tu alcance una amplia oferta de servicios para incrementar tu productividad y posicionamiento en tu organización: conócelos y utilízalos.

### **Alpom, S.A. de C.V.**

Lic. Nayalín Jiménez  
Gerente de Operaciones  
Giro: Servicios

### **Henkel Capital S.A. de C.V.**

Lic. Valeria Gladsztein  
Regional Head HR Latam  
Giro: Química/Petroquímica

### **Humind Center**

Lic. Reyna Isabel Escalona Cabrera  
Directora General  
Giro: Servicios

### **Lear Corporation México Planta Tláhuac**

Lic. Areli Yesenia Pérez Acosta  
Supervisora de Relaciones Laborales  
Giro: Automotriz

### **MP Marketing Group**

Lic. Jessica A. Morales M.  
Directora de Recursos Humanos  
Giro: Servicios

### **OD&E**

M.O.B. Arturo León Rojas  
CEO  
Giro: Servicios

### **Platzi**

Lic. Ingrid Zúñiga  
Communications Manager  
Giro: Instituciones educativas

### **Red Ambiental**

Lic. Raúl Reyes  
Coordinador de Relaciones Laborales  
Giro: Otros

### **Rembex Grupo Administrativo, S.A. de C.V.**

Lic. Alejandro Vilchis  
Director de Recursos Humanos  
Giro: Servicios

### **Saavi Energía**

Lic. Arturo Posadas  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Energía

### **Sanulac**

Lic. José María Perulles Fernández  
Director Regional de Recursos Humanos  
Giro: Alimenticia

### **Sims Lifecycle Services**

Lic. Sonya Maldonado López  
Gerente de Recursos Humanos  
Giro: Otros



# REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Septiembre 2021

## LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

¿Te gustaría conocer este importante Ranking?

- Coaching y liderazgo
- Legal
- Software
- Desarrollo humano



- Outsourcing
- Capacitación
- Clima laboral
- Reclutamiento y selección de personal

 CONSULTORÍA  @Rev\_Consultoria  Revista Consultoría TV  @revistaconsultoria  @revistaconsultoria

 [www.revistaconsultoria.com.mx](http://www.revistaconsultoria.com.mx)  55 7160 0094 o 55 7159 54 66  55 5472 5383  [therrerias.consultoria@gmail.com](mailto:therrerias.consultoria@gmail.com)



## 8, 9 y 10 de Septiembre 2021

Cada vez más cerca de celebrar el Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 56, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos tiene listo el despliegue digital que, por segundo año consecutivo, enriquecerá la experiencia de nuestros participantes.

Con el lema **Adaptative Talent in a Turbulent World: Time to Move Forward**, AMEDIRH ofrece una gran propuesta de valor con la presencia de conferencistas internacionales quienes abordarán un tema neurálgico que es tendencia global: la Inteligencia Adaptativa en tiempos turbulentos.

Asegurar las condiciones para la continuidad de negocio es una de las mayores responsabilidades de los equipos de liderazgo, hasta en las economías más desarrolladas. Sin embargo, los retos impuestos por la crisis sanitaria de la COVID-19 pusieron a prueba incluso a los sistemas de gestión empresarial más avanzados.

Garantizar el bienestar y disponibilidad de la fuerza de trabajo, evitar la pérdida de líderes y directivos, así como procurar la salud de todos ocuparon el *ranking* de prioridades para los CEO's; todo lo anterior aunado a mantener la producción y logística, sin perder volumen en ventas y, por tanto, conservar la participación en el mercado.

La magnitud del desafío exigió que los liderazgos empresariales pusieran toda la atención en sus colaboradores. Con-

tar con el talento, sano y salvo, se posicionó como estrategia fundamental para mantener toda la cadena de valor del negocio. Con mayor inversión en la automatización de procesos administrativos y de producción, las organizaciones han salido adelante.

La transformación digital y cultural de las empresas prácticamente se consumió en cuestión de semanas. Recursos Humanos se dio a la tarea de fortalecer a los grupos de líderes y, con la tecnología apropiada, se ha logrado alinear a las personas con nuevos esquemas de valores, actitudes, hábitos y conductas para que las empresas y fuentes de trabajo prevalezcan.

Todos hemos hecho inversiones importantes en el camino y aprendimos a gestionar nuestra actividad profesional y laboral desde cualquier lugar y condiciones. Como sociedad del siglo XXI, descubrimos y aprendimos que tenemos una capacidad adaptativa más importante de lo que nunca llegamos a considerar. No ha sido fácil y, a pesar de que la pandemia aún no es erradicada, las organizaciones conquistaron el nuevo territorio de la inteligencia para navegar el océano del cambio.

Con este espíritu, AMEDIRH diseñó el Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 56. Conozcan más sobre nuestros conferencistas y el panel de expertos. 

## Conoce a nuestros conferencistas

### Elizabeth Mygatt

Associate Partner,  
McKinsey Boston



Antes de unirse a McKinsey, Liz fue consultora en estrategia corporativa, gestión de energía y carbono, tecnología de información ecológica, gestión del agua y comunicaciones. Posee amplia experiencia en temas como transformaciones organizacionales y de desempeño, gobernabilidad y derechos de decisión, velocidad y flexibilidad, transformaciones culturales, salud y excelencia del talento.

Actualmente es socia de McKinsey en Boston y líder de la práctica de la organización con enfoque en la transformación del modelo operativo, el rediseño organizacional y la organización para el futuro.

### Enrique J. Beltranena

Fundador y CEO,  
Volaris



Bajo el liderazgo de Beltranena, Volaris desarrolló un modelo de negocio de tarifas base bajas para desarrollar su mercado. También condujo a la empresa a su oferta pública inicial en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Nueva York.

Ha sido Gerente General de Aviateca, en Guatemala; así como Director de Operaciones para las Américas en Grupo TACA. En 2009, recibió el "Premio Federico Bloch" de la Asociación de Transporte Aéreo de América Latina y el Caribe. En 2011, EY le reconoció como Empresario del Año en México y en 2012, se incorporó al Salón de la Fama de EY en Mónaco.

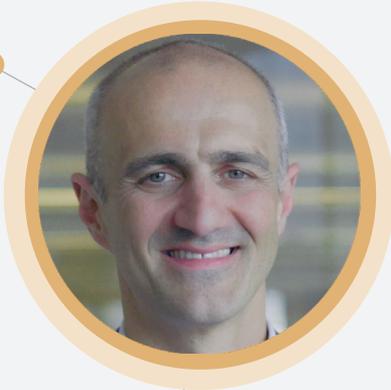
## PANEL

### "Adaptabilidad y el papel del CEO en un entorno de transformaciones"

Destacados CEO's de firmas de clase mundial compartirán su visión sobre los cambios y aprendizajes más significativos construidos con la pandemia de COVID-19. Conversarán sobre la reconfiguración de la jornada de trabajo con los nuevos esquemas híbridos y su impacto en desempeño y productividad.

Además, abordarán la necesidad de reconocer nuevos valores en la cultura organizacional orientados al derecho a desconexión y el humanismo digital. Y desde luego, responderán con sus experiencias a la pregunta clave: ¿cómo seguir adelante en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

## Panelistas



### André Maxnuk

Presidente para América Latina y CEO de México, **Mercer**

Es responsable de las prioridades estratégicas de Mercer y su evolucionada rentabilidad y sostenibilidad. Ha posicionado a la compañía como líder de opinión en los mercados nacional y regional. Bajo su dirección ha logrado una tasa anual de crecimiento compuesto de dos dígitos.

Ha desarrollado su carrera en consultoría y comercialización en diferentes líneas de negocio en Brasil, Estados Unidos y México. Además de 27 años de trayectoria profesional, cuenta con el MBA Ejecutivo de la Escuela de Negocios Dom Cabral y los estudios superiores en Ciencias Actuariales por la Universidad de Río de Janeiro.



### François Bouyra

Director General, **Grupo Alpura**

De origen francés y con 28 años de residencia y trayectoria en México, ha colaborado en Danone, José Cuervo, Lala, Casa Pedro Domecq, Grupo Alen y Softys; compañías donde ha aportado alta capacidad estratégica y de ejecución.

En enero del 2021, se incorporó a Grupo Alpura donde aporta su amplia experiencia en consumo, enfoque comercial y de marketing para redefinir portafolios de producto, estrategias comerciales y posicionamiento de marca. Se formó profesionalmente en el Institut National Agronomique Paris-Grignon, Laval University, Business Administration Institute de Montpellier y la London Business School.

## Moderador



### Marcus Dantus

Fundador y CEO, **Startup México**

Reconocido emprendedor serial e inversionista ángel con dos décadas creando negocios, Marcus opera, invierte y aconseja *startups* en México, Estados Unidos y países de América Latina.

Lidera Startup México, el programa más ambicioso para el fomento del emprendimiento y la innovación en el país y es socio director del fondo semilla Dux Capital. Fundó la universidad CENTRO de Diseño y Televisión y participa como “tiburón” en el programa “Shark Tank México”. Estudió una licenciatura en Ciencias Computacionales en el ITESM y un BA en Comunicaciones en la Universidad de Pennsylvania.

Totalmente  
online

# Diplomados 2021

Programa para  
la Preparación del  
**Examen Uniforme  
de Certificación**

248 NDPC

Julio 2

Diplomado en  
**Normas Internacionales  
de Información Financiera (NIIF)**

114 NDPC

Julio 23

Diplomado en  
**Reingeniería Integral  
de Sueldos y Salarios**

60 NDPC

Julio 26

Diplomado en  
**Compliance PLD**

84 NDPC

Agosto 23

Diplomado en  
**Normas de Información  
Financiera (NIF)**

114 NDPC

Septiembre 6

Diplomado en  
**Formación Estratégica  
Gerencial**

32 NDPC

Septiembre 24



Descuentos y facilidades de pago  
diplomados@colegiocpmexico.org.mx  
Tels. 55 1105 1900, Ext. 1656  
[www.contadoresmexico.org.mx](http://www.contadoresmexico.org.mx)

5528823071

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





## Lo que devela el *burnout*: fundamentos existenciales

Por: M. Ed. Norma Hernández Viveros, Fundadora de *Leben & Beruf México*.

Miembro de la Comisión de Capital Humano y Talento del Colegio de Contadores Públicos de México

El *burnout* pertenece al mundo del trabajo, de cualquier oficio o profesión, y simboliza a la persona reducida a cenizas después de haber quemado y agotado todo su combustible. Aquella que lo sufre se siente sin energía, enferma, en un estado permanente de agotamiento y estrés, sin lograr encontrar un alivio efectivo a su malestar. Se trata de una forma de depresión y se manifiesta como un síndrome cuyos síntomas representan un medio de protección en la persona ante la falta de vivencia de plenitud.

Basta con analizar el origen etimológico de la palabra *trabajo* para comprender el significado que le hemos otorgado a lo largo de nuestra historia. Este vocablo proviene del latín antiguo *tripallium* que alude a un instrumento compuesto por tres palos utilizado tanto para la tortura y castigo a esclavos y reos, como para sujetar a los animales y colocarles sus herraduras. Posteriormente, pasó a definir a todo lo que fuese sufrimiento, dolor, tortura o agotamiento. Los ingleses, por ejemplo, tomaron el vocablo francés *travail* y lo convirtieron en *travel* para referirse a los viajes agotadores.

Con el paso del tiempo, el trabajo subordinado se ha vivenciado como la pérdida de libertad. Y no obstante que el trabajo se ha resignificado en los últimos siglos como un valor para la realización humana, no resulta extraño que aún represente para muchos un martirio diario porque no hay de otra para ganarse la vida, y en algunos casos, con la esperanza de la jubilación para entonces empezar a vivir.

Por lo tanto ¿qué hace que algunas personas sufran *burnout* y otras no? Y más cuestionable aún, ¿por qué trabajando en una misma organización y bajo las mismas condiciones algunos colaboradores lo padecen y otros no?

Actualmente, muchas empresas han adoptado medidas para la prevención del *burnout*, pero se dirigen meramente a mitigar los síntomas y, por lo tanto, no responden a estas interrogantes, ya que se necesita comprender su origen, esto es: llegar a la raíz profunda del ser humano que la actividad laboral no siempre logra nutrir.

A manera de respuesta y a continuación, se presenta una síntesis de los fundamentos existenciales para la comprensión de lo que está en el fondo del *burnout*. Este análisis se ilustra como un iceberg, pues parte de lo que se muestra del síndrome a simple vista, para llegar después a lo profundo de su significado y tiene sus fundamentos en la Psicología Analítico-Existencial.

### Lo que se puede ver

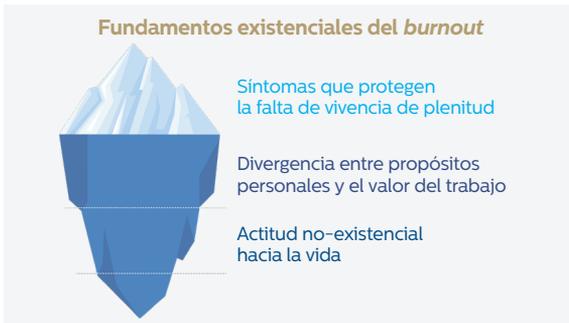
Los síntomas del *burnout* son como la punta del iceberg, teniendo su origen oculto en la profundidad; y su desarrollo está estrechamente relacionado con la imagen del ser humano concebida en forma tridimensional y dinámica, con tres aspectos interactivos: cuerpo-mente-espíritu (*soma-psyche-nous*). Considerando estas dimensiones, los síntomas se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Dimensión física:** en el cuerpo se experimenta *debilidad* por la falta de energía física.
- **Dimensión psíquica:** emocionalmente hay *desgano*. No corresponde a una carencia de fuerza física, sino puramente a la sensación de no tener deseo de hacer nada.
- **Dimensión espiritual:** en donde se alberga lo que conforma lo humanamente esencial, perceptible pero inasible, se experimenta *retraimiento* y la necesidad de apartarse de la sociabilidad y la alegría.

