

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 9 | Mayo - Junio 2020



ORGANIZACIONES EXPONENCIALES EL IMPULSO DE RH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

¡SEGUIMOS ADELANTE!

Hacemos equipo con nuestros socios para avanzar en nuestros objetivos y metas, siempre al servicio de la comunidad de ejecutivos de RH que hemos construido en siete décadas de trabajo.



Con la
tecnología,
estamos
conectados.



Te proponemos
webinars
con información
relevante.



Ante la emergencia,
respondemos
con contenidos
verificados.

En este mundo
cambiante y disruptivo,
hacemos equipo por México.

CONTENIDO

CREANDO VALOR

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

www.amedirh.com.mx

04 Editorial

Organizaciones Exponenciales: el reto de pensar diferente

05 Resumen Ejecutivo

06 Nuevos Socios

08 Grandes Tendencias

Organizaciones Exponenciales: dinámica, liderazgo y tecnología

12 Estrategia RH

¿La organización exponencial seguirá vigente?

Enfoque de Negocios

14 ExO: Organización Exponencial

18 TOP companies

Cultura: fortaleza de las organizaciones exponenciales más prometedoras

20 Plataformas: así cambian la relación producto-consumidor

22 Líderes y equipos

exponenciales: libertad para experimentar, clave de la innovación

24 RH Global

Buscan trabajadores cómo adaptarse al cambio

25 Lecturas RH

James Canton:
Inteligente del futuro

26 Cultura RH

RH exponencial: atributos, productos y capacidades

28 Marco Legal

Modificación temporal de las condiciones de trabajo

32 Mundo Ejecutivo

5 tendencias en ciberseguridad para 2020

34 Retorno de Inversión

Hora de pagar PTU

Organizaciones Exponenciales: el reto de pensar diferente

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de Amedirh

Durante cientos de años, las metas de una empresa se lograban siguiendo procesos lineales y ordenados. Sin embargo, en el siglo XXI las cosas se hacen ya de manera distinta. Ahora, lo más importante es pensar y actuar diferente. A las empresas que adoptan esta mentalidad se les llama **Organizaciones Exponenciales (ExO)**, pues con menor inversión, con menos personas y a una gran velocidad, son capaces de crear un impacto mucho mayor que sus competidoras.

Romper con los paradigmas en el desarrollo y el comportamiento de una organización no es sencillo. Para trastocar y transformar a una industria, la clave es dejar de jugar a la escasez para, en cambio, apostarle a la abundancia. Las empresas que en los años recientes han revolucionado nuestra manera de buscar información, escuchar música, hospedarse o trasladarse en una ciudad —por mencionar solo algunas de nuestras actividades cotidianas— tienen su fuerza en la inmensa cantidad de información organizada (Google), en los abundantes inventarios musicales (Spotify, iTunes), en las numerosas habitaciones (Airbnb) y en la gran disponibilidad de autos y conductores (Uber).

Exponencial se refiere, de hecho, a una **mentalidad**, a una manera de ser empresa. Las ExO están estructuradas de tal modo que pueden reconocer el potencial de una innovación tecnológica para diversificarse y amplificarse. La tecnología hace que los servicios y los productos sean más efectivos, personalizados y eficientes. Estas innovaciones casi nunca son de su propiedad; lo importante es que sepan cómo aprovecharlas y cómo hacer de la información uno de sus activos más valiosos.

Entre los diversos atributos que pueden caracterizar a una ExO, hay uno indispensable: **el propósito de trans-**

formación masiva (PTM). Se trata de una nueva versión de la misión que va mucho más lejos. El PTM es una frase que motiva e inspira a los miembros de una organización, pero, sobre todo, que expresa el objetivo real de impactar su entorno, ya sea este la comunidad, la industria o incluso el planeta.

Quisiera detenerme en este punto porque es clave para entender lo que verdaderamente hay detrás de una organización exponencial. El PTM no expresa precisamente lo que es viable en este momento, sino lo que es posible mañana: **es el futuro diferente que puede crearse para lograr un lugar mejor**. Es el eje de su comunidad, de su cultura. Es su imán para atraer al mejor talento.

La transformación es una exigencia permanente; conforme el mundo se vuelve más volátil, la capacidad de adaptarse cobra mayor importancia. De no convertirse en organizaciones exponenciales, muchas de las empresas que actualmente son líderes en sus respectivas industrias desaparecerán. Para convertir una empresa en una ExO, sus líderes deben ser capaces de pensar y actuar de manera diferente. Evolucionar hacia una organización exponencial es una necesidad, pero también una decisión.

Las ExO transforman al entorno de maneras inesperadas. Primero hay caos y asombro, pero luego ocurre un cambio que es aceptado por la sociedad, que a su vez se modifica. En el camino, los líderes de RH tenemos la oportunidad de fungir como impulsores y, en última instancia, como **arquitectos de una organización exponencial**. Y lo podemos hacer porque trabajamos con el activo más valioso: el talento. 🤝

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@AMEDIRH_



@AMEDIRH



@AMEDIRH_



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Organizaciones Exponenciales

El impulso de RH

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 Bollo Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de Amedirh. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; Vicepresidenta de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Asetra Seguros Vida. Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México; Glaxo Smith Kline México.

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

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

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

CREANDOVALORH. Año 9. No. 3. Mayo-Junio, 2020. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (Amedirh). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación Editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: Mónica Soto Hernández. Imagen de portada. Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho, Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5391-7914. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de Amedirh y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

Los acontecimientos recientes que envuelven a la humanidad, es decir, la epidemia de la enfermedad conocida como COVID-19, será por varias décadas el ejemplo paradigmático de que el cambio es mucho más que una constante: es una fuerza radical, compleja y acelerada.

Los mercados e industrias globales han quedado a prueba para hallar soluciones relevantes a fin de salir adelante tras una crisis que arrasa desde el ámbito de la salud; propagando el contagio del nerviosismo bursátil, la especulación financiera y de valores, la fragilidad de las empresas y, en el peor de los escenarios, el desempleo y todos los aspectos negativos que le acompañan.

Como nunca, ahora se requiere pensar con creatividad y actuar de formas exponenciales además de innovadoras. La gestión del talento humano no volverá a ser la misma. Nadie duda que en algún momento, no muy lejano, la sociedad recobraré cierto grado de normalidad; no se sabe cómo con exactitud y tampoco cuándo. Lo cierto es que habrá que repensar la vida organizacional y el papel que desempeñamos las personas en ella.

Dedicamos esta edición de nuestra publicación a explorar los conceptos fundacionales del enfoque de las **Empresas Exponenciales**, modelo que desde hace algunos años irrumpió por sus métodos y herramientas pero, sobre todo, debido al enorme avance alcanzado por las compañías e incluso equipos que adoptan este marco de desarrollo organizacional.

Los negocios, pero en especial los relacionados al talento, están llamados a transformarse; no solo desde lo digital, sino muy en especial para adaptarse a modos de la realidad cada vez más inesperados. 🌀



NUEVOS SOCIOS

Ataway México SA de CV

Lic. Priscila Bibiana Reinhard
Responsable de Recursos Humanos
Sector: Tecnología

Brenntag México

Lic. Betsy Magalle Pérez Guerrero
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Química/Petroquímica

Capitalzeer SA de CV

Lic. Josefina Rodríguez Bengoa
Gerente de Capital Humano
Sector: Servicios

Catalonia Hotels Resorts

Lic. Vicente Molina Muñoz
Director Territorial de Recursos Humanos
Sector: Turismo

Gilead Sciences México S de RL de CV

Lic. José Hernández
Director de Recursos Humanos
Sector: Farmacéutica

Lite Organization

Lic. Andrés Uzeta
Director Comercial
Sector: Servicios

LWS

Lic. César Esquivel López
Gerente Comercial
Sector: Servicios

Médica Vial

Mtra. Mariana Sánchez Zolliker
Directora de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Multiceras

C.P. Juan Carlos Martínez Martínez
Gerente de Capital Humano
Sector: Química/Petroquímica

Neomexicana

Lic. Valeria Valdés
Coordinadora de Capital Humano
Sector: Otros

Reunimos a más de 12 mil 500 socios de todos los sectores económicos de México. Para todos ellos, Amedirh propone una oferta de servicios para potenciar al talento y fortalece la función de RH.

Numina

Lic. Paritzica Butrón
Business Development Manager
Sector: Instituciones financieras

On Seguridad Privada

Lic. Angélica Fragoso González
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Sika Mexicana

Lic. Luis Ángel López López
Coordinador de Atracción de Talento y Desarrollo Organizacional
Sector: Química/Petroquímica

Team RH

Lic. Víctor González Córdoba
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Universidad Tecnológica de Salamanca

Mtra. Yolanda Romero Hernández
Directora del Programa Educativo de Administración Área Capital Humano
Sector: Instituciones/Educativas

Vidanta Riviera Maya

Lic. Rubén Alanís Rosario
Director de Recursos Humanos
Sector: Servicios



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Ante la contingencia actual por coronavirus, en **AMEDIRH** nos aseguramos de **continuar con nuestras actividades** de forma regular, con el uso de las modernas **tecnologías de comunicación.**

Te informamos que los **Comités de Trabajo** al igual que los **Grupos de Intercambio** se están realizando en **línea** en las fechas programadas.

Los **eventos de capacitación** temporalmente serán realizados de manera virtual vía **WEBINARS GRATUITOS** con temas de interés actual.



ÚNETE A NUESTROS SERVICIOS EN LÍNEA

bolsatrabajo@amedirh.com.mx / comitesamedirh@amedirh.com.mx

WEBINARS

www.amedirh.com.mx/eventos/webinars-amedirh



Organizaciones Exponenciales: dinámica, liderazgo y tecnología

Por: Amedirh

La organización exponencial, el nuevo concepto para la era de la información, es tan disruptivo que falta mucho para que lo conozcamos en su forma final. Sin embargo, aparece en la lista de propósitos de muchos ejecutivos que se han propuesto “exponencializar” a su empresa porque, de no hacerlo, pronto se encontrarán ante competidores que podrían cambiar drásticamente no solo la próxima jugada, sino el juego mismo de los negocios. La innovación que traen consigo las organizaciones exponenciales (ExOs) tiene como norma el cambio: “O cambias o te cambian”. Es decir, evolucionar para convertirse en una ExO es una necesidad, no una opción.

Las organizaciones exponenciales –término acuñado en el libro homónimo del estratega Salim Ismail, el periodista Michael Shawn Malone y el emprendedor Yuri Van Geest– son esa nueva generación de empresas que alcanzan resultados casi 10 veces mayores al de sus competidores. Este logro obedece a que saben obtener provecho de tecnologías aceleradoras: inteligencia artificial, robótica, biotecnología, medicina, neurociencia, ciencia de datos, nanotecnología, etcétera. Cuando estas tecnologías se entrecruzan e interactúan, la innovación se acelera aún más, requiriendo apenas un mínimo de recursos y tiempo.

Las ExOs son empresas inteligentes, flexibles, escalables y que saben moverse rápido. Además, incorporan a sus clientes y comunidades en línea y fuera de línea a tareas que antes solían considerarse internas y que incluyen todo, desde procuración de fondos hasta diseño de productos y desarrollo de aplicaciones. Una ExO suele atraer a un ejército de emprendedores con una característica común: su gran apetito por los riesgos. Además, estos líderes son proclives a hacer alianzas y trabajar colaborativamente.

Todo ejecutivo que esté dispuesto a dar el giro hacia la exponencialización debe reconocer que el cambio es lo que

define a la vida actual. De hecho, bien podríamos decir que vivimos en un entorno propenso en una escala exponencial debido, en gran medida, a la globalización y la diseminación de tecnologías.

Tendencias dinámicas

En todas las geografías e industrias hay una oportunidad sin precedentes para la innovación y el crecimiento. Las ExOs que hoy se encuentran en pleno desarrollo transformarán el paisaje de sus respectivos ámbitos en los años próximos. El trabajo está adquiriendo nuevas formas, los clientes aprenden a interactuar de modos distintos con la tecnología y, en general, se repiensa la manera de competir.

