CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 9 | Noviembre-Diciembre 2020

PERSPECTIVAS 2021

Amedirh

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

Tenemos un espacio para ti

Amedirh[MR]

Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

Anuncia tu servicio
con la comunidad más grande de RH

contacto@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx

CONTENIDO

04 Editorial
2021: El año de las perspectivas

05 Resumen Ejecutivo
Las cifras del año que concluye

06 Nuevos Socios

08 Congreso
Cuando el riesgo se convierte en una oportunidad transformadora: "Business Agility: The Human Experience"

13 Investigación RH
Perspectivas 2021: ¿qué proyectan las organizaciones en México?

18 Grandes Tendencias
Empleo y talento en México: ¿hacia dónde apunta 2021?

26 Mundo Ejecutivo
6 consejos para innovar en tu empresa

34 Gestión RH
Comunicación Interexterna

36 Marco Legal
Aspectos novedosos en las inspecciones del trabajo: el caso de la NOM-035

39 Retorno de Inversión
¿Qué podemos esperar para el 2021?

CREANDOVALORRH

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

www.amedirh.com.mx

Enfoque de Negocios

21 La Función Directiva en la Gestión del Talento

22 Talento humano y liderazgo: perspectivas ante un nuevo contexto

27 Perspectivas 2021

28 Dibujando nuestra "nueva normalidad"

30 Y el futuro... ¿cómo se adivina?

32 Perspectivas de la industria del turismo para 2021

Imagen de portada: Freepik.

EDITORIAL

2021:
El año de las perspectivas

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

En este momento, toda noción de futuro estará determinada en gran medida por la evolución que muestre el COVID-19 en los meses próximos. Sin embargo, la fuerza con que se han manifestado algunas tendencias permite incluirlas en el panorama que habrá de prevalecer en 2021.

Primeramente, debe reconocerse que, si bien la anhelada vacuna contra el coronavirus podría estar disponible en los próximos meses, lo cierto es que tomará mucho tiempo, años quizá, inocular a toda la población. No obstante, ese primer paso es el signo alentador que esperan muchas industrias cuya operación depende de la movilidad confiable de personas, materias primas y mercancías: desde los ámbitos del entretenimiento y la cultura hasta los del turismo y la educación. Por supuesto, el ritmo de recuperación variará mucho de sector a sector.

En segundo lugar, como quedó de manifiesto en nuestro reciente Congreso Internacional de Recursos Humanos, si hay algo que se confirmó en este complejo 2020 es que el talento es piedra angular de una organización. Por tanto, el equipo responsable de encontrar y conservar a esas personas capaces es clave para la supervivencia y auge. Los expertos lo plantearon una y otra vez: por ningún motivo perdamos la relevancia cobrada en el tiempo reciente como profesionales de RH. Por el contrario, sea cual sea el título de nuestro cargo, debemos evaluar qué tan cerca estamos de cumplir tres tareas esenciales: pronosticar resultados, diagnosticar problemas y determinar acciones.

Predecir resultados requiere hacer un buen uso de la analítica. Como nunca, hoy disponemos de diversas herramientas, asequibles y fáciles de usar, para recuperar y analizar la huella digital de la empresa. Sin embargo, para hacer un buen análisis, los ejecutivos de RH deben pulir sus habilidades estadísticas y conocimiento en Big Data y Small Data. Por otra parte, diagnosticar problemas implica un profundo conocimiento de la organización y su entorno, trabajar de cerca con otras áreas y comprender el sistema social de la compañía. Nuevamente, la tecnología ofrece medios para recibir retroalimentación anónima por parte de los empleados y hacer encuestas sencillas que permitan tomar el pulso en ciertos temas. Determinar acciones en cuanto a las personas requiere una estrategia dinámica de localización, contratación y promoción de talento, para crear una fuerza de trabajo incluyente, con una sólida cultura organizacional.

La normalización del trabajo remoto es, como RH bien sabe, una tendencia irreversible. La mayoría de las organizaciones han hecho ya el estudio necesario para saber en qué medida su operación puede adoptar esta modalidad. Un punto que requiere especial atención es la comunicación a través de plataformas móviles, pues de su adecuada gestión dependen factores cruciales como la productividad y el compromiso.

También está el hecho de que la llamada generación Z comenzará a ingresar al mercado laboral y lo hará con maneras de pensar y estructuras familiares de origen distintas a las de sus predecesores. Frente a esto, hay que considerar que contar con una cultura organizacional sólida es hoy una ventaja competitiva. Más allá del salario y las prestaciones, para atraer o retener a una persona talentosa es necesario ofrecerle formar parte de un entorno que le hará sentir satisfecho y orgulloso.

Finalmente, 2021 nos ofrece la oportunidad de transformar la gran experiencia acumulada en prácticas innovadoras y empáticas que pongan en primer plano lo más valioso que tenemos: las personas.

Síguenos a través de nuestras redes sociales

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

RESUMEN EJECUTIVO

Las cifras del año que concluye

Por: AMEDIRH

México es la undécima economía más grande del mundo y ocupa el lugar 15 como exportador mundial; sin embargo, como el resto del mundo, ha visto su capacidad devastada por las medidas para contener la pandemia del coronavirus.

Se estima que la recuperación –siempre y cuando se disponga en el corto plazo de una vacuna– iniciará hasta finales de 2021 y será tan difícil como prolongada.

- **Producto Interno Bruto:** La caída anual de 18.9% en el PIB, reportada por el INEGI, es la mayor desde 1981 y devuelve la economía nacional al punto que tuvo hace 10 años. Por sectores, el industrial presentó el mayor retroceso anual (-26.0%); seguido del de servicios (-15.6%).

- **COVID-19:** Hasta octubre, en México se han reportado más de 91 mil defunciones confirmadas por COVID-19 y 900 mil casos confirmados de la enfermedad, según informes de la Secretaría de Salud federal.

- **Empleo/Desempleo:** En los primeros cinco meses de contingencia, se perdieron un millón 117 mil 584 empleos formales, según el Instituto Mexicano del Seguro Social. A su vez, la Encuesta Telefónica sobre COVID-19 y Mercado Laboral, diseñada por el INEGI, revela que en julio la población ocupada fue de 49.8 millones de personas. De los 12 millones de personas que salieron de la Población Económicamente Activa en abril, 7.2 millones regresaron en julio. Hubo un incremento de 4.2 millones de ocupados en jornadas de tiempo completo, mientras que la ocupación informal ascendió a 27.3 millones.

- **Inflación:** En agosto, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró un alza de 0.39% respecto al mes inmediato anterior, así como una inflación anual de 4.05%.

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

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

CREANDOVALORH. Año 9. No. 6. Noviembre - Diciembre, 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.

NUEVOS SOCIOS

1doc3
Lic. Juan Camilo Garay García
Country Manager
Giro: Servicios

Baja Agro International S.A. de C.V
Lic. Jesús Miguel Vázquez Zazueta
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Otros

BRP Querétaro
Lic. Héctor Ruiz
HR Director
Giro: Otros

Brum Ramírez Asesores en Negocios SC
Lic. María Elena Ramírez Maldonado
Dirección de Comunicación y Administración de Personal
Giro: Servicios

Cornerstone International Group México
Lic. Gonzalo Door
Managing Director Partner – México
Giro: Servicios

Dorama, Institución de Garantías
Lic. Carlos Alberto López Lozada
Subdirector Administrativo
Giro: Instituciones/Financieras

Grupo THS
Mtra. Gabriela Valdez López
Directora General
Giro: Servicios

Henko
Lic. Verónica Peña
Directora de Proyectos
Giro: Servicios

Instituto EH SC
Ing. Santiago Barcón Palomar
Director General
Giro: Instituciones/Educativas

Keystone Capital Humano
Lic. Mónica Fernández
Gerente Comercial Nacional
Giro: Servicios

Out Helping
Ing. Romina Saucedo
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Servicios

SOLIN Suministros RH, S.A. de C.V.
Lic. Fausto P. Berman Salinas
Responsable de Recursos Humanos
Giro: Servicios

The Anglo Mexican Foundation
Lic. Cynthia Adriana Vázquez Salazar
Directora de Talento Humano
Giro: Instituciones/Educativas

AMEDIRH promueve la agilidad en los negocios y la búsqueda de experiencias creativas, innovadoras y de alto alcance en productividad para sus socios. Conoce los servicios que te brindamos y genera valor a través de ellos.

Talento

Dotación de Talento

Contribuyo a proveer personas con las experiencias, conocimientos, competencias técnicas y organizacionales requeridas para lograr resultados en el corto plazo.

Procesos

Centro de Evaluación Técnica

Deja que mi red de profesionales de alta especialización evalúe las competencias técnicas de tus candidatos en proceso de contratación.

Soluciones

Consultoría

Tengo modelos de gestión, mejores prácticas y metodologías que potencian la productividad armonizando procesos, tecnología y GENTE.

mail@mariobarbosa.com.mx **mariobarbosa.com.mx** **55 2858 8723**

i Estrategias de Compensación

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

iestrategiasdecompensacion.com

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

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

DOS CONSULTORES
Dirección Organización Sueldos

Solicite una demostración
+52 5541 800 144

CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2020 Edición 55°
Business Agility: The Human Experience
DIGITAL

Cuando el riesgo se convierte en una oportunidad transformadora: "Business Agility: The Human Experience"

Por: AMEDIRH

Agilidad ante el cambio de escenario

Para la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) no hubo duda alguna: la mejor –si no es que la única– respuesta a la contingencia sanitaria del COVID-19 era la transformación inmediata. Siendo la agilidad uno de los rasgos que con más entusiasmo hemos señalado para la gestión del talento humano, fue la oportunidad para ponerlo nosotros mismos en práctica.

Así, tras el anuncio, en marzo pasado, del inicio de la Jornada Nacional de Sana Distancia, que contemplaba la suspensión temporal de actividades no esenciales, la atención del equipo de AMEDIRH se centró en la reinvención de sus tareas cotidianas: la Bolsa de Trabajo, los Comités de Trabajo, los eventos de capacitación, los desayunos informativos. Todo fue migrado a plataformas virtuales de manera efectiva y rápida. En pocos días, el 90 por ciento de las actividades se realizaba de manera remota y con toda eficiencia.

La atención pasó entonces al evento más importante del año: el Congreso Internacional de Recursos Humanos, que celebraría su 55 edición los días 9 y 10 de septiembre. Si bien los pronósticos en ese momento eran relativamente optimistas y calculaban que en mayo o junio la situación estaría volviendo a la normalidad, fue

La comunicación eficaz y constante con los conferencistas, los patrocinadores y los socios nos dio aún más claridad sobre los pasos que debíamos dar para obtener resultados exitosos.

evidente para el equipo que nos encontrábamos ante un escenario incierto que requería una mirada atenta y sumamente veloz. La agilidad es, al final de cuentas, una metodología para resolver problemas.