### Conexión entre el propósito personal y el valor intrínseco del trabajo

Sumergida en el océano, otra gran masa de hielo del iceberg se encuentra oculta; y de la misma manera, detrás de los síntomas del *burnout* está la complejidad del entorno en este siglo XXI, que demanda de las personas y organizaciones una mayor capacidad de adaptación a los cambios continuos con respuestas ágiles y flexibles, pero que también constituye un factor de vulneración de la percepción de los aspectos esenciales que construyen el verdadero éxito.

Cuando una persona convierte sus actividades laborales en un medio para el logro de sus propósitos personales -construidos con una concepción errónea del éxito- no percibe el valor esencial intrínseco de su trabajo ya que lo utiliza como combustible consumible, lo realiza sin la debida diligencia y sin amor. Puesto lo anterior en un contexto organizacional, los propósitos personales del trabajador se hallan alejados de las metas y misión de la empresa, su puesto y sus funciones son probablemente un trampolín para un objetivo personal y al estar haciendo algo que no quiere, le causa estrés. Éste le resulta perjudicial, lejos de ser una fuente de energía positiva que lo prepare para responder eficientemente ante la confrontación de sus propias capacidades con las demandas laborales.



### La actitud personal hacia la vida

Al levantar la capa más profunda del *burnout* se devala la calidad de relación que la persona que lo sufre tiene con las condiciones de su existencia. Se trata de su actitud existencial ante ella y que se traduce básicamente en la virtud que tiene para otorgar su consentimiento personal y así decirle *sí a la vida* y sentir su valor a pesar de las adversidades.

Esta capacidad de sentir el valor fundamental de la vida abre el camino a la percepción de los valores, como el del trabajo o el valor esencial de cada persona, o bien, el de la misión de una empresa, entre otros. Para ello, se requiere de establecer también una estrecha relación interior consigo mismo y con todo lo exterior, de conocimiento propio y dedicación.

Pero cuando la actitud hacia la vida es contraria, dedicada a la búsqueda de aceptación social o de obtener reconocimiento profesional, a lograr un gran número de seguidores, etc., en el fondo no hay ningún sentimiento de gozo y disfrute, sino solamente vacío.

Encontrar y sentir el valor del trabajo conduce al sentimiento de plenitud, que es diferente a la felicidad. Hay creatividad, en lugar de agotamiento; dedicación y no sacrificio; libertad en vez de coerción; responsabilidad a cambio de obligación. La plenitud en el trabajo se vive a pesar de las circunstancias adversas que se puedan dar y nutre la vida.

### La personalidad de la empresa en la prevención del burnout

La personalidad de una empresa denota su modo de ser y se expresa en su cultura organizacional, la cual también se ve afectada por sus líderes y por la propia del país. Haciendo una analogía de la organización con el ser humano, no son los discursos de valores, sino las acciones y ejemplos los que moldean su forma de ser, por lo tanto, una organización debe llevar internalizados los valores propios de sus fundadores y de sus líderes.

Los valores y objetivos en los que centra su cultura son fundamentales para la calidad de vida laboral experimentada por todos los colaboradores; por ejemplo, si se centra en la innovación, permite que el personal aporte nuevas ideas y procure la calidad de los procesos; si se centra en establecer una estructura plana con pocas jerarquías, favorece el despliegue de autonomía de los trabajadores.

La cultura organizacional también debe coadyuvar en la comprensión que tiene cada trabajador sobre la misión de la empresa y su contribución en ella, pues esto conforma el valor cualitativo y esencial del trabajo de cada colaborador.

### Reflexión final

El crítico vuelco que han dado las condiciones de nuestra existencia en el último año ha tenido uno de sus efectos más significativos en el mundo del trabajo, particularmente en su contexto organizacional, impulsándolo quizás hacia un nuevo paradigma centrado en lo esencial en el trabajo. Particularmente la pandemia ha dejado al descubierto que cuando una persona percibe el valor esencial, intrínseco y trascendental de un trabajo, persiste en él, aún en la adversidad. Concluyo mi reflexión honrando a todos aquellos trabajadores de diferentes profesiones y oficios que en el último año han trascendido su servicio, y con una mención especial a los profesionales de la salud, por el gran amor y entrega a su labor en estos tiempos de crisis en la salud de los humanos.

**El contenido es responsabilidad de la autora.**



## Perspectivas de transformación cultural: nuestra comunidad opina

Por: AMEDIRH

El movimiento repentino y masivo hacia el trabajo remoto ha dado lugar a comportamientos adaptativos y a nuevas normas. Se trata de un fenómeno del que aún no vemos las últimas consecuencias. Dado que la cultura organizacional es la gran columna en la que han de apoyarse dichas adaptaciones, AMEDIRH dedicó su encuesta bimestral a indagar cómo las organizaciones mexicanas han echado mano de su filosofía, ideario y valores en este proceso.

Respecto a cuáles son, en la nueva normalidad, los mayores retos que enfrenta su empresa en términos de cultura organizacional, los líderes y directivos de Recursos Humanos participantes se inclinaron por “reforzar la pertenencia, el compromiso y la lealtad”, con 34%, seguida de cerca por “liderar equipos en modo híbrido (presencial y virtual), con 31%. El tercer sitio fue para “mejorar la propuesta de valor al empleado”, con 24%, mientras que “garantizar la calidad del *onboarding*” recibió 7% y “la marca empleadora” apenas 3%.

Al explorar cuáles son, en materia de liderazgo, los retos prioritarios para la función de Recursos Humanos, se señaló, en primer lugar, contar con “líderes de gestión híbrida”, secundada por “líderes empáticos con la gente” (21%) y “líderes creativos e innovadores” (20%). Menor puntaje recibieron las opciones de “líderes con humanismo digital” (18%) y “líderes que logren objetivos” (16%).

La encuesta también tuvo el propósito de identificar la principal demanda que plantean los colaboradores hacia la empresa en el ámbito de la cultura organizacional. Uno de cada tres participantes (33%) señaló el “liderazgo con humanismo digital”, lo que contrasta fuertemente con el apartado anterior, donde esa opción fue la penúltima ele-

gida en términos de liderazgo. El segundo sitio fue para la “certeza laboral sobre empleos y salarios” (31%), seguida por “política de desconexión digital” (23%) y “refuerzo de misión, visión, valores y principios” (10%). Curiosamente, a pesar del origen sanitario de la pandemia que dio lugar a esta nueva normalidad, la opción de “acceso a servicios de salud de calidad” recibió apenas el 3%.

La encuesta también preguntó sobre las herramientas que se utilizan o podrían implementarse para fortalecer la cultura organizacional. A esto, las y los profesionales de Recursos Humanos se inclinaron por “aumentar los proyectos de escucha del empleado”, con 28%. En segundo lugar señalaron la “adopción de mejores prácticas” (23%), seguida estrechamente por “intensificar la comunicación interna”. Menor importancia se le dio a las dinámicas de *team building* (16%) y a “incrementar las encuestas y sondeos de clima” (13%).

Por último, sobre el nivel que ocupa el reforzamiento de la cultura organizacional entre las prioridades de la alta dirección de la empresa, una clara mayoría lo reconoció como “alto” (46%) y como muy alto (33%). Sin embargo, no deja de llamar la atención que si bien para el 18% de los participantes la importancia fue “media”, 3% lo calificó como “muy bajo”.

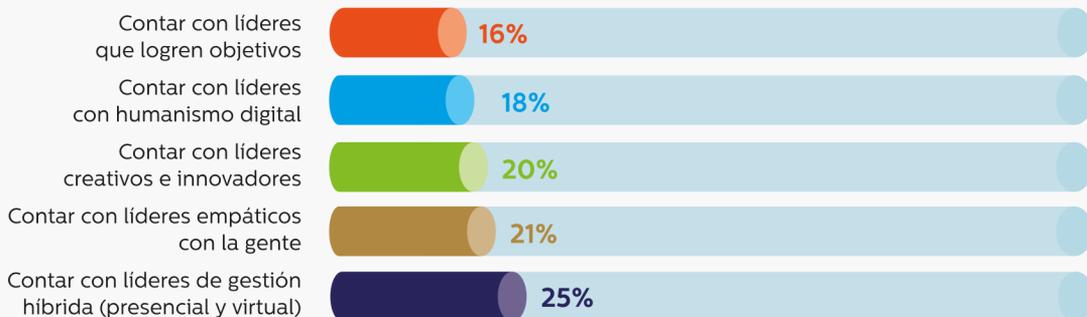
Las opciones ampliadas de trabajo remoto llegaron para quedarse, por lo que vale la pena sacar el mejor partido del hecho de que tanto empleadores como colaboradores reconocen la necesidad de reforzar la gestión de la modalidad híbrida. Unos y otros tienen por delante un muy intenso proceso de aprendizaje acumulativo. 

**Gráfica 1. Mayores retos para la cultura organizacional de la empresa**



Fuente: AMEDIRH

**Gráfica 2. Mayores retos de cultura organizacional para Recursos Humanos**



Fuente: AMEDIRH

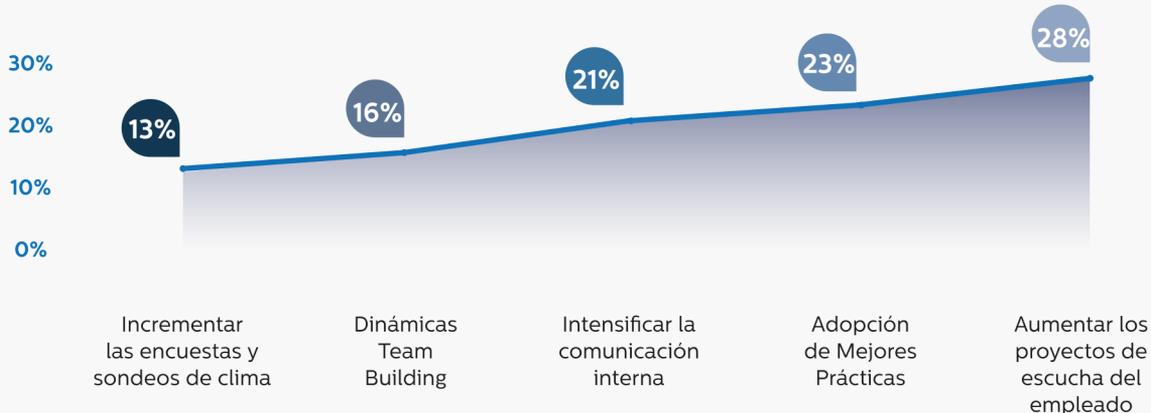
**Gráfica 3. Principal demanda de los colaboradores en cultura organizacional**



Fuente: AMEDIRH

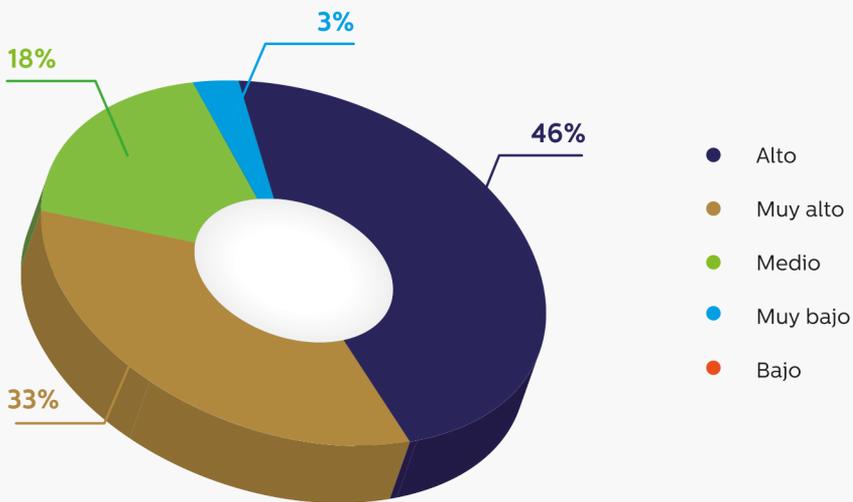
Continúa...

**Gráfica 4. Herramientas para fortalecer la cultura que podrían implementarse**



Fuente: AMEDIRH

**Gráfica 5. Reforzamiento de la cultura organizacional entre prioridades de la Alta Dirección**



Fuente: AMEDIRH



## Libermos el poder transformador de la cultura organizacional y construyamos un futuro sustentable

Por: Miguel Ángel Gurrola, CEO & Managing Partner; Conscious Performance GmbH

En la actualidad, las organizaciones operan en un entorno económico, político y social muy disruptivo. Dicho entorno genera un ambiente de alta vulnerabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que activa mecanismos humanos de resistencia, demorando con ello su adaptación a la nueva era de la tecnología cuántica-digital. De ahí la importancia de comprender con amplitud y profundidad el tema de la cultura, que muchas veces es tratado de manera superficial, perdiendo de vista que se trata de un fenómeno que va más allá de actividades tradicionales para mejorar la motivación y compromiso (*engagement*) como eventos de integración, mejora de la comunicación y construcción de equipos (*team building*).