A continuación, algunas de las dinámicas clave en el entorno de estas organizaciones:

- La información acelera todo, en todas partes; el paradigma de los datos potencia el metabolismo de productos, compañías e industrias.
- Todo es medible.
- Internet reduce casi a cero el costo marginal de mercadotecnia y ventas, así como de la adquisición de clientes.
- La planeación del futuro (el plan tradicional de cinco años) no solo es inviable, sino contraproducente, pues los escenarios son hoy tan cambiantes que no es posible anticipar lo que pasará en dos años.
- Un grupo pequeño es capaz de lograr grandes cosas y, a menudo, suele estar dispuesto a tomar riesgos más considerables que una empresa grande.
- Rentar instalaciones, equipo, tecnología o activos en vez de poseerlos es un factor que contribuye de manera importante a la agilidad y flexibilidad de una ExO.
- La autonomía puede ser un poderoso motivador para una generación que, por naturaleza, es independiente, nativa digital y reticente al control jerárquico.

Con las Organizaciones Exponenciales el trabajo está adquiriendo nuevas formas, **los clientes aprenden a interactuar de modos distintos con la tecnología y, en general, se repiensa la manera de competir.**

Tendencias tecnológicas

Para alcanzar los 50 millones de usuarios, los teléfonos requirieron 75 años, los móviles 12 años y la aplicación Pokémon GO tan solo ¡19 días! Desde luego, esto último se logró gracias a que el juego está construido a partir de tecnologías exponenciales, incluido el celular, el internet y la realidad aumentada. Lo cierto es que las tecnologías innovadoras están logrando que el público las adopte a ritmos nunca antes vistos y, conforme vayan surgiendo nuevas convergencias, las cosas cambiarán aún más rápido. Por esta razón, las organizaciones de todo tipo deben desarrollar la capacidad de innovar velozmente, lo que incluye crear culturas amigables con la creatividad, así como ambientes de aprendizaje continuo.

- **Inteligencia artificial.** Esta tecnología ha sido tan mencionada que muchos dejaron de prestarle atención hace tiempo; no obstante, en años recientes ha mejorado a pasos agigantados, volviéndose más accesible para la población general.
- **Realidad aumentada y realidad virtual.** Ambas tecnologías han sido subestimadas como elementos de entretenimiento, pero gracias a las últimas mejoras han encontrado uso en ámbitos tan variados como medicina, arquitectura, manufactura, educación, construcción y aeroespacio.
- **Vehículos autónomos.** Una mirada a la lista de marcas que compiten en este rubro sugiere que existe un enorme mercado potencial. Esta tecnología tendrá un impacto mucho más profundo en nuestra vida cotidiana que el alcanzado por los autos surgidos hace un siglo.
- **Blockchain.** Este registro de las transacciones digitales (base, a su vez, del controvertido bitcoin) tiene un gran potencial para transformar la economía al eliminar a los terceros de las transacciones. Esta es la ventaja detrás del exorbitante éxito de eBay y Amazon.
- **Ciencia de los datos.** La información es una fuerza clave en la economía global, lo que ha llevado a

LinkedIn a identificar al científico de la información como uno de los perfiles de mejor crecimiento.

- **Biotechnología, biología digital.** La creciente población de personas adultas mayores y el interés de mucha gente en retrasar o detener por completo el proceso de envejecimiento son los factores que mueven a esta tecnología que busca construir partes humanas para reemplazar órganos o tejidos, o eliminar a las enfermedades de nuestro genoma.
- **Internet de las cosas.** Es más que una red global de aparatos conectados (incluida una gran diversidad de dispositivos portátiles); también puede hablarse ya de “hogares inteligentes”, “ciudades inteligentes” y de interesantes aplicaciones en los ámbitos de la salud, el transporte y la energía, por mencionar solo algunos.
- **Impresión 3D y fabricación digital.** Esta tecnología tiene un potencial mucho mayor del que suele pensarse. Además de transformar la manera en que se diseñan y se modelan todo tipo de objetos, podría reinventarse por completo la manufactura tradicional y las cadenas de abasto.
- **Robótica.** Los robots y los drones son cada vez más accesibles y eficientes. Los robots colaborativos pueden trabajar al lado de humanos de manera segura. Un ejemplo de ello es el LoweBot, que monitorea inventarios y ayuda a los clientes a encontrar determinados productos.

Tendencias en liderazgo

La tecnología exponencial requiere líderes exponenciales. Primeramente, los directivos necesitan entender la importancia de este factor en el contexto de su propia organización y su respectiva industria; en segundo término, deben identificar las oportunidades y amenazas que estas plantean a sus empresas, así como determinar para qué escenarios han de prepararse. Finalmente, deben invertir en procesos de innovación. Es fundamental tener en cuenta el carácter urgente de esta transformación: si

Los cambios que experimentan las empresas conducen a otros en la tecnología y los modelos de negocios. **Esto crea una oportunidad sin precedentes para las direcciones de Recursos Humanos.**

no eres de los primeros, serás de los últimos. A continuación se enlistan las características reconocidas como indispensables para un líder exponencial.

- **Puerta abierta.** Al crear una cultura de apertura, se construye un ambiente de confianza con los trabajadores, lo que propicia colaboración, innovación, transparencia y honestidad.
- **Soluciones creativas.** Un líder exponencial ve más allá del valor de su servicio o producto, para lo cual tiene en cuenta las necesidades más profundas de las personas, quienes agradecerán que la solución a su problema sea innovadora, simple e inesperada.
- **Promueve el aprendizaje continuo.** Reconoce que cada persona en su compañía, incluso las recién llegadas, tiene algo que enseñarle. Por tanto, suele hablar con su personal para conocer y afinar cada engrane de su maquinaria.
- **Mentalidad de crecimiento.** Ve los errores y las alteraciones como oportunidades para crecer. Aprende a alejarse de direcciones y decisiones que fracasaron para enfocarse en aquellas que podrían funcionar.
- **Compromiso.** Este rasgo es importante en todos los niveles, pero sobre todo entre los directivos. Los grados de involucramiento de empleados, líderes y clientes están intrínsecamente relacionados, pero es al líder al que corresponde conocer el pulso de su negocio: metas, retos, temores, fracasos, éxitos.

Tendencias en Recursos Humanos

Los cambios que experimentan las empresas en estos momentos conducen no solo a otros en la tecnología y los modelos de negocios, sino también en lo que ellas esperan de los empleados y viceversa. Esto crea una oportunidad sin precedentes para las direcciones de Recursos Humanos, que tienen en sus manos el reto de responder creativamente ante tres futuros inminentes:

- **El futuro de la empresa.** El ciclo de vida de una organización se ha reducido dramáticamente a solo 15 años. Ante este escenario, RH tiene la oportunidad de convertirla en una empresa social e innovadora mediante el desarrollo de

los empleados y la creación de un auténtico ecosistema de colaboración.

- **El futuro de la fuerza laboral.** Este ámbito se caracteriza por una paradoja: mientras que una carrera ahora puede extenderse hasta 50 años, la vida de una capacidad o habilidad específica ha disminuido a apenas cinco años. Además, la llamada economía abierta del talento trae consigo cambios insospechados. RH puede responder a esta incierta realidad creando una plantilla laboral que se caracterice por una gran diversidad de capacidades y por individuos que verdaderamente sepan trabajar en equipo. RH debe pronosticar qué saberes requerirán estos profesionales en el futuro para brindarles una educación continua óptima.
- **El futuro de los procesos.** Inevitablemente, la digitalización hará que humanos y máquinas trabajen cada vez más de cerca; los hará colegas, para efectos prácticos. Esto llevará a crear nuevos roles que hoy solo podemos imaginar. Los líderes de RH deben prever los cambios que acompañarán a esta automatización, diseñando un modelo operativo a la medida de la organización y centrado en torno a la colaboración. 



Taller de integración salarial (IMSS, SAT e Infonavit)



Conoce las obligaciones en materia de seguridad social para una adecuada administración de la carga social en las empresas

Viernes 22 y sábado 23 de mayo de 2020

D1 9:00 a 18:00 horas **D2** 9:00 a 14:00 horas

Horas **8**

Sede **Bosques**



Consulta temario

Bosque de Tabachines 44,
Fracc. Bosques de las Lomas, C.P. 11700,
Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México.

Administración del tiempo



Habilidades
Personales
para los
Negocios

Alcanza tus metas profesionales y personales con organización

Jueves 28 de mayo de 2020

9:00 a 14:00 horas

Horas **5**

Sede **Sur**



Consulta temario

Insurgentes Sur 1871, Primer Piso,
Col. Guadalupe Inn, Alcaldía Álvaro Obregón
C.P. 01020 Ciudad de México.
Tel. (55) 1105 1900 Exts. 1503 y 1504

Consulta precio especial socio Amedirh

Tels. 55 1105 1960 y 1105 1961
cursos@colegiocpmexico.org.mx

www.cpm.org.mx

Solicita información
55 2302 6953



¿La organización exponencial seguirá vigente?

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

Las organizaciones exponenciales nacen como una respuesta al cambio tecnológico y generacional en el que el mundo empresarial está inmerso. Esta modalidad busca responder al reto de capitalizar las tecnologías digitales que emergen de forma vertiginosa y superar los modelos de negocio “start-up” y “scale-up”.

Por su definición, según su autor, las organizaciones exponenciales están centradas en su propósito y apalancadas en la innovación tecnológica y una serie de rasgos estructurales, son capaces de manejar la abundancia para escalar.

Es evidente que la tecnología digital es cada vez más accesible a todos. A medida que el acceso se democratiza, es posible conectarse con grandes cantidades de información, en ocasiones de alta calidad y en otras “fake”. Estas condiciones permiten a organizaciones pequeñas y de gran dimensión, adoptar principios exponenciales en su gestión.

Es importante recordar que el modelo es resultado de la observación de la forma en cómo operan algunas empresas con velocidad y crecimiento sobresaliente. Esto no significa que todas ejerciten tantos principios como existen. En cierta medida, lo propuesto por Salim Ismail ofrece una mirada retadora y disruptiva; sin embargo, captura también acciones que ya se ejecutan, sin llamarse exponenciales. Se parte de dos ideas centrales: la primera es la oportunidad de crecer vertiginosamente reduciendo el costo marginal; la segunda, la posibilidad de aspirar a un propósito de transformación masificado.

¿Cuales son los principios de las organizaciones exponenciales? El modelo propone cinco principios. Por un lado, tenemos la contratación de talento a la medida, esto es, acceder al talento global a conveniencia. Sin duda la habilidad para trabajar a distancia será indispensable. La provisión de fondos y recursos en su concepto más

La provisión de fondos y recursos en su concepto más amplio a través de la conformación de comunidades virtuales globalizadas pone en primer plano los conceptos de Crowdfunding y Crowdsourcing.

amplio a través de la conformación de comunidades virtuales globalizadas pone en primer plano los conceptos de Crowdfunding y Crowdsourcing. Los temas de propósito y misión, así como el comportamiento cívico de la empresa, coadyuvan al éxito.

El desarrollo de algoritmos propios como argumentos de diferenciación, optimización y valor agregado del negocio es un llamado a volcar la organización a la carrera por la innovación, el desarrollo acelerado y la actualización tecnológica.

El rol de los activos en la empresa se distingue por la frugalidad. Solamente se adquieren los esenciales, todo lo demás se “renta” o “asocia”, inclusive aquellos estratégicos. El propósito de este modo de operar es agilizar la gestión y la rapidez de adaptación.

La relación con los mercados también se ve impactada por la tecnología. El uso de incentivos inmediatos que buscan enganchar al mercado es una característica de la noción exponencial. A medida que las nuevas generaciones se integran en mayor proporción a la dinámica del consumo, la posibilidad de incentivarlos de forma urgen-

Las organizaciones que adoptan esta noción requieren de comunicación ágil y fácilmente disponible, de tal forma que los equipos de trabajo, cada vez más dispersos y diversos, se mantengan colaborando.

te es coherente con la búsqueda de gratificación inmediata que los distingue.