Este enfoque flexible nos permitió identificar al menos dos escenarios posibles: el evento presencial, tal cual estaba planeado en el Centro Citibanamex, en la Ciudad de México, y la modalidad totalmente virtual. La cancelación jamás fue una alternativa. El análisis de los pros y contras de cada opción tuvo como referencia en todo momento la seguridad de los miles de personas que conforman la red de AMEDIRH.

Teníamos claro que cada decisión afectaría de distintos modos a los ejecutivos de Recursos Humanos de las compañías afiliadas, a los integrantes de los diversos comités, a nuestros patrocinadores y aliados, a los conferencistas. Sobre todo, pensábamos en las y los profesionales que esperan cada septiembre la oportunidad de reunirse con sus pares para compartir experiencias valiosas e innovadoras y que este año enfrentan circunstancias incluso más desafiantes que otras áreas, pues les corresponde generar lo mismo confianza que compromiso y productividad.

Transformación digital

Tras reconocer que la contingencia sanitaria ha afectado no solo la cotidianidad del mercado de trabajo, sino también los hábitos, la cultura y, más importante aún, las emociones humanas, tomamos la decisión de transformar el Congreso –que anualmente reúne a un promedio de 5 mil personas en un centro de exposiciones– en una experiencia totalmente virtual. Si bien la convivencia personal, cara a cara, es en ciertos sentidos irremplazable, también es innegable que la tecnología hoy ofrece muchos recursos para enriquecer la experiencia del encuentro, como los chat rooms, los chat bots y la gamificación, por mencionar solo algunos.

Emprender esta transformación fue, a no dudar, un experimento inédito, pero contábamos con una ventaja invaluable. Los equipos de Recursos Humanos eran quizá los mejor preparados para aprovechar un ecosistema digital, pues la contingencia les había obligado ya a analizar concienzudamente las ventajas de las tecnologías para potenciar la reunión de personas y equipos en sus respectivas organizaciones.

Una vez tomada esa primera decisión, fue necesario actuar rápido para ganar la confianza de las personas a las que está dirigido el Congreso y para quienes debíamos crear valor. Nuestra misión era más evidente que nunca: implementar las mejores experiencias para el talento humano en un momento histórico particularmente retador e incierto.

Este ajuste de ruta fue posible, entre otras importantes razones, porque nos pusimos en contacto de inmediato con nuestra comunidad y con todos los *stakeholders*. La comunicación eficaz y constante con los conferencistas, los patrocinadores y los socios nos dio aún más claridad sobre los pasos que debíamos dar para obtener resultados exitosos. Por su parte, tanto ellos como las audiencias a las que va dirigido este evento anual se sumaron con entusiasmo y confianza al proyecto de virtualizarlo.

El riesgo tenía que convertirse en una oportunidad transformadora. Para asegurarnos de ello nos reunimos con los profesionales adecuados para determinar cuál era la plataforma ideal para recrear y, de ser posible, mejorar la experiencia de recibir de los expertos las mejores prácticas y tendencias en RH.

Con este propósito en mente, dedicamos varios meses a construir una vivencia de usuario atractiva, relevante y enriquecida en contenido y capacidad de *networking*. Un ejemplo de ello es el uso de portafolios en los que los participantes pudieron descargar todos aquellos materiales que fueron hallando relevantes después de escuchar una conferencia magistral, o bien, uno de los muchos *workshops* que diseñamos.

Pronto fue evidente que la mejor manera de enmarcar el tema que nos inspiraba era titular esta edición como **“Business Agility: The Human Experience”.**

La convocatoria al Congreso Internacional se realizó a través de una estrategia de cabildeo y colocación orgánica de contenido en radio, diarios, revistas especializa-

Continúa...

das y portales web, todos de alcance nacional (Heraldo Radio, Grupo Acir, Mundo Ejecutivo Milenio Diario, El Universal, El Economista, América Economía, Reforma, Fortuna y Poder). Los radioescuchas y los lectores de estos canales, particularmente de sus columnas o secciones dedicadas a economía, empresa o factor humano, supieron una y otra vez que este Congreso les esperaba con una propuesta virtual innovadora.

Por otra parte, dado el perfil digital del encuentro, se puso especial énfasis en anunciarlo en Facebook, Instagram, Messenger y Audience Network, con un alcance aproximado de 46 mil 850 usuarios. Asimismo, se utilizaron los servicios de Google Ads y Bing Ads, con un impacto aún mayor: 175 mil 686 usuarios.

En este esfuerzo de amplificación tiene especial eficacia la comunicación directa con nuestros clientes y aliados más importantes: los directores y gerentes de RH de las compañías afiliadas a AMEDIRH. Esos 300 mensajes directos sin duda tuvieron el eco esperado. Confirmar la solidez de esta vinculación es, cabe señalarlo, una de las mayores satisfacciones. Para nuestros patrocinadores y aliados fue una excelente noticia saber que todos estos esfuerzos se tradujeron en una presencia mediática y proyección en redes sociales equivalente a $1.5 millones de pesos.

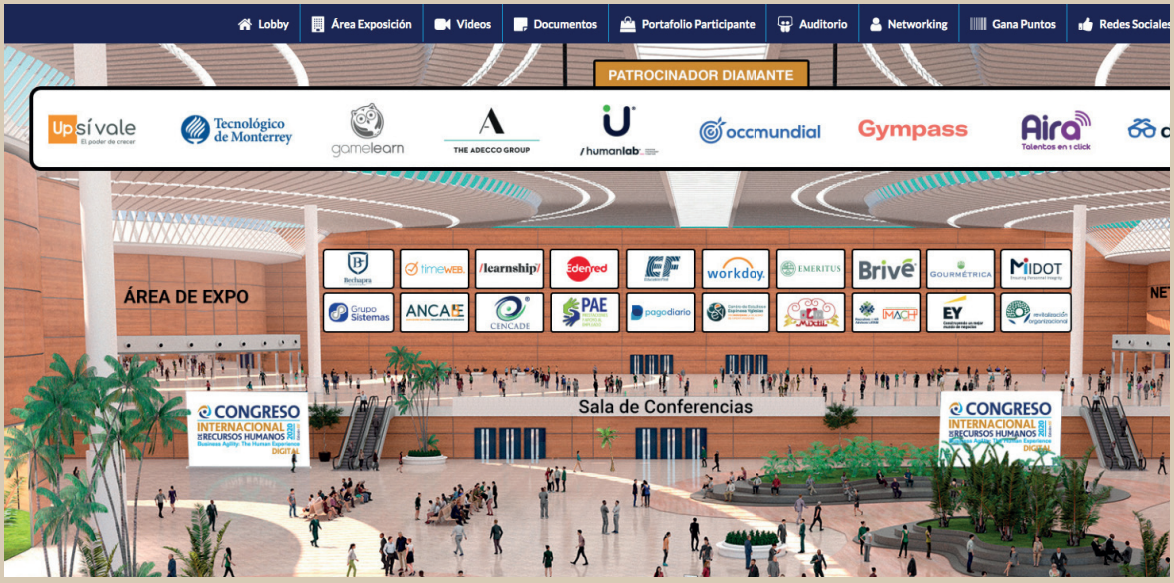
Conexión exponencial

Cada año, la compilación de las cifras obtenidas durante los dos días del Congreso Internacional de Recursos Humanos resulta retroalimentación aleccionadora. Sin embargo, hacerlo en 2020, después de haber superado todos los obstáculos pandémicos, ha marcado para AMEDIRH un auténtico parteaguas, pues confirma que se logró una conexión exponencial con participantes, patrocinadores, conferencistas y aliados.

- Convocamos a 2,137 asistentes.
- Logramos 15,117 visitas a 40 stands con 8 mil visitantes únicos.
- 2,804 reproducciones de video de las conferencias magistrales y los talleres.
- 10,900 documentos fueron descargados en los portafolios de los participantes.

El perfil de la audiencia arroja otros datos valiosos, siempre considerando que se trataba de una innovación considerable. La convocatoria fue lanzada al amplio y dinámico universo de los profesionales de RH. ¿Quiénes habrían de responder? ¿Con quiénes construiríamos este encuentro y diálogo? La respuesta no pudo haber sido mejor. Una gran mayoría de los participantes, 80%, son menores de 50 años, siendo el grupo de 31 a 40 años el más representado, con 37%. Esto revela que nuestro Congreso Internacional se mantiene relevante para una comunidad de ejecutivos joven y motivada que busca estar al tanto de las tendencias en creatividad, innovación y tecnología en lo que a talento se refiere.

En contraste con lo que ha ocurrido en ediciones anteriores, esta vez 60% de los asistentes fueron mujeres.



Es aleccionador constatar que, gracias a los cambios realizados en tiempo y forma, el Congreso no solo llegó a su 55 edición, sino que lo hizo en un formato nuevo que abre inmensas oportunidades para el futuro.

Desde luego, esta participación creciente es un punto que debemos analizar atentamente para crear el valor correspondiente en ediciones futuras. Al respecto, vale la pena lo señalado por la Dra. Tacy Byham, CEO de DDI, en su conferencia magistral, en el sentido de que las organizaciones ricas en liderazgo femenino suelen obtener mejores resultados.

Por otra parte, 40% de los participantes proceden de empresas con más de mil trabajadores, lo que nos permite asegurar mayor impacto en industrias y sectores de peso en la economía mexicana. Para ellos, de acuerdo con el análisis de comentarios recibidos, fueron especialmente valiosas las reflexiones de los directivos de empresas como Nestlé México y Dupont América Latina.

Este año, en el Congreso Internacional se dieron cita directivos (38%) y gerentes (34%) en su mayoría. Este es uno de los hallazgos más valiosos, sobre todo si se toman en cuenta sus visitas al Área de Exposición, ya que a ellos corresponde definir proyectos y organizar los procesos de licitación y adquisiciones. Constatar que son tomadores y tomadoras de decisiones quienes estuvieron del otro lado de la pantalla es, por una parte, una inmensa satisfacción y, por otra, un gran compromiso para mantener en los congresos por venir el alto nivel de los conferencistas y los talleres organizados.

Finalmente, para los expositores, los indicadores de tráfico de usuarios refieren más de 15 mil visitas a los 40 stands virtuales. Esto significa que las marcas que impulsan bienes y servicios para la cultura ágil de los negocios y para mejorar la experiencia del talento en las organizaciones tuvieron ricas oportunidades de establecer vinculación con directivos, gerentes y jefes de RH de México e incluso otros países latinoamericanos.