La cultura organizacional es comúnmente definida como “la forma en que hacemos las cosas aquí”; sin embargo, como lo afirma Edgar Schein, es importante tener acceso a conceptos más amplios y profundos para explicar este fenómeno colectivo y complejo. La razón es muy simple: “si la forma de operar y lograr resultados en una organización no logra servir al propósito y a la estrategia, estamos ante una cultura débil y disfuncional que puede poner en peligro su continuidad en el largo plazo” (Gurrola, 2020).

Existen diversas definiciones, marcos de referencia y modelos de cultura en la literatura académica producida por las universidades y escuelas de negocios desde los años ochenta. Si partimos desde una perspectiva antropológica, la cultura es un paradigma que nos ayuda a interpretar los procesos de la vida organizacional, por lo tanto, el cambio cultural podemos considerarlo una estrategia de cambio organizacional.

La cultura es un paradigma que nos ayuda a interpretar los procesos de la vida organizacional, por lo tanto, el cambio cultural podemos considerarlo una estrategia de cambio organizacional.

El concepto de cultura es tan complejo que ha dado pie a grandes controversias a partir de las definiciones de ciertos autores. Para ilustrar dicha afirmación, revisemos una reflexión del profesor Edgar Schein del Massachusetts Institute of Technology (MIT) alrededor de este tema, el cual sigue teniendo vigencia en nuestros días:

“Todos estos propósitos se ven alentados por mi constante temor de que, tantos estudiosos de la cultura, como los asesores y directivos que se relacionan con ella de una manera más pragmática, continúan entendiendo mal su verdadera naturaleza y significado. Tanto en la literatura de divulgación, como en la académica, sigo encontrando exposiciones simplistas y despreciativas de la cultura, que no solo hacen un uso confuso de su tratamiento, sino que, además, engañan al lector, haciendo propuestas de formulación injustificables. Por ejemplo, en todos los escritos recientes que consideran la mejora

Continúa...

## Enfocarse en entender la verdadera naturaleza y significado de la cultura, como lo afirma Edgar Schein, es uno de los grandes desafíos y a la vez una de las grandes oportunidades para el liderazgo de nuestro tiempo.

de la efectividad empresarial a través de culturas fuertes y apropiadas, se sigue divulgando la probablemente incorrecta presunción de que la cultura puede ser cambiada para adecuarla a nuestros objetivos.” (Schein, 1988).

Enfocarse en entender la verdadera naturaleza y significado de la cultura, como lo afirma Schein, es uno de los grandes desafíos y a la vez una de las grandes oportunidades para el liderazgo de nuestro tiempo, ya que una cultura organizacional disfuncional se convierte en automático en uno de los inhibidores más grandes para la realización de la estrategia.

Por su parte, el gran referente de la Europa continental en este tema, el profesor emérito holandés Dr. Geert Hofstede, nos ofrece la siguiente definición:

“Cultura organizacional es la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos, con el contenido de su trabajo y con el mundo exterior en comparación con otras organizaciones.” (Hofstede, 1991).

Después de aplicar consistentemente las herramientas y metodologías de base científica provenientes de la investigación del Dr. Hofstede desde el año 2014 hasta la fecha, en intervenciones de transformación cultural en más de 30 países, el “Centro de Inteligencia Estratégica Conscious Performance GmbH”, fundado en Alemania, ha obtenido hallazgos para mejorar el impacto de dichas intervenciones. A continuación les comparto algunos de ellos:

- La cultura de cada organización es diferente, lo que funciona para una, no necesariamente puede funcionar para otra, porque el contexto en cada caso es distinta.
- Es de vital importancia que toda jornada de transformación cultural tenga como horizonte una definición clara de **cultura óptima**.
- La **cultura óptima** debe ser definida, consensuada, apoyada y claramente comunicada por la alta gerencia. Sin ésta, es altamente probable que toda jornada de transformación cultural diluya su impacto y en algunos casos fracase, generando una alta resistencia al cambio en los diferentes niveles jerárquicos de la organización por falta de alineación, compromiso y una comunicación contradictoria por parte de los miembros de la alta gerencia.
- No debemos confundir la **cultura óptima** con la **cultura actual** de una organización.

- La **cultura óptima** se refiere aquella que requiere una organización para realizar su estrategia y alcanzar sus objetivos estratégicos de cara al futuro.
- La **cultura actual** se refiere a la existente en el momento presente, independientemente del grado de funcionalidad o disfuncionalidad en el que ésta se encuentre.
- De nada sirve medir la **cultura actual** si no puede ser comparada contra la cultura óptima que la organización aspira y requiere tener para ser exitosa en el futuro.
- Para entender o predecir la forma en que una organización se va a conducir bajo diversas circunstancias, es importante conocer y entender los patrones de comportamiento, sus prácticas, así como las reglas escritas y no escritas bajo las cuales opera.
- Cada organización tiene sus culturas existentes en sus diferentes funciones o departamentos y en las distintas áreas geográficas en las que opera.
- Cada subgrupo o subcultura desarrolla su propio lenguaje, símbolos, valores, héroes, rituales, reglas y comportamientos que determinan las prácticas comúnmente aceptadas en cada uno de estos.
- Una herramienta de **medición de la cultura organizacional válida y confiable** debe de ser capaz de medir las prácticas de la organización, presentando hallazgos que faciliten la toma de decisiones inteligentes que mejoren los resultados del negocio, reforzando simultáneamente el proceso de **evolución cultural** de manera funcional.
- Las herramientas y metodologías utilizadas en los proyectos de transformación cultural deben ser probadas y evaluadas para conocer su validez, confiabilidad y practicidad al momento de aplicarlas.
- Sin mediciones continuas del impacto que tienen las acciones de mejora de la cultura, se diluye la energía humana necesaria para crear impactos positivos que mantengan la motivación y credibilidad en el proceso.

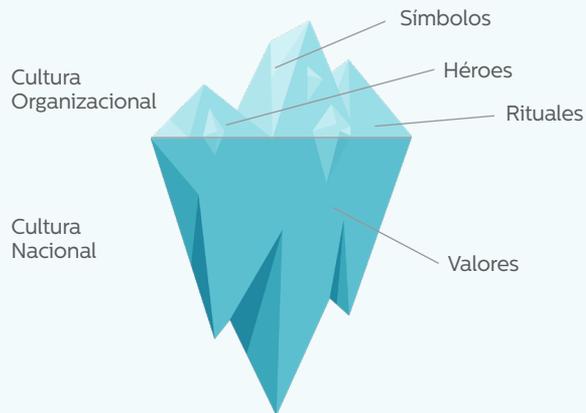
Otro aspecto esencial que los profesionales de Recursos Humanos deben conocer a consciencia se refiere a las diferentes manifestaciones de la cultura. Hasta ahora hablamos sobre Cultura Organizacional, pero no debemos perder de vista que existe una manifestación más profunda conocida como Cultura Nacional, la cual ejerce una influencia decisiva en las organizaciones que operan en un país o región determinada. Esto lo podemos ilustrar de la siguiente manera:

La cultura óptima debe ser definida, consensuada, apoyada y claramente comunicada por la alta gerencia de la organización. Sin ésta, es altamente probable que toda jornada de transformación cultural diluya su impacto y en algunos casos fracase.

### Diferentes niveles de manifestación de la Cultura

La cultura consiste en las reglas no escritas del juego social.

- Geert Hofstede



A continuación, me permito citar la reflexión del Dr. Hofstede alrededor de como las culturas nacionales nos programan para ver las cosas desde una óptica determinada:

“El mundo está lleno de confrontaciones entre personas, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan diferente. Cada persona lleva dentro de sí misma los patrones de pensamiento, sentimiento y acción potencial que se aprendieron a lo largo de la vida de cada individuo. Gran parte de esto se adquirió en la primera infancia, ya que a esta edad es más susceptible para aprender y asimilar. Tan pronto como un patrón de pensamiento, sentimiento y acción se establece dentro de la mente de una persona, él o ella debe desaprender estos patrones antes de poder aprender algo diferente y el proceso de desaprender es más difícil que aprender por primera vez”. (Hofstede, 2010).

Es importante señalar que la Cultura Nacional tiene un impacto en la Cultura Organizacional. Gert Hofstede, nos dio una analogía muy interesante sobre ello afirmando: “En las teorías de las organizaciones, la nacionalidad del autor refleja suposiciones implícitas en cuanto a la procedencia de las organizaciones, “lo que son y lo que tratan de lograr”. Estos “paradigmas” nacionales tienen todos los mismos puntos de partida: “En el principio...” después de que Dios creó a los hombres, los hombres

crearon organizaciones; pero ¿qué tenían en mente cuando las crearon? Aquí está la lista de Hofstede (2010) de los paradigmas que observó en el principio:

- En los Estados Unidos: fue el mercado
- En Francia: fue el poder
- En Alemania: fue el orden
- En Polonia y en Rusia: fue la eficiencia
- En los Países Bajos: fue el consenso
- En Escandinavia: fue la igualdad
- En Gran Bretaña: fueron los sistemas
- En China: fue la familia
- En Japón: fue Japón

Yo simplemente agregaría que, en el caso de México y Latinoamérica, “En el principio fueron la jerarquía y el poder.”

Aprovechar los hallazgos provenientes de la investigación aplicada en el campo de la cultura tanto nacional como organizacional, representa una ventaja competitiva al mejorar la efectividad de personas, equipos y empresas desde una perspectiva sistémica e integral en armonía con la estrategia del negocio.

**El contenido es responsabilidad del autor.**



## La nueva modalidad de servicios especializados de Grupo Adecco México agrega valor y beneficio para las empresas

Tras las discusiones entre los sectores patronal, obrero y gubernamental, fue aprobada la nueva regulación en materia de subcontratación, siendo publicada el 23 de abril de 2021 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

El origen de la reforma tiene por objetivo la protección del trabajador y evitar la violación de sus derechos laborales, el daño a la hacienda pública, afectación a los institutos de seguridad social, así como la competencia desleal contra empresas que cumplen con sus obligaciones. Se prevé la prohibición de la subcontratación de personal y únicamente se permitirá la subcontratación de servicios y obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante a la que se dedique el contratante.

Ante la nueva regulación, Grupo Adecco México, firma que por años ha sido un referente en temas de capital humano y en especial en servicios de subcontratación en el país, entra en una nueva etapa para ofrecer servicios especializados y apoyar a los trabajadores mexicanos presentando su innovador modelo de negocio basado en los servicios especializados, con el cual hará frente a los nuevos esquemas del mercado laboral cumpliendo estrictamente con las leyes del trabajo.

Se debe saber que todas las empresas que quieran prestar los servicios u obras especializadas deberán obtener un registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), para acreditar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de seguridad social. Asimismo, las empresas que reciban estos servicios especializados deberán responder frente a los trabajadores en caso de incumplimiento.



### THE ADECCO GROUP

Esta reforma se desarrolla en los siguientes plazos:

- Se otorga un mes a partir de la publicación de la reforma para que la STPS emita los lineamientos para el registro de las empresas de subcontratación especializada.
- Una vez publicados los lineamientos, las empresas cuentan con tres meses para regularizarse y transferir a sus trabajadores, reconociéndolos como propios.
- El registro ante la STPS tiene una vigencia de tres años, debiendo actualizarlo al término de este tiempo.

En este sentido, será necesario que las empresas que consideren realizar los cambios pertinentes derivados de la nueva reforma, con el fin de conocer el supuesto en el que se encuentran y tomar decisiones oportunas, contemplen su objeto social y su actividad preponderante; así como una posible contratación directa del personal. Lo anterior, dado que las operaciones relacionadas con la subcontratación de servicios u obras especializadas tendrán un impacto en distintas legislaciones, al igual que en materia financiera para las empresas.

“Estamos seguros de que el futuro es prometedor para quienes se transformen con los servicios especializados que ponemos a su disposición. Adecco, es eficiencia y productividad que evolucionan y transforman a las empresas”: **Francisco Martínez, CEO de Grupo Adecco en México.**

Para Grupo Adecco México no es una novedad el tema de servicios especializados ya que desde tiempo atrás existía dicha modalidad, implementada con éxito en Japón, España, Italia y Colombia, países que han marcado la pauta para adaptar el modelo a México.

La figura de servicios especializados permite que una empresa contrate tareas para enfocarse en proyectos propios de su sector. Se busca delegar procesos del negocio con un proveedor para conseguir una mayor eficiencia y cumplir con sus objetivos. En este sentido, Grupo Adecco México ha aprovechado la experiencia adquirida en otras naciones donde opera y ha agrupado los servicios especializados en cuatro áreas principales:

- **Adecco Industrial & Logistics:** ofrece soluciones y técnicas de negocio que mejoran los procesos y optimizan la productividad en servicios logísticos y de almacén, procesos productivos de maquila especializada y de servicios de conducción y agrícolas.
- **Adecco Office:** un modelo que asegura, gestiona e integra todas las áreas de soporte administrativo y *back office* como servicios de atención telefónica y servicios administrativos especializados para áreas corporativas como compras, finanzas, legal, recursos humanos, servicios generales y comercial.
- **Adecco Sales & Marketing:** consta de soluciones especializadas de gestión y administración del área comercial y marketing, como es la fuerza de ventas, capacitación, auditorías, promotoría en sitio, armado y montaje de material promocional, etc.
- **Adecco Expert:** ofrece un modelo de soporte profesional especializado con dos líneas de servicio; la primera es IT Technology, aplicable a servicios especializados de desarrollo, programación, *data management* entre otras opciones y la segunda es *healthcare*, aplicable a servicios corporativos médicos, enfermería y prevención de riesgos laborales.
- **Adecco HR BPO:** Con este servicio el empleador transfiere funciones y responsabilidades de Recursos Humanos a Adecco para la gestión del ciclo de vida de los colaboradores.

