

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Marzo - Abril 2021



BIENESTAR EN LA NUEVA ÉPOCA MEJORES CENTROS DE TRABAJO, MENOR RIESGO PSICOSOCIAL

INVESTIGACIÓN RH

Bienestar laboral:
Prioridades de los líderes
y las mejores prácticas

GRANDES TENDENCIAS

Bienestar laboral
en la era COVID-19

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Contra las cuerdas: retos,
reformas y costos laborales
en México



CONGRESO INTERNACIONAL 2021 DE RECURSOS HUMANOS

 Amedirh | DIGITAL



DOS DÍAS,
una gran experiencia

8 y 9 de Septiembre

¡RESERVA LA FECHA!

#congresodigitalamedirh
contacto@amedirh.com.mx

CONTENIDO

CREANDO VALOR

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

www.amedirh.com.mx

- 04 Editorial**
Bienestar laboral en la nueva era de COVID-19
- 05 Resumen Ejecutivo**
Bienestar en la nueva época
- 06 Nuevos Socios**
- 08 Investigación RH**
Bienestar laboral: Prioridades de los líderes y las mejores prácticas
- 12 Grandes Tendencias**
Bienestar laboral en la era COVID-19

Enfoque de Negocios

- 16 Contra las cuerdas:** retos, reformas y costos laborales en México

- 20 La apuesta por la reinversión de centros de trabajo**

- 22 Bienestar de los equipos:** prioridad para las empresas

- 24 Igualdad de género en el lugar de trabajo:** gran reto para Recursos Humanos

- 26 Una forma permanente de pensar para navegar en la turbulencia:** “Crisis Mindset” y sus 10 aplicaciones prácticas

- 28 ¿Qué desaprender de la gestión de personas?**

- 30 Marco Legal**
El Reparto de Utilidades y el bienestar de los colaboradores
- 32 Mundo Ejecutivo**
Tener un balance de vida incrementa la productividad: MIT Sloan
- 34 RH Global**
Tendencias de reclutamiento para 2021 en el marco de la pandemia de COVID-19
- 37 Retorno de Inversión**
Declaración anual 2020: aspectos a considerar
- 40 Infografía**
Burnout: ¿por qué es indispensable actuar por el bienestar en la empresa?

Bienestar laboral en la nueva era de COVID-19

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

La crisis sanitaria, social y económica causada por la pandemia ha dejado claro que el bienestar del talento humano está directamente asociado al corporativo. Al mismo tiempo, ha demostrado lo frágil que resulta este factor frente a un evento disruptivo como el que estamos viviendo.

Tanto así que una prioridad al interior de las empresas es revisar lo que entendemos por bienestar. Se trata, sí, de la salud física y emocional de las personas, pero también abarca el ambiente laboral, la carga de trabajo, el tipo de contratación, los incentivos, los valores institucionales como un gran todo representado por la propuesta de valor al empleado y, hoy más que nunca, aspectos personales como la autoestima, la situación financiera y las circunstancias familiares.

Una segunda acción urgente consiste en la evaluación permanente del programa de prestaciones, pero no con miras a encontrar ahí una oportunidad de reducir gastos, sino para optimizar la oferta de tal modo que se ajuste a las necesidades actuales y a las expectativas de nuestro equipo. Esas demandas pueden ir desde un mayor énfasis en la salud mental y la prevención de ciertos factores de riesgo hasta estrategias para reestructurar las finanzas personales.

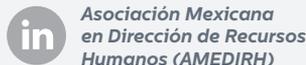
Para identificar los cambios es indispensable alentar la comunicación organizacional y escuchar muy atentamente a las personas. Eso es lo más importante. La flexibilidad también es clave: es probable que los programas estandarizados no resulten viables para algunos colaboradores. No perdamos de vista que la pandemia nos ha cambiado a todos, a unos sutilmente y a otros de forma drástica.

El trabajo remoto ha resultado muy útil para mantener la sana distancia física, sin dejar de operar en equipo. Sin embargo, se emprendió de manera tan súbita que, en algunos casos, desató una epidemia paralela de aislamiento y depresión. Para otras personas, llevar la actividad laboral al hogar borró el límite entre el espacio privado y el de la empresa, con el consecuente incremento de estrés y ansiedad. Esta situación plantea, encima de todo, el reto de usar tecnología interactiva para llevar las iniciativas de salud mental y bienestar a los trabajadores remotos.

Otro punto sobre el que vale la pena reflexionar es nuestra relación con la ciencia de Recursos Humanos. Ocupados en atender las exigencias de la fuerza de trabajo, solemos distanciarnos de las investigaciones que sobre este ámbito se realizan desde perspectivas tan distintas como la psicología, la identidad de género o el diseño de puestos, por mencionar solo algunas áreas y disciplinas. La pandemia ha inspirado múltiples estudios que pueden resultar de gran valor para las organizaciones y, sobre todo, para las personas que día a día se esfuerzan por ajustarse y salir adelante en un entorno incierto y turbulento.

El que las empresas se asuman como socias del bienestar integral de sus trabajadores ahora es una gran ventaja competitiva. Candidatos de todas las generaciones, en particular los más jóvenes, están cada vez más atentos a este punto a la hora de elegir dónde quieren desarrollarse profesionalmente. Una persona saludable, satisfecha con su vida, entablará un sólido compromiso con la organización; le entregará su lealtad y su mejor esfuerzo. Y ese es todo el argumento que necesitamos para renovar nuestra misión de poner a la gente en primer lugar siempre, en el centro de todas nuestras decisiones, pero todavía más en tiempos de crisis. 🙌

Síguenos a través de nuestras redes sociales



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

CREANDO VALOR. Año 10. No. 2. Marzo-Abril, 2021. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5391-7914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



Bienestar en la nueva época

Por: AMEDIRH

No es casual que, luego de un año de luchar contra un virus persistente, la palabra en boga en Recursos Humanos sea tan sencilla como poderosa: bienestar. El término se ha tornado complejo y multidimensional. En todo caso, lo importante es entender que no todas las personas tienen las mismas circunstancias y que la empatía es indispensable para tomar correctamente el pulso de la fuerza laboral.

Como nunca, hoy tenemos bien claro el valor de la salud y el bienestar de nuestra gente. Por eso dedicamos esta edición a explorar las diferentes implicaciones que tiene desde la perspectiva de la gestión del talento.

Desde luego, los programas de prestaciones deben reflejar los aprendizajes del último año, lo que incluye otorgar a las iniciativas de salud mental el justo peso que merecen. La incertidumbre y el estrés de los últimos meses han causado un impacto que no se debe ignorar.

Otro concepto que ocupa nuestra atención es el teletrabajo, modalidad con tantas ventajas como retos. La flexibilidad que ofrece está llevando a empresas de todo tipo a considerar extenderlo incluso después de la pandemia. Ante esa perspectiva, es indispensable conocer perfectamente la nueva reforma laboral en esta materia, así como otras preocupaciones que han surgido, siendo el respeto a la vida personal de los colaboradores una de las más importantes.

Por último, no hay una organización que tenga todas las respuestas. Es un momento para aprender, para identificar las mejores prácticas y, sobre todo, para compartirlas. 🌟

NUEVOS SOCIOS

En AMEDIRH nos enfocamos en crear conexiones que fortalecen a la comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos. Nuestra membresía es la más importante del país por la calidad de sus beneficios y la vinculación nacional e internacional que ofrecemos. Así, damos la bienvenida a nuestros nuevos socios.

Administración de Flotas

Lic. Jessica Bárcenas
Directora General
Giro: Servicios

Badger Meter de México

C.P. Edgardo Zubiarte Morales
Director de Recursos Humanos
Giro: Manufactura

Baja Ferries

Lic. Antonio Valtierra Vázquez
Director de Recursos Humanos
Giro: Transporte

Grupo Zorro Abarrotero

Lic. Josué Mendieta
Coordinador de Comunicación
Giro: Alimenticio

Harinera Anáhuac

Lic. Jose Luis Gloria Gutiérrez
Director de Recursos Humanos
Giro: Alimenticio

Seguros Centauro, Salud Especializada

Lic. Mariana Vela Díaz Ordaz
Directora de Desarrollo Humano
Giro: Seguros

Servicios de Dirección Ejecutiva

Lic. Margarita Alanís Suárez
Directora de Capital Humano
Giro: Construcción





DISTINTIVO

EMPRESA PROMOTORA DE
MOVILIDAD SOCIAL

El **CEEY** busca reconocer a las empresas que adopten un enfoque de equidad de trato e igualdad de oportunidad en la gestión de sus recursos humanos.

¡Unamos esfuerzos y hagamos un cambio, haz que tu empresa sea promotora de movilidad social!

distintivo.ceey.org.mx



Informes:

distintivo@ceey.org.mx



Centro de Estudios®
Espinosa Yglesias
PROMOVEMOS LA IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES



Amedirh^{MR}

Te llevamos a las manos correctas

Tenemos planes y tarifas accesibles
y de alto rendimiento.

ANUNCIA TU MARCA

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

lduran@amedirh.com.mx





Bienestar laboral: prioridades de los líderes y las mejores prácticas

Por: AMEDIRH

El bienestar laboral abarca todos aquellos factores que inciden para que una persona se sienta segura, sana, satisfecha y comprometida en el trabajo. Su importancia es tal que se le considera un factor clave para determinar la eficacia a largo plazo de una organización.

Con el propósito de tomar el pulso de las organizaciones respecto al bienestar en el lugar de trabajo, AMEDIRH llevó a cabo una encuesta entre 550 líderes de Recursos Humanos, integrantes de su comunidad de socios. A continuación se muestran los resultados obtenidos en este ejercicio de investigación.

Prioridad del bienestar entre los líderes

El bienestar es claramente una preocupación central para la gran mayoría de los líderes que respondieron la encuesta. A la pregunta de qué nivel de prioridad se atribuye a este tema por parte de la dirección general, 39% contestó que “Alta”, mientras que 35% respondió que “Máxima”, sumando ambas respuestas un significativo total de 74%. Por otra parte, uno de cada 5 participantes, es decir 20%, asignó una prioridad media. En contraste, 4% le otorgó una prioridad “Baja” y 2% consideró que no es un asunto prioritario.

Iniciativas para incrementar nivel de bienestar en la fuerza de trabajo

Las acciones emprendidas desde la gestión del talento para mejorar el bienestar de los trabajadores pueden contribuir notablemente al aumento de la productividad y al desarrollo de un ambiente de trabajo favorable.

En este sentido, al indagar sobre las iniciativas implementadas en la organización para incrementar los niveles de bienestar de la fuerza de trabajo, encontramos que la modalidad del home office fue elegida por 30%, secundada

Al indagar sobre las iniciativas implementadas en la organización para incrementar los niveles de bienestar de la fuerza de trabajo, encontramos que la modalidad del home office fue elegida por 30%, secundada por los horarios y jornadas flexibles, con 20%.

por los horarios y jornadas flexibles, con 20%. En tercer lugar, con 16% se señalaron los programas de apoyo al empleado.

Las acciones de diversidad e inclusión y las encaminadas hacia la equidad de género obtuvieron 14% y 13%, respectivamente. La iniciativa con menor puntaje fue la obtención de certificaciones sobre bienestar en el trabajo con 8%.

Estos hallazgos confirman la tendencia global del teletrabajo y la flexibilidad como la respuesta más ágil a la disrupción detonada por la pandemia. Queda por ver en qué medida se trata de estrategias que pudieran llegar a ser permanentes.

Satisfacción de la fuerza de trabajo sobre el bienestar

La respuesta de los colaboradores a las iniciativas para promover su bienestar es un punto clave en el reto de recuperación que las organizaciones tienen por delante a nivel global. Por eso la encuesta de AMEDIRH se interesó

también en torno al nivel de satisfacción que expresa la fuerza de trabajo en cada empresa.

La mayoría reportó un nivel de satisfacción “Muy alto”, con 44%, seguido por “Muy alto” en 16% de los casos. Una tercera parte, es decir 33%, respondió que el nivel de satisfacción es “Medio”, mientras que la opción de “Bajo” fue elegida por 7% y la de “Muy bajo” por sólo el 1%.

Si bien las dos respuestas más positivas suman una mayoría, con 60%, es importante cuidar a ese importante segmento que no se encuentra del todo satisfecho por todas las implicaciones que puede tener en el desempeño de la organización en su conjunto.

Satisfacción de la fuerza de trabajo sobre el bienestar por segmento

Como ha quedado de manifiesto en los meses recientes, la pandemia ha afectado a las personas de maneras muy distintas, según sus circunstancias individuales y el perfil de su puesto de trabajo. Por esta razón, se preguntó a los líderes sobre cuál de los grupos de la fuerza de trabajo experimenta menos satisfacción en la organización en cuestión de bienestar.

La respuesta fue contundente al reconocer que el personal operativo o de planta es el menos satisfecho, con 45%.

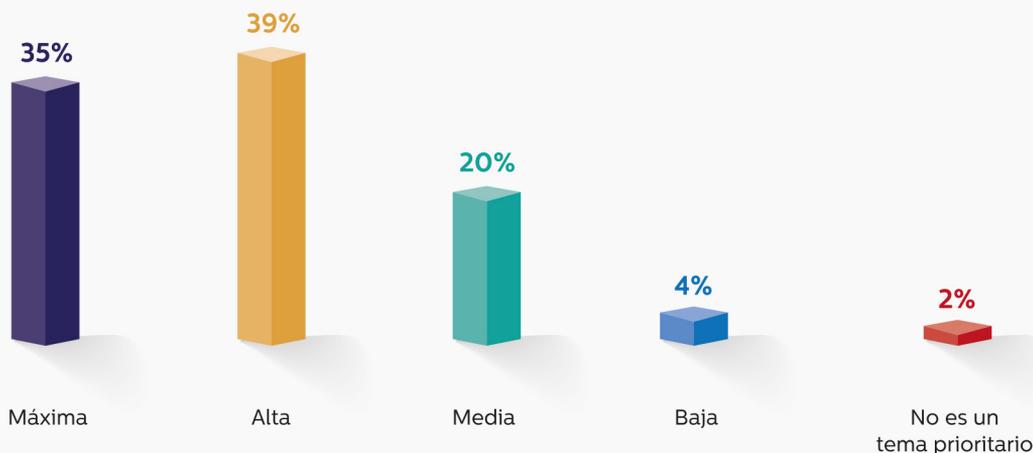
El segundo lugar lo ocupa el personal administrativo, con 23%. Por su parte, el personal de servicio así como el de logística, obtuvieron 12% y 11%, respectivamente. Los líderes y gerentes, con 8%, son los que se perciben como los menos afectados por una experiencia insatisfactoria. Este es un hallazgo revelador que pone de manifiesto dónde está la mayor área de oportunidad.