Gran experiencia humana

Hace tiempo que el mundo del trabajo se ha vuelto digital y móvil, por lo que la transformación del Congreso –inesperada hace apenas un año– ha acelerado la tendencia. A lo largo de dos días, el Congreso Internacional de Recursos Humanos logró ofrecer una gran experiencia humana. Conceptos que desde nuestras publicaciones y eventos formativos hemos impulsado –como conectividad, agilidad, desarrollo exponencial– cobraron forma gracias a la confluencia, desde distintos puntos del planeta, de expertos de primer orden en el tema tan relevante que hoy es la gestión del talento humano.

Las prácticas expuestas en las conferencias magistrales sin duda orientan la mejor toma de decisiones y estrategias en un medio hoy determinado por la contingencia sanitaria, pero que desde hace tiempo se caracteriza por un entorno sostenidamente cambiante. Igualmente valiosa resultó la información impartida por el diálogo de expertos que fueron los workshops “Cómo ResolverRH”.

Los profesionales que estaban aquí para encontrar respuestas a los retos de sus organizaciones, que buscaban escenarios para contrastar sus situaciones específicas, que necesitaban establecer contactos significativos con pares o expertos, todos pudieron lograr su cometido. La retroalimentación recibida así nos lo ha hecho saber: se reconoció la calidad de los contenidos, el carácter inmersivo de la plataforma, lo entretenido del formato, la compatibilidad total con dispositivos móviles, la facilidad de uso, las dinámicas dirigidas a promover la interacción en los stands. Mención aparte merece el recurso del portafolio que permite guardar el material de apoyo como referencia para decisiones futuras, incluida la información de contacto de todos los proveedores.

Continúa...

En las 11 conferencias magistrales se abordaron temas tan diversos y cruciales como el liderazgo con sentido humano, el regreso a la batalla tras la pandemia, el liderazgo de las mujeres y sus aliados, el papel de las mujeres en la gestión de las crisis, la velocidad del cambio, las tendencias de RH en resiliencia, el liderazgo innovador y social y la inteligencia colaborativa, la agilidad exponencial, el bienestar como elemento indispensable de la productividad, y la agilidad de las organizaciones y el rol de las universidades.

La pandemia, el elefante en la habitación, fue presentada como la gran oportunidad de transformación, ante la cual RH tiene funciones irrenunciables como anticiparse al futuro para proteger a la organización; atraer, retener y desarrollar a más líderes; y promover una cultura que unifique a la organización en torno a un propósito de orden superior.

Expo & Workshop
“Cómo ResolveRH”
Congreso RH 2020 Amedirh

En los 10 talleres “Cómo ResolveRH”, expertos del más alto nivel dialogaron con sus pares sobre temas de actualidad como los retos y oportunidades en los ámbitos laboral y fiscal, el upskilling, la inteligencia artificial y humana aplicada a la atracción y selección de talento, y los peligros de la ingeniería social, entre otros.

2021 y el escenario que viene

Frente a todo lo escabroso que ha traído consigo la pandemia, resulta aleccionador constatar que, gracias a los cambios realizados en tiempo y forma, el Congreso Internacional de Recursos Humanos no solo llegó a su 55 edición, sino que lo hizo en un formato nuevo que abre inmensas oportunidades para el futuro.

Nos congratulamos de haberlo sacado adelante sin poner en riesgo la salud de nuestra comunidad. Saber que somos capaces de actuar con agilidad ante un escenario incierto nos da confianza para navegar los próximos meses, que no serán menos desafiantes.

Queda por delante el compromiso de enriquecer la experiencia de usuario que resultó tan bien aplaudida por la audiencia. Es claro que lo que necesitan nuestros clientes y aliados es información relevante y encuentros potenciados en términos de contenido y networking.

Perspectivas 2021: ¿qué proyectan las organizaciones en México?

Por: AMEDIRH

Las expectativas de los ejecutivos de Recursos Humanos con miras hacia el 2021 no pueden frenar, aun cuando continúa privando el clima de incertidumbre derivado de la pandemia y la contingencia sanitaria en los mercados regionales y globales. La realidad es que las empresas han tomado todas las medidas a su alcance para mantener a flote su salud financiera, además de la propiamente biológica de sus trabajadores.

¿Qué nos depara? La mayoría de los especialistas en gestión de talento de las firmas consultoras más destacadas del mundo coinciden en que, fundamentalmente, hay que reinventarse, así como proyectar y actuar incluso aunque hay miedo ante la sombra de lo desconocido que lanza el COVID-19 sobre todos.

AMEDIRH convocó a la encuesta sobre "Perspectivas RH 2021" con el objetivo de identificar tendencias en las principales dimensiones que nos ocupan en Recursos Humanos en México. La información compartida por quienes respondieron este ejercicio durante septiembre y octubre arrojó los siguientes resultados.

Expectativa de cambios en la fuerza laboral

De los 650 participantes en la encuesta, representantes de empresas y organizaciones afiliadas a AMEDIRH, el 40 por ciento reportó que no habrá incremento en el tamaño o volumen de su fuerza de trabajo, lo que probablemente tendrá un fuerte impacto en diversos sectores de la economía. A esto se suma el que un 13 por ciento señaló que se planea reducir la nómina, al menos entre el 6 y el 10% de su estatus actual y un 8 por ciento planea disminuciones entre el 1 y el 5%.

A pesar de los anuncios de recuperación del empleo realizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a finales de octubre pasado, a todas luces se resiente este aletargamiento en la dinámica del empleo. No obstante, se mantienen en muchas empresas los esfuerzos para evitar el cierre de sus fuentes, recurriendo a diferentes modalidades de negociación con los trabajadores y sus sindicatos.

Acciones 2021 para la gestión de talento

Además de los acuerdos obrero-patronales, las organizaciones anticiparon en la encuesta cuáles podrían ser las medidas que, durante el 2021, emprenderán en materia de gestión de talento. Con el mayor porcentaje se encuentran dos que tienen que ver con el modo de operación, principalmente, de los colaboradores libres de la obligatoriedad de la participación en áreas de producción.

El Home Office y el FlexTime, con el 45% y el 23% respectivamente, se colocan como las iniciativas que prevalecerán durante el año próximo, al menos hasta que haya una vacuna segura contra el coronavirus. Por otra parte, el 11% de los encuestados señaló que se buscará implementar la reducción de jornadas e incluso salarios. Un 8% dijo que perseguirán acuerdos de apoyo mutuo con los sindicatos, o bien, el 7% procederá a la reducción de beneficios flexibles que significan un costo y un 6% planea modificar sus planes especiales de transporte.

Perspectiva de inversión en talento humano

Si bien la mayoría de los encuestados asume que las condiciones generales de la vida social y económica continuarán siendo adversas para mercados y negocios, prevalece el ánimo para invertir en algunos rubros relacionados directa e indirectamente con el desarrollo del talento humano durante el 2021. El 31% de los ejecutivos

Continúa...

El Home Office y el FlexTime, con el 45% y el 23% respectivamente, se colocan como las iniciativas que prevalecerán durante el año próximo, al menos hasta que haya una vacuna segura contra el coronavirus.

de RH que respondieron el cuestionario señala que, sin duda, una inversión clave será la transformación digital de procesos, servicios, productos y en todo ello va implicado el factor humano. Por otra parte, en 27% de las empresas se prevé fondear proyectos de coaching para los líderes, pues consideran que ante "la nueva normalidad" se debe cambiar la visión sobre la conducción de los equipos para lograr las metas.

Cerca del 16% declaró que prepara una partida económica destinada a los programas de apoyo al empleado bajo diversos esquemas que incluyen salud física y emocional. Un 14% ya reservó recursos para la adquisición de equipo de cómputo y telefonía para los colaboradores y, en 13% de las empresas se invertirá en seguridad informática ante el incremento notable del teletrabajo.

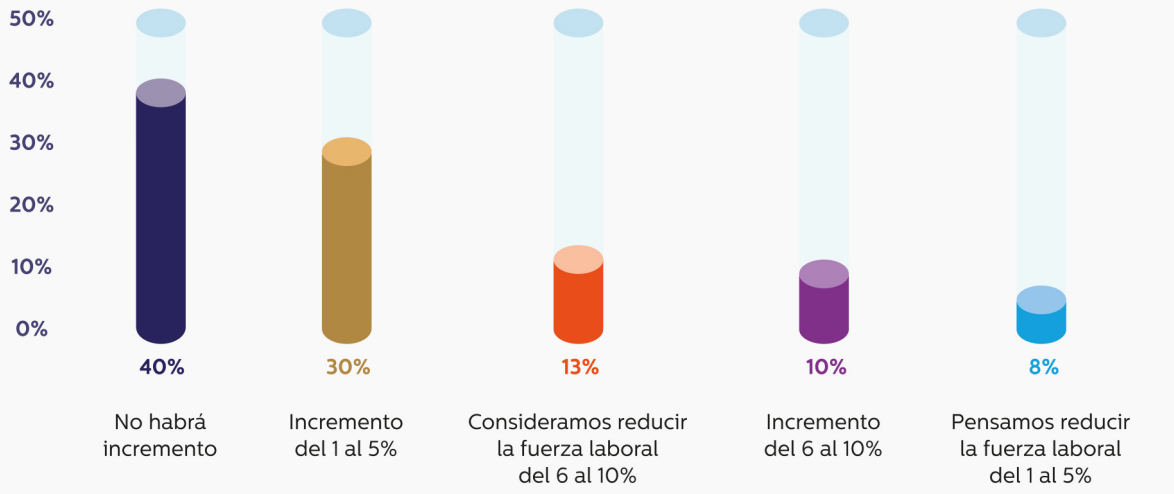
Perspectivas para la contratación de personal

Al ser mayor del 50% la condición de que no habrá cambios en las plantillas de personal, se avizora igualmente una contracción en las contrataciones para el año próximo. De hecho, 17% de los encuestados refirió que reducirá la incorporación de personal; con todo, se identifica cierto optimismo, pues 16% aumentará las contrataciones en el esquema de empleo temporal, un 6% por primer empleo y 5% incrementará el volumen por outsourcing.