Francisco Martínez, CEO de Grupo Adecco en México comenta que se ha acogido la nueva reforma, evolucionando hacia un modelo de servicios especializados, con el respaldo internacional de Grupo Adecco que hoy opera de manera exitosa en más de 60 países. También añadió que las modificaciones exigen brindar soluciones sólidas y con certeza jurídica, financiera operativa y de innovación a las empresas. “Debido a las particularidades de las actividades, dentro de la compañía se ajusta lo necesario para que los clientes puedan recurrir a nosotros como un proveedor con la capacidad y el conocimiento técnico adecuado”.

La estrategia que desarrolla Adecco ante la reforma a la subcontratación se basa en implementar un nuevo modelo de servicio que se adecua a las nuevas reglas y las necesidades que generará en las empresas. “Este es desarrollado desde hace tiempo y ante esta coyuntura en la industria de la subcontratación, estamos preparados para evolucionar en el servicio junto con los clientes para alcanzar mayor eficiencia y productividad”, explicó.

Adecco Group es la empresa líder a nivel global en soluciones, consultoría y asesoramiento sobre el talento y el capital humano. Su visión es hacer que el futuro laboral crezca y cada día se habilitan más de 3.5 millones de carreras profesionales en el mundo. El *core* de su negocio va encaminado a la subcontratación especializada y capacitación, desarrollo y contratación de talentos en 60 países, lo que permite a las organizaciones abrazar el futuro del trabajo. Como empresa de Fortune Global 500, predica con el ejemplo y es un modelo a seguir para la industria de los Recursos Humanos, creando valor compartido que impulsa las economías y construye mejores sociedades.

Adecco Group tiene su sede en Zurich, impulsado por tres unidades de negocio globales: Adecco, Talent Solutions y Modis.

Para mayor información sobre los servicios que ofrece Adecco puede ingresar a <https://adecco.com.mx/>

**El contenido de este publirreportaje es responsabilidad del autor.**



## El reclutamiento está roto: ¿qué pasa actualmente en las empresas?

Por: Sabby Gill, CEO y Director Ejecutivo de Thomas International

El reclutamiento siempre ha sido complicado y más aún durante el último año con el trabajo remoto que obligó a pasar a una contratación virtual cercana al 100%. Esto ha creado una tormenta perfecta, con más de la mitad (57%) de los gerentes de contratación informando que las adquisiciones de talento que han realizado en los últimos doce meses no han funcionado hasta cierto punto según nuestros estudios recientes.

El reclutamiento está roto y tenemos la investigación para probarlo. Como empresa, con una larga trayectoria y un profundo respeto por la investigación científica (el ADN de nuestros productos se basa en rigurosos estudios de psicología), simplemente no podemos ignorar a la ciencia.

Según nuestro informe inaugural sobre el estado de la contratación, más de la mitad (57%) de todas las nuevas operaciones realizadas en los últimos doce meses no están funcionando para las empresas. Y más allá de los desafíos obvios de la contratación remota, el 86% de los gerentes de Recursos Humanos dijo que diferenciar entre los candidatos y elegir a las personas adecuadas para entrevistar y finalmente seleccionar es su mayor desafío actual.

Sabemos de primera mano que el reclutamiento es difícil tanto desde la perspectiva del candidato como del gerente de contratación. Los líderes permanentemente están entrevistando gente para dar una mirada al ser humano y profesional que hay en cada candidato y explorar sus conocimientos y experiencia; persiguen identificar que tienen potencial y asegurarse de que tendrán un alto desempeño.

También sabemos que si nosotros, es decir, los líderes empresariales, no solucionamos los problemas arraigados con el reclutamiento mientras buscamos establecer una fuerza laboral apta para el futuro, y reconstruimos y reformamos equipos para aprovechar las nuevas oportunidades económicas, no triunfaremos. ¿Es imposible so-

**thomas** <sup>TM</sup>  
your business. your people. but better

Integral Management Consulting - Master Franchise Thomas International

lucionar este problema? Es una necesidad. La pregunta del millón de dólares es ¿cómo?

La respuesta está en la ciencia. Necesitamos aportar la objetividad indispensable a la contratación. Durante demasiado tiempo, el *modus operandi* para contratar ha sido seguir el instinto, contratar a nuestra propia imagen y confiar en datos imprecisos.

Cualquiera que haya leído un puñado de CV's dirá que la gran mayoría son, en el mejor de los casos, ambiguos. Esto ha erosionado la confianza y generado demasiadas contrataciones fallidas. Dado que el costo promedio de incorporar a un nuevo empleado puede estar entre 1 y 3 mil dólares, las empresas no pueden permitirse decisiones equivocadas. No pudieron antes de COVID y ciertamente no deberán hacerlo ahora.

En general, independientemente de la industria o la antigüedad del puesto, debemos comenzar a basar nuestros procesos de reclutamiento en datos científicos objetivos sobre cómo se comportan, trabajan y aprenden las personas, por lo que existe el riesgo de tomar una decisión incorrecta, una que esté sesgada o conduzca a una contratación insatisfecha.

### Necesitamos poder realizar la contratación adecuada, la primera vez, siempre

Esto significa medir la adecuación de la persona al trabajo y utilizar esa información para ayudar a quienes bus-

can contratar personal para puestos nuevos o existentes a tomar mejores decisiones en cada paso del viaje. Desde a quién invitar a la entrevista hasta qué preguntar a los candidatos cuando lleguen al encuentro y, en última instancia, la confianza de que se están tomando las decisiones de contratación correctas. En Thomas, este ha sido y sigue siendo nuestro primer y único objetivo: ayudar a nuestros clientes a predecir quién se desempeñará mejor en un puesto y dentro de su cultura corporativa, y disfrutarlo mientras lo hacen.

Volviendo a la ciencia, nuestra investigación encontró que una cuarta parte (24%) de los gerentes de Recursos Humanos piensa que la tecnología será la clave para mejorar la calidad de las contrataciones y uno de cada cinco (22%) dijo que acelerará todo su proceso de contratación en el próximo año.

Sumado a esto, casi todos los líderes de Recursos Humanos (87%) consideraron que aprovechar la contratación predictiva, identificar cuáles empleados son adecuados para qué trabajos del futuro, está en la parte superior de sus prioridades cuando se trata de mejorar sus procesos de reclutamiento.

Claramente, la tecnología puede proporcionar parte de la solución al problema del reclutamiento roto. Al comparar los perfiles de comportamiento, aptitud y personalidad con los requisitos laborales específicos, los gerentes de contratación pueden determinar quién es el más adecuado para un puesto, qué preguntar en una entrevista y cuál es la mejor manera de incorporar, gestionar y motivar a nuevos candidatos cuando se trabaja en la oficina o es trabajo totalmente remoto o híbrido.

Es difícil dimensionar cuán grande es la montaña que deben escalar las empresas globalmente en los próximos meses. Una cosa que no podemos permitirnos es un reclutamiento roto que actúa como un esguince de tobillo que ralentiza a todos. Las empresas necesitan a las personas adecuadas en su equipo para tener éxito y esto significa que el reclutamiento debe arreglarse ahora. Como muestra la investigación, debemos aprovechar la tecnología y la ciencia en la contratación predictiva para mejorar la calidad de las contrataciones y agilizar todo el proceso. Solo entonces podremos arreglar el reclutamiento.

### Thomas International del 1 al 10

1. Con más de 40 años, presencia en más de 80 países y en 50 idiomas, atendemos a 35,000 clientes y realizamos millones de evaluaciones anualmente a través de las firmas Integral Management Consulting, Master Franchise de Thomas International.
2. Somos proveedor global de ciencia y tecnología; así como herramientas de identificación y diagnóstico con soluciones para el mayor rompecabezas: las personas.

3. Hacemos posible que las organizaciones comprendan y desarrollen el potencial integral de su personal, dándoles los instrumentos necesarios para aumentar el autoconocimiento, la autoestima y la autoconfianza.
4. Analizamos el potencial que tienen las personas para desempeñar una posición mediante la comparación y correlación individual de conducta y comportamiento, inteligencia emocional, inteligencia general, potencial de liderazgo y competencias observables de 360°; diagnóstico colectivo de equipos para alto desempeño; diagnóstico organizacional de *engagement*, bienestar, compromiso, clima y cultura.
5. Nuestro sistema web site en la nube, es fácil de usar, amigable y práctico, basado en teorías y conceptos científicos originales e influencias de grandes personajes de la historia.
6. Contamos con alta tecnología, actualizada permanentemente, estandarizada poblacional y culturalmente con un nivel de precisión superior que les genera una ventaja competitiva y una tendencia global a las empresas.
7. Potenciamos y optimizamos equipos de trabajo a niveles de presidencia y dirección; ayudando a lograr efectividad y productividad en el personal clave de la compañía a nivel de gerencia, liderazgo, ventas y servicio al cliente.
8. Profundizamos en la cultura empresarial, asesoría ejecutiva, desarrollo de liderazgo, comunicación efectiva, administración del cambio, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, planes de sucesión y carrera, evaluación del desempeño, ejecutivos de alto rendimiento y equipos de alto desempeño. Además, impulsamos la identificación de talentos, *benchmarking* de desempeño, potencialización de fuerzas de ventas y operativas, desarrollo de gerencia y liderazgo, detección de necesidades de formación, *coaching* individual y grupal, sistemas de auditoría y evaluación de talentos, creación de perfiles de puestos, etcétera.
9. Somos un grupo multidisciplinario de consultores certificados en cada especialidad, de amplio profesionalismo y experiencia en investigación, desarrollo, formación y consultoría institucional, así como en el dominio comercial, organizacional y en Recursos Humanos.
10. Nos respalda la experiencia y aplicación de miles de procesos en diversos países, empresas, personas y grupos durante muchos años; capacitando en alcance, uso e interpretación técnica/científica, con el apoyo de asesoría electrónica, telefónica y presencial en todos los procesos.

[servicioimc@mxintegralmc.com](mailto:servicioimc@mxintegralmc.com)

El contenido de este publirreportaje es responsabilidad del autor.

## La firma electrónica Las 5 razones para utilizarla en tus procesos de Recursos Humanos

Por: Sora Firma Electrónica

Gracias a una reforma impulsada en 2015 por un equipo de empresarios, entre ellos Alejandro Martínez fundador de Sora y el gobierno federal, se permitió el uso de la firma electrónica entre particulares, ya que previo a esto, sólo podía ser utilizada mientras trataras con una autoridad (SAT o Secretaría de Economía).

A un paso acelerado, especialmente a raíz de la pandemia, la firma electrónica ha sido adoptada por cientos de empresas alrededor del país, en donde sus colaboradores pueden obtener y usar firmas electrónicas desde sus computadoras y celulares. Es por esto que considerando todos sus beneficios y la facilidad de su implementación, resulta evidente optar por la transición hacia la revolución digital.

A continuación te compartimos las 5 razones por las cuales la firma electrónica no debe faltar en ninguna empresa:

### 1. Protección contra auditorías y demandas laborales

Un expediente de empleado puede llegar a tener múltiples documentos, entre contratos, políticas, reglamentos, recibos de nómina y otros. Es importante tenerlos firmados y a la mano para cumplir con la autoridad. Con la firma electrónica, logras mantener la trazabilidad del documento y la fecha exacta en que fue firmado, así como los datos biométricos del colaborador que lo firmó, y asegurar que la empresa está protegida ante cualquier auditoría o demanda.

### 2. Contratación de colaboradores a distancia utilizando plataformas con firma electrónica

Sabemos que el proceso de contratación de personal es de los más importantes para tu empresa, y este se complicó aún más con la pandemia. Con la firma electrónica puedes cumplir con todo este proceso a distancia cargando los documentos desde tu computadora, permitiendo al colaborador ver y firmarlos desde su celular. Evita el contacto físico y protege a tu equipo durante el proceso de contratación.

### 3. Entrega y firma los recibos de nómina de tus colaboradores de manera remota

Olvidate de esta pesadilla, no más horas de filas de empleados en tu oficina. Todos pueden hacer-



lo desde un celular o computadora y tenerlos a la mano para sus propios trámites personales.

### 4. Ahorro de tiempo y costos para tu empresa

Imprimir documentos y recolectar las firmas representa mucho tiempo y dinero para tu empresa (papel, tinta, paquetería). Con la firma electrónica se garantiza un ahorro de costos y tiempo, permitiendo a tu equipo concentrarse en las actividades que generan más valor.

### 5. Digitalización y conservación de documentos

No más cuartos de archivo muerto u horas de búsqueda para encontrar un documento físico. Al firmarlos de manera electrónica, los tendrás respaldados y podrás encontrarlos de manera rápida y segura cuando los necesites.

Existe un número de opciones que puedes elegir para digitalizar tus procesos de Recursos Humanos, sin embargo, no todas cumplen con las normas vigentes de la LFT (Ley Federal del Trabajo). Cuando estés en búsqueda de un proveedor, recuerda confirmar que su tecnología de firma electrónica y sus plataformas cumplan con ella y con el proceso de desahogo de demandas laborales. Recuerda, la firma electrónica es un instrumento legal antes que tecnológico.

Sea cual sea tu motivación, la firma electrónica concentra un gran número de ventajas para tu empresa y tus colaboradores. ¿Necesitas más razones para unirse a la revolución de la firma en México?

Para conocer más sobre la firma electrónica y sus diferentes opciones, visita nuestro blog: <https://blog.sora.mx/>

**El contenido del publirreportaje  
es responsabilidad del autor.**



# Tecnología de firma electrónica para potencializar a tu empresa.

Ahorra tiempo con la  
gestión inteligente de  
expedientes laborales.