Aspectos del bienestar más relevantes para la fuerza de trabajo

La noción de bienestar laboral abarca varios factores que van desde la salud hasta la seguridad financiera. Para saber cuáles son los más relevantes para la fuerza de trabajo, se preguntó a los ejecutivos de Recursos Humanos que eligieran entre seis opciones.

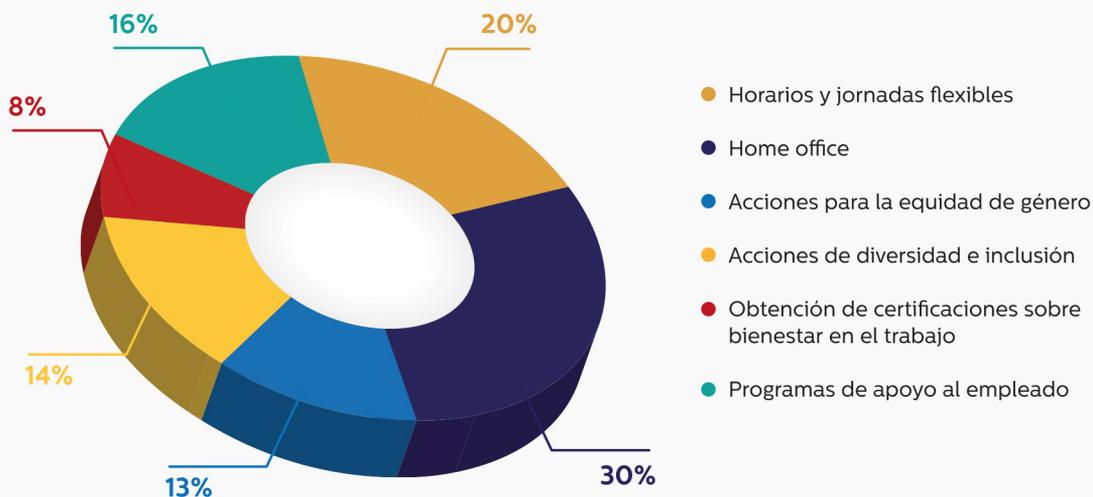
El incremento salarial fue el señalado como más relevante, con 30%. En segundo lugar coinciden dos dimensiones, la salud y acceso a prestaciones médicas y el desarrollo profesional, ambas con 22%. El tercer lugar es para la estabilidad psicosocial en el empleo, con 16%, seguida por igualdad de oportunidades, con 8%. En último término quedó la movilidad a otras ciudades o países, con solo 1%. Este resultado subraya el impacto de la pandemia en la seguridad financiera de las personas, que en este caso se antepone incluso a las prestaciones de salud. 🔄

Gráfica 1: Bienestar como prioridad de la alta dirección



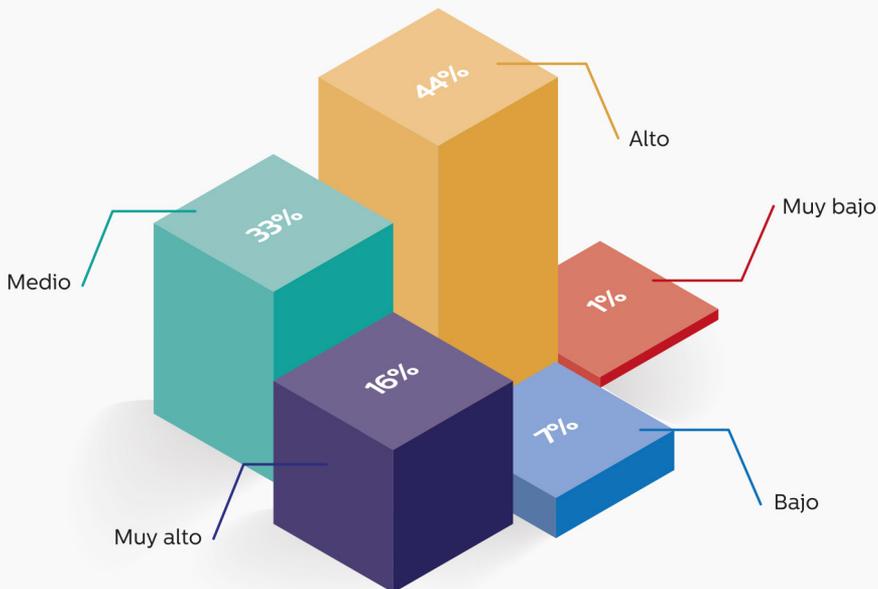
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 2: Iniciativas para incrementar nivel de bienestar en la fuerza de trabajo



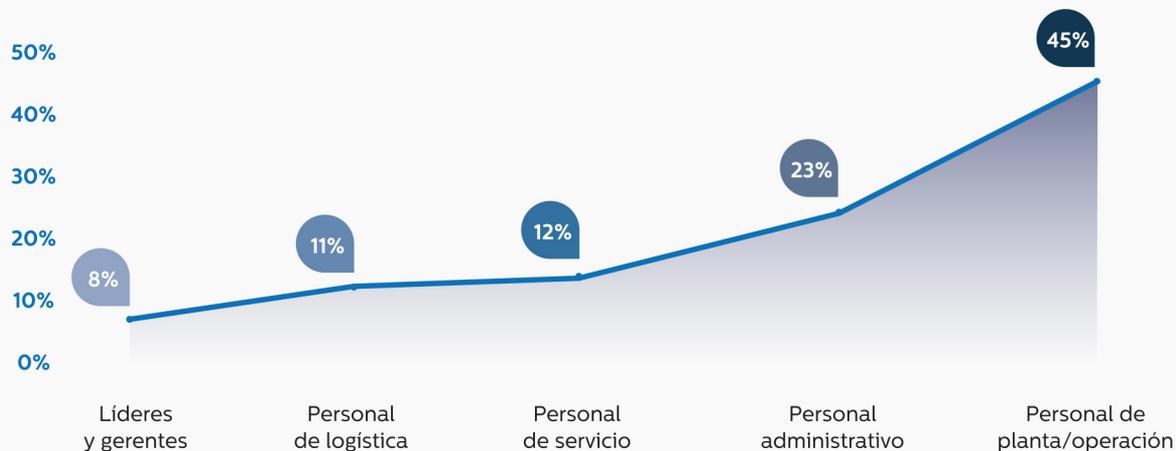
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 3: Satisfacción de la fuerza de trabajo sobre el bienestar



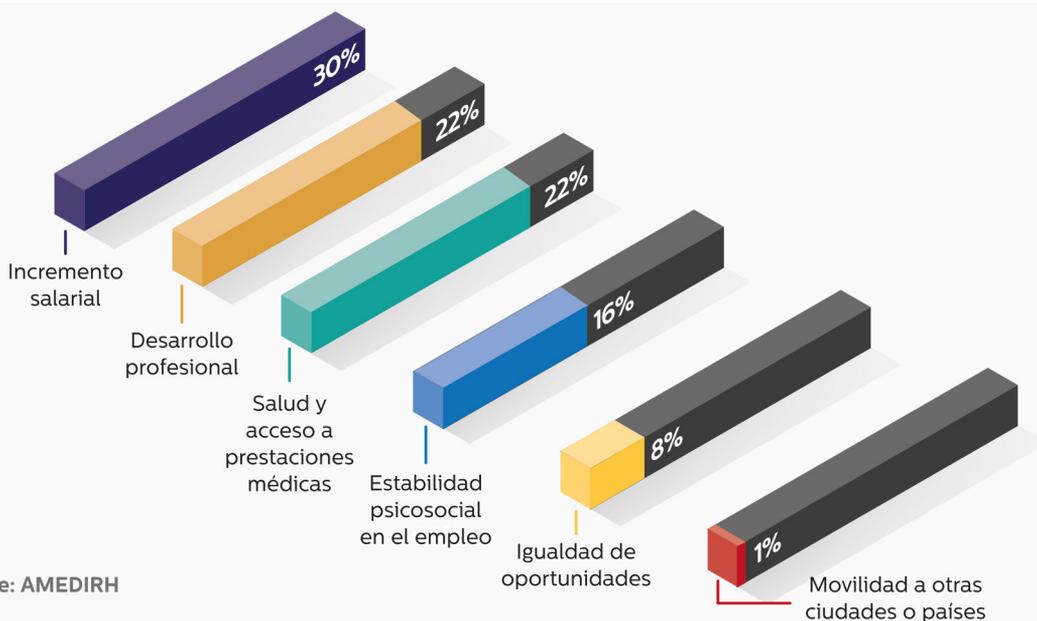
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 4: Insatisfacción de la fuerza de trabajo sobre el bienestar por segmento



Fuente: AMEDIRH

Gráfica 5: Aspectos del bienestar más relevantes para la fuerza de trabajo



Fuente: AMEDIRH



Bienestar laboral en la era COVID-19

Por: AMEDIRH

Priorizar la salud y el bienestar integral de las personas que conforman a las organizaciones es uno de los aprendizajes más valiosos que ha dejado tras de sí la caótica experiencia de la COVID-19. Reconocerlo y actuar en consecuencia es determinante para que las empresas logren superar la crisis actual. No obstante, cada país en la región enfrenta sus propios retos al respecto.

De entrada, no es posible tomar como punto de partida las definiciones que se manejaban antes de la pandemia, pues a lo largo del último año han tenido lugar cambios profundos cuyas consecuencias aún están por verse. La noción de bienestar que abarcaba elementos físicos, profesionales, sociales, financieros y comunitarios –“una vida bien vivida”, en breve– se volverá sin duda más compleja.

Ahora, los profesionales de Recursos Humanos tienen la gran responsabilidad de mantenerse atentos a la fuerza laboral para identificar sus circunstancias y demandas. Y, dada la naturaleza volátil de la era COVID-19, es indispensable contar con algún tipo de canal interno para que los colaboradores reporten lo que ven y sienten dentro de la organización.

Un programa de bienestar exitoso debe personalizarse para satisfacer mejor las necesidades actuales y futuras de los empleados. Muchas empresas trabajan ya con un socio que usa los determinantes sociales de la salud – composición del hogar, hábitos de compra, nivel educativo, nivel de ingresos, etcétera– para identificar las necesidades individuales.

La paradoja del teletrabajo

El espacio laboral sigue en estado de transformación. Muchas de las actividades que solían realizarse en el lugar de trabajo hoy se llevan a cabo en un espacio remoto que suele ser el hogar del colaborador.

Los profesionales de Recursos Humanos tienen la gran responsabilidad de mantenerse atentos a la fuerza laboral para identificar sus circunstancias y demandas.

El teletrabajo –inicialmente aplaudido tanto por empleados como por empleadores, aunque por razones distintas– se vislumbra como una tendencia que llegó para quedarse, pero eso no significa que esté libre de conflictos. De hecho, es la causa de malestares muy importantes. Uno de ellos es el choque entre las responsabilidades domésticas y las laborales. Otro es el aislamiento que sienten las personas al verse desprovistas del contacto cercano y continuo con sus colegas.

Atender estas situaciones es hoy el objetivo central de toda iniciativa de bienestar laboral. Pero, al mismo tiempo, implica acercarse cada vez más a espacios que antes podían considerarse absolutamente fuera de los límites: la vida personal del colaborador y su salud mental. En cierto sentido, las relaciones laborales resultan más personales, porque a menudo el ámbito íntimo se ha convertido en el telón de fondo de la cotidianidad laboral.

En su “Informe sobre salud y bienestar en tiempos de COVID-19”, el Instituto de Seguridad, Salud y Bienestar

Resulta claro que las empresas deben mostrar el mismo cuidado y empatía por sus empleados cuando trabajan a distancia que cuando están en las instalaciones.

Laboral encontró que 59% de los participantes en su estudio han experimentado irritabilidad por trabajar en casa fuera de su horario habitual, mientras que 52% ha enfrentado problemas familiares por esta razón.

La investigación, efectuada entre trabajadores de España, México y otros países latinoamericanos, también identificó que poco más de la mitad, 53%, considera que su vida privada ha sido invadida por la tecnología y 41% percibe que su carga de trabajo ha aumentado por la complejidad tecnológica. Ante este panorama, resulta claro que las empresas deben mostrar el mismo cuidado y empatía por sus empleados cuando trabajan a distancia que cuando están en las instalaciones.

La salud física a distancia

El coronavirus ha hecho evidente la vulnerabilidad que traen consigo factores de riesgo como diabetes, obesidad e hipertensión. Los recursos para promover la activación física y la dieta saludable –presentes en muchos de los planes previos de bienestar laboral– son más relevantes que nunca, pero ahora deben adecuarse para llegar también a quienes están físicamente distantes.

Para ello, Recursos Humanos tiene a su disposición un amplio abanico de alternativas como son los videos, los webinars, las aplicaciones y otros contenidos interactivos. Los portales creados *exprofeso* pueden ofrecer a los empleados una experiencia sumamente personalizada y, al mismo tiempo, aprovechar su potencial para promover la socialización y el sentido de comunidad con retos, competencias o funciones compartidas. No sobra decir que cada iniciativa debe revisarse constantemente para comprobar que, en efecto, logra involucrar a los empleados.