De igual manera, la noción exponencial propone mecanismos de trabajo que facilitan la flexibilidad y adaptabilidad interna. Las iniciativas consideran: uso de la tecnología para hacer eficientes los procesos y flujos de información, así como la generación de tableros de control para la toma de decisiones en tiempo real. Consecuencia lógica, pero no explícita de esta característica, es la necesidad de contar con la habilidad para trabajar en colaboración con plataformas, por ejemplo, la Inteligencia Artificial.

De igual forma, la noción exponencial asume el acceso amplio a la información en distintos niveles organizacionales. Está en desuso acumular datos como medio de control y ejercicio del poder. El modelo promueve jerarquías planas, donde el talento cuenta con autonomía de gestión enfocada al aprendizaje inmediato y a la rapidez de respuesta. Como es evidente, la agilidad es una fortaleza altamente apreciada.

Otra característica es el compromiso con la innovación, la mejora de procesos y el aprendizaje, a través de ciclos inmediatos de retroalimentación. Al parecer, la adopción de la noción exponencial implica cambios en los procesos de planeación y evaluación del desempeño. Las sesiones anuales de “retro” no ofrecen la inmediatez ni especificidad que se demanda.

Finalmente, las organizaciones que adoptan esta noción requieren de comunicación ágil y fácilmente disponible, de tal forma que los equipos de trabajo, cada vez más dispersos y diversos, se mantengan colaborando. En este sentido, la crisis mundial de salud que transitamos nos enseña cómo la colaboración a distancia es posible y funcional, aunque no sustituye toda la experiencia presencial y recuerda la necesidad de protocolos de trabajo a distancia.

¿Qué podemos anticipar sobre el futuro de esta noción? El valor que nos ofrece radica en proveer una reflexión de la trayectoria del entorno empresarial y organizacio-

nal de cara al futuro. Seguramente, veremos cómo algunos de estos principios prevalecerán al paso del tiempo y otros mutarán o quedarán obsoletos. De igual forma, podremos prevenir algunos riesgos que las organizaciones del “futuro” hoy ya nos ofrecen.

A manera de resumen, la noción exponencial estimula el pensamiento empresarial y ofrece argumentos a favor de la adopción de principios que promueven el crecimiento vertiginoso. Algunos provienen de modelos anteriores y otros de prácticas emergentes. El valor que aportan en el largo plazo está todavía por descubrirse.

Es decisión y virtud del estratega empresarial identificar cuáles nociones son las que mayor aportación brindan a corto plazo, y ponderar el riesgo de asumirlas como cultura y modelo organizacional, sin perder de vista el impacto en la continuidad de la empresa. Para ello vale la pena considerar:

- La disyuntiva entre el propósito y los resultados financieros a medida que el negocio crece y los inversionistas demandan mayor rentabilidad.
- La disyuntiva entre organizaciones descentralizadas y la necesidad de control (y su respectiva burocracia) a medida que el negocio crece.
- La disyuntiva entre la autogestión y la nueva fuerza laboral que “exige” mayor atención y guía.
- La disyuntiva entre un crecimiento frenético y mantener las raíces del negocio.

La pregunta de fondo es cómo mitigar el riesgo de que un modelo exponencial deje de ser rentable cuando crece. Paradójico, ¿no?

Además, el estratega deberá tener en cuenta el desarrollo de una capacidad de adaptación extraordinaria que, como bien nos enseña la crisis de salud que transitamos, es siempre necesaria para salir adelante en un ambiente incierto y lleno de retos y cambios. También se requiere de talento y sabiduría para sortearlos y capturar el valor que siempre nos aportan.

El contenido es responsabilidad del autor.

ExO: Organización Exponencial

Por: Dr. José Antonio Echenique García¹ y Mtra. Corina Claudia Coronado Sangueza²
Colegio de Contadores Públicos de México

Empresas como Netflix, Google, Airbnb, Uber, Facebook son solo algunas de las organizaciones que han demostrado cómo las nuevas tecnologías pueden cambiar de una idea a un negocio de mil millones de dólares en menos de 10 años y definir nuestras vidas.

El término Organización Exponencial (ExO) fue acuñado en 2014 por Salim Ismail, Michael S. Malone y Yuri Van Geest en su libro “Organizaciones Exponenciales” y describe a aquellas cuyo impacto es desproporcionadamente elevado (al menos 10 veces más) en comparación con el resto las cuales se componen de un Propósito de Transformación Masiva (PTM), así como una decena de atributos que reflejan los mecanismos internos (IDEAS) y externos (SCALE) para conseguir este crecimiento exponencial.

Propósito de Transformación Masiva (PTM)

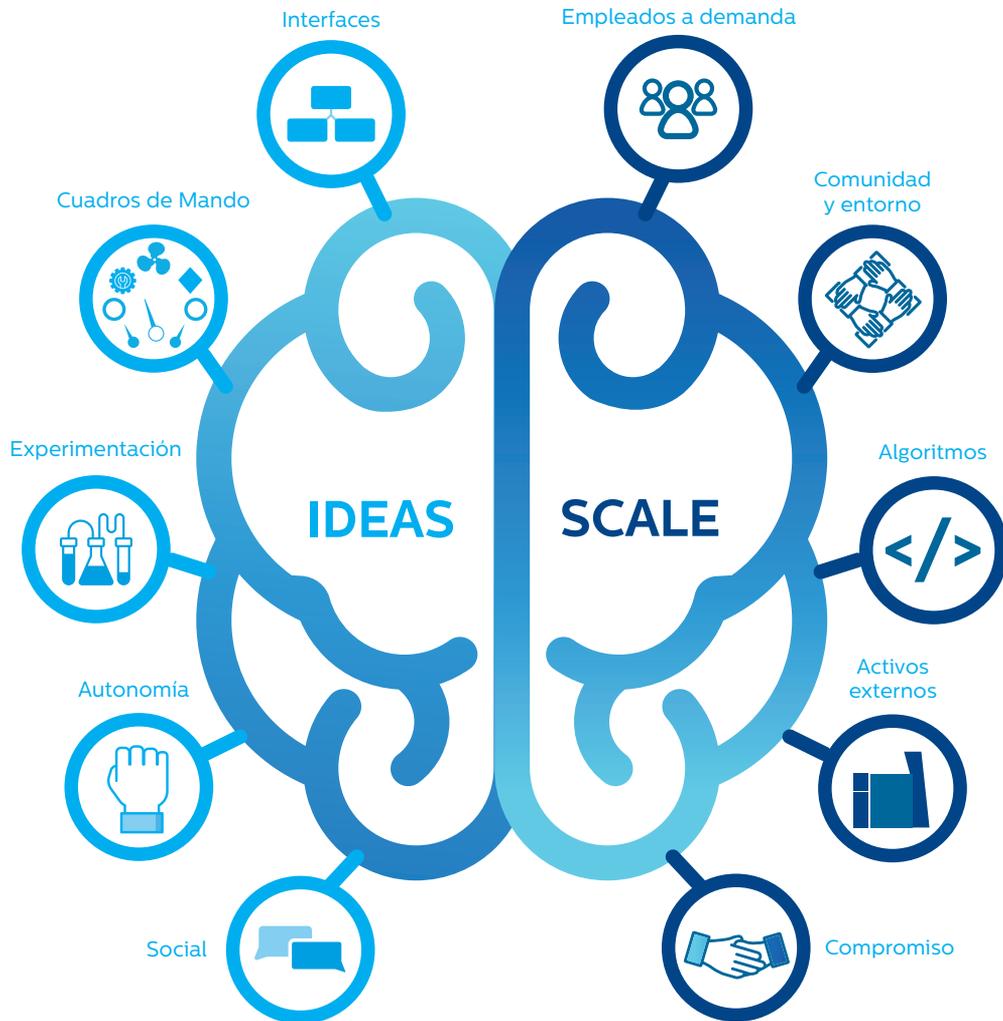
El PTM es un conjunto de valores ubicuos que alteran el comportamiento de los empleados. El propósito de las ExOs no es maximizar las ganancias a través de una cadena de suministro efectiva, sino desarrollar un propósito que se relaciona con las emociones y se combina con el objetivo y principios de los empleados. Algunos excelentes ejemplos de PTM incluyen el Hospital de Niños de Boston (Hasta que todos los niños estén bien); Mejores Amigos del Rescate Animal (Sálvalos a todos); TED (Ideas que inspiran); y Google (Organizar la información del mundo).

SCALE: atributos externos de una ExO

- **Empleados a demanda:** Reducir el personal de tiempo completo. En general, el personal permanente de la ExO se reduce al mínimo absoluto. Contratar talento externo puede hacer a la empresa más ágil, flexible, con movilidad y rentabilidad; brindando grandes beneficios como aprendizaje, rapidez y una forma de enlace más fuertes entre el equipo central.

- **Comunidad y entorno:** Son personas que interactúan con la organización pero que en realidad no están en la nómina. Las ExOs se caracterizan por ser sistemas abiertos, donde la comunidad y el entorno ofrecen constantemente sus conocimientos e ideas. Si haces cosas en público, no tienes que encontrar a las personas adecuadas; ellas te buscan. En el contexto se encuentran tanto el consumidor como un potencial empleado, por lo que estas personas pueden observar desde otra perspectiva. Al abrir nuestro proceso de decisión, obtenemos generación de ideas, opiniones y grandes ventajas que nos permiten resultados exponenciales.
- **Algoritmos:** El uso de Big Data está en el ADN de la organización y permite analizar y comprender datos que son complejos: son un componente crítico del futuro de los negocios. Estos son más objetivos y facilitan el crecimiento exponencial. Las ideas y decisiones comerciales del futuro estarán basadas en estos modelos.
- **Activos externos:** No se necesita poseerlos para ser una ExO. Cuando las organizaciones arriendan sus activos, crean una gran oportunidad para escalar a demanda. Asimismo, se preserva la flexibilidad y permite crecer rápidamente, ya que se elimina al personal que administra dichas propiedades.
- **Compromiso:** Generar un ciclo de retroalimentación que funcione. Involucrar a los clientes en torno al producto es clave para un éxito que nadie puede quebrantar. El compromiso crea efectos de red y circuitos de retroalimentación positiva con un alcance extraordinario. Se puede impulsar con los empleados, la innovación y la lealtad. A través de sistemas digitales, juegos e incentivos con premios, ofrecen la oportunidad de retroalimentación positiva. El análisis expuesto puede representarse a través de la metáfora de los dos hemisferios del cerebro.

PTM
PROPÓSITO DE TRANSFORMACIÓN MASIVA



Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
<ul style="list-style-type: none"> •Orden •Control •Estabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> •Creatividad •Crecimiento •Incertidumbre

Organización Exponencial (ExO) = PTM + SCALE + IDEAS

Continúa...

El propósito de las ExOs no es maximizar las ganancias a través de una cadena de suministro efectiva, sino **desarrollar un propósito que se relaciona con las emociones y se combina con el objetivo y principios de los empleados.**

IDEAS: atributos internos de una ExO

- **Interfaces:** El flujo del trabajo automatizado. Las interfaces son un proceso de filtrado y unión. En muchos casos, estos comienzan manualmente y, poco a poco, se van automatizando progresivamente por los extremos, permitiendo a las ExOs escalar sus negocios con un bajo costo marginal. Un ejemplo: la plataforma UBER conecta al conductor con el teléfono sin que nadie esté involucrado en la operación.
- **Cuadros de mando:** Seguimiento en tiempo real con todas las métricas esenciales de la compañía y el talento, accesible a toda la organización, permite seguir el desempeño y evaluar individualmente o en equipo anticipando posibles y grandes errores. Una herramienta útil es el Método Objetivos y Resultados Clave (OKR, en sus siglas en inglés) en la cual se debe responder: ¿a dónde quiero ir? (objetivos) y ¿cómo sabré que estoy llegando? (resultados clave para asegurarme de que estoy progresando).
- **Experimentación:** La cultura de ensayo y error controlado. La compañía debe tener espacio para nuevos proyectos y permitir que los colaboradores aprovechen una oportunidad cuando se les presente. En el mundo actual “el mayor riesgo es no correr ningún riesgo”. La implementación de la metodología Lean Startup en esta fase puede brindar grandes beneficios. El mensaje más importante es “falla rápido y falla con frecuencia, mientras eliminas lo que no sirve”.
- **Autonomía:** Los cambios en los negocios también son el resultado de los vividos por los empleados. El trabajador del milenio quiere estar motivado y sentir que el PTM es suyo; no busca un trabajo cualquiera, sino el correcto. Si logramos que se

comprometa plenamente con el PTM, no tiene que acudir a estrategias de retención. Según Darwin, los que evolucionaron más rápido bajo condiciones estresantes fueron pequeños grupos aislados de la población principal. Por lo cual, equipos pequeños, independientes e interdisciplinarios que operan con autoridad descentralizada, son fundamentales.