---

Obtén certeza legal y  
reduce contingencias  
laborales.

---

Elimina el papel y reduce  
tus costos de impresión  
y archivo muerto.

---

**10%**  
de descuento  
para miembros  
AMEDIRH

**¡PIDE TU DEMO GRATIS!**

✉ [hola@sora.mx](mailto:hola@sora.mx)

🌐 [sora.mx](http://sora.mx)

📄 [blog.sora.mx](http://blog.sora.mx)

[in](#)

[@](#)

[f](#)



## Aventurarse en el mundo de la diversidad e inclusión: primera parte

Por: Alejandro Vázquez Ríos, Director del Área de Dirección de Personal, IPADE

Ejecutivos de diversas industrias se han mantenido interesados en comprender el impacto de una fuerza laboral diversa en los resultados organizacionales. La lógica detrás de dicho interés consiste en pensar que la diversidad e inclusión (D&I) es positiva para el negocio, sin embargo, los ejecutivos se han visto rebasados por la velocidad del impacto global que los cambios demográficos han generado últimamente y que se espera sigan sucediendo.

Como resultado de los cambios demográficos, las organizaciones se han vuelto culturalmente diversas y en respuesta, han lanzado iniciativas de D&I; desafortunadamente, en ocasiones los ejecutivos se pierden durante el proceso, lo que genera más problemas que soluciones a ciertas prácticas discriminatorias.

El escenario actual representa mucha presión para todo director, al estar llamado a construir organizaciones más productivas, flexibles y eficientes. Adicionalmente, las expectativas sobre la función directiva se mantienen muy retadoras: hacer buenas decisiones, apoyar la estrategia de negocio, generar una ventaja competitiva, y manejar talento apropiadamente, todo esto de forma simultánea.

Respecto a las iniciativas de D&I son comunes dos retos. En primer lugar, hay poco entendimiento de la diferencia entre diversidad e inclusión. Los autores Hays-Thomas & Bendick (2013), y Shyamsunder (2013) explican que diversidad es un fenómeno a nivel individual, ya que se relaciona a características de la fuerza de trabajo, mientras que inclusión opera a nivel organización, relacionado con características del lugar de trabajo. El segundo reto consiste en la tendencia de algunos directivos de seguir su intuición como base de sus acciones, más que apoyarse

Crear un ambiente inclusivo dentro de la organización y que sea eficiente, requiere de prácticas que promuevan la participación, **asegurando que todos los colaboradores tienen diversas oportunidades y canales para expresar ideas y participar en las decisiones.**

en evidencia empíricas sobre lo que funciona mejor para diseñar, comunicar, implementar y monitorear acciones de D&I.

### Evolución del concepto

La literatura sobre D&I en los negocios es muy amplia e inició con un enfoque exclusivo en diversidad en la década de los noventa, priorizando la representación adecuada de diferentes grupos de personas en la organización, cambiando hacia un énfasis en inclusión como la prioridad de años recientes. Este enfoque inclusivo busca crear un ambiente de negocios donde las diferencias sean aceptadas y permite que las organizaciones mejoren temas como la satisfacción, innovación, atracción y retención de talento (Jansen, Otten, & van der Zee, 2015; Mor Barak et al., 2016).

Luego de una serie de experimentos, Rock & Grant (2016) concluyeron que trabajar con equipos diversos puede mejorar el desempeño, ya que tienden a enfocarse más en hechos manteniendo objetividad, procesando información cuidadosamente para tomar mejores decisiones.

### Realidad vs expectativas

A pesar de concluir que una empresa diversa está mejor preparada para competir (Mor Barak et al., 2016), algunos esfuerzos de D&I resultan en un menor desempeño, lejos de la expectativa. Los resultados negativos pueden ser explicados por distintos factores, por un lado, la evolución de la misma diversidad en la organización. Así, observamos desde diferencias muy aparentes como religión, género y orientación sexual; hasta dimensiones mucho más sutiles y sofisticadas como formación académica, habilidades técnicas y estilos de pensamiento (Hays&Thomas& Bendick, 2013). Esta variedad de atributos hace más difícil la gestión directiva de personas.

Otra explicación de resultados negativos se basa en considerar que la representación de grupos diferentes es suficiente. La investigación sobre el tema demuestra que es necesario desarrollar políticas y prácticas que vayan más allá de sólo promover cuotas para generar un ambiente inclusivo (Mor Barak et al., 2016). En una empresa realmente inclusiva los colaboradores sienten pertenencia al generar y compartir intereses comunes que incrementan la productividad al promover una cultura de conocimiento compartido (Chamorro-Premuzic, 2017).

### Ambiente inclusivo, elementos internos y externos

Crear un ambiente inclusivo dentro de la organización y que sea eficiente, requiere de prácticas que promuevan la participación, asegurando que todos los colaboradores tienen diversas oportunidades y canales para expresar ideas, participar en las decisiones, y construir una red de contactos dentro de la organización sin importar el nivel jerárquico (Farndale, Biron, Briscoe, & Raghuram, 2015).

Externamente, hay un elemento importante que considerar por lo fácil o difícil que puede ser para la inclusión: la cultura nacional. Líderes de compañías multinacionales han enfrentado la necesidad de comprender el contexto nacional, ya que han visto crecer la diversidad de nacionalidades en sus *headcount*. Son las personas quienes facilitan la adaptación entre la cultura del país y la de la organización; por lo que toda estrategia corporativa de D&I debe tomar en consideración el tipo de

cultura-país (Farndale et al., 2015; Lee & Kramer, 2016) en que la compañía se encuentra para poder tener éxito. En suma, hablar sobre D&I implica un análisis crítico que inicia con un diagnóstico de las necesidades y expectativas que se tienen sobre estas prácticas, y en el campo de liderazgo, el estilo de dirección que quien encabeza la estrategia de D&I llevará la organización a obtener los beneficios reduciendo los efectos colaterales. Puede ser un estilo reactivo, si los esfuerzos persiguen como objetivo contar con una fuerza laboral más diversa, o un estilo proactivo, que significa darle a cada colaborador la seguridad de ser valorado y considerado por quién es y por el valor que le agrega al equipo al que pertenece.

### El contenido es responsabilidad del autor.

#### Referencias

- Chamorro-Premuzic, T. (2017). Does Diversity Actually Increase Creativity? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4. Retrieved from: <http://ezproxy.rollins.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124065809&site=ehost-live&scope=site>
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687. doi:10.1080/09585192.2014.991511
- Hays&Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193-205.
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832. doi:10.1177/1368430214566892
- Lee, Y., & Kramer, A. (2016). The role of purposeful diversity and inclusion strategy (PDIS) and cultural tightness/looseness in the relationship between national culture and organizational culture. *Human Resource Management Review*, 26(3), 198-208. doi:10.1016/j.hrmr.2016.01.001
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333. doi:10.1080/23303131.2016.1138915
- Rock, D., & Grant, H. (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4. Retrieved from: <http://ezproxy.rollins.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120625352&site=ehost-live&scope=site>
- Shyamsunder, A. (2013). Diversity and Inclusion Standards: Forget the Chicken and the Egg, Let's Build the Farm First! *Industrial & Organizational Psychology*, 6(3), 242-244. doi:10.1111/iops.12042



## Protección de datos en la nueva normalidad digital del empleo

No sólo estamos protegiendo datos, estamos protegiendo personas

Por: EY

Visión de equipo, resiliencia, flexibilidad, ir más allá de nuestros paradigmas... ¿Acaso no son estas algunas de las cualidades deseables en un líder? El último año nos enfrentó al replanteamiento de estrategias y distintas formas de trabajar e interactuar en la organización y en la sociedad. Nos ha puesto a prueba tanto en conceptos como en perspectivas.

Las nuevas formas de operar en las organizaciones, el trabajo desde casa y los requerimientos de salud, traen consigo retos importantes de seguridad por abordar: conocer dónde se almacenan los datos, proteger los dispositivos, y más importante aún, educar o crear conciencia en el personal como una necesidad que no debemos dejar pasar.

En el plano internacional y nacional se cuenta con regulaciones en materia de privacidad y protección de datos que incluso involucran aspectos de extraterritorialidad y que, al no cumplir con ellas, generan sanciones millonarias, penas corporales o de prisión, además del impacto reputacional que podría repercutir en decisiones negativas de las partes interesadas que afectan a la empresa.

Es posible que como responsables de áreas de Recursos Humanos o Finanzas hayamos creído que la privacidad y la seguridad de la información debían ser atendidas por alguien más. Sin embargo, la evolución hacia una nueva

era digital ha enseñado que no podíamos estar más equivocados y que debemos conocer más a fondo qué es la protección de datos y lo que conlleva para estar preparados y hacer frente a cuanto exige de cada uno de nosotros.

Hoy las organizaciones realizan más y mayores inversiones en tecnología y almacenamiento de información en la nube. La transformación digital no es una opción independiente del tamaño o sector para no rezagarse en la competencia.

Curiosamente este crecimiento no se ha dado en equilibrio con la conciencia de líderes y empleados acerca de la relevancia en la protección de datos. La mayoría de las organizaciones no están preparadas para detener el incremento de ciberataques que han cobrado relevancia en tiempos recientes, desde el secuestro de datos y robo de información hasta la suplantación de identidad.

Al trabajar de forma remota “resulta fácil” la conexión pública a redes wifi, aceptar cookies, abrir un correo de un remitente poco confiable y hasta enviar información a través de WhatsApp o Telegram, sin seguir o establecer políticas para ello.

El contexto en el que nos encontramos obliga a establecer acciones equilibradas que permitan fomentar a la

## Hoy las organizaciones realizan más y mayores inversiones en tecnología y almacenamiento de información en la nube. La transformación digital no es una opción independiente del tamaño o sector para no rezagarse en la competencia.

par tanto productividad como protección de datos. En consecuencia, “repensar la estrategia de privacidad” es esencial para la organización y en este contexto: ¿Qué debemos hacer? ¿Por dónde empezar? ¿Qué hacer primero? ¿Qué visión debo tener al futuro?

La transformación en la forma de trabajar, comunicarnos y en general de los modelos de negocio, exigen evolucionar a la par y comprender la información que manejamos desde otra perspectiva.

Es imposible seguir considerando a la protección de datos como un evento aislado. Hoy que recabamos datos de salud, cuando nos vemos afectados por cambios regulatorios de trabajo en casa y de subcontratación, debemos aprender que lo que vivimos nos demanda em-

pezar a actuar en Modelos Integrales de Privacidad bajo un enfoque de gestión de riesgos.

Establecer un “Sistema de gestión de seguridad de datos personales”; con procesos, controles, funciones de gobierno y monitoreo, permitirá proteger la información y cumplir con los aspectos normativos que sobre la materia se requieren, así como llevar a la organización hacia la evolución en un marco más robusto. Reflexionemos hoy, la confianza lo es todo: ¿qué estamos haciendo para ser líderes en privacidad y protección de datos? Nunca es tarde para comenzar.

A continuación un resumen de los aspectos esenciales a considerar:

Hoy	En el corto plazo	Paso siguiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el ciclo de vida de los datos.</li> <li>Revisar los requerimientos regulatorios vs procesos planeados.</li> <li>Generar un plan integral priorizado.</li> <li>Concientización.</li> <li>Crear y documentar procesos de respuesta a incidentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Replantear la estrategia de privacidad alineada con el negocio (negocio, tecnología, humana).</li> <li>Actualizar perfil de riesgos de privacidad la organización. Generar documentación de las nuevas políticas y procesos o actualizar las existentes alineados al diseño del modelo futuro (To Be).</li> <li>Establecimiento de una figura responsable sólida que realice seguimiento e interactúe con las demás áreas.</li> <li>Establecer medidas técnicas, administrativas y físicas faltantes.</li> <li>Revisar el proceso de derechos ARCO.</li> <li>Generar un plan integral de conciencia y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un real sistema de gestión de datos personales robusto, integral sólido, alineado con la organización.</li> <li>Evolucionar la visión de privacidad, no solo para el cumplimiento sino siendo realistas de los riesgos que implica.</li> <li>Evolucionar hacia una cultura de privacidad.</li> <li>Apoyarse de la tecnología.</li> </ul>

El contenido es responsabilidad del autor.



## 15 meses de aprendizaje para fortalecer la cultura organizacional

Por: Alejandro Olivera Ramírez, Decano Asociado de Educación Continua de la Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey

Como responsables del área de Capital Humano, debemos construir una fórmula que permita alinear la cultura organizacional a la estrategia de la empresa y, además, fortalecer la satisfacción del colaborador para que nos apoye en la formación de la cultura deseada. Suena fácil, pero ahora nuestro reto es el de planificar cómo lo haremos y sobre todo, cómo llevar a cabo una excelente ejecución.

Desde hace muchos años, diversas organizaciones se enfocaron en encontrar una sana armonía entre el empleo y la vida personal, el famoso balance de vida/trabajo. En los meses recientes, debido a la pandemia, en algunos casos se prometió una mejor calidad de vida y se sobrevivió la actividad laboral en casa como un beneficio; lo anterior debido a que el colaborador podría evitar el tráfico y convivir más con su familia, compartir los alimentos y mayor tiempo libre.

¿Cuál fue tu experiencia? Para algunos, se convirtió en una serie de videoconferencias ininterrumpidas y con jornadas de trabajo extenuantes; esto aunado, a la ansiedad que la pandemia traía consigo, miedo, pérdida de un ser querido, despido del trabajo y/o disminución del ingreso familiar; circunstancias que, en muchos casos, desafortunadamente, se hicieron realidad.