Crisis de salud mental

El estrés y la ansiedad constituyen un riesgo considerable para la salud mental y el bienestar, así como para la productividad de las organizaciones. Sumados a la sensación de soledad y la falta de propósito que resultan del confinamiento y el trabajo remoto constituyen una receta segura para una crisis mental.

En Estados Unidos, por ejemplo, la pandemia ha provocado que la depresión se triplique. De acuerdo con un estudio de JAMA Network, una de cada cuatro personas

adultas, ha reportado síntomas de depresión, mientras que un reporte de la consultora EY halló que 44.4% de quienes han trabajado de manera remota durante la pandemia experimentaron un deterioro en su salud mental.

Esta tendencia es confirmada por FlexJobs, firma que señala como, antes de la pandemia, apenas 5% de los trabajadores reportaba tener una mala salud mental, pero el porcentaje se disparó después del brote hasta 18%. Al respecto, vale la pena tener en cuenta que una encuesta de 2019 realizada por Businessolver, registra la renuencia de la mayoría de los trabajadores (68%) de hablar sobre un problema de salud mental, por temor a que afecte negativamente su permanencia en el empleo. Esto a pesar de que la ley estadounidense prevé que los empleadores hagan adaptaciones razonables para los trabajadores con trastornos de ese tipo.

Señal de que el rumbo está cambiando es el hallazgo del reporte del Bank of America sobre beneficios laborales para 2020, según el cual cuando se pregunta a los empleados qué es lo que más contribuye a su productividad laboral, el bienestar mental supera a la salud física y financiera.



Continúa...

Enriquecer el concepto y la práctica del bienestar laboral es una tarea en curso y requiere diálogo, creatividad y generosidad.

Además de la oferta a distancia de profesionales de salud mental, la tecnología brinda alternativas novedosas como una central de mensajes de texto para poner a la gente en contacto con otras personas, incluso desconocidos. Aquí cabe citar un estudio realizado por Dartmouth College que reconoce en los mensajes de texto de este tipo una herramienta “clínicamente prometedora”.

¿Y la salud ocupacional?

Como se ha señalado desde hace algunos meses, el desafío sanitario que entraña la pandemia de COVID-19 tendrá consecuencias a largo plazo, lo que debe considerarse al diseñar políticas de bienestar laboral. En este sentido, un elemento que entra en juego es el de la salud ocupacional. A la par de medidas como fortalecer la educación en seguridad, establecer directrices de autocuidado y reforzar la prevención de riesgos, resulta conveniente preparar el lugar de trabajo para la contención, así como actualizar los protocolos de reuniones y viajes, por mencionar solo algunas.

De acuerdo con el “Termómetro Laboral” de OCC Mundial –creado para tomar el pulso a las organizaciones durante la pandemia–, 49% de los centros de trabajo en México no cuenta con personal médico para atender a sus colaboradores. Más aún, apenas 8% de las organizaciones que no tienen personal médico analizan contratar profesionales de la salud.

Para atender esta situación, 24% de las empresas participantes en la encuesta planean designar a un responsable por área para atender los temas de salud, mientras que 29% planea capacitar con este fin a personal de Recursos Humanos. Una dificultad adicional es la escasez de talento especializado en medicina del trabajo en el país. La situación requiere un abordaje creativo e innovador que reconozca la importancia de que ambos, empleadores y trabajadores, se asuman como “socios” de su bienestar.

La empresa responsable

Cuando una empresa logra entregar un producto o un servicio satisfactorio a sus clientes está cumpliendo no solo su misión, sino además fortalece a la sociedad misma. Sin embargo, su productividad depende estrechamente del bienestar de las personas que la conforman.

Esto viene al caso a propósito del contraste hallado por una encuesta de Mercer realizada en Canadá. Mientras 99% de las empresas respondieron que lograron modi-

ficar de manera rápida y exitosa para atender las cambiantes necesidades de sus clientes y consumidores, solo 80% consideró que los programas y prácticas que tienen en marcha apoyan el bienestar mental, físico y financiero de sus empleados. Su enfoque, centrado en los aspectos empresariales, más que en mitigar los riesgos para el equipo de trabajo, quedó de manifiesto con el dato adicional de que solo 63% dijo tener planes para invertir en asegurar el bienestar de su fuerza laboral a corto y largo plazo. Respecto a la priorización en los nuevos programas, las principales opciones de los empleadores fueron el trabajo flexible (37%), los programas de salud y bienestar mental (30%), la oferta de bienestar digital, como la telemedicina (28%), gastos de cuidados (20%) y programas de bienestar financiero (14%).

Sobre este punto, cabe mencionar uno de los esfuerzos globales para responder a la crisis de la COVID-19: el proyecto “Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe” (CERALC). Financiado por la Unión Europea y alineado a los instrumentos de la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, tiene entre sus objetivos generar conciencia sobre cómo las empresas pueden ayudar a minimizar los impactos adversos de la crisis, crear plataformas que permitan a las empresas latinoamericanas intercambiar experiencias, así como identificar las mejores prácticas emergentes. El valor de esta iniciativa está en el énfasis que pone en la colaboración.

Otra iniciativa latinoamericana es el Pacto Global de las Naciones Unidas, que propone 10 principios para guiar a los líderes empresariales en la respuesta a la crisis, citando, entre otras acciones, “responder con flexibilidad, empatía y solidaridad al impacto en sus empleados y sus socios comerciales, especialmente en las pequeñas y medianas empresas”.

Enriquecer el concepto y la práctica del bienestar laboral es una tarea en curso y requiere diálogo, creatividad y generosidad. Tengamos presente, en última instancia, que cultivar hombres y mujeres prósperos suele reflejarse en empresas igualmente florecientes. Reforzar el bienestar del talento es una tarea hoy tan indispensable y compleja que se vería sumamente beneficiada por la cooperación entre empresas, gobiernos, academia y, desde luego las personas mismas. 

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al



Maestría en Finanzas

Tema
Finanzas

NDPC
672

Inicia
11 de junio de 2021

Más información



La maestría será impartida de manera *online* provisionalmente, cuando las autoridades lo permitan, se retomarán las clases presenciales.

Diplomados marzo 2021

Diplomado en
**Precios
de Transferencia**

120 NDPC | *Online* | 8 de marzo de 2021

Diplomado en
**Finanzas
Empresariales**

90 NDPC | *Online* | 16 de marzo de 2021

Diplomado en
**Contabilidad y Auditoría
Gubernamental**

72 NDPC | *Online* | 19 de marzo de 2021



mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx
Tel. 55 11051900 Ext. 1656
www.contadoresmexico.org.mx

5528823071

Contra las cuerdas: retos, reformas y costos laborales en México

Amenazas y cambios que RH no puede obviar

Por: Julieta Manzano, Directora Comercial de Mercer México

A diferencia de 2020, un año en el que casi todo fue incierto, 2021 inicia con la asimilación de los grandes cambios recientes y, al menos desde Recursos Humanos, con mucho más analítica disponible.

Ejemplo de ello son las encuestas realizadas en enero por Mercer respecto a Subcontratación y Teletrabajo, que ofrecen un claro esbozo de los retos que plantean a las empresas mexicanas tanto el contexto económico-sanitario actual, como las reformas laborales en materia de pensiones y teletrabajo y las que podrían suceder en torno a la subcontratación. El análisis integral de su estructura, sus escenarios e incluso su razón de ser resulta ser el recurso más valioso para las organizaciones del país.

Las tendencias aceleradas por la pandemia

Los edificios otrora llamados “inteligentes” comienzan a ser vistos como piezas de museo –de hecho, refiriéndose a los complejos corporativos mexicanos, algunos autores los llaman ya “el mamut de Santa Fe”–, pues una de las tendencias pospandémicas es el replanteamiento de los centros de trabajo. Hoy miles de empresas están remodelando sus espacios para acotar su capacidad, luego de que fuera necesario reducir plantillas y/o recurrir al trabajo a distancia. Por otra parte, la configuración del espacio de las organizaciones evolucionará de las oficinas y estaciones individuales, a las estaciones de intercambio.

El teletrabajo es quizá el cambio más emblemático de 2020, al punto de que los analistas pronostican que la nueva experiencia laboral será un híbrido: un ir y venir entre el hogar y la oficina, con la mayor parte de la actividad laboral yéndose en última instancia a la casa.

En todos los casos se trata de cambios anunciados desde tiempo atrás, pero cuya aceleración vertiginosa se debe indudablemente a las circunstancias extraordinarias que trajó consigo la pandemia.

La manera de colaborar será cada vez menos presencial, con énfasis en crear vínculos virtuales. Las reuniones en la oficina se orientarán al diálogo y la integración, para lo cual deberán diseñarse áreas inteligentes que propicien la comunicación. Como consecuencia de estas dinámicas, el turismo en torno a las convenciones y el turismo de trabajo tenderán a desaparecer, igual que las reuniones o juntas presenciales que implicaban viáticos. Sin embargo, al mismo tiempo se espera un incremento en el llamado turismo “de experiencias”, cuyo énfasis está en “sentirse libre”, tener vivencias novedosas y disfrutar de la socialización en grandes espacios como medida de fomento a la pertenencia y la productividad vía nuevas facetas del salario emocional.

En el mismo sentido, el consumo tiende a trasladarse al ámbito electrónico, por lo que los centros comerciales cuestionan ya su existencia. Un camino posible es que

Nos encontramos contra las cuerdas. Es época de analizar impactos de manera integral y evitar el error de tomar decisiones bajo el influjo de la parcialidad, anticipándonos para encontrar todas las eficiencias posibles.

se conviertan en una suerte de salas de exhibición donde los consumidores puedan ver y tocar los objetos que después comprarán en línea.

En todos los casos se trata de cambios anunciados desde tiempo atrás, pero cuya aceleración vertiginosa se debe indudablemente a las circunstancias extraordinarias que trajo consigo la pandemia.

Reformas legislativas en un contexto complejo: ¿la empresa en la lona?

A las dificultades derivadas de una actividad económica inestable —a causa de una pandemia que sigue en proceso de control—, las empresas suman ahora el reto de hacer frente a nuevas o mayores obligaciones. Las reformas mexicanas recientes en torno al teletrabajo y las pensiones obligan a las organizaciones no solo a reestructurarse, sino a revisar por completo su modelo de negocio; incluso a cuestionarlo en sus raíces mismas de cara a los posibles cambios en el renglón de la subcontratación.

La regulación del teletrabajo plantea, entre otros puntos, que el patrón pague un porcentaje por internet y electricidad a cada empleado que trabaje a distancia. Multiplicado este gasto por cada mes del año y por las decenas o los cientos de trabajadores que se encuentren en esta modalidad, puede resultar sumamente oneroso. Por otra parte, desaparecer de tajo la subcontratación —en ambas modalidades, *outsourcing* e *insourcing*— significaría también la pérdida para infinidad de empresas (*call centers*, vendedores de seguros, promotores, servicios diversos, etcétera) cuyo modelo de negocio resultaría inviable.

En el caso de la reforma al sistema de pensiones, se trata de una medida que, en última instancia, encarece el costo laboral. La modificación plantea pasar de 1,250 a 750 semanas de cotización para poder optar por la pensión. Esto exige a la organización proyectar el nuevo esquema en un horizonte a ocho años hacia adelante, para determinar desde ahora cómo va a distribuir y presupuestar este pasivo.

La intención de la reforma es incrementar el número de personas que puedan acceder a esta prestación. Se calcula que el porcentaje de quienes tenían acceso a un plan de pensiones era 30% de los trabajadores declarados, mientras que ahora esa proporción podría alcanzar entre

70 y 80%. La reforma prevé que el número de semanas se establezca en mil hacia 2031. En todo caso, el tope de las pensiones sigue siendo de 60 mil pesos, lo que significa que la cultura de ahorro y prevención, individual y privado, continuará siendo un elemento indispensable en todo esquema de retiro. Se vuelve indispensable la educación financiera para la fuerza de trabajo.

Sin duda, muchas de estas reformas son necesarias. Lo discutible es si el contexto de la pandemia, cuando la mayoría de las empresas han visto reducidos sus ingresos de manera considerable, es el mejor momento para implementarlas. Ahora mismo, soportar un triple golpe al costo laboral queda fuera de las capacidades de muchas empresas.

Subcontratación y Teletrabajo: ¿qué indica el termómetro de empresa?

Ante la inminente discusión en el Congreso Mexicano sobre la reforma en materia de subcontratación laboral, el pasado 19 de enero, Mercer llevó a cabo una encuesta para sondear la situación de las empresas mexicanas al respecto. A la pregunta de si su organización cuenta con servicios de personal subcontratado, 62.66% de los 241 participantes respondió que sí, mientras que 14.52% contestó que en la actualidad no, pero anteriormente sí ha tenido personal subcontratado; 22.82% indicó que nunca ha tenido personal subcontratado.

Acerca de si se tiene contemplado mitigar el impacto financiero por integración de personal actualmente en *outsourcing* o *insourcing* a través de un presupuesto o prestación actual, una gran mayoría, 74.67%, respondió que no, mientras que 25.33% contestó que sí.

Respecto al tipo de subcontratación que hay o hubo en la empresa, 78.63% señaló servicios especializados (*outsourcing*) en áreas como limpieza, comedor, seguridad, etc. El segundo lugar correspondió a *insourcing* y el tercero fue para las agencias de colocación con 21.37%, seguido por una persona física a la que se le paga por honorarios, 11.97%.

La reforma en materia de teletrabajo, que modifica el artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), fue apro-

Continúa...

bada en diciembre pasado, pero aún está por emitirse la correspondiente Norma Oficial Mexicana. Ante esta situación, no resulta conveniente “detonar” el tema, que sigue protegido hasta cierto punto por el contexto de la pandemia. Sin embargo, una vez que la situación sanitaria se normalice, cada empresa deberá decidir quiénes son las personas elegibles para optar por la modalidad de teletrabajo —definido como aquel que se realiza en 40% o más del tiempo en un lugar distinto a donde se encuentra el patrón o la operación de la empresa—, en cuyo caso tendrá que modificar su contrato, mientras que el negocio se ve obligado a proporcionar equipo, herramientas y recursos de entrenamiento y formación, así como pago puntual del sueldo y derecho a la desconexión.