- **Tecnologías sociales:** La comunicación eficiente genera un impulso. En las ExOs, las tecnologías sociales gestionan la comunicación en tiempo real entre los empleados, esto permite que las conversaciones y colaboraciones entre el talento sean más fáciles, rápidas y organizadas, permitiendo una toma rápida de decisiones, logrando efectividad. Las plataformas deben soportar la complejidad de la organización y las tareas. Existe un peligro real al elegir la tecnología social incorrecta o en demasía. Debe existir flexibilidad ante los cambios de equipos que se pueden dar dentro de la organización durante su vida.

El contenido es responsabilidad de los autores.



¹ Investigador, Universidad Nacional Autónoma de México, Ex Director FCA UNAM, Ex Miembro Comité Académico IFAC e integrante de la comisión técnica del sector empresarial del Colegio de Contadores Públicos de México.

² Docente, FCA, Universidad Nacional Autónoma de México.



Estimado Socio Amedirh

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

Cartera de candidatos

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

Publicación de vacantes

Página web
Redes sociales
Periódico Metro
Portal web del periódico Reforma

Pruebas psicométricas

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

Grupos de intercambio

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

WhatsApp

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

 (55) 2338 9828

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

CONTACTO

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



Cultura: fortaleza de las organizaciones exponenciales

Por: TOP companies

Las primeras dos décadas del siglo XXI han estado marcadas por el cambio. Muchas certezas que se erigieron a lo largo de los siglos anteriores y se mantuvieron estables durante largo tiempo no solo son cuestionadas, sino que se han ido diluyendo o están desapareciendo, cada vez con mayor rapidez.

Hoy enfrentamos un entorno que se está transformando como nunca antes en la historia moderna de la humanidad. Sin embargo, no todas las personas, ni todas las organizaciones, saben cómo hacer frente a esta nueva realidad; incluso, muchas de ellas ni siquiera son conscientes de esta evolución.

Vemos, por un lado, organizaciones disruptivas; que están mostrando que se pueden hacer las cosas de una manera diferente, creando nuevos modelos de negocios, marcando vanguardia basada en la tecnología, replanteando las relaciones humanas –al interior con sus colaboradores y al exterior con toda su cadena de valor– y llevando a sus industrias a lugares antes impensables.

Y, en contraparte, vemos organizaciones que se aferran a cierta manera de hacer las cosas porque así les ha funcionado durante años, ancladas al modelo tradicional que surgió con la Revolución Industrial y se mantuvo vigente –con algunas variantes– durante más de dos siglos.

Recordemos que al pasar de una economía basada en la agricultura, el trabajo manual y el comercio a una industrializada y mecanizada nacieron las empresas, las cuales tomaron como ejemplo la estructura de las organizaciones que imperaban en su momento: el ejército y la iglesia. Es decir, una estructura totalmente vertical, basada en la jerarquía, con órdenes dictadas desde la cima y ejecutadas sin cuestionamiento por todos los niveles que se encontraban abajo.

En su momento, este modelo ayudó a dar forma a esas nacientes organizaciones y a resolver sus dificultades

El entorno cambiante obliga a las organizaciones a asumir más riesgos, a ver al cambio como algo vital y a buscar nuevas respuestas apoyadas en la creatividad para mantenerse a la vanguardia.

iniciales. Posteriormente, las empresas comenzaron a crecer y debieron robustecer sus estructuras, pero en general lo hicieron sin muchas variantes. Esto cambió hace pocos años con el crecimiento exponencial de la tecnología. Y así, rápidamente, el viejo modelo de negocio industrial quedó totalmente desactualizado.

¿Cómo puede una organización tradicional comenzar su transformación?

Primero que nada, hay que estar conscientes de que convertirse en una organización exponencial no se da de la noche a la mañana, ni por decreto de la alta dirección. Y no solo eso, entre más tiempo se demore en dar los primeros pasos, más difícil será sobrevivir en este incierto, inestable e impredecible siglo XXI.

El entorno cambiante obliga a las organizaciones a asumir más riesgos, a ver el cambio como algo vital y a buscar nuevas respuestas apoyadas en la creatividad para mantenerse a la vanguardia.

Las Empresas Culturalmente Poderosas tienen una mayor apertura a los cambios, están dispuestas a salir de la caja para hacer las cosas de manera diferente. Por ende, son más flexibles e innovadoras, promueven la participación y el desarrollo de sus colaboradores, y tienen un mayor sentido de responsabilidad social.

Fruto de casi diez años de diagnosticar la cultura de las organizaciones en México a través de una rigurosa metodología de evaluación, en TOP Companies hemos identificado que las Empresas Culturalmente Poderosas tienen una mayor apertura a los cambios, están dispuestas a salir de la caja para hacer las cosas de manera diferente. Por ende, son más flexibles e innovadoras, promueven la participación y el desarrollo de sus colaboradores, y tienen un mayor sentido de responsabilidad social.

Así pues, para que una empresa pueda encaminarse hacia la transformación que exige el mundo actual es necesario que se ocupe de su cultura organizacional, que la mida, que realmente conozca el estado en que se encuentra y cómo la viven sus colaboradores, para que pueda consolidarla.

¿Se debe cambiar la cultura de la organización?

Tal vez solo se requiera apuntalar ciertos rasgos, para hacerla más sólida no se debe dudar en modificar ciertos temas. La cultura es por naturaleza cambiante, y debe ajustarse cuantas veces sea necesario a las condiciones del entorno.

Además, no podemos concebir que los cambios que planifique una organización se den si primero no los genera y comparte con su gente, y la manera de hacerlo es a través de su cultura, pues los valores, actitudes y creencias que prevalecen en ella; invariablemente se reflejan en la conducta y el desempeño dentro y fuera de la organización.

Es innegable que la cultura influye en el comportamiento individual, en el desarrollo de la sociedad y en la transformación de las organizaciones, sin embargo, afirmar que el destino de una empresa está determinado solo por su cultura y que con centrarse en cambiarla tiene asegurado el éxito, sería algo temerario y una sobresimplificación.

Medir y evaluar su cultura es fundamental para las organizaciones, ya que esta información es una base sólida

para poder replantear su pensamiento y su forma de trabajar. Es el punto de partida para iniciar los cambios que se requieran, ya sea en su estructura, en sus procesos, en el planteamiento de objetivos, en la ejecución de estrategias, en el uso de la tecnología, en la relación de liderazgo en sus diferentes niveles o en cualquier otro aspecto que se identifique.

Así es que si se quiere seguir los pasos de las empresas exponenciales es fundamental tener una clara orientación hacia el futuro, lo que implica la posibilidad de cambio y progreso, pero no por ello deben descuidarse aspectos como la planeación y la organización. Dichas compañías están convencidas de que pueden transformar la realidad y por ello proponen, emprenden, se arriesgan.

Las organizaciones que están preocupadas por cuidar el presente, esperando a ver qué sucede para entonces reaccionar, están perdiendo tiempo vital. Es necesario que comiencen a ver el entorno como un estado que son capaces de modificar, y para ello deben confiar en sí mismas, en la capacidad de su gente, pero siempre apalancadas en una cultura sólida que les dé soporte para enfrentar los retos que se les presenten.

El contenido es responsabilidad del autor.



Plataformas: así cambian la relación producto-consumidor

Por: Emeritus

A nivel individual, no hay ámbito de tu vida que no se vea tocado por la transformación digital: Uber, Airbnb, YouTube, Amazon, Netflix, e-commerce, apps telefónicas, reservaciones de hotel, renta de coches, restaurantes, vuelos de negocio y placer. La lista podría seguir y seguir, consignando los múltiples ámbitos en los que hemos tenido que aprender a hacer las cosas de una manera distinta.

En esta nueva realidad asistimos a un **cambio definitivo en la relación entre productos y consumidores**; una variación en la que los esquemas disruptivos se presentan a cada paso.

Aquí un claro ejemplo. Hoy Airbnb compete con las grandes cadenas hoteleras pero, a diferencia de estas, no cuenta con ninguna habitación en propiedad. Y lo mismo sucede con plataformas como Amazon o Alibaba, grandes centros comerciales globales donde las mercancías son cuasi-infinitas, sin que ni la una ni la otra tengan control sobre los inventarios.

En esta nueva realidad, **los negocios de plataforma reconfiguran la creación y el consumo de valor a partir de fuentes de abastecimiento distintas**. Y es por ello por lo que su crecimiento y expansión han sido impresionantes. Solo hay que pensar que estos negocios -que no existían al comienzo del milenio- “ya ocupaban **seis posiciones entre las diez compañías con mayor capitalización en el mundo** al cierre del tercer trimestre del 2016”. Así lo consignan Marshall Van Alstyne, Sangeet Choudary y Geoffrey Parker, autores del artículo publicado por World Economic Forum, “Cómo los mercados en red están transformando la economía”.

Para Geoffrey Parker, profesor titular del curso -en línea y en español- **Transformación Digital, Plataformas para el Éxito**, impartido por MIT Sloan School of Management en colaboración con Emeritus, no hay la menor duda: “Las plataformas están cambiando las reglas del juego de manera disruptiva y a velocidad de rayo”.

La habilidad para conceptualizar cómo impactan las tecnologías digitales al negocio **es un atributo aún muy poco frecuente entre el talento humano de muchas organizaciones**.

Investigador de la Iniciativa para la Economía Digital del MIT y coautor de “**La Revolución de las Plataformas: cómo los mercados de redes están transformando la economía – y cómo hacer que trabajen para usted**”, Parker advierte que asistimos a un “**profundo cambio en la relación entre productos y consumidores**”.

¿Cómo funciona una plataforma?

Entender un capítulo importante de lo que está ocurriendo entre negocios y consumidores exige comprender cómo funciona el nuevo esquema de negocios de plataforma. En esta línea, lo primero es tener claro que **se trata de un negocio basado en la creación de valor a partir de las interacciones entre productores externos y consumidores**. Esto quiere decir que las plataformas proveen infraestructuras abiertas y participativas para que ocurran esas interacciones, ejerciendo un rol de gobernanza.

Por eso la afirmación de G. Parker: “las plataformas y las tecnologías digitales dan vuelta a la organización, porque **la estrategia migra de controlar recursos internos y levantar barreras competitivas a orquestar recursos externos y lograr engagement**”.

De acuerdo con el profesor del programa **Transformación Digital, Plataformas para el Éxito de MIT-Emeritus**, “las plataformas son fábricas de valor que no tienen control

En esta nueva realidad asistimos a un cambio definitivo en la relación entre productos y consumidores; **una variación en la que los esquemas disruptivos se presentan a cada paso.**

sobre el inventario. Tampoco tienen control directo sobre el proceso de producción en sí mismo, lo que establece una clara diferencia con el pipeline tradicional de negocios que hemos visto hasta ahora”.

Bajo este esquema, las plataformas son capaces de superar a gigantes empresariales que han tenido el dominio de sus mercados durante décadas y que aplicaban (y aplican) recursos considerados como imprescindibles: control de costos, activos físicos, manejo de inventarios, etcétera.

Comiéndose al mundo, a velocidad de rayo

El alud de cambios, la explosión del negocio de plataformas y su diversificación, así como una forma definitivamente distinta de hacer negocio han creado una demanda fundamental: la **necesidad de contar con talento que comprenda las dimensiones y la naturaleza del cambio** posea el set de habilidades necesarias para abordarlo exitosamente, y tenga la capacidad de innovación que posibilita y exige el nuevo entorno.