Perspectiva de situaciones sindicales a enfrentar con mayor fuerza

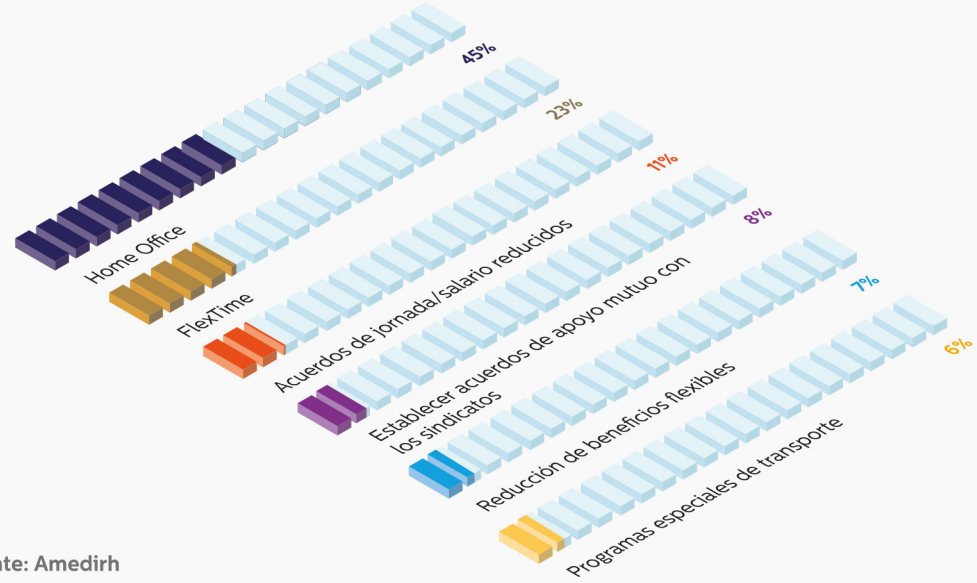
Por último, en la encuesta se exploraron las perspectivas en materia sindical. En el 38% de los casos, se visualiza el aumento en el número de organizaciones gremiales, toda vez que la ley así lo establece. De la mano, se esperan diversas categorías de impactos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (35% de los encuestados), así como la dificultad en la negociación de pliegos petitorios (20%) y un eventual conflicto sindical (8%) sin que se lleguen a presentar amenazas de huelga.

Gráfica 1: Expectativa de cambios en la fuerza laboral para 2021



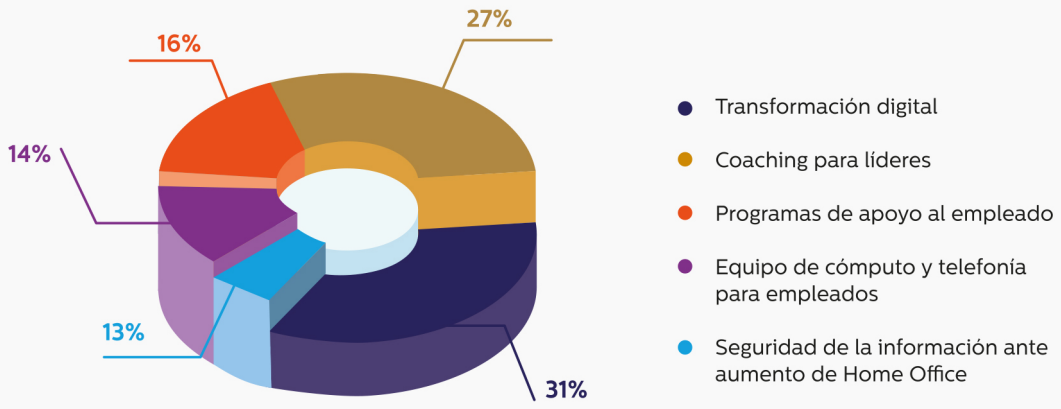
Fuente: Amedirh

Gráfica 2: Acciones 2021 para la gestión de talento



Fuente: Amedirh

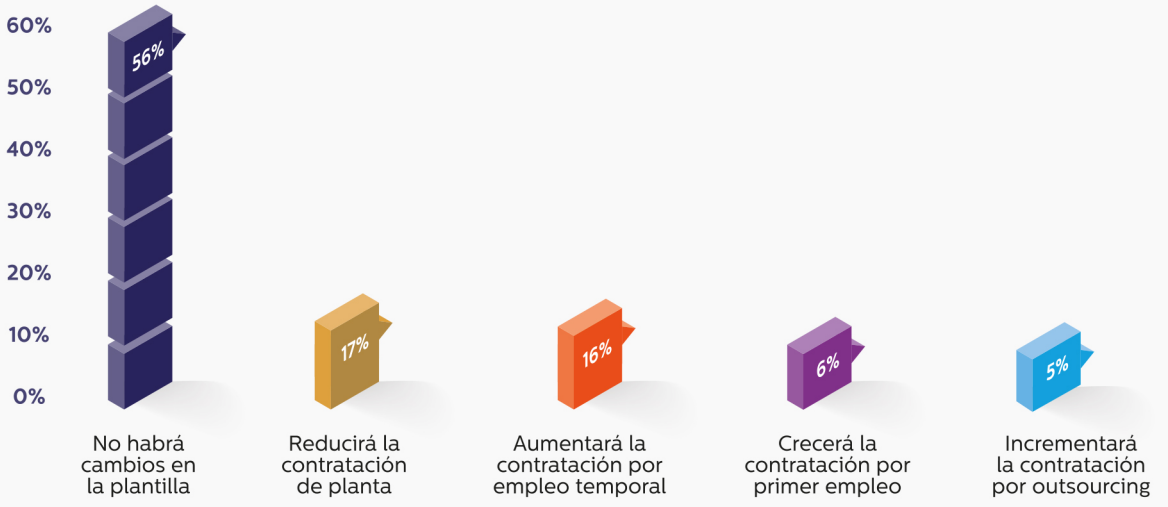
Gráfica 3: Perspectiva de inversión en talento humano en 2021



Fuente: Amedirh

Continúa...

Gráfica 4: Perspectivas para la contratación de personal en 2021



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Perspectiva de situaciones sindicales a enfrentar con mayor fuerza en 2021

Fuente: Amedirh

Colegio de Contadores Públicos de México

Afiliado al IMCP

NUEVO

Diplomado en

Formación Estratégica Gerencial

Eleva tu nivel de liderazgo, influencia y genera ambientes positivos de trabajo.

Inicia 20 de noviembre de 2020

Multidisciplinario | 84 NDPC | Online

Compra en línea
mercadotecnia@colegiocpmexico.org.mx
Tel. 55 1105 1900, Ext. 1656
www.ccpm.org.mx

5528823071

Empleo y talento en México: ¿hacia dónde apunta 2021?

Por: AMEDIRH

En 2020, el mundo del empleo ha experimentado las transformaciones equivalentes a una década quizá. La más grave es, desde luego, la pérdida de millones de posiciones –más informales que formales– y la drástica precarización e incluso reducción de salarios. Aún está por verse cuáles de estos cambios tienen un carácter meramente coyuntural y cuáles han llegado para quedarse.

En todo caso, 2021 se plantea como un año lleno de retos, de los cuales únicamente algunos pueden anticiparse con claridad. Esto obliga a imaginar diversos escenarios con un solo denominador común: la necesidad de que las organizaciones –y los individuos– se mantengan más resilientes y flexibles que nunca.

La pandemia aún no resuelta

En el último tercio de este difícil 2020, México al fin comienza a ver un aplanamiento de la curva de contagios de COVID-19, pero el camino que tiene por delante hacia la recuperación es sinuoso y sumamente incierto.

No hay duda: la crisis económica que trajeron consigo las medidas de confinamiento y la interrupción de las cadenas globales de suministro es tan grave como la propia enfermedad viral. Los especialistas no se ponen de acuerdo sobre el alcance o la duración de esta crisis global, pero coinciden en que se trata de la mayor caída económica desde la Gran Depresión (1929-1933), superando ya la más reciente de 2008.

Al inicio del año, la situación era de por sí complicada: la economía de América Latina venía sufriendo un estancamiento desde 2015, mientras que la mexicana en particular no tuvo el desempeño esperado en 2019. De hecho, el documento "Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2020", preparado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), estimaba que, debido al menor dinamismo, este año unas 172 mil personas perderían su empleo en el país.

> En México, la proporción de personas en precariedad laboral corresponde a 18.5% de la población ocupada, equivalente a 10.2 millones de personas, según estimaciones de la OIT.

Sobre este panorama poco alentador vino a caer la desaceleración en sectores críticos como el de los servicios (que es amplísimo), el de transportes y las manufacturas. Hasta ahora, los que se mantienen con menos afectación son los de minería, energía, finanzas y seguros. Por otra parte, el impacto positivo que se esperaba de la ratificación del nuevo Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) no podrá materializarse hasta que no mejoren las condiciones generales, lo que por ahora no tiene una fecha estimada.

En abril pasado, con la Jornada de Sana Distancia ya implementada, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) planteó tres escenarios posibles para la región: una crisis de corto plazo, que estaría llegando a su fin en diciembre; una de mediano plazo, que contempla una recesión por tres trimestres consecutivos; y, finalmente, una recesión prolongada de pronóstico reservado. En este momento, la opción queda entre los dos últimos escenarios.

Desde Recursos Humanos, prepararse para 2021 significa enarbolar los valores correctos y garantizar que la organización cuente con el talento esencial para salir adelante en un año tan incierto

Perspectivas en empleo y desempleo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima que el desempleo derivado de la pandemia podría superar el pico más alto alcanzado durante la Gran Depresión. En México, desde el inicio de la pandemia, ha habido una pérdida paulatina de empleos. De acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en los primeros cinco meses de la contingencia, se han perdido un millón 117 mil 584 empleos formales, lo que implica una marca histórica en la generación de empleo. De esta cifra, 75.1% corresponde a empleos permanentes. A este dato han de sumarse los 500 mil trabajos que no se crearon. La situación podría tocar fondo a finales de este año y el BID estima que México podría perder hasta 2.9 millones de empleos formales en un escenario de recesión prolongada.

Aunque la crisis ha afectado a empresas de todos los perfiles y tamaños, los daños en el empleo han afectado desproporcionadamente a los trabajadores de bajos ingresos. Se estima que son ellos quienes tienen dos veces más probabilidades de dejar de trabajar por completo, en comparación con los de mayores ingresos. Un factor importante en esta tendencia es que los mejor pagados tienen 50% más probabilidades de desempeñarse en casa que quienes tienen sueldos menores. Esto se debe a que el trabajo remoto es una de las opciones más favorecidas por las organizaciones al diseñar sus estrategias frente a la contingencia.