El liderazgo de nuestros directivos y mandos medios también se puso a prueba al dirigir a distancia. Aunque en infinidad de organizaciones se lleva gestionando a los equipos remotos con éxito desde hace tiempo, la realidad es que a muchos nos tomó por sorpresa. Sin roles ni objetivos claros, sin poder mirar lo que estaba haciendo

Retomar el rumbo que habíamos trazado y reenfocar nuestra cultura es clave para el futuro inmediato, **así como abandonar comportamientos tóxicos y reforzar conductas y prácticas que fortalezcan nuestros valores.**

tu equipo en cada momento, probablemente sin la tecnología adecuada para trabajar desde un lugar diferente a la oficina. Ni que decir de la infraestructura en casa, cuando además los hijos, la pareja, la familia también comparten con nosotros el mismo espacio; esas sillas y esa mesa que usamos para comer, ahora también era nuestra nueva oficina y para otros la escuela; la recámara era la sala de juntas o el espacio más privado para reuniones especiales. Sin conexión de wifi dedicada ni con la velocidad para soportar a más de dos integrantes.

Otro reto para los líderes ha sido el lenguaje emocional que todos hemos encarado más frecuentemente, enfrentar personas que se hacen cargo de un familiar enfermo, de apoyar a los hijos durante sus clases, el *burnout* que viven varios colaboradores, sin espacio para el ocio, para interactuar socialmente, para un poco de ejercicio o para salir a caminar.

Y en ese escenario que llega a sonar algo catastrófico, aprendimos. Aprendimos más de lo que hemos sido conscientes. Incorporamos nuevas habilidades, reforzamos competencias y añadimos nuevas palabras a nuestro lenguaje cotidiano: resiliencia, empatía, comunicación, confianza, adaptación, apoyo... ¿Cuál agregarías tu?

Nos hemos enfrentado a diversos retos y es momento de reflexionar sobre las oportunidades que tenemos ahora. Así, cada uno de los colaboradores y de los líderes de nuestra empresa, puede reflexionar sobre sus aprendizajes y sobretodo, fortalecer aquello que hemos descubierto, que nos ha sacado adelante y que nos ha hecho más fuertes. Si logramos identificar adecuadamente esos elementos, son aspectos muy valiosos que hemos descubierto y que podrán apoyar a la cultura de la empresa. Si los alineamos, podremos pensar que nuestra cultura saldrá fortalecida, pues estamos construyendo todos juntos nuestra nueva realidad, nuestro futuro. Si mostramos al equipo que incorporamos lo mejor que hemos aprendido en los últimos meses, los hará sentir orgullosos y se sabrán parte del gran logro de construir una cultura renovada, fortalecida, con propósito.

Para ti, ¿cuáles son los mayores aprendizajes de estos últimos meses? Y ¿cuáles han sido para tu área y tu empresa?

Retomar el rumbo que habíamos trazado y reenfocar nuestra cultura es clave para el futuro inmediato, así como abandonar comportamientos tóxicos que descubrimos y reforzar aquellas conductas y prácticas que fortalezcan nuestros valores y la cultura deseada.

Una cultura renovada, alineada a la estrategia y equilibrada con nuestros colaboradores, con nuestros clientes, proveedores y con el entorno. Una cultura más digital y a su vez más humana, con un mayor equilibrio para el colaborador, que le permita una armonía en lo personal, en lo financiero, en lo emocional, en lo familiar y en su salud en general. Es decir, la empresa y el colaborador más conscientes del bienestar integral.

Personas con mayor bienestar, fortalecerán nuestra cultura y apoyarán la estrategia de la organización, con incremento en la motivación que permita la innovación, la flexibilidad y la agilidad.

En el estudio “Perspectivas de la Alta Dirección en México” (2021), la consultora KPMG menciona que la

Alta Dirección en México considera en un 91% adaptar la cultura organizacional a la nueva realidad. En este mismo informe, el 87% observa una coyuntura favorable para modificar la estructura de liderazgo de la empresa con base en una comunicación abierta y asertiva con las personas para darles capacidad de acción, cuidar su bienestar integral y apoyar su salud (física, mental y emocional) con el objetivo de que se encuentren en las condiciones óptimas para aprovechar todo su potencial.

En este entorno, nos encontramos en un momento en el que podemos considerar algunas tendencias o mejores prácticas de organizaciones exitosas, hay una apuesta fuerte por el bienestar de los colaboradores, por mejorar la experiencia del empleado durante su recorrido en la organización, por la diversidad e inclusión en su sentido más amplio, por la flexibilidad en beneficios y agendas, así como apoyar la operación en tecnología y aprovechar las ventajas digitales, formación constante o *Lifelong Learning*, modelos de trabajo híbridos. Estos son solo algunos ejemplos.

Tenemos el reto de rediseñar o reforzar las conductas que deseamos para que se vivan los valores por cada uno de los colaboradores y promover una misión y visión compartidas que promuevan la colaboración ágil de todos los integrantes. Habremos de cuestionarnos: ¿Cuáles son los aspectos o valores fundamentales de nuestra cultura que nunca negociaremos? ¿Cuáles se han fortalecido en este último año?

Sabemos que la cultura organizacional se pone a prueba durante una crisis y es en estos momentos, donde debemos de reforzar nuestros esfuerzos para mostrar aquellos elementos que nos hacen únicos. Recordemos que la cultura no es aquello que se dice, es aquello que se ve, lo que hacemos, nuestras conductas.

Construyamos una cultura sólida y a la vez flexible, una cultura que permita el desarrollo, la comunicación, una donde quepamos todos y encontremos un propósito común. Una cultura que fortalezca nuestra marca, de la que nos sentiremos orgullosos, con un propósito, misión y valores compartidos. Todos somos parte de la creación de la cultura organizacional que deseamos para nuestra empresa o institución.

**El contenido es responsabilidad del autor.**



## La angustia organizacional o la pandemia al cuadrado

Por Dr. Jaime García Narro, Decano Asociado Educación Ejecutiva de EGADE Business School

Si nos atrevemos a preguntar a nuestros colaboradores cómo están navegando por esta crisis y si ellos se atreverán a contestarnos, escucharíamos descriptores como los siguientes: aislado, estresado, ansioso y drenado. Con un poco de sensibilidad, entonces, podemos traducirlos a sensaciones de soledad, tensión, inquietud y cansancio. Consecuentemente, éstas se manifiestan dentro de la organización como distracciones frecuentes y olvidos, baja en el nivel de compromiso con la empresa, incremento en la incidencia de conflictos interpersonales y una tangible reducción en la productividad.

¿Qué tan real y patente son estos sentimientos? El *Journal Clinical Psychology* publicó en 2021 un análisis global que indicaba que, para mediados de 2020, más de la mitad de la población adulta reportaba signos de ligeros a intensos de depresión y/o ansiedad. Cifras semejantes son reveladas por Euromonitor International, donde en un estudio global el 57% de los entrevistados reportan al menos niveles moderados de estrés. Por su parte, *Globalization and Health* publicó también en 2021 un meta análisis que observa cómo los niveles de ansiedad y depresión son mayores durante la pandemia que los registrados en 2019. Estos indicadores, unidos a muchos otros más específicos, nos hacen constatar que la depresión y la ansiedad son características y prevalentes en los tiempos actuales.

Desde hace algunos meses el Dr. Tsang propuso cuatro etapas de problema a consecuencia de la pandemia. La primera curva que antecede a todas es la que se refiere a las muertes como efecto directo de la COVID-19. La segunda que inicia cuando la primera tiende a bajar es la mortalidad asociada a los pacientes que, por razones de la pandemia, no recibieron tratamiento a sus padecimientos agudos ur-

Lo fundamental es aceptar que la pandemia existe y nos impacta, que está presente en nuestra vida y que con **la creatividad podemos adaptarnos y ser resilientes ante los cambios que trae.**

gentes. La tercera, que comienza cuando la segunda está en crecimiento, alude a la mortalidad de pacientes crónicos que interrumpieron su tratamiento por la crisis sanitaria. Y, finalmente, la cuarta se refiere a los efectos emocionales y mentales, así como a los económicos y de desgaste que sufre la población. Esta etapa arranca poco después del comienzo de la primera. De este modelo, y con información de nuevas publicaciones, entonces, podemos esperar que el efecto de la cuarta etapa continúe con nosotros por bastante tiempo. Si esto es así, bien vale la pena que dediquemos unas líneas a profundizar en el problema y simultáneamente en algunas posibilidades que el líder puede asumir para que su organización y sus colaboradores transiten mejor este camino.

De todas las sensaciones presentes en estos tiempos sobresale la angustia. Para entender el concepto, es útil recordar a Jean-Paul Sartre, quien la define como “la sensación de que el mundo me lleva”. Esos momentos en los que sentimos que perdemos el control equivalen

a sentirse a la deriva. Sin embargo, para Sartre y los existencialistas, la angustia no es sinónimo de problema.

Uno de sus precursores, Soren Kierkegaard, propone que la angustia puede ser entendida como el propulsor de nuestra vida. En otras palabras, se traduce a la gasolina que nos impulsa a seguir día con día. Desde esta perspectiva existencialista, Martin Heidegger, propone una sentencia fulminante: debemos de aprender a angustiarnos. Y también es relevante recordar a Friedrich Nietzsche, quien señala que todo lo que no nos mata nos fortalece. Claro que para transformar la angustia en fuente de motivación el sujeto debe sobreponerse a la sensación de vergüenza que sobreviene cuando otros se percatan de tal estado, o bien, ante la sensación de alivio cuando el individuo se victimiza.

Pasemos de la explicación a la acción. Propongo dos rubros: lo que puedes hacer para ti y lo que puedes hacer por los demás.

En el ámbito personal, lo importante es limitar tu exposición a las noticias sin importar si las que atiendes por medios tradicionales o sociales. Asimismo, es crítico llevar una dieta adecuada de asimilación de contenido, la suficiente para estar bien informado, pero no saturado. También vale la pena ser selectivo y buscar fuentes confiables. Detén el frenético *multitasking*: ya es bien sabido que esta práctica no conduce a la eficiencia y vaya que trastorna. Procura buscar espacios para la meditación y la escritura personal, ya que enriquecen como persona y te dan la oportunidad de ver las cosas en perspectiva. Aprovecha las múltiples oportunidades que la pandemia te da para servir a los demás. Está bien documentado que cuando nos ponemos al servicio de los demás no sólo creamos valor para la persona que servimos, sino también para nosotros. Observemos los consejos principales: limitar tu ingesta de noticias, reducir los malabares de tareas, meditar y darse el tiempo y el espacio para detenerse y, finalmente, la creación de valor a través del servicio hacia los demás. Lo fundamental es aceptar que la pandemia existe y nos impacta, que está presente en nuestra vida y que con la creatividad podemos adaptarnos y ser resilientes ante los cambios que trae.

Ahora revisemos el segundo rubro: el servicio hacia los demás desde tu liderazgo. Propongo cinco acciones concretas a realizar durante estos momentos donde la angustia está presente en las organizaciones.

1. Mantente accesible a todos: los demás se pueden acercar si muestras empatía y comprensión.
2. Escucha activamente: se trata de ponerle atención a tu interlocutor, de verdad, demostrándole que realmente importa. Además, podrás utilizar la validación como una forma de escucha profunda e

invitadora, que, aunado a un tono cálido, dará pie a una conexión valiosa.

3. Escucha frecuentemente: ahora que ya escuchas activamente también puedes repetirlo en distintos foros como lo son los *check-ins* individuales y grupales y las visitas inesperadas a grupos de trabajo. Para incrementar el alcance de esta práctica, entonces, crea grupos de apoyo; así se implementa este tipo de escucha más seguido.
4. Crea lazos: demuestra empatía. Es relevante recordar que la realidad que la pandemia nos presenta varía de persona a persona; por ello debemos ser cautos en no sobre generalizar o, lo que es peor, pensar que todos la viven de la misma forma. Ahora bien, como líder, es fundamental dar sentido a los acontecimientos, a los retos y la realidad a la que la organización se enfrenta; de igual forma, es crítico darle sentido al futuro. Un líder no puede concentrarse únicamente en el aquí y el ahora, sino que debe de ofrecer también una visión a largo plazo.
5. El líder como fuente de buen ejemplo: hay que vivir lo que predicamos, celebrar a aquellos que siguen, fortalecer la cultura de la organización, proveer recursos oportunos a los colaboradores (existen un sinnúmero de posibilidades) y volcar a la gente al servicio de la comunidad (lo que quieras entender por comunidad). Recuerda que hoy más que nunca se manifiestan más las posibilidades de apoyar y servir.

En conclusión, es muy común sentirse angustiado en estos momentos y en el futuro inmediato. Sin embargo, la angustia puede ser útil, ya que promueve una adaptación creativa y fructífera que, si la enriquecemos con el servicio a los demás (internos y externos), generamos un valor único que solo proviene de la generosidad y que nutre y enriquece a la organización de sentido y orgullo.

No hay que dejar que esto quede en buenas intenciones y en el aire. Uno: conecta con tus emociones y con las de los demás. Dos: usa la angustia como propulsor creativo. Tres: escucha a tu organización y sé sensible a las situaciones particulares. Cuatro: pon en práctica una de las iniciativas presentadas, la que mejor te venga. Cinco: hazla realidad con tu ejemplo.