Este es el eje central del curso que lidera G. Parker, pensado para **capitalizar las iniciativas para la economía di-**

gital del MIT y lograr que cada día sean más los ejecutivos con la mente abierta para descifrar las implicaciones del nuevo paradigma.

Transformación Digital, Plataformas para el Éxito, permite entender las implicaciones de ese paradigma, porque abre el acceso “a **conocimientos clave** para entender –como refiere Dreyser Eguía, ejecutivo de la empresa mexicana Cemex y egresado del curso de Parker– todos los aspectos de una plataforma, desde su creación y crecimiento, hasta la gestión e innovación”.

La habilidad para **conceptualizar cómo impactan las tecnologías digitales al negocio** es un atributo aún muy poco frecuente entre el talento humano de muchas organizaciones. Quien tiene los elementos para entender este nuevo universo posee automáticamente una ventaja competitiva que le permite desentrañar y capitalizar el verdadero valor de las tecnologías digitales para definir el futuro de la organización, así como el suyo propio.

El contenido es responsabilidad del autor.



Líderes y equipos exponenciales: libertad para experimentar, clave de la innovación

Por: Amedirh

Uno de los cambios más extraordinarios de la década reciente se ha dado en la estructura de las organizaciones. Es más probable que las innovaciones que transforman lo cotidiano provengan de un pequeño equipo emprendedor que de una gran corporación. Y es precisamente en la conformación de ese equipo donde un líder exponencial –uno que se preocupa no solo por crecer, sino por incidir en el futuro– tiene uno de sus retos más significativos.

Rasgos del líder exponencial

El líder tradicional debe conocer a conciencia el pulso de su empresa: metas, retos, temores, fracasos y éxitos. En cambio, el líder exponencial debe, además, estar preparado para un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Y, lejos de amedrentarse, ve en ello la oportunidad de obtener una ventaja estratégica para su organización. ¿Cómo lo logra? A continuación, algunas respuestas.

- **Invierte en sí mismo.** Para prevenir que sus conocimientos se tornen obsoletos, dedica tiempo y recursos a la formación continua, se mantiene en contacto con su red profesional, sin descuidar a su familia y sus aficiones personales, pues es lo que lo mantiene energizado, resiliente y enfocado.
- **Mira hacia afuera.** Se mantiene bien informado de su industria, las tendencias y la competencia. Disponer de esta información le permite actualizar estrategias y ajustar procesos. No se trata de seguir las tendencias, sino de determinar el futuro. Por definición, el o la líder va por delante de todos.
- **Deja la puerta abierta.** Construye un ambiente de confianza con los colaboradores propicio para la colaboración y la innovación. Esta cultura transparente invita a todos los empleados a asumir la misión organizacional.
- **Promueve el aprendizaje continuo.** Sabe que, sin importar sus años de trayectoria, siempre puede

El líder exponencial debe estar preparado para un entorno de **volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.**

aprender. Reconoce que cada persona en su compañía, incluso las recién llegadas, tiene algo que enseñarle. Al hablar con cada colaborador, puede identificar los talentos, habilidades y pasiones que caracterizan a su equipo.

- **Tiene una mentalidad de crecimiento.** No solo tolera los fracasos, sino que los alienta, pues ve en cada error una oportunidad de aprender y crecer. Y sabe alejarse de direcciones y decisiones erradas para enfocarse en aquellas que podrían funcionar.
- **Se mantiene comprometido.** Abandera su cultura organizacional. A los empleados y los equipos les gusta escucharlo y, sobre todo, verlo poner en práctica el discurso. Al promover la ambición de sus equipos, introyecta en ellos la misión organizacional. Estas cualidades le permiten construir una marca auténtica y transparente respaldada por clientes y empleados.
- **Propone soluciones creativas.** Conoce cada detalle de su producto o servicio, y de la interacción que este tiene con el cliente o usuario. Pero va más lejos al considerar las necesidades profundas de la persona.

Para crear una compañía capaz de resolver problemas complejos y de crecer al ritmo que demanda la industria, **es indispensable contar un equipo intelectualmente diverso y altamente motivado dispuesto a experimentar para innovar.**

Cuatro sombreros de los líderes exponenciales

- **El futurista.** Transforma las eventualidades en una anticipación consciente; imagina nuevas posibilidades de manera audaz y optimista. Confía en lo que sabe, pero no teme explorar lo desconocido. En su planeación incluye elementos nuevos como previsiones estratégicas, retroproyección y planeación de escenarios.
- **El innovador.** Procura una ideación creativa y una experimentación rigurosa. La inspiración puede venir de un tweet o la interacción inesperada con un cliente, dando como resultado un prototipo en cuestión de días. Piensa en el cliente, lo observa, lo hace preguntas, hace hipótesis a partir de la información disponible, para luego plantearse las a su equipo con todo tipo de recursos narrativos y visuales.
- **El tecnólogo.** Entiende qué tecnologías impactarán directamente su industria y cuáles lo harán de manera indirecta. No solo lee al respecto, sino que experimenta de primera mano aprendiendo a programar, manipulando un robot sencillo, probando productos y servicios. Mejor aún, busca los recursos necesarios para que su equipo innove y experimente. Todo esto sin pasar por alto que algunos productos o servicios pueden tener implicaciones éticas y sociales para las que aún no existen regulaciones ni normas.
- **El humanitario.** Busca mejorar las vidas de las personas que usan sus productos y servicios. Para hacer el bien, lo integra a la misión organizacional, en vez de separarlo como una acción bajo la etiqueta imprecisa de “empresa socialmente responsable”.

Los equipos exponenciales

Para crear una compañía capaz de resolver problemas complejos y de crecer al ritmo que demanda la industria, es indispensable contar un equipo intelectualmente diverso y altamente motivado dispuesto a experimentar para innovar.

La investigación debe estar en el corazón de todo. La compañía se convierte en una máquina que todo el tiempo está probando nuevas ideas en productos, procesos y modelos de negocio. Los equipos deben estar facultados para experimentar velozmente.

Para mantener la cultura de la innovación en un equipo de alto desempeño, es preciso que el líder otorgue los recursos requeridos y, en algunos casos, que se quite del camino. En otros solo es cuestión de mantener la motivación y libertad creativa. Las siguientes acciones ayudarán a lograrlo.

1. **Crear y mantener la cultura organizacional.** Para lograr un crecimiento exponencial, promueve y recompensa el pensamiento audaz, pero sin dejar de aceptar el fracaso. Entender y construir este tipo de cultura y estructura organizacional es lo que diferencia a los que provocan la disrupción de los que solo la ven pasar.
2. **Confiar en la gente.** Espera lo mejor de sus colaboradores, alentándolos a resolver los problemas de manera proactiva. Desde la contratación, busca a personas que realmente se sientan atraídas por la misión organizacional.
3. **Evitar cuellos de botella.** Para sacar el mayor valor de los colaboradores, el líder no debe decidir por ellos, sino hacerles recomendaciones y permitirles que aprendan.
4. **Aislar y proteger al equipo.** El líder debe alejar al equipo innovador de aquellos que puedan desalentarlos, que suelen ser miembros de la empresa reacios a los cambios radicales.
5. **Sacar provecho de la secrecía.** No se trata de esconder las ideas, sino de evitar que otros acaben con ellas fácilmente. Los equipos necesitan “espacio emocional” para resolver sus conflictos sin presiones externas. Algunas personas no entienden que un experimento que demuestra que una idea no funciona también es valioso.
6. **Priorizar el desarrollo por encima del éxito.** Este principio se ilustra con una frase de Jeff Bezos, fundador de Amazon: “Si vas a inventar, significa que vas a experimentar, y si vas a experimentar, vas a fracasar, y si vas a fracasar, tendrás que pensar a largo plazo”. No construyas un ambiente que solo celebre los grandes triunfos, sino uno que también aplauda el progreso en proyectos difíciles. 🌀

Buscan trabajadores cómo adaptarse al cambio

Su negocio se verá afectado si sus empleados no son flexibles

Publicado originalmente como “Wanted: Workers Who Can Adapt to Change” por Shona Waters (SHRM, Mayo 26, 2017). Usado con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

Ha ocurrido de manera tan gradual que quizá ni siquiera lo hemos notado, pero es probable que sus empresas no sean las mismas que hace unos pocos años. La tecnología –que ha jugado un gran papel en la configuración del mundo laboral– es solo uno de los factores que contribuyen a este cambio. La naturaleza dinámica de las organizaciones del siglo XXI es otra: absorben a otras compañías, se expanden a más partes del mundo, reducen su oferta de productos, tercerizan proyectos, etc. Y, a lo largo de todo esto, la exigencia para los empleados sigue siendo la misma: deben adaptarse.

La adaptabilidad implica la capacidad y la voluntad de un individuo para responder al cambio. Durante al menos una década, el ejército de Estados Unidos y otras instituciones han permanecido estudiando el rendimiento adaptativo debido al alto valor y la creciente importancia de esta práctica.

¿Cómo pueden los profesionales de Recursos Humanos seleccionar a los empleados que tendrán un buen desempeño en un entorno que requiere un aprendizaje continuo? Por una parte, pueden centrarse más en las habilidades interpersonales y los rasgos de carácter de un candidato, como integridad y confiabilidad, y no tanto en sus habilidades técnicas, ya que es probable que la demanda de estos cambie al paso del tiempo.

Por ejemplo, considere a un empleado en un puesto básico que tal vez no tenga todos los *skills* necesarios para un proyecto, pero que demuestra un gran deseo de aprender y está profundamente motivado por la misión de la organización. Es probable que pueda cubrir esa carencia de habilidades con capacitación técnica.

Pero incluso cuando usted da por hecho que necesitará brindar capacitación, ¿cómo puede asegurarse de que esta será eficaz? Comience por el proceso de contratación. Si bien quizá no elimine por completo la necesidad de experiencia técnica, identifique a los candidatos que sean capaces de adaptarse, y que probablemente

respondan bien a la capacitación, y tenga en cuenta esa información durante su proceso de toma de decisión.

Las investigaciones han identificado las tres características siguientes que pueden ayudar a predecir si un individuo responderá efectivamente al cambio:

- **Alta capacidad cognitiva.** Las personas con una elevada capacidad cognitiva tienden a estar mejor preparadas para hacer frente a situaciones intelectualmente demandantes, debido en parte a su capacidad para aprender nuevas tareas o tecnologías con más rapidez. El informe *2016 Future of Jobs* del Foro Económico Mundial concluyó que algunos aspectos de la capacidad cognitiva, como la resolución de problemas complejos y el pensamiento crítico, constituirán la mitad de las 10 principales habilidades que los trabajadores necesitarán en 2020.
- **Diligencia.** Cuando las cosas se ponen difíciles, los más duros continúan adelante. Es de esperar que sean los empleados más concienzudos quienes se enfrentan a la incertidumbre para completar una tarea.
- **Disposición a experimentar.** Las personas que obtienen un puntaje favorable en las pruebas de personalidad para este rasgo están más dispuestas a revisar sus enfoques iniciales en función de nuevas experiencias e información.

Usted puede medir cada una de estas tres características de múltiples maneras, incluso a través de evaluaciones estándar. Si su organización o el puesto para el que está contratando es dinámico, tenga en mente estos atributos durante el proceso de selección. Además de predecir la adaptabilidad, esta información lo ayudará a pronosticar mejor el desempeño laboral de una persona en distintos trabajos e industrias. A medida que los cambios exponenciales continúen dando forma al nuevo mundo del trabajo, usted necesitará empleados capaces de adaptarse a la par. 

James Canton: Inteligente del futuro

Por: Amedirh

Científico social y consultor de negocios visionarios, James Canton (director del *Institute for Global Futures*) se ha consolidado como futurólogo al acertar respecto a tendencias y tecnologías que han dado forma a nuestro mundo. Ahora, en *Future Smart (Inteligente del futuro)*, se refiere a las profundas transformaciones que esperan a la humanidad, gracias al papel preponderante que ha cobrado la innovación, particularmente lo que él llama **innovación radical**, la cual impulsará el 70% del crecimiento de la economía mundial en 2030.