Otras consecuencias: pérdida de ingreso y precariedad laboral

Conforme se pierden plazas laborales, aumenta la subocupación, es decir, cada vez más personas trabajan jornadas más cortas. Y es que, para mantener a flote el negocio, sin perder talento, muchas empresas hicieron ajustes de horarios y salarios, lo que, si bien salvó empleos, implicó reducciones salariales importantes.

Se estima que en México actualmente hay 4.3 millones de personas en esa situación. El Centro de Estudios para el Empleo Formal (CEEF) advierte que los salarios han disminuido 20% durante el primer semestre del año debido a este tipo de negociaciones entre las empresas y sus colaboradores. Otra consecuencia importante es la pérdida de prestaciones de seguridad social, entre las que destaca el acceso a atención médica.

Frente a la caída de empleos y la disminución de los ingresos, destaca la propuesta del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) de reactivar el Programa de Empleo Temporal, que demostró su eficacia, a partir de 2009, para mitigar el impacto económico y social de las personas que ven disminuidos sus ingresos o patrimonio por situaciones económicas y sociales adversas, emergencias o desastres. En México, la proporción de personas en precariedad laboral corresponde a 18.5% de la población ocupada, equivalente a 10.2 millones de personas, según estimaciones de la OIT.

Continúa...

La recuperación de empleos

En todo el planeta, la recuperación económica –y social– está estrechamente vinculada al control de la pandemia, lo que aún no se ha logrado. De hecho, en una acción inédita, laboratorios como Pfizer, Moderna y Johnson & Johnson, que trabajan en el desarrollo de sus propias vacunas contra el COVID-19, han anunciado un compromiso público y conjunto de no buscar la aprobación gubernamental para sus productos sino hasta que estos hayan demostrado ser seguros y efectivos. Se estima que una vacuna podría estar lista en el primer semestre de 2021, pero completar la vacunación masiva tomaría, desde luego, un periodo mucho más largo.

Ante esta incertidumbre, la OCDE prevé dos escenarios posibles para el mercado del empleo: uno sin rebrote de contagios de coronavirus y otros con rebrote. En el primer panorama, México cerraría 2020 con una tasa de desempleo de 7.2% y sería hasta finales de 2021 que habría un descenso a 5.9%. Pero, en el escenario con rebrote, el desempleo alcanzaría un pico de 7.9% al cierre de este año.

En ambos escenarios se estima que la recuperación del empleo sea lenta y se calcula que habrá un balance positivo en la creación de empleos hasta el segundo semestre de 2021. Esta tendencia es similar en los países miembros de la OCDE. Sin un segundo brote, la generación de empleo en promedio disminuiría 4.1% en 2020 y crecería 1.6% en 2021. En el lamentable caso de que se presente un segundo brote, la crisis sería más profunda y prolongada.

Por su parte, el ya citado CEEF se muestra más cauto y prevé que la recuperación de todos los puestos de trabajo perdidos tomará tiempo, estimando que la generación de empleos podría empezar a repuntar en el segundo semestre de 2021 y remontar a lo largo de 2022.

Manpower Group realizó, a su vez, un estudio que revela cuán poco probable es que en los meses próximos se creen los empleos necesarios. Y es que solo 7% de sus encuestados a nivel nacional contempla aumentar las contrataciones, mientras que 16% planea, por el contrario, disminuir su plantilla de trabajadores, 71% no presenta cambio y 6% no sabe aún qué hará al respecto.

Según el mismo análisis, 56% de los encuestados esperan volver en los próximos tres a nueve meses a los niveles de contratación que tenían antes de la crisis sanitaria, lo que significaría que, hacia principios de 2021, podrían recuperarse poco más de la mitad de los empleos que se han perdido hasta el momento en el país.

Las alternativas desde RH

El mapa dibujado hasta aquí apunta a una precaución urgente: evitar a toda costa que la actual crisis económica y laboral se transforme en una crisis social a gran escala. Esto implica, desde luego, que los gobiernos emprendan políticas estimulantes y solidarias tan pronto como sea posible. Pero, ¿qué corresponde hacer a las empresas y, más concretamente, a las áreas de Recursos Humanos?

Se ha dicho que RH es "los ojos, los oídos y la conciencia" de los directivos de una organización. Desde este papel, su responsabilidad es asegurar que el bienestar de los empleados se incorpore claramente en el propósito de la empresa. Sin embargo, esto no debe ir en detrimento de la salud de la propia organización. Encontrar ese balance pasa por mirar atentamente el ecosistema laboral y construir múltiples escenarios. En cualquiera de ellos, las siguientes acciones son indispensables.

- **Capacitar:** Tanto en los directivos como en los colaboradores deben fortalecerse las competencias ya probadas en esta primera oleada: resiliencia, agilidad (que en este contexto implica adaptarse rápidamente a los cambiantes paradigmas sociales, económicos y culturales) y una gran inteligencia emocional para entender y ser empáticos con las circunstancias propias y ajenas, convirtiendo las reflexiones en acción.

- **Reflexionar:** A partir de la experiencia (propia y ajena) acumulada en estos difíciles meses, debe construirse sobre lo que se ha aprendido y lo que se ha perdido. Un punto clave aquí es analizar con gran detenimiento si es necesario traer voces y perspectivas diferentes.

- **Recomprometerse.** Hoy, cuando los empleados pueden sentirse amenazados por el entorno, es importante reforzar las medidas que atiendan, tanto en casa como en el lugar de trabajo, su bienestar físico y mental y sus preocupaciones financieras.

- **Reinvolucrar.** Buscar la manera de maximizar la contribución de cada empleado y cada equipo a la misión general, de tal modo que sean capaces de evolucionar rápidamente en concordancia con las prioridades de la organización.

Desde Recursos Humanos, prepararse para 2021 significa enarbolar los valores correctos y garantizar que la organización cuente con el talento esencial para salir adelante en un año tan incierto, pero, precisamente por ello, tan lleno de oportunidades.

La Función Directiva en la Gestión del Talento

Por: Mario Barbosa

Todo equipo de trabajo puede ser tan productivo como la dirección a cargo lo desee y, por inverosímil que parezca, es una realidad. Cada persona posee un potencial único e irrepetible, listo para ser aprovechado; es decir, no existe quien carezca de talento, lo que muchas veces encontramos son líderes con ausencia de habilidades necesarias para obtener la mayor ventaja del talento disponible al momento de la ejecución de un proyecto.

Si entendemos que una empresa es el esfuerzo coordinado de un grupo de personas tratando de satisfacer a los clientes, entonces la tarea del líder se traduce en mantener el funcionamiento armónico entre el talento y la cultura organizacional.

Peter Drucker señaló que "la cultura se alimenta de estrategia en el desayuno" y es que la cultura, es el paradigma perfecto para lograr objetivos y resolver problemas; por tanto, toda estrategia de la dirección comienza por definir las nuevas creencias a incluir en el modelo de gestión. Si el grupo cree en la mejora continua y la gestión con metodologías ágiles, entonces los comportamientos de las personas se alinearán a este modo de trabajo y finalmente las actitudes estarán centradas en los beneficios derivados del esfuerzo.

El logro de resultados y la consecución de objetivos es responsabilidad del líder; sin embargo, no todos poseen la capacidad de crear una cultura que permita la explosión del talento. Posiblemente esto se deba a que existen creencias relativas a la productividad incongruentes con los comportamientos y las actitudes utilizados durante la gestión cotidiana y no son compartidas por el equipo.

Tal es el caso de un estilo directivo donde "multitarea" es sinónimo de productividad; no obstante, esta es una competencia que puede fácilmente ser confundida con la "actividad excesiva" que proviene en la mayoría de los casos de un abuso de la "delegación" o la carencia de una estrategia de gestión por objetivos.

Por otro lado, el talento juega un papel fundamental en el desarrollo organizacional; es aquí donde la función directiva se hace presente, aprovechando la experiencia que las personas han adquirido a través del tiempo, los conocimientos obtenidos en la academia o bien aquellos que hayan sido integrados como parte de la capacitación, sin olvidar las competencias técnicas de alta especialización.

La gestión del talento va más allá de la planificación de la carrera profesional: es poner atención en la aportación de valor y encaminarla al resultado colectivo como consecuencia de la alineación de intereses y beneficios mutuos.

Ante la carencia de un estilo directivo, basado en el concepto de gestión del talento, se crean ambientes laborales adversos que bloquean las habilidades sociales y son caldo de cultivo para estados mentales donde reinan la baja autoestima y se nulifica el espíritu de colaboración.

Por otro lado, cuando el directivo es consciente de su responsabilidad, más allá de las metas, vierte el talento propio en sus colaboradores como un líder transformador enfocado en todo aquello que está bajo su control y se vuelve generador incuestionable de resultados que provienen de la eficiencia y la armonía de la competitividad.

El éxito de la función directiva está en aprovechar el talento disponible y, en consecuencia, decidir. Es saber que la suma de las experiencias generadas a través de los años, los conocimientos adquiridos durante la etapa académica, la destreza en el empleo de herramientas tecnológicas y las competencias técnicas de alta especialización de su equipo están ahí, listas para ser entregadas a la organización cuya dirección y liderazgo consigue motivar adecuadamente.

El contenido es responsabilidad del autor.

Talento humano y liderazgo: perspectivas ante un nuevo contexto

Por: Daniel Maranto, Director de EGADE Business School, sede Monterrey

Hoy enfrentamos un nuevo contexto. Las reglas de interacción humana están redefiniéndose e innovadoras prácticas han llegado para quedarse. Ahora bien, ¿se trata de nuevas o de recuperar fundamentos básicos de convivencia humana que quizá se fueron quedando en el camino?

La perspectiva en talento humano –y, más ampliamente, en nuestra vida como seres humanos en convivencia con el mundo– es volver a nuestros principios fundamentales de trabajo, como la colaboración en la búsqueda de un bien mayor, el no tomar de la naturaleza más de lo que le devolvemos y ayudemos a regenerar, y la incorporación de la tecnología, en un sentido extenso, en apoyo a una vida sostenible de calidad.

Una de las ciencias madre del desarrollo de la humanidad, que siempre ha estado presente, es la economía, también llamada ciencia de la escasez, pues, en esencia, estudia la asignación de recursos limitados para satisfacer necesidades. De ahí que el talento humano tenga como imperativo volver a su definición básica para asegurar que los recursos limitados estén disponibles hoy y en el futuro. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas son una buena guía para ello.