La encuesta Mercer sobre Teletrabajo encontró que antes de la coyuntura actual (COVID-19) y la publicación de la nueva reforma, 18.83% de la plantilla de los 164 encuestados se encontraba en un esquema de actividad a distancia. Al preguntárseles qué porcentaje de su plantilla pasará a estar en un esquema de tal modalidad una vez superada la coyuntura actual, la respuesta fue 26%.

Respecto a cuál es el principal propósito de negocio para implementar la modalidad de teletrabajo, 74.39% de los participantes respondió que la flexibilidad. Dado que se podía elegir más de una razón, 56.71% indicó que lo hace para alinearse con las tendencias del mercado, 56.1% lo hace para anticiparse a diferentes esquemas de trabajo ante futuras coyunturas y contingencias, 42.68% han notado un impacto positivo en el negocio por incremento de productividad y desean mantenerlo. En menor medida se señalaron la atracción del talento (39.63%), la optimización del espacio físico (29.88%) y la reducción de costos (25%).

Respecto al tipo de dificultades que pudieran llegar a presentarse, la mayoría, 50.49% apuntó hacia aspectos culturales que limitan la implementación del teletrabajo, seguido por la aceptación de los líderes (44.66%), la gestión del desempeño (37.86%) y la afectación del ambiente familiar de los colaboradores (34.95%). Otras dificultades señaladas en menor medida fueron el reclutamiento, el desarrollo y la gestión del talento.

La encuesta Mercer también indagó sobre el porcentaje que, en promedio, las empresas tienen considerado pagar por los gastos de electricidad e internet, como lo marca la nueva regulación. En este sentido, las respuestas dieron como promedio 25% de la electricidad, correspondiente a 150 pesos, y 35% del costo de internet, equivalente a 192.50 pesos.

La información disponible y los aprendizajes recientes sustentan la estrategia integral, que inicia con el diseño de escenarios, pasa por el análisis/rediseño de la estructura y concluye con un modelo competitivo.

Cinco acciones iniciales

Con tantas variables por definirse en el futuro próximo, las organizaciones tienen como su opción más clara revisar a fondo su estructura y su modelo de negocios para estimar el impacto de las reformas. El objetivo de estos análisis de eficiencia es encontrar el buffer en términos de presupuesto, en una ecuación constante de costo. Se asume que hay elementos deducibles, pero en realidad no está disponible aún “la letra pequeña” de la ley secundaria y la miscelánea fiscal. Mientras tanto, un buen punto de partida son las siguientes cinco líneas de acción:

1. **Revisar el objeto social de la empresa y la actividad comercial desempeñada, así como analizar la fuerza laboral actual vs. la fuerza laboral tercerizada.** Este punto implica analizar el costo de incluir al personal en la nómina, así como el costo de las prestaciones y otras cargas sociales.
2. **Analizar la posibilidad de reconfiguración de la estructura para alinear márgenes futuros.** Esta medida incluye revisar los roles y responsabilidades de los puestos actuales en aras de la eficiencia y la optimización, así como explorar la posibilidad de rediseñar la estructura.
3. **Revisar el paquete de compensación de los empleados de la compañía vs. los empleados por subcontratación.** Es decir, plantear escenarios de una posible armonización, calcular los impactos en seguridad social y rediseñar el esquema de compensación total ante un probable incremento de la fuerza laboral.
4. **Revisar y alinear las estrategias (laborales, financieras, fiscales, de inversiones, personales).**
5. **Evaluar el posible impacto en la competitividad de la compensación total ante la erosión del PTU.**

Nos encontramos contra las cuerdas. Es época de analizar impactos de manera integral y evitar el error de tomar decisiones bajo el influjo de la parcialidad, anticipándonos para encontrar todas las eficiencias posibles. Por el momento, reitero, estamos contra las cuerdas.

El contenido es responsabilidad de la autora.

REVISTA CONSULTORÍA

Suplemento Especial

Las mejores consultoras en



Abril 2021

Redes • Seguridad • Outsourcing tecnológico • Desarrollo de software • Centro y administración de datos • y mucho más



55 7160 0094 ó 55 7159 5466



CONSULTORÍA



iherrerrias.consultoria@gmail.com



@Rev_Consultoria



La apuesta por la reinversión de centros de trabajo

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

Es muy tentador iniciar con recomendaciones para la era poscoronavirus. Sin embargo, dada las recientes noticias relativas a la permanencia de la enfermedad del COVID-19 en nuestras vidas, entonces, será más útil compartir algunas ideas de cómo mejorar los centros de trabajo, los centralizados y los de casa, para continuar desempeñándonos lo mejor posible durante la pandemia que todavía sigue.

Iniciemos con un breve recuento de los daños encarnados por el encierro y el trabajo desde casa. Algunos ya han desarrollado dolores musculares en cuello, de cabeza y pérdida de la flexibilidad de la cadera; hay quienes han llegado a sufrir padecimientos como el síndrome del túnel carpiano y la tendinitis de mano y brazo. Probablemente muchos han dejado de hacer sus caminatas o ejercicios limitándose a sí mismos su capacidad de flexibilidad y movilidad, pero también los jóvenes, al no contar con oportunidades para hacer ejercicio diario y permanecer por mucho tiempo frente al computador, pudieran estar perdiéndola también. Otras manifestaciones de la cuarentena tienen que ver con reacciones en la piel, pérdida del cabello y aumento de peso. Desafortunadamente, otros han sufrido, ya sea en carne propia o ajena, los estragos y las consecuencias de la enfermedad.

Es útil revisar el modelo propuesto por Victor Tsang con el fin de comprender mejor la magnitud de toda esta situación y poder vislumbrar acciones de adaptación. Ahora bien, bajo este modelo la aparición del virus tiene consecuencias inmediatas e impactantes para la salud física de las personas, así como el contagio masivo, la saturación de los servicios médicos y la muerte. A esta instancia le podemos agregar todos los padecimientos y molestias que hemos descrito. En una segunda instancia,

Enfrentar a la pandemia desde la visión del bienestar integral le ofrece al líder la posibilidad de encontrar el balance entre la gestión de centros de trabajo que atiendan los riesgos psicológicos y de salud.

el virus previene que grandes cantidades de pacientes con padecimientos clínicos que requieren atención urgente la esquiven por temor al contagio o por saturación de los servicios médicos y, cuando finalmente se animan o pueden ser atendidos, muchas veces ya es demasiado tarde. Una tercera instancia son aquellos pacientes crónicos que discontinuaron sus tratamientos y ahora se enfrentan a condiciones de salud todavía más complicadas. La cuarta instancia es la presencia de una muy grande y creciente incidencia de padecimientos psicológicos y económicos que pudieran tener más permanencia que el propio virus. Entonces, es esperado que desde el inicio de la pandemia y a ritmo creciente se vayan desatando más estragos; en otras palabras, más casos de ansiedad, depresión, trastornos emocionales e insomnio. Los indicadores de ventas de medicamentos relacionados a estos padecimientos no nos dejarán mentir, ya que este tipo de trastorno psicológico combinado con la soledad y el aislamiento intensifican el riesgo de males cardiacos.

Entonces, el punto de partida para lograr mejores lugares de trabajo consiste en escuchar a nuestros colaboradores. Este simple criterio nos ofrece el beneficio de enfocarnos en las necesidades reales y contar con el entusiasmo y empuje de la organización, elemento indispensable en toda implantación exitosa. No es posible la colaboración sin la escucha.

El modelo del WWCF ofrece cinco dimensiones en las que debemos enfocar nuestra acción a favor de la constitución de mejores centros de trabajo.

La primera se concentra en la **salud** del colaborador. Esto implica lo evidente que es la salud física, psicológica y emocional. Hoy se experimenta una doble sensación, ya que extraña y añora la presencia física y, por otro lado, teme el riesgo de contagio y vulnerabilidad inherente a la misma. Las organizaciones tendrán que definir modelos diferenciados de presencia laboral, pero más aún tendrán que ofrecer protocolos de seguridad y medidas especiales como la vacunación y la aplicación de pruebas. Sumémosle la definición de los espacios sanos para trabajar y el distanciamiento social, desde la silla hasta la densidad de personas en un área específica y también considerar el centro de trabajo organizacional como el lugar de trabajo personal, en casa. Hoy gracias a la pandemia estamos retando el lugar centralizado de trabajo como el único y empezamos a considerar las oficinas satelitales (pequeñas unidades de la organización laborando en espacios remotos), las oficinas compartidas como es el *cowork space*, las oficinas personales e inclusive las propias casas. Pero este tema no se termina aquí. Es necesario apoyar al colaborador a enfrentar el entorno incierto que experimentamos a través de programas de previsión de la ansiedad y depresión y de servicios de atención de estos padecimientos cuando ya se hayan presentado. Hoy más que nunca un balance de trabajo y vida se vuelve indispensable para transitar lo que nos queda por delante.

La segunda se refiere a la salud financiera y contractual, elementos básicos para promover un clima de **seguridad**. Los colaboradores no son ajenos a conocer el entorno económico global y local y de los resultados financieros de la empresa. En ciertos casos, aún en las privadas, ya es práctica compartir los resultados de la empresa con la organización. Ya sea por conocimiento o desconocimiento, es relevante que el colaborador pueda tener cierto grado de certidumbre sobre el futuro de su empleo. En este punto, la cautela debe de imperar y siempre debemos considerar el impacto inmediato y futuro de cualquier acción referente a despidos y compensación. Lo que puede parecer una medida útil en el corto plazo (como asegurar que todos permaneceremos en la organización a sabiendas que es muy probable que no sea

una promesa sostenible en el corto plazo) puede tornarse en una fuente de incredulidad en el mediano plazo que siembre mayores inquietudes y desánimo.

La tercera nos recuerda la importancia del contexto que considera: los sistemas y la cultura que impactan directamente las **condiciones** de trabajo. La organización vive momentos de incertidumbre y angustia y requiere de dos ingredientes críticos propios de su cultura. Uno de ellos es el énfasis en los procesos. Cuando se opera siguiendo procesos claros se crea un clima que mucho ayuda a menguar la incertidumbre presente y el segundo es favorecer una cultura de flexibilidad, que permita adaptar las condiciones laborales a la necesidad y posibilidades de cada miembro del equipo.

La cuarta se refiere a las **relaciones** no sólo laborales, sino también las familiares y las de la organización con la comunidad. La pandemia ha interrumpido muchas de las dinámicas de interacción de los miembros de la organización, tanto dentro del contexto profesional como familiar. Es imprescindible favorecer la comunicación uno a uno de los líderes con los integrantes de sus equipos y entre los miembros de la familia. La práctica de la escucha por parte del líder puede favorecer y catalizar el diálogo y sumar al diseño de acciones concretas y que atiendan necesidades reales. En este rubro, también debemos de considerar como se relaciona la empresa y su organización a la comunidad. En el contexto de la crisis sanitaria sobran oportunidades para mostrar con hechos la cultura de la empresa y su solidaridad hacia la sociedad. Inclusive puede ser un momento histórico en el devenir cultural de la empresa.

Finalmente, la quinta reitera la necesidad de trabajar a favor de un **propósito** claro que coadyuve a edificar una organización enganchada y comprometida. Este es central en la definición de la misión y visión de la organización y es buena idea recordar para qué estamos trabajando y cómo sumamos valor a la comunidad empresarial y a la comunidad en pleno.

Enfrentar a la pandemia desde la visión del bienestar integral le ofrece al líder la posibilidad de encontrar el balance entre la gestión de centros de trabajo que atiendan los riesgos psicológicos y de salud que hemos enunciado al crear y estimular entornos seguros y sanos y asegurar que la organización se desempeñe en forma eficiente y ágil. Recordemos que la solución no es otra cosa que la suma de soluciones individuales, que atienden a cada colaborador y sus circunstancias. Así, entonces, podemos comenzar la reconstrucción de nuestras empresas y colaboradores.

El contenido es responsabilidad del autor.



Bienestar de los equipos: prioridad para las empresas

Por: Creditas

La contingencia sanitaria del COVID-19 nos ha puesto a prueba a todas las personas que integran nuestros equipos, desde colaboradores hasta líderes. De muchas maneras, ha retado el *statu quo* y provocado la transformación de procesos en las empresas. Para Recursos Humanos, esto significó actuar rápidamente para adaptar espacios de trabajo, volverse más flexibles e implementar estrategias para apoyar continuamente a los grupos de trabajo. Tras casi un año, hoy, las organizaciones buscan iniciativas que brinden bienestar en dimensiones como salud mental, física y financiera.

Muchos factores pueden afectar el bienestar. El estrés del equipo puede estar vinculado al entorno laboral, lo que requiere una revisión interna para identificar áreas de mejora. Iniciativas como la NOM-035 demuestran que es cada vez más importante implementar acciones para la detección y prevención de riesgos psicosociales en el trabajo.

Los factores de riesgo externos a la empresa también deben ser considerados en el diseño de un programa de bienestar integral. Por ejemplo, el estrés financiero es una de las principales preocupaciones de las personas en México. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad del Valle de México, a 41% de los mexicanos les preocupaba tener suficiente para llegar a fin de mes, incluso antes de la pandemia.

Ahora dado el contexto actual, la sensación de inestabilidad por la disminución inesperada de ingresos familiares y el estrés generalizado han ido en aumento. Según datos de la Organización Panamericana de la Salud, México se encuentra entre los tres países más afectados por la pandemia en temas de salud mental, junto a Estados Unidos y Brasil. La



Los factores de riesgo externos a la empresa también deben ser considerados en el diseño de un programa de bienestar integral. **Por ejemplo, el estrés financiero es una de las principales preocupaciones de las personas en México.**

OPS indica que más de la mitad de la población en estas naciones sufre ansiedad o cuadros depresivos a raíz de la crisis sanitaria.¹

¿Qué pueden hacer los liderazgos de Recursos Humanos en momentos como estos? Abrir canales de comunicación y transmitir a los equipos que está bien sentir frustración o abrumarse pero, sobre todo, otorgarles herramientas para pedir ayuda y enfrentar sus retos.