La innovación radical en ciencia y tecnología traerá un **cambio exponencial**. Para sobrellevarlo, será necesario hacer gala de cierto tipo de talento. El inteligente del futuro debe reconocer las nuevas tendencias que cambian el juego, entenderlas y adoptarlas. A continuación algunas de las ideas clave planteadas en este libro:

La **conectividad global** llevará a la convergencia entre personas y máquinas. Las empresas deberán cambiar para acomodarse a las expectativas de los clientes. Una sociedad conectada de ciudadanos inteligentes móviles se preocupará más por el cambio climático, los derechos humanos y la escasez de recursos. El “nuevo futuro” implica repensar el actual modelo económico, es decir, plantea una suerte de **Globalización 2.0**, hiperconectada, consensuada e inteligente. La neurotecnología, nanotecnología, biotecnología y las máquinas inteligentes serán fuerzas para el cambio.

Los **ecosistemas de la innovación** alimentarán los negocios dinámicos. Los innovadores deben tener libertad para ex-

plorar, inventar, cometer errores, hacer ajustes y alcanzar el éxito. La “ingeniería de la realidad” implica la llegada de máquinas que piensan, cerebros humanos aumentados que funcionarán a las velocidades de las computadoras, creados a través de la inserción de nanotecnología en el cuerpo.

Muchos **empleos del futuro** aún no existen, advierte Canton. El ecosistema de la innovación requerirá empleos como “desarrollador de nanoalimentos”, “gerente de máquinas inteligentes” y “procesador de genómica”. Las relaciones entre trabajadores y empleadores cambiarán y serán más igualitarias; la iniciativa empresarial será la cualidad principal que buscarán los accionistas. La innovación rápida y el mercado con valor del conocimiento beneficiarán a los colaboradores independientes y a los pioneros que toleren el caos. Las máquinas inteligentes y los humanos competirán por el trabajo.

El mundo planteado en *Smart Future* traerá consigo innumerables cuestiones éticas, ambientales y sistémicas. De ahí la importancia de que los líderes se preparen desde hoy con conocimiento y energía para hacer frente al cambio inminente, que, de acuerdo con el pronóstico de Canton, será “radical, complejo y acelerado”. 

Referencia bibliográfica:

Canton, James (2015). *Inteligente del futuro. Gestión de las tendencias de cambio en el juego que transformará su mundo*. Da Capo Press.

INFOGRAFÍA

¿CÓMO INNOVAN LAS ORGANIZACIONES EXPONENCIALES?



RH exponencial: atributos, productos y capacidades

Por: Amedirh

Cada vez es más común escuchar sobre organizaciones, líderes y equipos exponenciales. Pero, ¿qué hay de los profesionales de Recursos Humanos a cargo de gestionar el talento de esas organizaciones, de brindar apoyo a esos líderes y de maximizar el desempeño de esos equipos?

Para merecer el adjetivo de “exponencial”, las áreas de RH han de cambiar su modelo operativo y su mentalidad de toda la vida, pues el enfoque exponencial exige hacer las cosas de manera totalmente diferente. Las empresas sienten gran presión para ser más productivas, los clientes son cada vez más exigentes y en todas las industrias surgen nuevos actores con un deseo feroz de ser el nuevo Google o Amazon. Por tanto, tarde o temprano, las áreas de RH deberán asumir una mentalidad digital, enfocarse en el cliente, adoptar tecnologías avanzadas y simplificar su manera de trabajar.

Cuatro atributos clave

De acuerdo con Deloitte, red global de servicios profesionales, para alcanzar este futuro necesario, una dirección de RH con vocación exponencial debe ostentar los siguientes rasgos:

- **Adaptabilidad.** Atributo relacionado con la resiliencia y la reinención. Se hacen ajustes para responder a las necesidades cambiantes del cliente, el entorno y el mercado. Una organización adaptable maximiza el potencial humano en cinco capas. *Ecosistema:* orientado al propósito. *Organización:* red flexible de personas, procesos y sistemas que responde conjuntamente a las necesidades del cliente. *Equipos:* se forman para cumplir metas comunes y luego se reorganizan para atender otras tareas. *Líderes:* orquestadores que saben liberar el potencial de sus equipos, creando un entorno creativo e incluyente que propicia la vinculación y el empoderamiento. *Individuos:* los programas de RH responden a las diversas maneras de aprender, crecer y desarrollarse.
- **Flexibilidad.** RH debe aportar programas y soluciones a gran velocidad, por lo que no puede es-

Las áreas de RH deberán asumir una mentalidad digital, enfocarse en el cliente, adoptar tecnologías avanzadas y simplificar su manera de trabajar.

perar a tener la alternativa perfecta. Un equipo de RH exponencial se equivoca rápido, pero también aprende rápido. Promueve que los equipos tengan conexiones frecuentes y enfocadas para identificar problemas y tomar decisiones rápidas a partir de información compartida. La flexibilidad se fomenta en cuatro áreas clave. *Tecnología:* se usan herramientas portátiles y sociales para promover el trabajo colaborativo, con acceso permanente a la información. *Desarrollo:* promueve la evolución de los líderes y la capacitación del personal para acrecentar sus capacidades. *Productos:* se vinculan a soluciones integrales, centradas en la persona. *Procesos:* se simplifican y optimizan.

- **Diseño.** RH articula soluciones holísticas e integrales que generan valor relevante y medible para la empresa. Las mejores soluciones son las que simplifican lo complejo. Esto requiere habilidades interdisciplinarias, perspectivas multifuncionales y herramientas digitales vinculadas a una experiencia intuitiva.
- **Capacidad aumentada.** Para fortalecer la inteligencia organizacional, RH utiliza herramientas cognitivas que le permiten identificar patrones, analizar diversas fuentes y obtener un entendimiento general. La colaboración entre humanos y máquinas acelera la toma de decisiones en asuntos tan complejos como equi-

Los equipos de RH exponenciales aplican una mentalidad digital, hacen uso de la información y la tecnología para reimaginar la experiencia laboral, lo que da lugar a que surjan nuevos roles y constructos operativos.

dad y desempeño. El término “aumentado” no se limita a la tecnología, pues abarca la opción de recurrir a socios externos que pueden aportar investigaciones y puntos de referencia.

Los equipos de RH exponenciales aplican una mentalidad digital, hacen uso de la información y la tecnología para reimaginar la experiencia laboral, lo que da lugar a que surjan nuevos roles y constructos operativos destinados a cambiar radicalmente este paisaje profesional.

Entre estos nuevos perfiles se encuentra el “arquitecto de la experiencia de la fuerza laboral”, que usa datos y retroalimentación para promover la productividad, el compromiso y la marca positiva del empleador. Otro es el “arquitecto de soluciones”, que conforma equipos transdisciplinarios para crear soluciones y productos integrales que atiendan las necesidades de la empresa y del personal, al mismo tiempo que generan valor para los clientes y la sociedad en general.

El “integrador digital de RH” es aquel que reimagina el trabajo de Recursos Humanos a partir de tecnologías digitales capaces de transformar lo que estos profesionales hacen, la manera en que lo hacen y los responsables de hacerlo (incluidas las máquinas). El “especialista de RH aumentado” (lo que incluye al reclutador aumentado, al especialista en recompensas aumentado, etc.) diseña soluciones tecnológicas integradas y mejora continuamente sus servicios a través de múltiples canales.

Siete productos

Convertirse en un profesional de RH exponencial requiere trazar una ruta de navegación cuyos “puertos de escala” son siete “productos viables mínimos”:

- Para entender de manera directa cómo determinadas soluciones pueden mejorar su trabajo y su experiencia general, hace una auscultación temprana entablando contacto, a través de diversos canales, con los empleados y los líderes.
- Crea su propia visión aspiracional de cómo RH debería impulsar los resultados laborales.
- Establece una serie de corridas razonadas para hacer realidad esa aspiración.

- A través de cambios de muy corto plazo, impulsa modificaciones en el propio trabajo de RH y en su manera de obtener resultados para lo cual hace pruebas, aprende y recompensa tanto el fracaso como el éxito.
- Hace un prototipo de los elementos clave de la visión aspiracional para someterla a una prueba y promover su aceptación.
- Realiza cambios cognitivos y en la automatización para crear formas de trabajo más rápidas, más inteligentes y más eficientes.
- Forma y capacita a paladines o evangelistas para luego lanzarlos a que promuevan la idea de una organización de RH exponencial.

10 capacidades

Además de los atributos y productos descritos, el profesional de RH exponencial debe hacer gala de 10 capacidades indispensables:

1. **Unidad de propósito.** Se asegura de que todo equipo e individuo comprenda la misión, el resultado deseado y el significado de lo que se hace en la organización.
2. **Enfoque en el cliente.** El punto de partida y el punto final de cada iniciativa o solución es el cliente (incluido el propio personal) y sus necesidades.
3. **Impulso.** Conformar equipos en red que trabajan en torno a una causa específica.
4. **Pensamiento innovador.** Genera valor al explorar nuevas formas de trabajar.
5. **Integración.** Opera pensando en la historia completa; tiende puentes entre personas, ideas e iniciativas.
6. **Emprendimiento.** Explora oportunidades, aborda problemas, implementa nuevas formas de trabajo.
7. **Orientación a la acción.** Prueba y aprende; diseña y desarrolla.
8. **Alfabetización digital.** Visualiza y construye nuevos modelos de negocio, herramientas y formas de trabajo a partir de lo digital.
9. **Obsesión por la información.** Usa los datos para identificar oportunidades y probar ideas.
10. **Multilateralidad.** Opera equipos en locaciones de todo tipo. 



Modificación temporal de las condiciones de trabajo Una alternativa legal y práctica para afrontar el desafío sanitario y económico

*En los contratiempos, sobre todo, es en donde conocemos
todos nuestros recursos para hacer uso de ellos.
Horacio*

Por: Juan Loredo y Víctor González, LEGAL LABORAL

Las condiciones de trabajo se pueden modificar temporalmente para conservar tanto las fuentes como los empleos, sin perjuicio de derechos laborales. En razón de las actuales circunstancias de fuerza mayor es imprescindible que empleadores y colaboradores pacten medidas provisionales que permitan reducir costos de la nómina sin sacrificar empleos; conviniendo, por ejemplo, la anticipación del disfrute de las vacaciones, el diferimiento en el pago de la PTU, la disminución o interrupción en el pago de ciertas prestaciones extralegales, hasta incluso llegar a la disminución proporcional y equitativa de las jornadas y salarios.

Abordaremos las alternativas previstas en la Ley Federal del Trabajo (LFT) para afrontar desde la óptica de la relación laboral las consecuencias de la pandemia. La alternativa que nos permitimos sugerir proviene de la necesidad de implementar medidas que apoyen la viabilidad de la fuente de trabajo y cuiden los empleos.

Las disposiciones oficiales

El 24 de marzo de 2020 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas para la mitigación y control de los riesgos para la salud por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). En su artículo segundo, entre otros aspectos, estipuló que se suspendían temporalmente las actividades de los sectores público, social y privado que involucren la concentración física, tránsito o desplazamiento de personas hasta el 19 de abril del 2020; así como el hecho de que las relaciones laborales se mantendrán y aplicarán con-

La pandemia del COVID-19 es una catástrofe inédita en la historia reciente de la humanidad con repercusiones sociales y económicas inciertas.

forme a los contratos individuales, colectivos, contratos ley o Condiciones Generales de Trabajo respectivas y con estricto respeto a los derechos laborales. Más adelante retomaremos la preservación del vínculo laboral, aspecto fundamental.