El liderazgo, entendido como la responsabilidad de llevar a un equipo hacia nuevas y mejores condiciones, debe abocarse a construir las bases para que estas sean sostenibles en el tiempo. Un recurso que no es escaso y que se multiplica conforme se comparte entre los individuos es el conocimiento. Su generación debe orientarse a crear valor para los diferentes grupos de interés. La tecnología ha avanzado de manera exponencial y eso es bueno en la medida en que nos ayude a tener una calidad de vida sana, en armonía con nuestro entorno. Por ello el talento humano debe prepararse desde la educación básica

> Si bien las empresas existen para generar utilidades, estas serán sostenibles solo en la medida en que al elemento humano se le atraiga, cuide, motive, entrene, evalúe y compense acorde con sus responsabilidades.

para generar conocimiento en consonancia con su medio ambiente y, a su vez, los líderes deben conducir sus equipos de trabajo con una visión sistémica del impacto de las decisiones más allá del beneficio financiero (lo que no significa que este no sea importante).

La estrategia empresarial tiene tres raíces: la economía –sobre la cual ya hicimos algunos breves alcances–, la psicología y la sociología. Estas dos últimas atañen al conocimiento del individuo como tal y en convivencia con otros. En el desarrollo del talento humano, la comprensión de sus motivaciones –desde los elementos básicos de supervivencia hasta el deseo de dejar un legado– es el campo de la psicología y debe estar presente en las decisiones organizacionales. Por otra parte, la manera que la interacción humana logra objetivos que individualmente no se alcanzarían es el campo de estudio de la sociología.

De aquí se pueden derivar algunas perspectivas para las posiciones de liderazgo. El ser humano busca satisfacer necesidades y trascender, de manera que las or-

La tarea central de quienes tienen bajo su responsabilidad a un equipo de trabajo es generar lo que llamamos cultura; esto es, el medio ambiente de trabajo basado en retos, confianza, responsabilidad, para que los colaborares generen propuestas de valor para los públicos a atender.

ganizaciones deben ser ese espacio para el crecimiento y la realización de los colaboradores, propiciando la generación de conocimiento que les permita atender a sus diferentes públicos. Quienes están en posiciones de liderazgo –y aquí debemos enfatizar que una posición de liderazgo la tiene toda aquella colaboradora o colaborador con personas bajo su responsabilidad– tienen el reto de generar estos espacios para el desarrollo de sus equipos. Algunas características del elemento humano en las organizaciones apuntan hacia una visión sistémica y estratégica del trabajo, esto es, cómo lo que una persona hace forma parte de algo mayor, lo que contribuye a generar sentido de pertenencia a la organización. Si bien las empresas existen para generar utilidades, estas serán sostenibles solo en la medida en que al elemento humano se le atraiga, cuide, motive, entrene, evalúe y compense acorde con sus responsabilidades.

El contexto actual ha acelerado lo que ya se vislumbraba en cuanto a nuevas formas de trabajo y liderazgo. La tecnología debe ser un aliado para generar valor a los diversos públicos de las organizaciones. Los desarrollos tecnológicos han planteado la necesidad de aprender nuevas competencias. El trabajo innovador, creativo, propositivo y retador es propio del ser humano; su aliado para tener tiempo para pensar y diseñar será la Inteligencia Artificial. Entonces, la responsabilidad del líder será generar una cultura de trabajo basada en valores –respeto, inclusión, rendición de cuentas, entre otros– y lograr que la organización sea un espacio de aprendizaje y toma de decisiones que generen valor.

La película *Modern Times,* protagonizada por Charles Chaplin en los años treinta, ya hacía una crítica a la manera en que la tecnología deshumanizaba el trabajo. Si bien no se trata de desacreditar las bondades indiscutibles de los avances tecnológicos, sí debe reconocerse que la tecnología es un aliado para lograr mejores estadios en la calidad de vida. Hacia adelante, el liderazgo del capital humano debe encontrar en los desarrollos tecnológicos un aliado para evolucionar y adaptarnos como seres humanos. Hoy en día los recursos computacionales pueden generar cantidades enormes de datos e incluso tomar decisiones. Si una máquina puede elegir, libera un tiempo que los humanos podemos dedicar a pensar en nuevas avenidas de desarrollo.

Las herramientas de Inteligencia Artificial son capaces de analizar gran cantidad de datos para tomar decisiones en el momento actual; es labor del talento humano contextualizar ese análisis con una perspectiva de generación de valor orientada al futuro. La tecnología de comunica-

Continúa...

ción permite tener mayor interacción entre los seres humanos. Hoy es posible sostener videoconferencias con sonido y video de muy alta calidad y estamos aprendiendo a interactuar por estos medios, lo que resulta una gran ayuda, con toda seguridad. Lo más interesante es que las habilidades de interacción humana –colaborar, escuchar, aceptar diferentes perspectivas, tomar decisiones– se han de potenciar y volver aún más necesarias, dado que la innovación nos acerca a quienes de otra forma quizá no habríamos conocido.

En este sentido, la tarea central de quienes tienen bajo su responsabilidad a un equipo de trabajo es generar lo que llamamos cultura; esto es, el medio ambiente de trabajo basado en retos, confianza, responsabilidad, para que los colaboradores generen propuestas de valor para los públicos a atender. Aunada a esta cultura vienen los procesos de trabajo, el entrenamiento, los recursos y las métricas de evaluación. Ambos se requieren para crear una organización sana y capaz de generar valor a través del tiempo.

Desde la teoría de Darwin sobre la evolución de las especies, los términos *adaptación, evolución y supervivencia* del más fuerte han estado presentes. En los contextos previsibles, la capacidad de adaptarnos y evolucionar rápidamente como individuos y como organizaciones a nuevos entornos –y, más aún, crear entornos sustentables– será pieza clave para alcanzar una mejor calidad de vida. Más que competir por ser el más fuerte, es retornar a los fundamentos del avance de la humanidad: la cooperación, para sortear los retos que el entorno plantea, y ser, como equipo, más fuertes. A nivel organizacional, la colaboración implica desde la disponibilidad para ello hasta los sistemas de trabajo e incentivos que reconozcan tanto la contribución individual como los resultados del equipo. Recordemos que el ser humano es social por naturaleza.

Dada la naturaleza asociativa del individuo, hoy toman cabal relevancia los modelos de colaboración entre los diversos actores de la actividad económica, como la *Triple Hélice* propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff en los años noventa. Esta propone un modelo sistémico de interacción entre los tres agentes generadores de valor en una sociedad: la empresa con servicios y productos que satisfacen necesidades de los clientes, el gobierno sentando las bases que faciliten la actividad de las empresas y los centros educativos vía el conocimiento relevante para la sociedad. Este modelo es un referente para que las posiciones de liderazgo susciten acciones colaborativas de valor agregado sostenible.

Los seres humanos siempre buscamos aprender; basta ver a una pequeña o un pequeño haciendo la pregunta fundamental: *¿por qué?* Ahí está la base de la innovación: para generar respuestas a esta pregunta básica y crear nuevos escenarios. A principios de los años noventa, James G. March introdujo una distinción valiosa en el campo del aprendizaje organizacional: *explotación y exploración.* Mediante la explotación se generan servicios y productos que otorgan valor agregado hoy y quizá en el futuro cercano; de manera complementaria, la *exploración* implica dedicar recursos a crear un futuro para la organización y la sociedad.

La actividad directiva se enfoca en lograr el balance entre los resultados de corto plazo, a la vez que se crean los espacios para el diseño del futuro de la organización. Esto también aplica a nivel sociedad; el uso de los recursos de la naturaleza sin asegurar su disponibilidad en el futuro compromete no únicamente a las generaciones por venir, sino a la actual también; de ahí la necesidad de incorporar el pensamiento y las prácticas sustentables en la toma de decisiones. En esta línea, el libro *The Practice of Management,* escrito por Peter Drucker en los años cincuenta, incluía un capítulo con un título muy interesante para la práctica directiva: "Today's Decisions for Tomorrow's Results". Esto es, tomar decisiones que generen valor hoy y abran el espacio para generar valor mañana.

Las perspectivas del liderazgo y el desarrollo de talento humano se encuentran, quizá paradójicamente, en volver a los principios fundamentales de la interacción humana. Uno es el cuidado de la naturaleza, que debe incorporarse primeramente en los marcos de pensamiento de la sociedad en un sentido amplio, pues de ahí vendrán las técnicas para concretar este pensamiento, como las propuestas de *Economía Circular* de la Ellen MacArthur Foundation. Otro es un liderazgo incluyente que reconozca a los colaboradores sin más distinción que su contribución a la generación de valor. Esto implica no solo un cambio de mentalidad, sino también la adecuación de los esquemas y espacios de trabajo, así como un carácter resiliente para adaptarse y generar nuevos entornos y la creación y adopción de tecnología como un apoyo en la generación de valor.

El liderazgo en las organizaciones y en la comunidad debe abocarse a crear mejores condiciones en la calidad de vida y, desde luego, trabajar productivamente, lo que implica ser saludables y tener un propósito de vida: un valor fundamental que seguramente debemos retomar.

El contenido es responsabilidad del autor.

LA NUEVA REALIDAD DE LOS NEGOCIOS

PRESENTADO POR ARIES Fortalece tu patrimonio

CUMBRE 1000 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

MUNDO EJECUTIVO

» MÉXICO - JAPÓN » MÉXICO - COREA » MÉXICO - EUA »

» MÉXICO - GRAN BRETAÑA » MÉXICO - CANADÁ » MÉXICO - ITALIA »

¡AHORA TAMBIÉN VIRTUAL!

02 DICIEMBRE | PRESIDENTE INTERCONTINENTAL MEXICO CITY

Pfizer

ADQUIERE TU ACCESO

cumbre1000.com

6 consejos para innovar en tu empresa

Por: María Fernanda Hernández, Mundo Ejecutivo

El World Economic Forum proyecta la innovación como una de las habilidades vitales de toda fuerza laboral, pues el innovar es encontrar el proceso creativo adecuado para generar o introducir soluciones diferentes a las distintas áreas de oportunidad de la empresa.

De acuerdo con la plataforma "Future is", una empresa con una cultura de innovación crecerá fácilmente, pues se trata de experimentar con procedimientos y acciones. Si bien no existe una forma o modelo específico para innovar estos son algunos consejos o acciones para hacerlo dentro de tu empresa:

- **Evidencia y potencia la inspiración:** Encuentra algún lugar o medio para exponer o compartir cualquier descubrimiento o momento creativo. Ya sea desde una pintura, pasando por alguna publicidad o artículo e incluso un chiste. El estar en contacto con algo digno de admirar o que impresione generará motivación en tu equipo.

- **Forma un equipo creativo:** Aunque en realidad todos somos creativos, en ocasiones se debe cultivar o incentivar la innovación. Toma tiempo para talleres o capacitaciones en donde aprendan técnicas y procesos creativos, ya que de esta forma estarás fomentando un equipo más sólido y acostumbrado a generar respuestas.