Seguramente observarás muy pronto algunos resultados y, sobre todo, motivadores para seguir adelante aprendiendo y creciendo de frente a esta y cualquier adversidad. Recuerda: la angustia no siempre es mala. En todo momento dependerá del ángulo y de quién la mira.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

## Cultura digital en las empresas: MIT Sloan

Por: Mundo Ejecutivo con la colaboración de Rosa María Verján Gutiérrez

El proceso de digitalización en los diversos ámbitos sociales se aceleró en el 2020 y encontrar la mejor manera para que las empresas pudieran continuar con sus operaciones, llevó a muchas de ellas a adoptar a la tecnología como su mejor aliada.

Si bien es cierto que hay empresas nativas digitales, hay otras que poco a poco han cambiado modelos de negocio para hacer de la innovación y la digitalización su mejor aliado. George Westerman, Deborah L. Soule y Anand Eswaran, autores del artículo “Crear una cultura digital”, y publicado en el MIT Sloan Management Review México, señalan que uno de los principales retos de los negocios no es sólo apropiarse de la tecnología, sino realmente crear un ambiente en donde sea esta la que permea las actividades para alcanzar objetivos.

“El proceso comienza al comprender los cuatro valores esenciales de la cultura digital: impacto, velocidad, apertura y autonomía. Luego, implica adoptar o perfeccionar un conjunto de prácticas digitales listas, basadas en estos valores, que darán forma a las acciones de los empleados y al desempeño organizacional”, refirieron los autores.

Pero, ¿cómo crear realmente una cultura digital? De entrada, los autores hacen referencia a que los líderes deben entender a la perfección cuáles son las normas y valores que guían las interacciones entre los trabajadores de la compañía, las cuales han permitido que tenga éxito en el sector donde se desarrolla. Por ello, es necesario que antes de cambiarla o modificar algo de la misma, se identifique qué es lo que realmente rige al negocio.

“La cultura es más difícil de cambiar que la estrategia, porque buena parte se genera de manera inconsciente. Es más, los líderes deben comprender la cultura predominante de una empresa antes de intentar modernizarla”.

### Valores clave de la cultura digital

- **Impacto:** La innovación generará un cambio radical en el mundo.
- **Velocidad:** La agilidad con la que se replanteen ciertos aspectos de la compañía será de mucha

ayuda, pues no se debe esperar a que lleguen las soluciones por sí mismas.

- **Apertura:** Mantener una actitud hermética no será la mejor manera de crecer. Intercambiar información con las personas adecuadas será crucial.
- **Economía:** Fomentar que cada una de las personas de la compañía se mantenga firme ante sus puntos de vista, dará la posibilidad de que se creen espacios en donde no sólo se tenga una sola forma de pensar, sino varios.

“Las empresas tradicionales tienden a compartir la atención en los clientes y los resultados como sus homólogas digitales. La diferencia cultural yace en cómo las primeras tienden a minimizar los problemas a través de una normativa estricta, recomendar la integridad en las interacciones diarias y trabajar con el objetivo de crear un ecosistema estable”.

### Creación de la cultura digital empresarial

Para tal fin, los autores refieren que es necesario considerar tres aspectos:

- Fomentar las prácticas que distinguen a las empresas digitales.
- Conservar las prácticas que promueven la integridad y la estabilidad.
- Reorientar las buenas prácticas del mundo predigital.

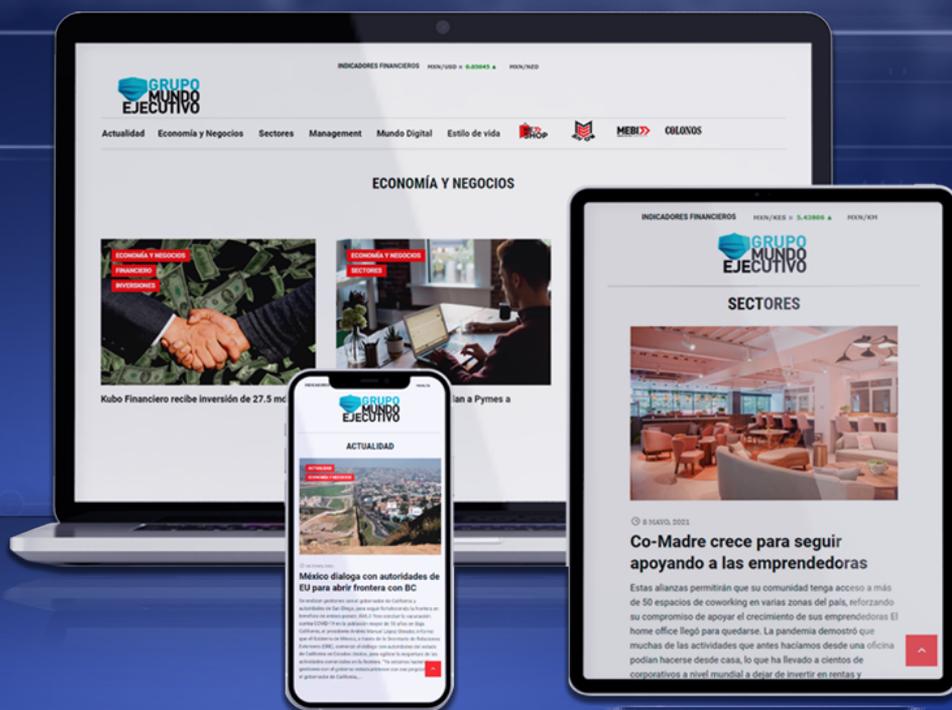
“Desarrollar una cultura digital no significa eliminar todo lo tradicional. Más bien se trata de comunicar los valores deseados y luego introducir algunas prácticas nuevas mientras se ajustan otras”, concluyen los autores.

El cambio en la cultura organizacional requiere de una gestión continua; esta transformación no ocurrirá por arte de magia, ni de un día para otro. Se debe recordar además, que no es necesario desechar lo que ya existe por tradición, sino que hay que tratar de mezclar lo nuevo con lo ya existente.

El contenido es responsabilidad del autor.



# MUNDO EJECUTIVO



EL **SITIO DE LOS NEGOCIOS**

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



**¡VISÍTANOS!**

## Cumplimiento laboral del T-MEC y casos del Mecanismo Rápido

Por: Luis Monsalvo Álvarez, Co-Managing Partner/Socio Codirector, Monsalvo Duclaud

La nueva administración en Estados Unidos ha dejado clara la importancia de los derechos laborales colectivos para los próximos años. Basta identificar el perfil de algunas de las posiciones más relevantes para entenderlo.

Apenas el 22 de marzo, el Senado confirmó la nominación que había propuesto el Presidente Biden para Marty Walsh como Secretario del Trabajo. El nuevo responsable del Departamento del Trabajo (DOL) dejaba la posición que tenía como Alcalde en Boston, tras luchas relacionadas con el apoyo a la clase media y los derechos de los trabajadores, incluidos aumentos al salario mínimo. Desde muy joven perteneció al *Laborers International Union of North America*, del que fue presidente muchos años y fue su posición previa a la entrada formalmente a la política norteamericana en el DOL.

Otro puesto clave es el de la nueva representante comercial de Estados Unidos, Katherine Tai, que en marzo de 2021 fue designada como la titular del *United States Trade Representative* (USTR). Participó como consejera del Comité de Medios y Arbitrios de la Cámara de Representantes durante la negociación del T-MEC, donde impulsó el fortalecimiento de las disposiciones y medidas laborales del tratado.

Estas posiciones adquieren relevancia porque las dos co-dirigen el Comité Interagencial Laboral para Monitoreo y Cumplimiento (ILC en inglés) que está facultado para recibir las quejas sobre denegación de derechos laborales colectivos.

Precisamente durante mayo de 2021, se han señalado dos casos de supuestas violaciones laborales colectivas en

Silao y Matamoros, por lo que Estados Unidos ha solicitado al Gobierno de México que se investiguen los hechos, a través de sus pares en la Secretaría de Economía (SECON) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). En caso de que se verifiquen las violaciones, las empresas involucradas pueden enfrentar pérdida del tratamiento arancelario preferencial, sanciones económicas, y en caso extremo tras reincidencia, la prohibición de la exportación.

Es necesario entender entonces los antecedentes que llevaron al marco normativo actual, para que todas las partes y personas involucradas en las relaciones laborales, tengan claridad de las áreas de oportunidad para mejorar el cumplimiento de disposiciones vinculadas con los derechos de los trabajadores, especialmente los derechos colectivos, ante un nuevo tratado que tiene como objetivo fortalecer el intercambio comercial regional y por tanto, elevar la competitividad frente al mercado internacional.

En el T-MEC, cuyo inicio de vigencia fue en julio de 2020, se generaron muchos cambios para el cumplimiento y respeto a los derechos laborales. Ahora existe el capítulo 23, en el que se incluyeron obligaciones laborales correlacionadas con los derechos humanos laborales reconocidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), enfatizando la libertad de asociación, el derecho a una negociación colectiva efectiva, la eliminación del trabajo forzoso y del trabajo infantil, y de la discriminación en el empleo, además de la necesidad de contar con condiciones laborales mínimas.

Aunado a lo anterior, se estableció únicamente para México, un cúmulo de obligaciones en el Anexo 23-A, resultado de la previa reforma a la Ley Federal del Trabajo

## Las relaciones laborales colectivas tendrán una observancia mayor, ahora desde el punto de vista comercial internacional, por lo que las de las áreas y departamentos de Recursos Humanos, Capital Humano y Relaciones Laborales, necesitarán comprender las nuevas obligaciones laborales del T-MEC y su funcionamiento.

(LFT) del 1 de mayo de 2019, muy particularmente vinculados a la observancia sobre los derechos colectivos y sindicales, en cuanto a la libertad de asociación y la negociación colectiva. Las nuevas disposiciones resaltaban también la obligación de “revisar” todos los contratos colectivos, lo que después se transformó en la mencionada reforma, en la obligación de “legitimar” esos contratos, a través de la votación de legitimación, que debe ocurrir antes de concluir mayo de 2023.

Tras arduas negociaciones en las que el USTR jugó un papel diferenciador relevante, las disposiciones del mencionado capítulo 23 adquirieron una mayor relevancia a finales de 2019, pues se generó el Protocolo Modificatorio del T-MEC, en el que se creó el nuevo Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida en Instalaciones Específicas (Mecanismo Rápido) para contar con un dispositivo para la remediación y solución de controversias que se enfocara en los aspectos laborales colectivos. La intención era que además de resolver los casos en forma mucho más rápida que los mecanismos genéricos (cuatro meses en lugar de dos años promedio), participara un panel de expertos independientes, para revisar los casos propuestos.

Existió mucha expectativa entre la entrada en vigor del T-MEC en 2020 y el pasado mayo, cuando se presentó el primer caso formalmente por el USTR. Sin embargo, por diversas declaraciones públicas de agentes relevantes en el sector laboral, es razonable esperar que en los próximos meses, existan más casos, por lo que resulta necesario comprender el contexto.

El primer caso surge de una petición del 10 de mayo que la AFL-CIO, el *Service Employees International Union* y el SNITIS Mexicano, plantearon al USTR respecto de una supuesta denegación de derechos en las instalaciones de Tridonex en Matamoros. Dentro de las declaraciones públicas al respecto, se menciona que las supuestas violaciones versan sobre la negativa a entregar copias del contrato colectivo existente, rendición de cuentas, conflictos sobre la elección de líderes sindicales y despidos.

Tras una revisión de 30 días, el USTR y el DOL en conjunto, anunciaron que Estados Unidos solicitaba formalmente a México revisar si los derechos de asociación y negociación colectiva de los trabajadores de la instalación mencionada estaban siendo negados. El mensaje

de la Embajadora Tai enfatizó que el cumplimiento de más altos estándares laborales era un “pilar central” de la actual administración y que se tenía una política comercial centrada en los trabajadores.

Ahora México debe responder y si niega la petición o su respuesta no satisface la expectativa del USTR, se puede entonces solicitar que intervenga un panel de expertos para determinarlo.

Por otro lado, el 12 de mayo el USTR solicitó formalmente que México conduzca una revisión respecto a una supuesta denegación de derechos colectivos en la planta de Silao de General Motors de México. La solicitud se basa de nueva cuenta en sobre derechos de libre asociación y de contratación colectiva relacionados con la legitimación del Contrato Colectivo ya que el procedimiento de legitimación fue suspendido alegando supuestas irregularidades.

Si la revisión concluye que hubo denegación de derechos colectivos, Estados Unidos solicitará que remedie esa situación, dentro de los 45 días siguientes a la petición recibida por México. La STPS mientras tanto, en comunicado oficial del 11 de mayo de 2021, ya había determinado que se repusiera la votación de legitimación.

En todos estos procedimientos, el papel de las empresas es sumamente relevante porque es indudable que la interlocución con los sindicatos ha sido un área de oportunidad mayúscula en México. Es necesario comprender que incluso sin que exista una participación directa o formal de la empresa, la organización se puede ver involucrada en un mecanismo rápido, por ejemplo, si el sindicato o líder sindical intervienen en actos que constituyan una denegación de derechos.

Las relaciones laborales colectivas tendrán una observancia mayor, ahora desde el punto de vista comercial internacional, por lo que las de las áreas y departamentos de Recursos Humanos, Capital Humano y Relaciones Laborales, necesitarán comprender las nuevas obligaciones laborales del T-MEC y su funcionamiento para respetar los derechos de los trabajadores, evitar mecanismos rápidos y mantener la competitividad de la empresa nacional e internacionalmente.

**El contenido es responsabilidad del autor.**

## La reforma a la subcontratación: más allá de lo laboral

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Con el objetivo de hacer más eficientes los procesos y el recurso financiero, varias empresas optaron por manejar sus nóminas a través de la subcontratación. En algunos casos se cumplía completamente con las obligaciones fiscales tales como dar de alta a los empleados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) con el salario que realmente percibían para hacer el pago íntegro de las cuotas respectivas; se retenía el pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y se enteraba al Sistema de Administración Tributaria (SAT) mes a mes lo retenido.