Los días 30 y 31 de marzo se publicaron (DOF) acuerdos en materia sanitaria con acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria: 1. Que se declaraba **emergencia sanitaria** por **causa de fuerza mayor** a la epidemia, 2. Suspensión del 30 de marzo al 30 de abril de 2020 de las actividades no esenciales, para mitigar la dispersión y transmisión del virus en la comunidad, para disminuir la carga de la enfermedad, sus complicaciones y muerte. 3. Solamente podrían continuar funcionando ciertas actividades consideradas esenciales entre las que

Una minoría de empresas en México tienen la capacidad económica para, sin operar y recibir ingresos durante al menos un mes, llegar a pagar íntegramente el salario a sus trabajadores.

se destacan la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, producción y comercialización de alimentos, rama médica, sector farmacéutico, industria química y productos de limpieza, telecomunicaciones, logística, ente otras.¹

Conforme a estas disposiciones, al cierre de esta edición, se ordenó la paralización de la mayoría de las actividades por una Emergencia Sanitaria por Causa de Fuerza Mayor, debiendo mantener las relaciones laborales y observando el estricto respeto a los derechos de los trabajadores. En consecuencia, las empresas no funcionarían pero tampoco podrían dejar de mantener la relación laboral, generándose premisas erróneas por distorsiones informativas, interpretaciones apresuradas y reduccionistas. La más extendida y mal entendida ha sido la de que, para no contravenir las disposiciones oficiales, se debía pagar íntegro el salario aunque no se recibiera el servicio por una causa ajena a la organización y a los colaboradores. Por el contrario, surgió la engañosa hipótesis de que, de facto, era aplicable la *contingencia sanitaria* que permitía suspender expeditamente de forma individual y colectiva la relación laboral (consecuentemente retirando la seguridad social) a cambio de compensar con el pago de un salario mínimo por cada día de la contingencia hasta por un mes. Por último, a raíz de la fuerza mayor como causa de la emergencia sanitaria, cobró energía la opción legal de la suspensión colectiva de la relación laboral. A continuación examinamos las opciones ante la contingencia.

Las alternativas

I. Confinamiento domiciliario con pago completo de salario

Una minoría de empresas en México tienen la capacidad económica para, sin operar y recibir ingresos durante al menos un mes, llegar a pagar íntegramente el salario a sus trabajadores. El Acuerdo del 24 de marzo pasado ordena mantener las relaciones de trabajo con pleno respeto de los derechos laborales, pero no exige mantener las condiciones de trabajo.

Debemos distinguir relaciones de trabajo de condiciones de trabajo. Las relaciones de trabajo en el

sentido del Acuerdo referido son el vínculo laboral en sí mismo; en cambio, las condiciones de trabajo son las características en que el servicio se debe prestar, así como otras que pudieran convenirse bilateralmente.

En consecuencia, lo ordenado es mantener el vínculo contractual sin que esté prohibido cambiar las condiciones laborales. El confinamiento domiciliario del trabajador percibiendo salario completo, es la omisión justificada de la prestación del servicio, pero remunerándosele sin reducción por un servicio no prestado. Esta solución, si bien loable, en términos reales es insostenible porque el costo total de la emergencia lo asume la fuente de empleo estando sin actividad y sin ingresos. La pregunta es: ¿tiene el empleador otras alternativas? Sí, a través de la modificación bilateral de las condiciones de trabajo que examinaremos en el apartado IV.

II. Suspensión temporal expedita

A raíz de la epidemia ocasionada por el virus AH1N1 en el año 2009, se incluyó en la LFT (Arts. 42Bis, 427 fracción VII, 429 fracción IV) la posibilidad de la suspensión temporal individual y colectiva de las relaciones de trabajo por *contingencia sanitaria* realizada por la autoridad competente; alternativa que así lo permite hasta por treinta días, sin trámite alguno, a cambio de indemnizar a los trabajadores con un salario mínimo vigente por cada día de la contingencia. Para que opere este supuesto debe ser decretada precisamente la *contingencia sanitaria* por el Consejo de Salubridad General; lo que a la fecha no ha acontecido y se estima poco probable que vaya a suceder por lo cual es ilegal hacer uso de tal recurso; pero además porque la suspensión de la relación laboral contravendría el Acuerdo del 24 de marzo de 2020. No pasa desapercibido que también, al tratarse de una *suspensión*, daría pie a la interpretación de la legal abstención del patrón para mantener en el Seguro Social al trabajador, a fin de ahorrarse el pago de las cuotas obrero-patronales. Esta alternativa, de acuerdo con nuestro análisis, resulta ilegal pues estaría dando pie a demandas individuales de trabajo

reclamando indemnizaciones constitucionales y prestaciones accesorias por haber el patrón disminuido unilateralmente el salario al trabajador (Art. 51, fracción IV. LFT), o bien, a un emplazamiento a huelga por violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo. Pero si hubiera algún atisbo de duda sobre la legalidad de esta opción es oportuno recordar que la citada ley en su artículo 18 establece que en caso de duda prevalecerá la interpretación que más beneficie al trabajador.

III. Suspensión temporal por fuerza mayor

La emergencia sanitaria es por causa de fuerza mayor previéndose en la LFT la suspensión colectiva de las relaciones de trabajo (Arts. 427 fracción I, 429 fracción I de la LFT), solamente aplicable a los centros de trabajo que tengan celebrado contrato colectivo de trabajo con un Sindicato, para que se apruebe mediante un procedimiento jurisdiccional ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, la que podrá ordenar se indemnice con el máximo de un mes de salario a los trabajadores. Sin embargo, esta opción presenta algunos inconvenientes, el primero de ellos es que solamente resultaría viable para empresas con sindicato. El segundo radica en que si bien la LFT dispone que la audiencia se celebrará en un lapso de 15 días a partir de presentada la demanda (Art. 893) y si en circunstancias ordinarias no se cumple ese plazo, en las actuales menos aun cuando las Juntas, a la fecha de cierre de la presente edición, permanecen sin actividad y al reanudar labores tendrán un importante rezago. Es decir, será un proceso tardado y quizás para cuando se resuelva sea tarde. El tercero está directamente relacionado con la viabilidad jurídica de la suspensión pues si bien está prevista en la LFT también contravendría el referido acuerdo del 24 de marzo de 2020; ello sin tomar en cuenta los controles de constitucionalidad y convencionalidad a que están obligados a ejercer todos los órganos de justicia para garantizar la observancia a los derechos humanos. Esto es, pudiera ser que la Junta, una vez desahogado el procedimiento, ordenase procedente la suspensión. Tal resolución puede ser recurrida a través del Juicio de Amparo, que a la luz de los controles referidos incrementaría las probabilidades de revertirla.

IV. Convenir la modificación temporal de las condiciones de trabajo

Habrà de seguirse la regla de mantener las relaciones laborales, así como que la LFT prevé la posibilidad implícita de poder modificar las condiciones

de trabajo sin necesidad de acudir ante la Junta de Conciliación y Arbitraje a través del consenso entre el patrón y los trabajadores, mediante la celebración de un convenio de modificación transitoria de las condiciones de trabajo, dado que los principios establecidos en la ley buscan el equilibrio entre los factores de producción y la justicia social (Art. 2 LFT), a fin de conservar la fuente de trabajo y los empleos (artículos 56 y 426), en tanto no impliquen afectaciones a los derechos laborales de los trabajadores.

Incluso hay una jurisprudencia² que en caso de negociaciones colectivas permite esta posibilidad y que en uso del principio de analogía junto con el de la interpretación más favorable para el trabajador, le es aplicable no solamente a las relaciones colectivas sino también a las individuales. En consecuencia, las modificaciones a las condiciones de trabajo deberán quedar plasmadas en un convenio por escrito, firmado de buena fe por las partes, siendo una alternativa en la cual aportan para un beneficio común.

Aspectos a tomar en cuenta en la modificación de condiciones de trabajo

Para llevar a cabo esta opción primeramente debe hacerse una proyección financiera para el pago de nómina en los siguientes días a fin de conocer cuál sería el equilibrio entre la capacidad económica real del centro de trabajo y el cumplimiento de obligaciones prioritarias, tales como el pago de la nómina, que dado que el trabajador no prestará sus servicios es posible hacer una disminución real y responsable del salario y prestaciones durante la contingencia. Teniendo en cuenta para el convenio los siguientes puntos:

1. La relación laboral subsiste. Solo se modifican temporalmente las condiciones en que se presta y remunera. Por lo tanto, la antigüedad se computará de manera ininterrumpida.
2. Se conserva de la seguridad social (mantener al trabajador dado de alta ante el IMSS).
3. Prestación del servicio, opciones:
 - 3.1. Abstención de prestarlo sin que implique falta injustificada (para permitir el confinamiento sanitario).
 - 3.2. Desde domicilio particular (teletrabajo, si las condiciones lo permiten).
 - 3.3. Disminución de la jornada.

El confinamiento domiciliario del trabajador percibiendo salario completo, es la omisión justificada de la prestación del servicio, pero remunerándosele sin reducción por un servicio no prestado. Esta solución, si bien loable, en términos reales es insostenible.

4. Pago de salario según la prestación del servicio, opciones:
 - 4.1. Al 100% o en un porcentaje de este sin que pueda ser inferior al salario mínimo.
 - 4.2. Al 100% si es jornada completa, pudiendo agregarse un pago adicional por utilización de internet, luz, etc.
 - 4.3. En la medida que se reducen las jornadas se puede negociar que los días no laborados se pagarán a un porcentaje del salario, en tanto que los laborados se cubrirán al 100%.
5. Disfrute anticipado de vacaciones, negociable.
6. Diferimiento del pago del reparto de utilidades o del pago de algún bono de desempeño, negociable.
7. Pago del premio de puntualidad y asistencia, (en términos de la ley del Seguro Social) solo devengable en días que se preste el servicio.
8. Descuentos de INFONAVIT, INFONACOT, pensiones alimenticias, aplicables al 100%, salvo disposiciones oficiales respecto las dos primeras.
9. Establecer la vigencia del acuerdo, por ejemplo, conforme a las disposiciones oficiales o si la liquidez de la empresa no permite la reanudación de actividades al 100%; asimismo, determinar un plan de inicio escalonado de actividades, en que roten a todos los trabajadores para que haya días en que reciban un salario reducido (sin que pueda ser inferior al mínimo) y días en que habiendo prestado sus servicios con regularidad perciban el 100% de su salario.

En conclusión, son momentos de definición y entre todos debemos solidarizarnos y preservar las fuentes de empleo. Con esa máxima patrones y trabajadores podrán arribar a acuerdos sólidos.

El contenido es responsabilidad de los autores.



¹https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020
² Tesis: 2a./I. 3/99; Novena Época, registro: 194674, Segunda Sala, Tomo IX, Enero de 1999 Pag. 27, Jurisprudencia (Laboral)

CONTRATO Y CONVENIOS COLECTIVOS EN MATERIA DE TRABAJO. PUE- DEN MODIFICARSE SIN TENER QUE CUMPLIR EL PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 426 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. El principio de la autonomía de la voluntad, que sostiene la libertad soberana de los individuos para obligarse contractualmente, se encuentra limitado, constitucional y legalmente, en materia de trabajo, con la finalidad de establecer el equilibrio entre patrones y trabajadores; sin embargo, debe entenderse que dicho principio rige en todos los aspectos no regulados por la Constitución, particularmente en su artículo 123, o por la Ley Federal del Trabajo, y que en ejercicio de su libertad, trabajadores y patrones pueden establecer derechos y obligaciones recíprocos. Una de las formas a través de las que pueden obligarse los sujetos de la relación laboral es el contrato colectivo de trabajo mediante el que se establecen las condiciones generales de trabajo que regirán en una o varias empresas o establecimientos y que puede ser modificado libremente por ellas a través de diversos convenios, sin necesidad de agotar el procedimiento establecido en el artículo 426 de la Ley Federal del Trabajo, en virtud de que tal disposición es una norma protectora de los trabajadores o de la fuente de trabajo, la cual garantiza que por lo menos dicho acuerdo se revisará una vez al año, tratándose de salarios, y cada dos años, en los demás aspectos, y, precisamente, en ejercicio de su libertad de contratación, las partes patronal y trabajadora pueden buscar mejores opciones para la prestación del trabajo, todo eso en el entendido de que dicha modificación no implique una renuncia de los derechos mínimos consagrados constitucional y legalmente en favor de los trabajadores.