Conoce los beneficios innovadores que las empresas mexicanas están implementando

Las necesidades de colaboradores y colaboradoras han cambiado repentinamente, y las empresas buscan opciones innovadoras que generen un impacto tangible en la vida personal y familiar de las personas de sus equipos y que, al mismo tiempo, impulsen los resultados de nego-

cio. Las mismas compañías están enfrentando retos financieros importantes, por lo que se vuelve esencial que los esquemas de beneficios sean fáciles de implementar, que generen poco costo y carga de trabajo para la compañía.

Estas son algunas ideas que puedes considerar en tu estrategia de beneficios este 2021:

- **Salud mental:** La terapia y apoyo psicológico en línea se unen al arsenal de recursos que puedes utilizar para apoyar a sus colaboradores. La práctica, ya adoptada por algunas empresas, permite prevenir y tratar algunos de los problemas más comunes entre las personas en México como el síndrome de agotamiento por exceso de trabajo (burnout en inglés), depresión y ansiedad.
- **Flexibilidad laboral:** Ante la nueva normalidad, se comienzan a vincular responsabilidades a nivel personal, familiar y laboral, y los hogares se convierten en centros de trabajo, escuelas y espacios de juego. Para colaboradoras y colaboradores que combinan su vida laboral con la familiar, la coordinación de estas actividades durante el día se vuelve todo un desafío. Por ello, implementar jornadas de trabajo flexibles es casi imprescindible para poder conciliar la rutina del día a día.
- **Vida remota:** Hace un año, usualmente se requería una computadora por cada hogar. En una realidad de trabajo y estudio remoto, las familias mexicanas prácticamente requieren una computadora o tableta electrónica por persona. Muchas empresas decidieron adquirir escritorios, monitores, sillas ergonómicas, y otro tipo de mobiliario para sus equipos, con cargo a sus propios bolsillos. Sin embargo, las familias siguen enfrentando el reto de crear espacios para trabajar y estudiar, e invertir en tecnología para el resto de sus integrantes.

“En Credits hemos tratado de resolver este problema para nuestros clientes, dándoles acceso a la única e-commerce en México que les permite comprar artículos de tecnología, educación y entretenimiento, con descuentos vía nómina, sin necesidad de sobregirar las tarjetas de crédito o pagar de contado.” comenta Sofía González, Head de Credits@Work en México.

- **Bienestar financiero:** Los programas de educación financiera, como talleres y charlas, junto con herramientas para el mejor manejo de metas financieras y recursos, contribuyen a optimizar el desempeño de los profesionales, y por ende, los resultados de las propias empresas.

Sin duda alguna, los integrantes de tu equipo tendrán diferentes niveles de bienestar financiero, por lo que deberás adaptar los recursos a sus necesidades individuales. Por ejemplo, los adelantos de salario pueden beneficiar de manera inmediata a alguien que necesita liquidez para cubrir gastos pequeños del día a día y enfrentar una emergencia de corto plazo; pero pueden resultar muy caros si se utilizan con frecuencia, y ser contraproducentes si no se acompañan de un aprendizaje de manejo de efectivo.

Para quienes requieren acceso a montos mayores para cubrir otros gastos o invertir, los préstamos de nómina son una buena opción. Dado que las cuotas se descuentan directamente de la nómina, el riesgo de incumplimiento es menor que otras opciones del mercado, y estos productos ofrecen tasas más bajas y plazos de pago largos. Este crédito puede ser una opción para que las personas de tu equipo reestructuren deudas más caras y retomen su salud financiera.

“En Credits, más de la mitad de nuestros clientes utilizan sus préstamos de nómina para refinanciar y pagar otras deudas; mientras que una cuarta parte los usan para proyectos personales o de vida familiar, como pagar una colegiatura, invertir en un negocio o remodelar su casa” indica Sofía González.

A través de estos productos financieros puedes promover la seguridad financiera de tu equipo, sin costo o riesgo para la empresa.

¿Cuáles beneficios ofrecerá tu empresa?

La decisión no es sencilla. Existe una amplia variedad de beneficios que puedes integrar en la oferta de valor para tus equipos, para cubrir diferentes dimensiones del bienestar. La respuesta dependerá de las necesidades que identifiques entre colaboradores y colaboradoras, por lo que recomendamos iniciar con un sencillo diagnóstico de estas dimensiones.

“En Credits, estamos convencidos de que el bienestar integral, con foco en la salud financiera, es fundamental para enfrentar los retos de la pandemia, ser más felices y tener mayor éxito en el trabajo. No hay una receta para replicar en todas las industrias y sectores, sino que debes diseñar lo que haga sentido para tu empresa y tu equipo. En Credits podemos ayudarte, conócenos” concluye Sofía González.

El contenido es responsabilidad del autor.

“OPS: La pandemia de COVID-19 generó una crisis de salud mental sin precedentes”. Publicado el 18 de agosto 2020 en Expansión. Véase: <https://bit.ly/3bLDS7B>



Igualdad de género en el lugar de trabajo: gran reto para Recursos Humanos

Por: AMEDIRH

Los golpes asestados por la pandemia de la COVID-19 han afectado a todos los grupos sociales, pero es entre las mujeres donde ha causado los peores estragos. Entre las diversas causas, destacan dos. En primer lugar, la propagación del virus obligó a millones de mujeres a dejar su empleo para atender las demandas de cuidados en sus hogares. En segundo término, una gran proporción de las personas empleadas en el sector salud (73%) son mujeres, lo que las ha expuesto a jornadas de trabajo extenuantes y a un evidente riesgo mayor de contraer el virus.

Lo anterior es referido en el informe especial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el que se advierte que la pandemia “generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región”. El pronóstico de este organismo es de llamar la atención. Alicia Bárcena, su secretaria ejecutiva, estima que alrededor de 118 millones de mujeres latinoamericanas se encontrarían actualmente en situación de pobreza, 23 millones más que en 2019.

Una convicción entre los profesionales de la gestión del talento en todo el mundo es que lo que es positivo para las mujeres también lo es para la economía y la sociedad en su conjunto. De hecho, pocos espacios son tan propicios para contribuir a la igualdad de género en el lugar de trabajo como las áreas de Recursos Humanos.

El diagnóstico global

El efecto regresivo de la pandemia sobre la igualdad de género ha sido estudiado por el Instituto McKinsey Global, el cual estima que los empleos de las mujeres son 1.8 veces más vulnerables a esta crisis que en el caso de los hombres. Esto queda de manifiesto en el hecho de

que si bien ellas representan 39% del empleo mundial, su participación en la pérdida total de empleos fue de 54%.

De no tomarse medidas de gasto público y privado en aspectos como la educación o el cuidado infantil, se estima que el PIB mundial pudiera ser mil millones de dólares inferior al previamente estimado para 2030; peor aún, esa falta de acción se traduciría en la salida permanente del mercado laboral de millones de mujeres. Estas estimaciones se derivan del estudio “Power of Parity” con el que el Instituto McKinsey Global mapea diversos indicadores de igualdad de género.

El diagnóstico latinoamericano

El reporte de la CEPAL, titulado “La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad”, señala que durante 2020, la tasa de participación laboral de las mujeres se situó en 46% y la de los hombres en 69%, mientras que en 2019 esas cifras fueron de 52% y 73.6%, respectivamente.

En América Latina, 56.9% de las mujeres laboran en sectores en los que se prevé un mayor efecto negativo en términos del empleo y los ingresos debido a la pandemia. Por otra parte, a las condiciones adversas que enfrentan las mujeres en el sector salud, se suma el hecho de que sus ingresos laborales son 23.7% inferiores a los de los hombres. A su vez, el sector del turismo, con una alta ocupación de mujeres (61.5%) sufrió una contracción importante, que afectó principalmente a los países del Caribe, donde una de cada 10 mujeres ocupadas se concentra en este sector.

Ante esta situación, la CEPAL subraya la necesidad de invertir en la economía del cuidado “y reconocerla como un

sector dinamizador de la recuperación, con efectos multiplicadores en el bienestar, la redistribución de tiempo e ingresos, la participación laboral, el crecimiento y la recaudación tributaria”, afirma Bárcena.

Entre las acciones señaladas como urgentes destaca el promover procesos de transformación digital incluyentes que garanticen el acceso de las mujeres a las tecnologías, potencien sus habilidades y reviertan las barreras socioeconómicas que estas enfrentan, de manera de fortalecer su autonomía financiera.

El mencionado organismo también pugna por transversalizar la perspectiva de género en todas las políticas de recuperación, con acciones afirmativas en el ámbito de las políticas fiscales, laborales, productivas, económicas y sociales, que protejan los derechos de las mujeres alcanzados en la última década para evitar retrocesos y para enfrentar las desigualdades de género en el corto, mediano y largo plazo.

El cuidado como factor

El cuidado infantil es un factor clave en esta crisis. Es un hecho que la disrupción causada por el cierre de escuelas y guarderías afecta más a las mujeres que a los hombres. De acuerdo con una nota publicada por el *Washington Post*, una de cada cuatro mujeres que perdió el empleo el año pasado tuvo como causa la falta de opciones para el cuidado de sus hijos. Muchas otras redujeron sus horas de trabajo.

La falta de una infraestructura de cuidado infantil o políticas laborales orientadas a la familia afecta negativamente



el trabajo, los salarios, la seguridad social y los resultados económicos a largo plazo para las mujeres. Más importante aún, estas consecuencias podrían tener efectos dominó en detrimento de las comunidades y de todo plan de recuperación económica.

La diferencia que puede hacer Recursos Humanos

Desde hace mucho tiempo, las áreas de capital humano han comprobado que la diversidad de género promueve el éxito financiero de una organización. De acuerdo con la firma McKinsey, las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen 25% más probabilidades de tener una rentabilidad superior al promedio.

Con esa convicción, se pueden emprender medidas dirigidas a recuperar el talento femenino y a buscar soluciones a largo plazo para que las mujeres no sean tan vulnerables a disrupciones inesperadas como la que aún estamos experimentando. He aquí solo algunas:

- **Flexibilidad.** El trabajo remoto ha demostrado que las personas trabajadoras con capaces de mantener su eficiencia mientras trabajan desde casa, lo que puede blindarse con plazos o condiciones más flexibles.
- **Cultura de inclusión.** Las empresas deben analizar a fondo cómo comprometen, contratan, capacitan y motivan a su gente. Para eliminar los sesgos respecto al talento, una opción es apoyarse en software y otras soluciones tecnológicas, como Inteligencia Artificial.
- **Mercado de talentos.** Esto significa garantizar que todas las personas tengan el mismo acceso y visibilidad a las oportunidades laborales que ofrece la organización.
- **Entrenamiento.** Promover la capacitación, enfocándola sobre todo a la transformación digital incluyente; ello derivará en el crecimiento a largo plazo del equipo y en una organización con colaboradoras competentes.

La pandemia de COVID-19 obligó a retroceder de manera significativa en la igualdad de género en el trabajo, pero las empresas disponemos de valiosos aprendizajes de los que podemos echar mano. En la inminente fase de recuperación, lo más conveniente es adoptar un enfoque proactivo que resuelva los nuevos –y los viejos– problemas. No hay duda: las organizaciones que impulsan a toda su gente, independientemente de su género u otros determinantes, están encaminadas hacia un futuro más rentable. Corresponde a Recursos Humanos tomar la batuta. 🎵



Una forma permanente de pensar para navegar en la turbulencia: “Crisis Mindset” y sus 10 aplicaciones prácticas

Por: Rogelio Salcedo, Olivia Consultoría México

Es humano pensar que las crisis una vez resueltas van a desaparecer y que vamos a regresar a largos períodos de calma y estabilidad. Las diferentes coyunturas que estamos viviendo en este nuevo mundo, están provocando que las crisis sean momentos continuos e inseparables, que sucedan una tras otra, una sobre otra, una multiplicando a la otra. Ver a los “cisnes negros” abrir sus alas, se volverá una experiencia común, provocada por muchos factores externos como el cambio climático, los avances tecnológicos y la data como moneda con su lado oscuro, entre otros.

Las personas y las organizaciones necesitan desarrollar y fortalecer una mentalidad resiliente y adecuarse a esta nueva realidad. En Olivia, proponemos llamar a este estado de conciencia y alerta, una “Mentalidad permanente de Crisis” que, al adoptarla, les permitirá sobrevivir y crecer de una manera sostenible.

Es de este modelo conceptual que desarrollamos 10 acciones que las empresas deben poner en práctica, y estar preparadas para navegar en tiempos turbulentos, y de manera permanente para los próximos años.

- 1. Visualizar, mapear e imaginar nuevas oportunidades, crecer y transformarnos.** El foco de la empresa debe de estar en el largo plazo y anclarse en el propósito, sin perder la visión del corto plazo, que es inmediata y que debe transitarse y resolverse. Una visión bifocal. Se debe explorar el mundo de las posibilidades, identificar las áreas en que pueden competir y crecer

basándose en las capacidades clave, utilizando la innovación y la creatividad como fuente del cambio y la transformación. Dejar de ser víctima y ser protagonista del cambio. Empoderarse y hacerse cargo de su propio destino.