- **Invertir no es un gasto:** Muchos ven la inversión como un factor de riesgo innecesario. Las ideas simples deben apoyarse para que se transformen en grandes ideas, pero sin el impulso o esfuerzo necesario pueden quedarse solo como pensamientos.

- **Genera un ambiente crítico en tu empresa:** Recuerda que eres parte de un grupo de trabajo y si este está dispuesto a cuestionar las decisiones de la autoridad quiere decir que estás funcionando como un verdadero equipo. Difícilmente una persona puede tener toda la razón.

- **Establece límites:** El contar con restricciones obligará a tu equipo a pensar de la forma en que está acostumbrado, es decir, a innovar en las posibles soluciones a un problema o a un proceso cotidiano.

- **Trabaja y organiza actividades fuera de la oficina:** Desde otorgar unos minutos al día para que tu equipo camine o salga a respirar un poco de aire o hasta programar dinámicas o juegos que ayuden a fortalecer habilidades en tu equipo.

> Distintas empresas han sabido reinventarse para adaptarse a la nueva realidad tecnológica y social, cuyo ejemplo más claro reside en la rápida respuesta que han tenido algunas de ellas a la emergencia del coronavirus.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Perspectivas 2021

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

Cada vez es más difícil hacer un plan para el siguiente año; el mundo es muy diferente a las décadas de 1990 y 2000, cuando la incertidumbre se daba en un entorno de mayor estabilidad. Hoy en día, debemos tener en cuenta a la pandemia, que ha venido a replantear las formas y los modelos establecidos.

Ante escenarios como estos, más allá de hacer un plan, la propuesta es construir sobre los elementos fundamentales o, como comúnmente decimos, *back to basics:* mirar a los *stakeholders* en nuevos escenarios y mantener una tremenda cercanía con los clientes. Esto requiere que los colaboradores de las empresas se adapten a una nueva forma de trabajo. Especialmente en 2021, seguiremos con el COVID-19 y, al mismo tiempo, tendremos la gran necesidad de que los negocios vuelvan a una "nueva normalidad".

En este escenario de "nuevas formas de trabajo", la flexibilidad juega un papel fundamental. Es el elemento que define las posibilidades aplicables a lo que hoy vivimos y lo que veremos de ahora en adelante.

Las personas deben adaptarse y proteger la salud por delante de todo. Por ello es indispensable que empresas, escuelas y familias se adapten. El reto es lograr que todo engrane y lo que hemos podido ver en estos meses es que, en mayor o menor medida, eso ha sido posible.

Tenemos retos muy grandes. No podemos dejar de comentar que hay industrias y mercados que han sufrido un impacto mayor que otros; de ahí que el replanteamiento de negocio sea indispensable para algunos.

La flexibilidad requiere personas con un altísimo nivel de liderazgo personal y de equipos. Y aquí volvemos a lo básico, a lo fundamental. No es viable lograr un cambio en la forma de trabajo sin un firme liderazgo.

Back to basics significa poner al cliente en el centro, y a los empleados –el pilar de la organización– apoyarlos con líderes responsables e inclusivos. Solo a través de un líder responsable, en toda la extensión de la palabra, los esquemas de flexibilidad son alcanzables. Adaptar a las organizaciones a una nueva normalidad, a una nueva forma de trabajo, a nuevos esquemas de relación con clientes, requiere de un cambio muy importante. Este debe iniciarse en los líderes de equipos y en cada uno de nosotros. En lo individual, ese liderazgo personal integral, dirige nuestro destino.

Lo que viene es una adaptación. Esquemas híbridos de trabajo y de contacto con clientes y proveedores. La tecnología y la digitalización se aceleran de forma dramática y las personas no tienen la opción de elegir. Ahora las compras en línea son la opción más saludable, con menor riesgo para la gente; por lo tanto, es un "deber" el acogerse a las tecnologías.

Lo que antes era "difícil", lo que era opcional, hoy es abrazado por individuos de todas las edades. Impulsada por la crisis de salud, la adopción se acelera. Tomemos estas ventajas para reinventarnos, para construir una nueva forma de trabajo, de colaboración y de relacionamiento. Si optamos por dirigir los esfuerzos y el enfoque a retomar lo básico (*back to basics*), las posibilidades de error son muy bajas. Claro que los enfoques, las definiciones y formas son diferentes, esto es justo lo que debemos reinventar para lograr que empresas, empleados y sociedad recuperen lo perdido, pero sobre bases que nos permitan asegurar un mejor futuro, una mejor perspectiva en 2021 para todos.

El contenido es responsabilidad del autor.

Dibujando nuestra "nueva normalidad"

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

Sin duda, esta crisis vino a modificar la manera en que vivimos nuestro día a día, la forma en cómo trabajamos, conectamos y convivimos. Definitivamente, una vez que todo esto pase, viviremos de modo diferente y tendremos muchos aprendizajes por capitalizar.

La pandemia es solo una temporada en nuestras vidas y terminará. Este tiempo será recordado como un momento extraordinariamente difícil, pero el proceso de transitar a una nueva normalidad habrá de continuar. La crisis vino a acelerar un cambio que ya venía sucediendo, y está obligando a empresas como la nuestra a adoptar nuevas formas de trabajar, mientras que al mismo tiempo reinventamos el papel de la organización en la vida de nuestros colaboradores y en la comunidad que nos rodea. Para los líderes, este momento es y será una gran oportunidad.

Sé que es muy complicado equilibrar el aquí y ahora con el futuro; la realidad es que no vamos a volver a lo que pensábamos que era normal. Lo que necesitamos pensar ahora es: ¿cómo será la próxima normalidad?, ¿qué debemos modificar o mejorar respecto a como veníamos trabajando? Todo esto mientras seguimos navegando este entorno complejo.

Al analizar lo anterior, me di cuenta de que es importante tener un equipo que se ocupe de manejar y estabilizar el negocio durante la crisis y un equipo aparte que se encargue de pensar y dibujar lo que sucederá en los próximos años. Este tiempo será clave para fortalecernos como negocio, para seguir siendo más rápidos, fuertes y mejores para nuestros consumidores, colaboradores, clientes y comunidad.

Considero que la manera en que trabajamos definitivamente será modificada, seguiremos apalancando la tecnología y los conocimientos que hayamos asimilado nos ayudarán a ser más eficientes y resilientes al cambio. Estamos recorriendo un camino nuevo para todos y seguimos aprendiendo conforme avanzamos. Por ahora quiero compartirles tres factores que para mí son elementales, mientras dibujamos el futuro del trabajo que ya está aquí.

Liderazgo

Este es un momento de liderazgo, no de gestión. Durante y después de una crisis es cuando más importante es para los líderes hacer una diferencia positiva en la vida de las personas. Liderar con empatía y preocupándonos por nuestros empleados y la sociedad es más importante que nunca.

Hoy se espera más de los líderes, sin duda, y las habilidades blandas se han vuelto imperativas para prosperar en el nuevo entorno. Los equipos esperan que los líderes, además de optimismo, muestren vulnerabilidad y reconozcan lo difícil de esta situación.

Definitivamente, una habilidad que esperamos en el liderazgo es la adaptabilidad; el mundo está cambiando todos los días y el liderazgo ahora y siempre deberá estar dispuesto a adaptarse. En este tiempo he llegado a constatar la importancia que tiene este tema en la transformación de una empresa; es ahí donde el líder juega el papel más crucial.

Cuando desbloqueas la inteligencia adaptativa de cada persona –su capacidad para leer su entorno, la manera en que reacciona y se adapta a los cambios, desarrollando nuevas estrategias–, puedes lograr un crecimiento radical en la organización, con respuestas más ágiles al cambio. Y es por esto que, ante el ambiente tan dinámico que vivimos, hoy más que nunca debemos continuar siendo efectivos en nuestra toma de decisiones.

El desempeño de los líderes durante este momento, así como la cultura y su gente, definirán el éxito de la compañía en el futuro. Los empleados y la sociedad que nos rodea quieren ver quién somos como empresa y esto tendrá un impacto duradero a medida que avancemos, dejando la crisis atrás.

Una organización y estructuras más flexibles

Este momento histórico hizo que las jerarquías colapsaran. La necesidad de certeza ha hecho que los individuos busquemos alianzas entre nosotros para explicar y manejar nuestra realidad. Este viraje nos lleva a tener una organización mucho más plana y a diseñar mecanismos para que la gente pueda entablar colaboraciones que los ayuden a encontrar soluciones a problemas más complejos. Esta experiencia sin duda cambiará la estructura de la organización, planteando la necesidad de ser todavía más ágiles y flexibles, de seguir eliminando la burocracia para abordar las cosas rápidamente y ser operativamente veloces.

Se esperará que todos sigamos moviéndonos a gran velocidad, habiendo demostrado que podemos hacerlo. Por ello considero elemental que rompamos con los silos de datos y procesos. Esto nos permitirá construir una fuerza laboral impulsada por datos y analítica con habilidades acordes al nuevo entorno y las necesidades de la compañía, buscando que nuestro talento se actualice y recapacite constantemente (*upskill & reskill*).

La forma en que pensamos sobre la ubicación de nuestro talento también está cambiando, pues ahora todos sabemos que podemos ser productivos en un entorno digital. En lugar de tener que contratar colaboradores en determinado lugar, podemos buscar al mejor talento en cualquier sitio y desde ahí incorporarlo a nuestros equipos. Esto definitivamente nos abrirá muchas puertas.

Una oferta de valor para el empleado más personalizada

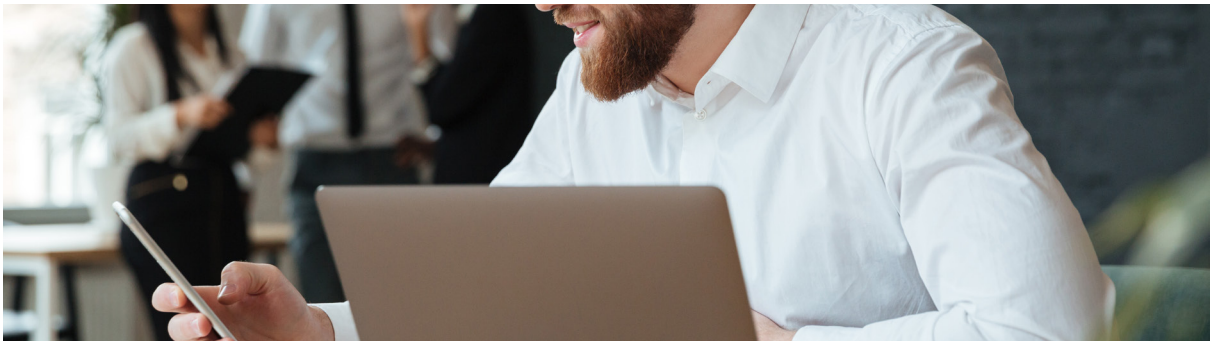
La pandemia ha impulsado la tendencia de las empresas a jugar un papel más importante en el bienestar financiero, físico y mental de sus empleados. Estos tiempos nos han hecho entender que debemos redefinir nuestra oferta de valor; además de hacerla más personalizada tenemos que reenfocar y reasignar los recursos a aquello que tiene más importancia para nuestra gente. Hemos entendido que la salud y el cuidado son temas fundamentales para ellos.