Semanario Judicial de la Federación. Consulta tradicional. Temática Especiales. Índices Tribunal Electoral. Documentos de interés. Regresar Contradicción de tesis 2/97. Entre las sustentadas por los Tribunales Colegiados Primero y Segundo del Décimo Noveno Circuito. 18 de noviembre de 1998. Cinco votos. Ponente: Mariano Azuela Güitrón. Secretario: Ernesto Martínez Andreu. Tesis de jurisprudencia 3/99. Aprobada por la Segunda Sala de este Alto Tribunal, en sesión pública del dieciocho de noviembre de mil novecientos noventa y ocho.

5 tendencias en ciberseguridad para 2020

Por: Mundo Ejecutivo

Las organizaciones implementarán cambios importantes en casi todas las áreas de sus negocios. Cada vez más, las empresas buscan prepararse para cualquier ataque cibernético o vulnerabilidad que repercuta en el funcionamiento de la compañía. Sin embargo, aún hay mucho que hacer sobre el tema, pues México es uno de los países que recibe más ciberataques.

Al respecto, Camilo Gutiérrez Amaya, jefe del Laboratorio de Investigación de ESET Latinoamérica, destacó que: “En los próximos meses veremos a las organizaciones implementar cambios importantes en casi todas las áreas de sus negocios. El hilo conductor de todo esto será cómo manejan la información y los datos involucrados en sus operaciones”.

En ese sentido, estas son algunas de las tendencias para 2020 por parte de ESET en cuanto a ciberseguridad:

- **Noticias falsas:** El término noticias falsas saltó a la fama tras la manipulación de información en las elecciones estadounidenses de 2016. Si bien este año Facebook recibió una multa de 5 mil millones por Cambridge Analytica, para 2020 la falsificación de información no muestra signos de detenerse.
- **Machine Learning:** Los ciberdelincuentes utilizarán el aprendizaje automático para aumentar la escala y complejidad de sus ataques. Una de las técnicas más utilizadas es el deepfakes, por lo que se verá un aumento de esta tecnología. Por ello, los usuarios deberán tratar los videos con escepticismo.
- **Privacidad de datos:** En 2019 se implementaron leyes de notificación de incumplimiento, pero la sensación de desconfianza sobre el uso de datos sigue presente. Mientras las multas por violación de privacidad no acumulen un porcentaje mayor en los ingresos de los corporativos, el problema no desaparecerá.

“Mientras las multas por violación de privacidad no acumulen un porcentaje mayor en los ingresos de los corporativos, el problema no desaparecerá.”

- **Ciudades inteligentes:** Si bien el 80% de los nuevos edificios incorporan algunos elementos de Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), los expertos expresan preocupación sobre el crecimiento constante de las ciudades inteligentes sin garantizar la capacidad de seguridad.
- **Transformación digital:** El que las empresas deban adaptarse a un mundo más digitalizado no es novedad, pero el crecimiento de la movilidad de los empleados es la tendencia asociada a la transformación digital que amenaza a las organizaciones.

Con información de María Fernanda Hernández,
Mundo Ejecutivo.

El contenido es responsabilidad del autor.

La app para los que
mueven al mundo 🌐



Descárgala y conéctate con la comunidad
empresarial más importante del país.



Disponible en



Hora de pagar PTU

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Cuando una empresa genera utilidad fiscal, está obligada a participar una parte de la misma a sus trabajadores, razón por la cual se da respuesta a las principales interrogantes en esta materia.

¿Cómo se determina el monto a distribuir a los trabajadores?

De acuerdo con el artículo 9 de la LISR, el cálculo se efectúa de la siguiente manera:

	Ingresos acumulables	\$10,000,000.00	
Menos:	Salarios y prestaciones exentas no deducibles (*)	\$470,000.00	
Igual:	Ingresos a considerar para efectos base de PTU		\$9,530,000.00
Menos:	Gastos deducibles		\$5,030,000.00
Igual:	Base de PTU		\$4,500,000.00
Por:	% de PTU a distribuir		10%
Igual:	PTU a distribuir		\$ 450,000.00

(*) Del total de ingresos exentos de los trabajadores, las empresas pueden deducir máximo el 53% siempre que cumplan con ciertos requisitos. El 47% restante es un gasto no deducible.

¿Cuándo debe pagarse la PTU?

Esta obligación habrá de cumplirse dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual; esto es el 31 de mayo para personas morales y 29 de junio para físicas.

Actualmente, todo el planeta se encuentra en una situación especial debido a la pandemia provocada por el COVID-19. Si bien en varios países se han otorgado beneficios fiscales o prórrogas para el pago de impuestos, en México no se darán beneficios de este tipo. Así fue anunciado por el Presidente López Obrador en conferencia celebrada el 25 de marzo de 2020. En consecuencia, tampoco se vislumbra prórroga para el pago de la PTU.

¿Los trabajadores eventuales tiene derecho a PTU?

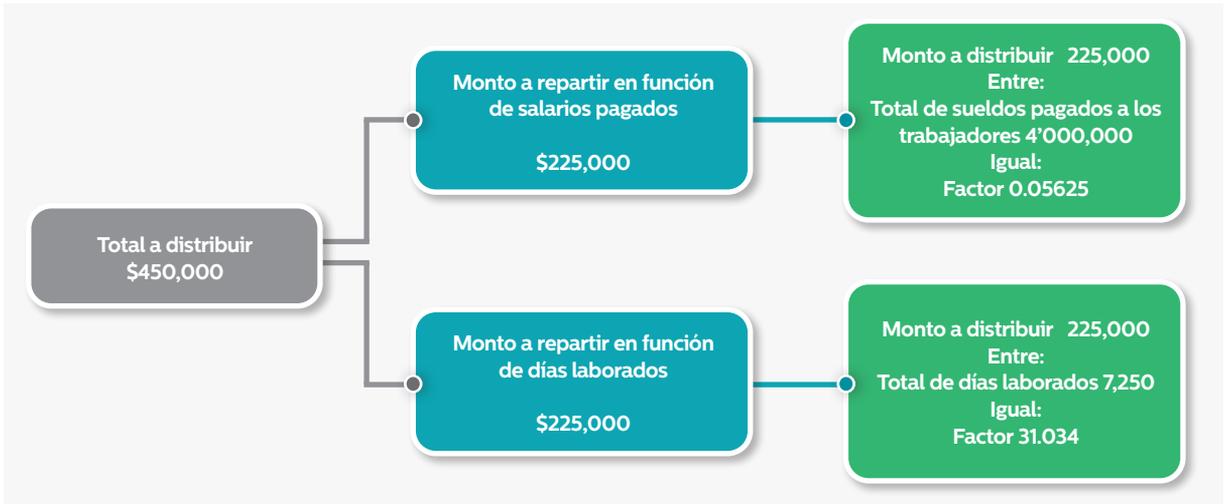
Para que un trabajador con un contrato por tiempo u obra determinada tenga derecho al pago de PTU, debe haber prestado sus servicios al menos por 60 días durante el año.

Los días que no laboró un trabajador pero que están amparados por un certificado de incapacidad emitido por el IMSS, ¿deben descontarse al calcular la PTU?

Si se trata de incapacidades por enfermedad general si se descuentan. Tratándose de periodos de descanso pre y postnatales, así como los días de incapacidad temporal que sean consecuencia de un riesgo de trabajo, se consideraran como efectivamente laborados.

¿Qué cantidad corresponde a cada trabajador?

Una vez que se conoce el monto total a distribuir y los trabajadores que tienen derecho a PTU, se debe determinar el monto que corresponde a cada empleado. Para ello se divide el total a repartir en dos partes iguales. La primera se distribuye en función de los salarios pagados y la segunda en función de los días laborados.



Para ejemplificar el cálculo, consideremos el caso de un trabajador que laboró en el año 365 días y percibió un salario de \$178,000.00. La PTU que le corresponde se calcula como sigue:

	Días laborados	365
Por:	Factor sobre días laborados	31.034
Igual:	Subtotal (A)	\$11,327.41
	Salario devengado	\$178,000.00
Por:	Factor sobre salarios	0.05625
Igual:	Subtotal (B)	\$10,012.50
	Total a pagar (A + B)	\$21,339.91

Además de realizar el pago, ¿qué otras obligaciones tiene la empresa?

Para los trabajadores, el pago de PTU representa un ingreso gravado con ISR. Se puede aplicar una exención de \$1,303.20, equivalente a 15 UMAS diarias. Sobre el excedente se debe retener el impuesto y pagarlo a más tardar el 17 de junio. Además, es necesario timbrar el CFDI respectivo.

En el CFDI por pago de PTU, ¿qué aspectos debo tener en cuenta?

Para el caso de nóminas extraordinarias, como aquella

en la que se paga la PTU, el aguinaldo, indemnización o pagos como resultado de la ejecución de un laudo, se puede señalar. Tanto la fecha inicial como la final de pago, aquella que corresponda al día en que éste se realice al trabajador.

¿El pago de PTU forma parte del salario base de cotización para efectos del IMSS?

No, de acuerdo con lo establecido en el artículo 27, fracción IV de la Ley del Seguro Social.

¿El pago de PTU forma parte de la base del Impuesto sobre Nóminas (ISN)?

Al tratarse de un impuesto local, cada entidad determina si se incluye o no dentro de la base, tal y como se muestra enseguida:

Entidades en las que la PTU no forma parte de la base del ISN			Entidades en las que la PTU sí forma parte de la base del ISN	
Aguascalientes	Jalisco	San Luis Potosí	Baja California Sur	Estado de México
Baja California	Michoacán	Sinaloa	Campeche	Guanajuato
Chihuahua	Nayarit	Sonora	Chiapas	Morelos
Coahuila	Nuevo León	Tabasco	Ciudad de México	Zacatecas
Colima	Oaxaca	Tlaxcala		
Durango	Puebla	Veracruz		
Guerrero	Querétaro	Yucatán		
Hidalgo	Quintana Roo	Tlaxcala		

En el caso de Tamaulipas, solo forma parte de la base del ISN, la PTU pagada a cada trabajador por el importe que exceda del equivalente a un salario mínimo general del área geográfica de la capital del estado, elevado a 15 días.

¿Cuál es la consecuencia si por problemas de liquidez derivados de la pandemia del COVID-19 no puedo pagar la PTU en tiempo?

Toda vez que al cierre de esta edición no se han dado a conocer facilidades para los patrones, de no cumplir con esta obligación, las empresas pueden hacerse acreedoras a una multa que oscila entre 250 y 5,000 Unidades de Medida y Actualización (UMA), de conformidad con el artículo 994 fracción II de la Ley Federal del Trabajo.

Consideraciones finales

El pago de PTU deriva de un derecho de los trabajadores previsto en el artículo 123 Constitucional. Sin embargo, este pago por sí mismo no favorece la productividad de las empresas. El entorno actual y el mundo globalizado en el que nos desarrollamos exige que las empresas se vuelvan más productivas y competitivas.

Quizá ha llegado el momento de plantearnos si en lugar de distribuir la utilidad entre todos los trabajadores, independientemente de su desarrollo, se debiera premiar a aquellos que realmente hacen algo por mejorar los resultados de la empresa. Esto podría generar un círculo virtuoso, tal y como se ilustra enseguida:



El contenido es responsabilidad de los autores.

REVISTA CONSULTORÍA

Edición especial
Julio 2020

Las

500

Empresas
de Consultoría

Más Importantes en México



5554 5158
5602 4575



CONSULTORÍA



@Revista_Consultoria

www.revistaconsultoria.com

Seguimos adelante
con el Congreso 2020

9 y 10 Septiembre
Centro Citibanamex



 **CONGRESO**
INTERNACIONAL
DE RECURSOS HUMANOS 2020 Edición 55^o
Business Agility: The Human Experience


Amedirh^{MR}

Confiamos en que las medidas de contención implementadas por el Gobierno, Iniciativa Privada y la población en general nos ayudarán a superar la epidemia.

Amedirh te participa que nuestro **Congreso 2020** está confirmado y continuamos con su organización para brindarte la mejor experiencia de aprendizaje y networking.

Abordaremos dos ejes cruciales en estos tiempos:

- Agilidad de negocio para responder a cambios disruptivos
- Mejorar la experiencia del talento en la organización

**Sigamos en contacto vía medios virtuales y redes sociales,
trabajando por el bienestar de todos.**

Reserva la fecha 9 y 10 de septiembre

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