Desafortunadamente, en otras organizaciones el esquema se utilizó de forma indebida dando lugar a una fuerte defraudación fiscal, pues a muchos trabajadores se les registraba con un salario menor al que percibían lo que generaba una disminución en el pago de las cuotas al IMSS e Infonavit, y el ISR ni siquiera se pagaba.

A fin de erradicar esta práctica, y para contar con un marco normativo que garantice tanto el respeto a los derechos de los trabajadores como el cobro correcto de impuestos y de aportaciones de seguridad social, el 23 de abril de 2021, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que modifica tanto la Ley Federal del Trabajo (LFT), como diversas disposiciones fiscales.

### Termina la subcontratación de personal: sus consecuencias

A partir del 24 de abril de 2021 quedó prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose por esta figura cuando una persona física o moral **proporciona o pone a disposición trabajadores** propios en beneficio de otra.

Al tratarse de una operación prohibida, no se le podrá dar efectos fiscales a los pagos relacionados con la subcontratación, es decir, no será posible deducir para efectos de ISR ni se podrá acreditar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que les hayan cobrado por concepto de subcontratación de personal para desempeñar actividades relacionadas tanto con el objeto social como con la actividad económica preponderante del contratante.

El objetivo de la reforma es garantizar tanto el respeto a los derechos de los trabajadores como el cobro de contribuciones.

Si alguna empresa deduce los pagos por estos servicios, la multa aplicable se incrementará de un 60% a un 90% toda vez que esta conducta es considerada como un agravante en términos del artículo 75, fracción II, inciso h del Código Fiscal de la Federación (CFF).

### Servicios especializados o de ejecución de obras especializadas

Al no estar permitida la subcontratación de personal, la empresa tendría que considerar como trabajadores a todas aquellas personas que le prestan los servicios necesarios para desarrollar sus actividades. Pero ¿qué pasará con los servicios que no forman parte de su actividad preponderante? ¿Será necesario contratar publicistas, personal del área de informática, etcétera? ¿Quién los supervisará?

Para no afectar la operación de las empresas, el artículo 13 de la LFT permite la subcontratación de servicios especializados siempre que no formen parte de su objeto social ni de su actividad económica preponderante. A estos pagos sí se les dará efecto fiscal de deducción y acreditamiento siempre que se cumpla con los requisitos y obligaciones previstas tanto en la LFT como en las leyes del ISR y del IVA.

## A partir del 24 de abril de 2021 quedó prohibida la subcontratación de personal, entendiéndose por esta figura cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.

### Padrón de Contratistas de Servicios u Obras Especializadas

El primer requisito que deben cumplir quienes presten servicios especializados o ejecuten obras especializadas es registrarse en el Padrón Público de Contratistas de Servicios u Obras Especializadas. En este punto cabe destacar que la LFT no precisa lo que se entiende por servicios especializados, lo que puede crear confusión. Por ejemplo, si una empresa que presta servicios de publicidad solicita a un despacho de contadores que realice una auditoría: ¿se considera que es un servicio especializado y por tanto la firma de contadores debe registrarse en el padrón?

Si bien se trata de un servicio especializado, que no forma parte del objeto social de la empresa contratante, también es un hecho que el equipo de contadores encargados del desarrollo de la auditoría no queda a disposición de la empresa, por lo que no hay obligación de inscribirse en el Padrón a que hace referencia el artículo 15 de la LFT. Este criterio ha sido validado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y puede ser consultado en el apartado de preguntas frecuentes que aparece en el siguiente link: <https://repse.stps.gob.mx/>

Es decir, solamente estarán obligados a registrarse en el Padrón quienes presten servicios especializados o realicen obras especializadas y que deseen proveer a un tercero (contratante) dichos servicios u obras especializadas y para ello pongan trabajadores propios a disposición del contratante. El registro debe realizarse a más tardar el 24 de agosto, y para obtenerlo se debe acreditar estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y de seguridad social.

### Responsabilidad solidaria

Como ya comentamos, el objetivo de la reforma es garantizar tanto el respeto a los derechos de los trabajadores como el cobro de contribuciones. Por lo tanto, la empresa que se beneficia de los servicios será responsable solidaria si la contratista incumple con sus obligaciones ya sean laborales o de pago de cuotas al IMSS, Infonavit o ISR, en relación con los trabajadores utilizados para dichas contrataciones.

Por lo tanto, será muy importante contar con la documentación que permita asegurarse de que la contratista cumple con todas sus obligaciones laborales y fiscales a fin de no incurrir en gastos que pueden llegar a ser excesivos.

### Contrato

La subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas deberá formalizarse mediante contrato por escrito en el que se señale el objeto del mismo, así como el número aproximado de trabajadores que participarán en el cumplimiento de dicho contrato.

### Documentación por presentar ante el IMSS/Infonavit

El contratista que cuente con su registro en el Padrón Público de Contratistas de Servicios u Obras Especializadas de la STPS, deberá informar al IMSS e Infonavit de los contratos celebrados en el cuatrimestre de que se trate a más tardar en las fechas que se indican enseguida:

Cuatrimestre	Meses que comprende	Fecha límite
Primer cuatrimestre	Enero a abril	17 de mayo
Segundo cuatrimestre	Mayo a agosto	17 de septiembre
Tercer cuatrimestre	Septiembre a diciembre	17 de enero

Continúa...

## La subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas deberá formalizarse mediante contrato por escrito en el que se señale el objeto de los servicios a proporcionar o las obras a ejecutar.

La información que se debe proporcionar a cada instituto es la siguiente:

### Al IMSS

- De las partes en el contrato: nombre, denominación o razón social; RFC, domicilio social o convencional en caso de ser distinto al fiscal, correo electrónico y teléfono de contacto.
- De cada contrato: objeto, periodo de vigencia, relación de trabajadores u otros sujetos que prestarán los servicios especializados o ejecutarán las obras especializadas a favor del beneficiario, indicando su nombre, CURP, número de seguridad social y salario base de cotización, así como nombre y RFC del beneficiario de los servicios por cada uno de los contratos.
- Copia simple del registro emitido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para la prestación de servicios especializados o la ejecución de obras especializadas.

### Al Infonavit

- Datos generales del contrato.
- Contratos de servicio.
- Montos de las aportaciones y amortizaciones.
- Información de los trabajadores.
- Determinación del salario base de aportación.
- Copia simple del registro emitido por la STPS.

### Requisitos para deducir los pagos y acreditar el IVA de las contraprestaciones por servicios especializados

En primer lugar, será necesario verificar que el contratista cuente con el registro a que se refiere el artículo 15 de la LFT. Además, se debe obtener del contratista copia de la siguiente información:

- CFDI's de pago de salarios de los trabajadores con los que le hayan proporcionado el servicio o ejecutado la obra correspondiente.
- Recibo de pago expedido por institución bancaria por la declaración de entero del ISR retenido a dichos trabajadores.
- Pago de las cuotas obrero-patronales al IMSS, así como del pago de las aportaciones al Infonavit.
- Declaración del IVA y del acuse de recibo del pago correspondiente al periodo en que el contratante efectuó el pago de la contraprestación y del IVA que le fue trasladado. De no contar con la información

a más tardar el último día del mes siguiente a aquél en el que haya pagado la contraprestación por el servicio recibido, deberá presentar declaración complementaria para disminuir el IVA que hubiera acreditado por dicho concepto.

### Multas por incumplimiento

La LFT contempla fuertes sanciones a quien realice subcontratación de personal y a quienes presten servicios especializados sin contar con el registro correspondiente. La multa aplicable a quien se ubique en estos supuestos es de 2,000 a 50,000 veces la UMA y también será aplicable a quienes se beneficien de la subcontratación en contravención a lo estipulado en los artículos 12, 13, 14 y 15 de la LFT.

De no presentar al IMSS la información o hacerlo fuera de plazo, se impondrá una multa equivalente al importe de 500 a 2000 veces el valor de la UMA, es decir de \$44,810.00 a \$179,240.00.

Si el contratista no entrega al contratante copia de la información requerida para que este último pueda deducir y acreditar el IVA correspondiente a los pagos relativos a la subcontratación de servicios especializados, se hará acreedor a una multa que va de \$150,000.00 a \$300,000.00 por cada obligación de entregar información no cumplida. En este caso la duda es: ¿cómo sabrá el SAT si el contratista entregó o no la información? Tendría que establecerse algún mecanismo para que el contratante le avise a la autoridad de esta situación.

### Delito de defraudación fiscal

Otro aspecto importante por considerar es que en términos del artículo 108, inciso i del CFF, se considera delito de defraudación fiscal calificado el utilizar esquemas simulados de prestación de servicios especializados o la ejecución de obras especializadas, o realizar la subcontratación de personal. Al respecto hay que recordar que todos los delitos de defraudación fiscal se castigan con prisión por lo que esta reforma legal puede traer graves consecuencias.

### Vigencia

Las modificaciones de este Decreto a las disposiciones fiscales entrarán en vigor el 1 de agosto de 2021.

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



## Creatividad e innovación en la empresa: reto de transformación cultural

Por: Dr. Silvano Soto Hernández, editor AMEDIRH

El impulso a la creatividad y la innovación es una de las grandes tendencias que causan impacto en las más diversas industrias y sectores. Al mismo tiempo, es un gran reto de transformación cultural de la organización. ¿Cómo podemos estimular que estas dos fuerzas cobren vida entre los líderes y colaboradores?

Cuando el llamado de la innovación llega, solemos escuchar frases como “hace falta que la empresa desarrolle un perfil innovador” o “debemos ser más creativos para atender las demandas del mercado”. Comunicarlo así, desde los equipos de liderazgo, no necesariamente se traduce en resultados inmediatos. En la mayoría de los casos, debemos fomentar un cambio cultural relevante y de mayor profundidad.

### Transformación cultural

Estimular la creatividad e innovación implica, entre otras acciones, modificar algunos argumentos esenciales en las organizaciones.

- Argumento 1: “Equivocarse está prohibido”, luego entonces, “tengo miedo a cometer un error”.
- Argumento 2: “En la empresa no hay errores y tampoco imposibles”, luego entonces, “hago las cosas como ya sabemos para no cometer errores”.

El talento humano tiende a construir estilos de pensamiento sólidos conforme a cualquiera de estos dos argumentos; de ahí que se requiere un cambio muy importante desde el liderazgo que fortalezca la transformación cultural.

Esto quiere decir que, el primer paso para estimular la creatividad y la innovación consiste en permitir que todos,

absolutamente todos, tengamos opción de conducirnos bajo cierto margen de riesgo y posibilidad de errar. De modo contrario, se presentarán comportamientos como:

- Conducta 1: “Cómo quieres que me arriesgue si al primer error me despedirás”.
- Conducta 2: “Prefiero que otros propongan, porque no se ve bien cometer equivocaciones”.

El miedo es la emoción que se presenta habitualmente en los colaboradores cuando se busca que haya una transformación positiva hacia la innovación. En este sentido, si Recursos Humanos quiere estimular la creatividad y encaminarla en un proceso estructurado y sistemático, podrá seguir estas recomendaciones.

1. Diseñar el proceso de innovación para gestionar las ideas creativas hasta hacerlas robustas y viables.
2. Estructurar con la alta dirección el concepto y los mensajes clave a comunicar para reducir el miedo.
3. Mitigar el temor a proponer ideas creativas en la organización a través de un trabajo de acompañamiento con los líderes.
4. Ejecutar campañas de participación en la innovación dando a conocer que el error es una fuente de aprendizaje validado por la alta dirección y los líderes de equipo.
5. Fomentar ambientes en los que se confía en el potencial creativo del talento.

En la nueva cultura organizacional que demanda la llamada era post-COVID19, contar con talento humano más capaz de gestionar la creatividad y la innovación es uno de los grandes retos de nuestro tiempo: volátil, incierto, complejo y ambiguo. 🌀

## América Latina, de las regiones más impactadas por la pandemia

De acuerdo con el informe “Estado mundial del lugar de trabajo” de Gallup, una de las consecuencias de la pandemia global de COVID-19 a destacar es la pérdida de compromiso por parte de la fuerza de trabajo.

**Engagement en América Latina y el Caribe**  
24% en 2020

-7 puntos porcentuales con relación a 2019.



Indicador	América Latina y Caribe	Global
Alto impacto en la vida	45%	45%
Merma en el salario	57%	50%
Desempleo temporal	58%	53%
Pérdida del empleo	31%	32%
Preocupación diaria	55%	41%
Estrés diario	49%	43%

Fuente: State of the Global Workplace: 2021 Report. Gallup.

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



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



### BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.

Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.



# ENTRÉNATE CON LOS WEBINARS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN DE AMEDIRH

Ofrecemos las mejores experiencias de aprendizaje para los Ejecutivos de Recursos Humanos que hoy deben mantenerse al día sobre las tendencias de gestión de talento, tecnología de información, teletrabajo y reformas legales.



**CONECTA CON AMEDIRH Y COMIENZA YA  
TU PROGRAMA FORMATIVO A DISTANCIA**

Consulta nuestro calendario y reserva tu lugar ahora mismo

Además: Conoce nuestra oferta de Webinars Sin Costo

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

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

**Eventos de Capacitación**

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

[eventos@amedirh.com.mx](mailto:eventos@amedirh.com.mx)

También diseñamos programas especiales para atender las necesidades de capacitación de nuestros socios: los impartidos en modalidad cerrada en línea con costos especiales y altamente competitivos en el mercado.