- 2. Agilidad en la ejecución, velocidad y disciplina.** Prevalece la velocidad sobre el hacer perfecto. La velocidad de cambio y ejecución es un elemento fundamental que las organizaciones exitosas apalancan para transformarse rápidamente y saltar a un océano azul que les permitirá competir. Una vez ahí, la ejecución con disciplina y agilidad, con aprendizajes e iteraciones continuas, poniendo al cliente y a su gente primero, logrará mantener a la organización en movimiento y transformación constante, aprendiendo y creciendo.
- 3. Revisiones del negocio más cortas y expandiendo responsabilidad en todos los niveles (más pit stops).** Cuando la pista y las condiciones de la carrera son inciertas, el equipo y el piloto deben hacer más paradas y asegurar que todo está bien. Las revisiones anuales del negocio y del desempeño son ya obsoletas, por la velocidad de los cambios y nuevas y variables condiciones externas e internas. Las pausas y cadencia de revisión del desempeño y del negocio más cercanas, permitirán ajustar el rumbo, y que la toma de decisiones sea oportuna y correcta. La agilidad debe de ir acompañada de ajustes en los procesos de talento, especialmente la evaluación

Es imperativa la apuesta que las organizaciones hagan para desarrollar rápidamente **habilidades críticas a todos los niveles de la organización y poder ejecutar planes de negocios cambiantes en el futuro.**

del desempeño, la remuneración, el aprendizaje y la movilidad. Esto permitirá una mayor responsabilidad de los equipos a entender su rol en la acción colectiva y la apropiación de los resultados.

4. **Organizaciones más planas, pero trabajando en equipo, con sincronicidad, más auténticas, más orquestadas e integradas.** Las estructuras burocráticas y pesadas deberán buscar nuevas formas, más eficientes y aplanadas para competir y poder cambiar y adaptarse más rápido. Estas organizaciones más ligeras y ágiles serán orquestadas para volverse más sincrónicas, trabajando en perfecta armonía entre los equipos, y conectadas por la autenticidad y el propósito. Los roles en los grupos de trabajo dejarán las jerarquías y se enfocarán en los resultados, las habilidades y la funcionalidad.
5. **Enfocarse en sus fortalezas organizacionales, construyendo y mejorando sobre ellas.** Cada organización tiene capacidades fundamentales y únicas que les permite sobrevivir y crecer. En estos momentos, es crítico identificarlas y atesorarlas para sobre ellas poder construir el futuro, expandiéndolas, modificándolas, con sinergias, en modelos de negocio diferentes que resuelvan problemas para los clientes. Entraremos en constantes procesos de fusiones y adquisiciones donde las empresas complementarán esas capacidades para lograr metas más ambiciosas o diferentes.
6. **Más apetito y apuesta continua por la innovación, la creatividad y la flexibilidad.** Las organizaciones deberán resolver sus retos utilizando el capital intelectual e innovador colectivo de sus colaboradores. El utilizar la innovación y creatividad como palanca de transformación, permitirá visualizar no solo los cambios y mejoras, sino también la construcción colectiva de un futuro más incluyente y sustentable. La innovación obliga al colaborador a jugársela, a imaginar, a adueñarse, por lo que las empresas que la utilicen estarán desarrollando las nuevas competencias para sus equipos y la organización, en un nuevo entorno donde la flexibilidad de las formas, los tiempos, las tareas y el espacio, dominará en el futuro del trabajo.
7. **Un liderazgo más visionario, basado en el propósito, más empático, flexible, delegando, reconociendo y empoderando a los colaboradores.** Ante esta nueva

crisis de humanidad, los nuevos liderazgos deberán adoptar un enfoque más humilde, más comunicativo, transparente y abierto, donde no se tienen todas las respuestas, porque las preguntas han cambiado. Vemos al nuevo líder más empático, al servicio del equipo como orquestador, conectando al equipo con la misión, la ejecución y el propósito, y asegurando un bienestar integral para el colaborador.

8. **Identificar habilidades críticas para el nuevo futuro y acelerar su adquisición.** La aceleración de la transformación digital ha dejado en descubierto que no sabemos que habilidades tenemos, cuales debemos desarrollar y cual es la brecha que debemos cerrar. Es imperativa la apuesta que las organizaciones hagan para desarrollar rápidamente habilidades críticas a todos los niveles de la organización y poder ejecutar planes de negocios cambiantes en el futuro. La puesta en marcha de ambiciosos programas de formación y reentrenamiento marcará la diferencia para la productividad y la velocidad de toda la fuerza de trabajo, incluyendo la formación de líderes más digitales, empáticos e incluyentes.
9. **Reganar y galvanizar la experiencia, así como el entusiasmo de los colaboradores.** Las nuevas generaciones son nativas consumidoras de experiencias digitales. En el trabajo, también son usuarias en todos los procesos de personas, y esperan rapidez, calidez, seguridad, desarrollo y empatía. Las organizaciones que curen sus procesos humanos lograrán atraer a los mejores y obtendrán lo mejor de su talento y contribución. Es imperativo, que ahora y en el futuro, hagamos que el empleo trabaje para el colaborador.
10. **Foco en el bienestar integral del colaborador, cultura de fluir y *mindfulness*.** De nada nos sirve tener presente a un colaborador, que no está físicamente energizado, enfocado mentalmente, emocionalmente estable y conectado con su propósito. Las empresas deberán vigilar y mantener el bienestar integral de los colaboradores, para asegurar su óptimo desempeño. Si bien continuar el cuidado y la prevención de la salud física es importante, el foco en la salud mental y los programas de meditación y *mindfulness* serán cada vez más comunes en las organizaciones resilientes.

El contenido es responsabilidad del autor.



¿Qué desaprender de la gestión de personas?

Por: Joan Clotet, Humanista Digital. Digital Talent Advisor

Las crisis, individuales o colectivas, emergen a menudo nuestras capacidades y limitaciones y ésta del COVID-19 no está siendo una excepción. En organizaciones de todos los sectores y tamaños han brillado con iniciativas innovadoras en tiempo récord y aflorado carencias y las- tres de los deberes por hacer, con el factor humano como cadena de transmisión hacia la supervivencia o el futuro.

Las personas, trátense de empleados, clientes, pacientes o ciudadanos, deben ser siempre nuestro punto de referencia y, como tal, el foco de nuestro mejor liderazgo. El contexto actual lo reclama. Es momento de equilibrar mejor experiencia e intuición, agilidad y reflexión; prudencia y atrevimiento. Es hora de afinar en la calidad de nuestras decisiones fundamentadas en datos, valor en alza en esta era digital.

En una gestión empresarial cada vez más compleja y tecnificada, un liderazgo humanista toma cada vez más relevancia. Aquí las áreas de personas tienen oportunidad y responsabilidad de dar ejemplo y pisar a fondo para ayudar a otros en nuevas formas de hacer. Desarrollar capacidades y actitudes al ritmo necesario puede determinar la supervivencia y el éxito.

Solo cambiaremos las cosas cambiando nosotros

Las áreas de personas, de personal en el siglo pasado o de Recursos Humanos en una mayoría de organizaciones, necesitan transformarse; algo que podría empezar por su propia denominación dado que las palabras también crean realidad. Los recursos son las materias y las personas, razón de ser y estrategia misma de negocios con futuro.

Para los profesionales del área es momento de revisar si confiamos en exceso en la experiencia, aplicando viejos diagnósticos y sesgos inconscientes a contextos cambian-

Estamos en una etapa en que toca desaprender **con humildad para dejar espacio a lo que ha de venir.**

tes. Es hora de estar cada vez más cómodos en la nueva incomodidad, rica en incertidumbre y que nos pide escuchar antes, más y mejor, a las personas y a los datos.

Estamos en una etapa en que toca desaprender con humildad para dejar espacio a lo que ha de venir. Donde el aprendizaje constante es más necesario que nunca y el desaprendizaje selectivo una de las claves de éxito.

Desaprender por ejemplo que intuición y experiencia ya no son suficientes y que la tecnología es imprescindible como aliada, no sólo un diferencial. Desaprender para arriesgar más sin miedo, porque en la aparente certidumbre equivocamos diagnósticos y perdemos oportunidades, recursos y credibilidad para movernos hacia el futuro.

Toca asegurar más que nunca una correcta y constante alineación a la estrategia y al negocio, a cada contexto y momento empresarial.

Es hora de distanciarnos más de la inercia y de lo fácil, porque lo sencillo y lo simple se confunden demasiadas veces. Es hora de cuestionar barreras. Muchos frenos a la transformación digital han saltado por los aires en estos meses. Sí se puede. Las áreas de personas, entre otras,

En momentos de transición como el que vivimos, las organizaciones que sobreviven son las que se mueven antes y con sentido.

Las que se transforman a tiempo a partir de sus personas, referencia y camino al resultado.

han brillado también en estos tiempos estando más presentes que nunca en la distancia, aportando los medios, reaccionando con agilidad y promoviendo resiliencia y compromiso cuando el miedo y la incertidumbre proliferaban tras las pantallas de las computadoras y los dispositivos móviles.

La hora del liderazgo expandido

La gestión en la distancia reclama también nuevas formas de hacer. Liderazgos empáticos y expandidos. Los que promocionaron en el pasado aportando resultados sin ser excelentes en la gestión de equipos, ahora necesitan ayuda para evolucionar con los tiempos. Lo fácil es desvincular a quien llega a un aparente final de ciclo. Lo valioso es acompañar y transformar combinando experiencias, poniendo siempre más el foco en la contribución que en la fecha de nacimiento.

En el nuevo liderazgo pesarán cada vez más los verbos inspirar, guiar, confiar y servir; habilidades que consiguen lo mejor de las personas y que no tienen su base en las universidades y el mundo racional. Aquí los gestores de personas y equipos tienen también mucho que decir.

El liderazgo es un arte en el que hay que entrenar e invertir. Las personas necesitamos inversión, igual o más que las materias. Esa inversión se llama también confianza y se demuestra a diario, con o sin pantallas de por medio.

Es indispensable la confianza en las personas y en promover nuevos modelos de trabajo que nunca sabremos si funcionan de verdad si no abrazamos con convicción o por necesidad.

Sube también en el ranking la necesidad de formar parte de proyectos con sentido, para ser más atractivos al talento y conectar motivaciones generando valor para todos. El trabajo, progresivamente tecnificado demandará de nuevas formas de contratar, aprender, colaborar, crecer o fidelizar. El espíritu crítico y las mentes innovadoras se alían ya con la tecnología y los datos para ser más eficientes y aportar más valor que nunca hasta ahora desde la función.

2021: Un nuevo ciclo

En momentos de transición como el que vivimos, las organizaciones que sobreviven son las que se mueven antes y con sentido. Las que se transforman a tiempo a partir de sus personas, referencia y camino al resultado.

2021 es el primer ciclo postcrisis COVID-19, una crisis global de terribles consecuencias pero también nueva ventana de oportunidad y responsabilidad para las áreas de personas. Es tiempo de empoderarse para empoderar, de empezar a transformar transformándonos. Hora de discernir y priorizar lo que tenemos que hacer y especialmente dejar de hacer este año. Hora de dar un nuevo paso adelante. Nota mental para todo responsable de personas: Si no soy yo, entonces quién. Si no es ahora, entonces cuándo.

La estrategia, son las personas y los grandes retos, siempre oportunidad.

El contenido es responsabilidad del autor.





El Reparto de Utilidades y el bienestar de los colaboradores

Por: Manuel Salvador García Garrido, Socio en Ibáñez Parkman

En este texto no abordaremos el detalle de la mecánica con la que debe de cumplirse con el pago de la participación de utilidades (PTU), sino más bien sus implicaciones para las partes de una relación de trabajo empleador y colaborador.

Conceptualmente la PTU es una institución noble ya que es un instrumento que pretende la redistribución de la riqueza generada por el capital en la explotación de una actividad económica determinada: es pues la búsqueda de un incentivo que representa la ardua labor de los trabajadores. Desde un punto de vista social, la figura es claramente aspiracional así como equilibradora de los factores de la producción, que procuran una mejoría en los trabajadores y, por ende, en el contexto social.

El derecho a las utilidades esta previsto en las leyes mexicanas desde 1917 en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123¹ Fracción IX, y se ha mantenido en ella por más de 100 años. Aunque se trata de un derecho de la máxima jerarquía, también es un claro ejemplo de la falta de un cumplimiento estricto de las leyes en México. Si bien es cierto que el PTU es un derecho de los trabajadores que tiene reglamentación en la Ley Federal del Trabajo (LFT), existen prácticas nacionalmente extendidas y aceptadas que amortiguan o nulifican su pago. Para ello se recurre al uso de empresas “nomineras” que son las que prestan servicios a las generadoras de recursos, mediante el cobro de una factura y son estas las que obtienen un resultado más rentable y las empresas nomineras tienen un PTU controlado.

Actualmente, a inicios del 2021, el más complicado punto de discusión con relación a la reforma a la subcontratación en México pasa precisamente por el impacto del

ibáñezparkman
ABOGADOS



Desde un punto de vista social, la figura del PTU es claramente aspiracional así como equilibradora de los factores de la producción, **que procuran una mejoría en los trabajadores y, por ende, en el contexto social.**

PTU en la planta laboral ya que el cumplir con la regulación, tal como está, puede implicar una seria pérdida de empleos por las afectaciones que tendrían las empresas al elevar, de un día a otro, en un 10% su costo de operación en México.

En síntesis el PTU es una remuneración laboral variable, diversa al salario, las prestaciones y los beneficios, que es derecho de los trabajadores² en México, que presten a una persona física o jurídica un trabajo personal subordinado, mediante el pago de salario, a participar en

Conceptualmente el PTU es una institución noble, pero el problema en esencia de esta figura radica en que su aplicación resta **competitividad a las organizaciones en México ya que implica que directamente se tenga un costo del 10% adicional de carga sobre el resultado de la utilidad de la empresa.**

las utilidades generadas en las empresas donde laboran. Está regulado en la LFT así como en la Resolución de la Cuarta Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas que determinó el porcentaje:

“Primero.- Los trabajadores participarán un diez por ciento de las utilidades de las empresas en las que presten sus servicios.”

Esta utilidad deberá de participarse sobre el 10% de la **renta gravable** determinada según lo dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). La forma en que se acuerda la partición de las utilidades es mediante una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón que tienen la obligación de formular un proyecto, que determine la participación de cada trabajador.

Como hemos señalado, conceptualmente el PTU es una institución noble, pero el problema en esencia de esta figura radica en que su aplicación resta competitividad a las organizaciones en México ya que implica que directamente se tenga un costo del 10% adicional de carga sobre el resultado de la utilidad de la empresa. En los hechos, se traduce como una carga fiscal adicional que si bien no se paga directamente al fisco, dejan de percibir las organizaciones como utilidad de su operación.

Por otro lado, la renta gravable es un concepto fiscal que integra no solo el resultado de la operación sino también la venta de activos (inmuebles, maquinaria etcétera), inventarios antiguos u obsoletos lo que lleva a que puedan existir empresas con resultados de utilidad gravable no generados por la natural operación o que sean resultados de la producción de años previos por lo que el PTU que se genera en el ejercicio no deviene en si del esfuerzo del colaborador que la recibe. Lo anterior amén de que su distribución no es acorde a los factores de producción de los individuos o de las áreas productivas sino más bien de un cálculo general sobre el total de los trabajadores.

En este contexto, el PTU cómo institución requiere una modernización urgente que permita equilibrar las cargas del patrón y no resten competitividad al país en un entorno global cada vez más competido, y que permitan a los colaboradores percibir mejores ingresos por medio de un incentivo directamente relacionado con su actividad así como resultados y no solo un marco general de referencia que, sin duda, pretende dar beneficios pero no alineados a los intereses mutuos de la empresa, los colaboradores, la sociedad y la realidad del entorno.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ Artículo 123... "IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas..."

² Existen excepciones como empresas de nueva creación por el primer año de funcionamiento. Las empresas de nueva creación, que elaboren un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento, las empresas de industria extractiva durante la exploración, las instituciones de asistencia privada, el IMSS, las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia y las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Economía.





Tener un balance de vida incrementa la productividad: MIT Sloan

Por: Edna Odette González, colaboradora de Mundo Ejecutivo

Sin duda, el 2020 será recordado como el año de la pandemia, donde miles de personas fallecieron por COVID-19 y se registraron millones de contagios. Sin embargo, de acuerdo con Jorge Arturo León y Vélez Avelar, Director de Posgrados Empresariales en la Universidad Panamericana, también es el año en que se rompió de manera definitiva la brecha digital.

En el documento “Un nuevo balance de vida” elaborado para MIT Sloan Management Review México, los autores afirman que “el trabajo desde casa es una realidad y llegó para quedarse”. Sin embargo, este nuevo modelo implica aún, muchos desafíos, entre ellos: el balance de vida entre lo laboral y lo personal.

De acuerdo con, Jorge Arturo León y Vélez Avelar, hoy en día es muy común que se borre la línea entre el tiempo que destinamos a nuestras tareas personales y a lo profesional. Sin embargo, conviene trabajar en lograr un balance que permita tener un adecuado desempeño laboral sin afectar la vida personal.

Procurar el equilibrio

Los siguientes son algunos consejos dados por los autores para lograr un equilibrio. De tal manera, que sea posible generar resultados de alto impacto tanto laboral como personal en esta nueva realidad.

- **Capitaliza tu energía:** Ubica tus momentos más productivos del día y realiza en ellos las cosas que requieran mayor concentración.
- **Minimiza las multitareas:** Concentra tu esfuerzo en una tarea, para que esta pueda ser terminada en tiempo y forma.
- **Busca trabajar bien y a la primera:** Coloca toda tu atención en las horas de trabajo, buscando ser lo más efectivos posibles.
- **Prioriza y delega:** Es recomendable delegar las tareas que entendemos como urgentes, pero no importantes. Elimina las acciones no urgentes ni importantes.
- **Cumple tus horarios:** Fijar horarios te ayudará a darle el adecuado tiempo y espacio al trabajo, pero tam-

bién a tu vida personal; es normal que existan excepciones, pero estas no deben convertirse en regla.

- **Diálogo y reglas:** Comenta con tu familia, responsabilidades y agenda, de tal manera que ellos sepan cuándo pueden intervenir o compartir y en qué momento esto es impensable.
- **Disfruta a tu familia:** Valora el tiempo en casa y la posibilidad de compartir con tus familiares; hoy es una buena oportunidad.
- **Descansa:** Es muy importante que dediques tiempo para tus aficiones y, por supuesto, dormir a tus horas y con los hábitos ordinarios.
- **Come en familia:** Convive con tus seres queridos y encuentra en este espacio una oportunidad de compartir sus sentimientos y preocupaciones.
- **Respetar los días libres:** Respetar los fines de semana, puentes y días de descanso establecidos.
- **Trabaja las relaciones:** Encuentra formas para convivir con tus amigos, organiza reuniones virtuales con ellos y comparte como si estuvieran frente a frente.
- **Mantén tus aficiones:** Dedicar y agenda espacio para leer un buen libro, escuchar música o armar un rompecabezas.
- **Dedicar tiempo a tu cuerpo:** Asegúrate de comer a tus horas y de la mejor forma posible, dale un espacio diario al ejercicio.
- **Aprende algo nuevo:** ¿Por qué no dedicar un momento al día para aprender algo que siempre quisiste y la rutina diaria no te había dado oportunidad?

Con estos consejos, el tiempo que dediques al trabajo será más efectivo y con ello se lograrán mejores resultados para la organización, y mucho más importante, para tu familia y para ti.

El contenido es responsabilidad de la autora.

PRESENTADO POR



CUMBRE
1000
EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO
MUNDO
EJECUTIVO



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

NOS VEMOS EN EL





Tendencias de reclutamiento para 2021 en el marco de la pandemia de COVID-19

Publicado originalmente como “2021 Recruiting Trends Shaped by COVID-19” por Roy Maurer (SHRM, Febrero 1; 2021). Con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

El año pasado fue duro para los reclutadores. La pandemia y sus repercusiones devastaron a algunos equipos de atracción de talento, acumularon nuevas demandas para otros y demostraron ser un agente de cambio histórico, ya que la contratación y la incorporación de una fuerza laboral a distancia se convirtió en la norma para muchos.

Las adversidades de 2020 sin duda influirán en las tendencias de adquisición de talento en 2021. Más empresas adoptarán tecnologías de contratación virtual; trasladarán los esfuerzos de atracción a candidatos remotos; considerarán los grupos de talento interno; y se centrarán en la diversidad, la equidad y la inclusión. Los mejores reclutadores aprovecharán la oportunidad para agregar nuevas habilidades a sus perfiles, adaptarse según sea necesario y mostrar su valor para la organización.

Más de 1,500 profesionales de la adquisición de talento de 28 países identificaron estas tendencias en una encuesta realizada por LinkedIn y complementada con datos generados por más de 760 millones de miembros en esta red social.

Daniel Chait, director ejecutivo de Greenhouse, con sede en la ciudad de Nueva York, uno de los proveedores de software de contratación de más rápido crecimiento en Estados Unidos, prevé que la función de adquisición de talento desempeñará un papel importante en lo que él llama la “gran recontractación”.

“Cuando se haya mitigado la pandemia de COVID-19 y la vida comience su retorno a la normalidad, las empresas deberán prepararse con agilidad”, dice Chait. “Si las cosas van bien, es posible que más personas reingresen a la fuerza laboral en 2021 que en cualquier año registrado”.

La movilidad interna aumentó 20% con la pandemia según datos de LinkedIn. Además, el 50% de sus encuestados espera que el presupuesto de contratación disminuya este año, mientras que el 66% anticipa que la inversión en capacitación y desarrollo aumentará o permanecerá igual.

La contratación virtual llegó para quedarse

De la misma forma que una fuerza laboral híbrida de empleados en sitio y a distancia se normalizará, una contratación que combine procesos virtuales y presenciales se volverá cada vez más estándar debido al ahorro de tiempo y costo asociado, según el 70% de los encuestados por LinkedIn.

“Las entrevistas de trabajo continuarán realizándose en gran medida de manera virtual”, dijo Candace Nicolls, SHRM-SCP, vicepresidente senior de personas y lugar de trabajo en Snagajob, plataforma de contratación de personal en línea con sede en Glen Allen, Virginia, que se especializa en hacer coincidir candidatos con trabajos remunerados por hora.

“Incluso para las empresas que reanudan sus operaciones presenciales, las entrevistas virtuales y automatiza-

das podrían sustituir a muchos puntos de contacto en persona, lo que ayudará a acelerar los plazos y, al mismo tiempo, proporcionará una capa crítica de seguridad a medida que continuamos observando las reglas de distanciamiento social”.

Ryan Healy, presidente y cofundador de Brazen, plataforma de eventos de contratación virtual, dijo que el reclutamiento en línea en 2020 ayudó a las organizaciones a agilizar los procesos de reclutamiento, inclusión y diversidad y contratar mejores talentos al superar las barreras geográficas.

“Estas consecuencias positivas implican que el reclutamiento virtual se ha ganado su lugar entre las estrategias de adquisición de talento en curso de casi todas las industrias, y los empleadores continuarán utilizando el reclutamiento virtual junto con las entrevistas en persona, más tradicionales, una vez que sea seguro reunirse con los candidatos cara a cara”.

Sin embargo, el director ejecutivo de Addison Group, Thomas Moran, sostiene que el lugar de trabajo futuro será menos remoto de lo que muchos pronostican. “A medida que la vacuna COVID-19 se afianza, la gente agradecerá el regreso a la oficina para estar con sus colegas”, sentencia. “Si bien la pandemia puede habernos enseñado cuán resistentes podemos ser trabajando de forma remota durante un período prolongado a través de las videoconferencias, no es sostenible. Somos una especie social y, en última instancia, necesitamos ese contacto directo, en persona y esa conexión entre nosotros.”

Las empresas enfatizarán la contratación interna

La movilidad interna ha aumentado un 20% desde la aparición de la enfermedad por COVID-19, según datos de LinkedIn. Además, el 50% de los encuestados espera que su presupuesto de contratación disminuya este año, mientras que el 66% anticipa que la inversión en capacitación y desarrollo aumentará o permanecerá igual.

Algunos expertos creen que los empleadores construirán su fuerza laboral a través de programas de movilidad interna o involucrarán talentos eventuales en lugar de contratar externamente. Otros pronostican que las empresas continuarán pasando de trabajos estáticos a trabajos multifuncionales basados en proyectos dictados por las cambiantes necesidades del mercado.

Un mayor compromiso, menores costos y un proceso de contratación más breve son algunos de los beneficios del cambio a la movilidad interna, pero el mayor beneficio puede ser una mejor retención, dijo Mark Lobosco, vicepresidente de soluciones de talento en LinkedIn.

“Nuestros datos muestran que un 41% de los empleados permanecen más en las empresas que contratan internamente en comparación con las que no lo hacen”, asegura. “A medida que las compañías continúen experimentando los beneficios de la movilidad interna, comenzaremos a ver cómo cambia de una solución coyuntural a una estrategia corporativa esencial. Esto llevará a que Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional se asocien más que nunca para comprender mejor cuáles son las habilidades existentes, abordar las brechas de competencias e implementar programas de movilidad interna más sólidos”.

David Green, consultor ejecutivo de análisis de talento y director de Insight222, una empresa de consultoría con sede en Londres sugirió que “las habilidades son la nueva moneda” en el lugar de trabajo, y empresas como IBM, Novartis y Unilever están construyendo culturas en las que son de vital importancia.

“Para lograr esto, hemos implementado programas de Recursos Humanos para el aprendizaje, la carrera y la movilidad interna, junto con la tecnología que permite la personalización para crear un mercado próspero para el talento”, señala. “Con la pandemia, el enfoque puesto aún más en la movilidad interna acelerará su paso e impacto en el mercado de talento durante el 2021”.

Tim Sackett, SHRM-SCP y presidente de HRU Technical Resources, firma de personal de ingeniería y diseño con sede en Lansing, Michigan, coincide en que, en última instancia, la creación de capital humano interno será mejor a largo plazo, pero adquiriendo nuevos talentos mediante la contratación externa o la dotación de personal eventual, siendo la mejor apuesta para una perspectiva volátil a corto plazo.

“El 2021 no es el mejor momento para decidir construir talento, al menos no en los dos primeros trimestres”, precisa. “La mayoría de las organizaciones ya han comenzado a adquirir talento eventual, y vemos que la mano de obra contingente aumenta como un porcentaje de la fuerza laboral a medida que las organizaciones determinan cómo se comportará la economía. En 2021, las organizaciones quieren asegurarse de su permanencia a largo plazo antes agregar personal definitivo. El enfoque en la contratación de más eventuales es una mejor estrategia para los próximos 12 a 18 meses, garantizando mayor flexibilidad y capacidad de aumentar y disminuir la plantilla en función de las necesidades comerciales inmediatas”.

Los reclutadores desempeñarán un papel más importante en diversidad e inclusión

La diversidad, la equidad y la inclusión será un área de enfoque continuo para los reclutadores, especialmente

porque más candidatos tomarán decisiones laborales en función de su evaluación del compromiso visible de la empresa, señalan diversos expertos.

“Las empresas reconocen que son examinadas más que nunca y se están comprometiendo con objetivos de diversidad agresivos”, dice Dan Schawbel, socio gerente de Workplace Intelligence, firma de asesoría e investigación de Recursos Humanos con sede en la ciudad de Nueva York. “Este año, el 70% de los solicitantes de empleo dijeron que quieren trabajar para una empresa que demuestre un compromiso con la diversidad y la inclusión”.

Casi la mitad (47%) de los profesionales del talento respondieron a LinkedIn que los gerentes de contratación no asumen la responsabilidad de entrevistar a una lista más diversa de candidatos. Algunos expertos creen que se debe trabajar aún más para eliminar las barreras de sesgo y abogar por una cartera diversa de candidatos y asegurarse de que sean incluidos en los procesos de reclutamiento y contratación.

“La diversidad es un imperativo crítico para el negocio y uno que el reclutamiento puede conducir”, expresa Lobosco. “No sólo es imperativo que los encargados de la selección de personal proporcionen una cartera diversa de candidatos, sino que deben desempeñar un papel importante de asesoramiento para los gerentes de contratación. Esto podría ser mediante la reducción de los sesgos, la creación de diversos paneles de entrevistas y la exigencia de objetivos de diversidad”.

Cheryl Roubian, vicepresidenta de personal de Greenhouse, dijo que más empresas buscan herramientas que les ayuden a erradicar los sesgos en el proceso de contratación y crear sistemas que promuevan y desarrollen a los empleados de manera equitativa. “Esto está lejos de ser una idea nueva, pero la confluencia de una mayor conciencia, la disponibilidad de talento y la flexibilidad geográfica continuarán amplificando la importancia de invertir en las herramientas adecuadas para construir equipos más diversos”.

Los reclutadores ampliarán los conjuntos de habilidades

La habilidad número uno que deben adoptar los reclutadores en 2021 es la adaptabilidad, según la encuesta de LinkedIn. “Esto no es sorprendente, dados los desafíos que enfrentamos el año pasado”, comenta Lobosco. “Los reclutadores están agregando rápidamente habilidades como aportar claridad a los datos de talento, remodelar la marca empleadora y afinar el proceso de contratación virtual”.

En particular, el eje de más rápido crecimiento para los reclutadores durante la pandemia ha sido el desarrollo personal. “Vimos a los reclutadores aumentar masivamente su apetito por aprender tan pronto como llegó la pandemia de COVID-19”, expone Johnny Campbell, director ejecutivo de SocialTalent, plataforma de aprendizaje para reclutadores con sede en Dublín.

“Los temas en tendencia incluyeron capacitación en asesoría de talentos, entrevistas virtuales, ser productivo mientras se trabaja de forma remota, incorporación virtual y movilidad interna. Asimismo, aprender a ser mejores asesores de talento es siempre un tema popular para los reclutadores, pero muchos más lo buscaron por primera vez. Además, los gerentes de contratación se acercaron frenéticamente a ellos con una demanda masiva de información sobre la evolución del mercado laboral”.

Colleen Garrett, SHRM-CP, solía ser reclutadora en una comunidad de jubilados en Fort Myers, Florida, donde la contratación se ralentizó considerablemente a medida que se propagaba el coronavirus. Asegura que veía el tiempo de inactividad como una oportunidad para pensar de forma innovadora.

“Era el momento de dar un paso atrás, auditar los procesos, averiguar qué había funcionado en el pasado, qué no había funcionado y cómo iba a cambiar el futuro”, señala Garrett, actualmente en el área de reclutamiento de personal para atención médica.

Garrett pasó tiempo repensando la estrategia de talento, aprendiendo cómo integrar nuevas herramientas de incorporación hacia los flujos de trabajo, desarrollando manuales de capacitación y aprendiendo sobre temas como el reclutamiento social y cómo la optimización de publicaciones para los motores de búsqueda (SEO) influye en la promoción de los puestos de trabajo en internet.

A su vez, recomienda que los reclutadores en 2021 dediquen más tiempo a desarrollar habilidades en entrevistas virtuales, incorporar nuevas contrataciones, comprender las métricas de talento y mostrar empatía y compasión.

“Naturalmente, los reclutadores se centran en las personas pero 2020 no fue sólo difícil por la pandemia, sino también por las consecuencias económicas y todas las personas que están desempleadas o desplazadas en su carrera. Es nuestro deber hacer un esfuerzo adicional, comprender su lucha y cuál es su objetivo y sus necesidades”. 🤝



Declaración anual 2020: aspectos a considerar

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

El año 2020 fue por demás atípico, impuso grandes retos y generó incertidumbre. En materia fiscal, el gobierno no ofreció ningún estímulo ni facilidad para el cumplimiento de obligaciones fiscales, por lo que los trabajadores que hayan obtenido ingresos superiores a \$400,000.00 deberán presentar su declaración anual.

Si bien esto podría implicar una carga administrativa, también hay que considerar que con la aplicación de las deducciones personales se podría generar un saldo a favor del ISR el cual debe devolver el SAT. Enseguida se despejan las dudas más frecuentes respecto a este tema.

Deducción de gastos médicos y hospitalarios

En el 2020 la pandemia del COVID-19 provocó que la mayoría de las personas realizaran gastos para atender esta enfermedad. Los conceptos que serían deducibles al presentar la declaración anual son los siguientes:

- Honorarios pagados a médicos, enfermeras, dentistas, nutriólogos y psicólogos.
- Gastos hospitalarios.
- Compra o alquiler de aparatos para el restablecimiento o rehabilitación del paciente.
- Medicamentos que se incluyan en las facturas emitidas por los hospitales.
- Erogaciones por análisis de laboratorio y estudios clínicos o prótesis.

Para que proceda la deducción de los conceptos antes citados es necesario contar con el CFDI respectivo y que en el mismo se indique que el pago se realizó con tarjeta de crédito, débito, cheque o transferencia bancaria. Los pagos en efectivo no serán deducibles.

A pesar de que la pandemia puso en pausa infinidad de procesos, en especial con el Semáforo Epidemiológico en Rojo, las obligaciones fiscales no se detienen. Se acerca el periodo para realizar la Declaración Anual de Personas Físicas y surge la oportunidad para que RH pueda coordinar asesoría para sus ejecutivos y colaboradores.

- **Primas por seguros de gastos médicos:** Para que este concepto sea deducible, es necesario contar con la factura correspondiente. La póliza no será suficiente.
- **Gastos funerarios:** Si infortunadamente fue necesario incurrir en este tipo de gastos, deberá considerarse que solo son deducibles hasta el equivalente de la UMA elevada al año; es decir, en la declaración de 2020 lo máximo a deducir son \$31,693.80
- **Donativos:** Respecto de este concepto es importante tener en cuenta que únicamente son deducibles cuando sean a favor de sociedades que cuenten con la autorización para recibir donativos deducibles. En consecuencia, habrá que revisar que el número de la autorización respectiva aparezca en el comprobante de recibo.

Continúa...

- **Intereses de créditos hipotecarios:** Si se está pagando el crédito hipotecario de una casa habitación, ya sea con un banco o con el Infonavit, es posible deducir los intereses reales pagados. La financiera aplica un procedimiento para calcular qué tanto de los intereses pagados excedieron a la inflación y esa diferencia es la que llamamos interés real viable para deducir. Las instituciones del sistema financiero y el Infonavit deben entregar al contribuyente la constancia en la que aparezca tanto el monto total de los intereses pagados como el interés real deducible. Finalmente, hay que considerar que el monto del crédito obtenido no podrá exceder de 750 mil UDIS.

Muchos gastos pero deducción topada

De acuerdo con lo establecido en el artículo 151 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), el monto máximo a deducir entre todas las deducciones personales antes comentadas es el importe que resulte menor entre el 15% del total de tus ingresos o el equivalente a 5 UMAS elevadas al año (158,469.00).

Considérese el siguiente ejemplo.

Ingresos	Gastos realizados	15% de tu ingreso	Valor de 5 UMAS	Monto máximo deducible
1,200,000.00	200,000.00	180,000.00	158,469.00	158,469.00
800,000.00	200,000.00	120,000.00	158,469.00	120,000.00

Deducción de colegiaturas

En el caso de las colegiaturas pagadas, no se trata de una deducción personal sino de un estímulo fiscal. Por tal razón, este concepto no se considera dentro del tope de las deducciones personales señalado en el punto anterior. Sin embargo, independientemente del importe a pagar, hay un límite por alumno el cual depende del grado de estudios que esté cursando conforme a la siguiente tabla.

Nivel educativo	Monto máximo deducible
Preescolar	\$14,200.00
Primaria	\$12,900.00
Secundaria	\$19,900.00
Profesional técnico	\$17,100.00
Bachillerato o equivalente	\$24,500.00

Recordemos que la colegiatura debe pagarse con cheque, tarjeta de crédito o débito o transferencia bancaria y en la factura deberá aparecer el nombre del alumno, CURP y grado que cursa.

Qué hacer si el trabajador falleció

De conformidad con lo establecido por el artículo 261 del Reglamento de la Ley del ISR, si un trabajador debe presentar declaración anual, dicha obligación será cumplida por su albacea. En dicha actuación se considerarán los ingresos percibidos por el trabajador desde el 1 de enero del año de su fallecimiento y hasta el momento de su muerte. Asimismo, se debe pagar el impuesto correspondiente.

Ahora bien, ¿en qué casos el trabajador debe presentar declaración anual? Cuando se presente alguno de los siguientes supuestos.

En el 2020 la pandemia del COVID-19 provocó que la mayoría de las personas realizaran gastos para atender esta enfermedad. **Los conceptos que serían deducibles al presentar la declaración anual incluyen honorarios pagados a médicos y enfermeras, gastos hospitalarios, equipo para rehabilitación, estudios de laboratorio y medicamentos facturados por hospitales.**

- Cuando obtenga ingresos anuales por salarios que excedan de \$400,000.00. Para determinar este monto se consideran tanto los ingresos gravados como los exentos
- Cuando además de salarios, obtengan ingresos acumulables por otros conceptos (honorarios, arrendamiento, etcétera).
- Si comunicó por escrito al patrón que se presentará declaración anual de forma personal.
- Cuando deje de prestar servicios antes del 31 de diciembre del año de que se trate. Sin embargo, en este caso se puede aplicar la excepción prevista en el artículo 182 del Reglamento de la Ley del ISR el cual señala que se exige de presentar la declaración a las personas cuyos ingresos no hayan excedido de \$400,000.00 y que no hayan prestado servicios a dos o más empleadores en forma simultánea.
- Cuando haya prestado servicios a dos o más empleadores en forma concurrente. En este supuesto, por regla general siempre resulta impuesto a pagar, salvo que se cuente con muchas deducciones personales.
- Cuando obtenga ingresos por salarios del extranjero o de personas no obligadas a retener el ISR.

Si el trabajador falleció, el albacea deberá presentar la declaración anual con los siguientes efectos.

- Si resulta impuesto a cargo, deberá pagarlo.
- De obtener saldo a favor, éste formará parte de la masa hereditaria a repartir entre los herederos.

Tratamiento de los ingresos devengados no cobrados por el trabajador finado

Evidentemente, la relación laboral termina con la muerte del trabajador, por lo que la empresa debe pagar a los beneficiarios el finiquito correspondiente el cual contempla la parte proporcional de aguinaldo, vacaciones, prima vacacional y todas las demás prestaciones y salarios devengados a la fecha del fallecimiento.

A fin de documentar este pago, el patrón deberá emitir el CFDI de nómina utilizando la clave genérica del RFC (XAXX010101000), y registrará la CURP del trabajador fallecido en el campo "CURP" del Nodo: "Receptor del Complemento de Nómina".

De conformidad con lo previsto en el artículo 261, fracción II del Reglamento de la Ley del ISR, estos ingresos se consideran exentos de dicho impuesto para los herederos al quedar comprendidos en la Ley del ISR, artículo 93, fracción XXII.

Como se aprecia, es importante considerar todas estas variables que si bien han estado siempre contempladas en las disposiciones fiscales, hoy toman especial relevancia dada la difícil situación que se presentó en el 2020 y que, desafortunadamente, seguimos viviendo.

El contenido es responsabilidad de los autores.



Burnout: ¿por qué es indispensable actuar por el bienestar en la empresa?

El riesgo psicosocial y la falta de un entorno organizacional y laboral favorable socava la salud y la productividad del talento humano

De acuerdo con Gallup, las personas que expresan que muy a menudo o siempre experimentan agotamiento en el marco del empleo presentan:

63%



más probabilidades de solicitar y tomar un día por enfermedad.

50%



de probabilidades de discutir cómo abordar las metas de desempeño con su gerente.

23%



más probabilidades de visitar la sala de urgencias de un hospital o clínica.

2.6



veces más probabilidades de buscar activamente un trabajo diferente.

13%



de reducción en la confianza de su desempeño.

La presión para abordar el agotamiento laboral se intensificó en 2019 cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al agotamiento como un fenómeno ocupacional en su estándar global para información diagnóstica de salud, en la undécima revisión de la Clasificación Internacional de Enfermedades.

Fuente: Fuente: Gallup's Perspective on Employee Burnout: Causes and Cures, 2020.

¿LISTO PARA UN /SPRINT/ SPRINT DE ÉXITO?



TIEMPO ES DINERO. AHORRA EN LOS DOS

Mejora las habilidades en inglés de negocios de tu personal en 5 semanas con nuestro programa blended learning de nueva generación.

Cursos Cortos. Profesores de Élite. Alto Impacto.

Contáctanos para un demo gratuito para tu personal.

¿CONTROL DE PERSONAL, TIEMPO Y ASISTENCIA? SIN PROBLEMA... OLIN DESDE 1991



www.imexbioware.com.mx

IMEX BIOWARE S.A. de C.V.
Urbano Villalón #40 Col. Graciano Sánchez, 2da Sección C. P. 78360
San Luis Potosí, S. L. P. México (444) 825-6580 y 825-6581
ventas@imexbioware.com.mx

NUNCA HABÍA SIDO TAN
IMPORTANTE ESTAR UNIDOS.

IMPACTO



COLABORACIÓN



HUMANISMO



TEAM BUILDING DE IMPACTO



GOURMÉTRICA

DOS o MÁS 
Worktainment

WWW.GOURMETRICA.COM
WWW.DOSOMAS.COM.MX
55 5683 3611

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

**LA PARTICIPACIÓN EN
LOS COMITÉS DE
TRABAJO DE
AMEDIRH ES UN
BENEFICIO EXCLUSIVO
PARA SOCIOS**

- Clima organizacional y engagement
- Compensación
- Comunicación
- Fiscal en seguridad social
- Relaciones laborales
- Salud
- Selección de talento y capacitación

¿Cómo participar?

Elige el comité o comités que están más relacionados con tu función diaria
e insíbete enviando tus datos de contacto al correo

comitesamedirh@amedirh.com.mx



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

contacto@amedirh.com.mx

Eventos de Capacitación

www.amedirh.com.mx/eventos/calendario

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.