Los días en que nos podíamos diferenciar por nuestro esquema de flexibilidad se acabaron. Hoy más que nunca entendemos que "una talla no sirve para todos" y nos encontramos redefiniendo nuestros modelos de flexibilidad, reconocimiento y compensación para permitir que nuestros colaboradores elijan los suyos de acuerdo con sus necesidades. En este momento en que todo se vuelve todavía más digital y que los modelos de la compañía migraron a trabajo remoto, continuamos adoptando los avances en tecnología para mejorar la experiencia de los empleados.

Por un lado, sabemos que debemos enfocarnos en cómo incorporamos a nuevos empleados y revolucionamos su inducción (*onboarding)* y lo hacemos a través de una *app* que le permite tener información de toda la compañía en sus manos desde el primer día. También hemos realizado importantes mejoras digitales en nuestra plataforma de empleados, centralizando en una aplicación móvil su experiencia PepsiCo. A través de ella tenemos acceso a datos en tiempo real, redes globales, gestión y reconocimientos virtuales, entre otras cosas.

Prepararnos para el futuro exige una reevaluación constante: percibir, dar forma y adaptarse a lo que sucede a nuestro alrededor. Asegurémonos de sacar algo positivo de este tiempo; no desaprovechemos las posibilidades de crecimiento personal y colectivo.

El contenido es responsabilidad de la autora.



Y el futuro... ¿cómo se adivina?

Por: Pilar Martínez Murillo, Directora de Capital Humano, *coach* y consultora

Una inconmensurable sorpresa nos sacudió al inicio de este año: un nuevo virus, aparecido en China, en un mundo lejano y un tanto ajeno al nuestro, dio paso poco después a la emergencia sanitaria mundial por COVID-19. En México, con el antecedente de la influenza H1N1 de 2009, hacia abril o mayo, hicimos un cálculo que subestimó el tiempo que habríamos de permanecer en casa o con la recomendación de evitar salir a la calle.

Se antoja pensar que ser partícipes de una pandemia dio magnitud al asombro en todas sus fases: negación de la realidad, análisis de escenarios (incluida la posibilidad de un complot), sospecha de que se trataba de una mentira o una exageración y enfrentamiento con la realidad al experimentar la pérdida de alguien cercano. Así, cada vez más personas transitan a la aceptación –"somos testigos de una pandemia"–, con la consecuente ansiedad ante lo desconocido: "¿Cuándo y qué sigue?".

Hoy, treinta semanas después, tenemos experiencias por procesar y un futuro que construir y adivinar. En el ámbito del trabajo corporativo hemos realizado una importante adaptación al encontrarnos repentinamente en casa, explorando una forma nueva de comunicación con colegas y clientes desde el ámbito personal y familiar. Para quienes suelen trabajar en la calle, como los profesionales de ventas, el impacto ha sido aún mayor. Hemos logrado adaptarnos, aprender de tecnología, perder el miedo a las cámaras y descubrir nuevos medios de contacto. Quienes siguieron saliendo a trabajar –servidores públicos como los profesionales de la salud que entregan cada día su contribución a la sociedad– enfrentaron ciudades desiertas y temerosas del contagio.

Ahora, ¿qué podemos esperar en el futuro? ¿Cómo nos reta y nos transforma esta experiencia? Propongo que revisemos las siguientes megatendencias para reflexión y proyección.

La primera es el **distanciamiento físico.** Esta realidad llegó para quedarse un buen tiempo, mientras esperamos la vacuna y algún avance terapéutico. Lo cierto es que la distancia mínima entre las personas replantea nuestra forma de relacionamiento y nos lleva a analizar las distintas emocionalidades que experimentamos ante ello. La ansiedad se ha hecho patente, generando una nueva dinámica para abordarla y manejarla antes de que se concrete la estadística que apunta a un incremento de la depresión. Entre nuestros colaboradores, debemos facilitar una solución que se extienda a su entorno.

La segunda megatendencia es el **trabajo desde lugares alternos,** como la casa, un café, una oficina móvil. Esta opción, que ya hemos probado factible para gestión corporativa –particularmente en funciones de administración, mercadotecnia y gestión gerencial–, lleva a cuestionar las fronteras de "el trabajo". ¿Es este el lugar al que asistimos?, ¿o desde donde generamos resultados? Antes era común escuchar: "Voy al trabajo, ¡hasta luego!", seguido de la respuesta: "¡Que te vaya bien en el trabajo!". Con el futuro en mira, se hace necesario replantear las fronteras más allá de un lugar físico e integrarlas nuevamente con base en visión y valores que den sentido y cohesionen a los equipos a través de colaboración y vinculación por el propósito, más allá de la situación física pertinente a cada empresa. La razón de ser del trabajo deja de vincularse con el lugar en donde este se ejecuta; ahora hay que generar un nuevo código de definición, que será el motivador en torno al objetivo común que se persigue a través de este.

En una economía de bajo contacto, aparecen dos tendencias más: **la redefinición del concepto de higiene y el**

fomento al bienestar integral del trabajador. Ante las dos primeras líneas revisadas, la nueva dimensión es fomentar prácticas de salud y bienestar. La toma de conciencia sobre la salud física, mental y espiritual como precursoras del equilibrio que genera un estado general de bienestar es componente esencial tanto de vinculación, típicamente medida junto con el sentido de orgullo y pertenencia (*engagement*), como de condición primaria para la productividad.

Como el desarrollo de nuevas habilidades se hace evidente, propongo dos como eje de reflexión. La primera es la resiliencia –entendida como la capacidad de adaptación gradual y sutil, aunque constante– y es necesaria tanto a nivel individual como organizacional en el futuro cuya creación atestiguamos. La segunda es la capacidad de enfrentar la incertidumbre, como una variable crítica que debe ser incorporada al sistema. Expresada en el marco de la comprensión del cambio constante, sugiero abordarla con realismo, sin proveer falsas expectativas.

El futuro se está creando ahora: por cada dirección que guiamos en el nuevo entorno de los equipos de trabajo, por cada día con uso de cubrebocas, con minimización de salidas, y con trabajo remoto. De tal suerte que no podemos someterlo a la expectativa de *regreso a la normalidad* que a veces plantean los equipos de trabajo. Lo normal es lo estándar, lo usual, la experiencia promedio. De cara al futuro, esta normalización se está definiendo, creando valor en nuevas condiciones: ¿cómo guiar al talento de la organización para desarrollar un espíritu creativo que permita innovar, descubrir y generar valor desde las circunstancias presentes?

Los esfuerzos para integrar el bienestar en el individuo, con flexibilidad en la organización, deben encaminarse al éxito de la empresa en el mercado, pues ello posibilita la continuidad y el éxito para el individuo, así como su contribución a lograr la recuperación económica y social. Surge aquí la necesidad de plantear la paradoja: mayor inversión, dedicación y cuidado de los empleados, al tiempo que generamos valor para la organización. Son acciones secuenciales que apelan al “y”, mas no al “o”; apelan a la opción incluyente.

Esto, sin duda, es un reto; para abordarlo, la última pieza en esta proyección del futuro es el liderazgo. La capacidad de influir, generando entusiasmo y acción para el logro de metas y objetivos, es crucial. La normalidad que se está creando requiere de liderazgo transformacional, adaptativo, incluyente y humano. Es irrenunciable la fijación de rumbo, combinando flexibilidad y exigencia. Hoy más que nunca, capacidades como la escucha activa y la comunicación asertiva, son demandas de índole laboral y personal.

El liderazgo tiende el puente entre el talento y la organización, habilita la posibilidad de generar crecimiento personal y satisfacción que positivamente se expanda en los equipos y sus entornos, al tiempo que atiende las necesidades de la organización para asegurar los resultados que le garantizan futuro. Deja de ser una condición para unos cuantos, por jerarquía o estructura, para convertirse en un estado necesario para todos.

Es tiempo de desplegar nuestras características personales para agregar valor y construir posibilidades desde el lugar que ocupamos en la organización, en la familia, en la sociedad. Sin esperar instrucciones, sin autocensura, porque el futuro no puede adivinarse: lo creamos a cada paso, por acción y por omisión.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Perspectivas de la industria del turismo para 2021: ¿Reactivación?

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

Si en octubre de 2019 nos hubieran dicho que la industria turística perdería este año más de 70% de su negocio, hubiéramos respondido que ese escenario era imposible, pues la economía vivía una bonanza y se anticipaban buenos tiempos para los viajes, las ideas disruptivas y las economías emergentes. ¡Qué contraste con lo que hoy vivimos!

La crisis del COVID-19, sumada a la falta de apoyos fiscales por parte de un gobierno poco empático con las circunstancias que estamos viviendo patrones, PyMES y empresarios en general, nos está orillando a preparar una segunda etapa de ajustes a salarios y prestaciones, de negociaciones con sindicatos, modificación de condiciones generales de trabajo e incluso despidos.

Más allá de los estragos, las empresas debemos revisar nuestras estrategias de negocios y proyecciones financieras para fortalecer nuestra capacidad de adaptación y respuesta ante el cambio. Solo así podremos jugar un papel más decisivo, con una mejor visión del futuro.

En su reporte de mayo, el Centro de Investigación y Competitividad Turística (Cicotur) de la Universidad Anáhuac señala que los factores que más afectaron al turismo mexicano como consecuencia de la pandemia fueron las diversas restricciones a la movilidad de las personas y la recesión económica global.

Las restricciones, impulsadas por los gobiernos para reducir el contagio, impactan la línea de flotación de esta industria: sin movilidad no hay turismo. Por otra parte, no debe descartarse el componente sociopsicológico que podría retrasar el que las personas vuelvan a viajar como parte de su estilo de vida.

Según la Organización Mundial del Turismo, la contracción del flujo turístico mundial podría llegar a 78% en 2020, lo que equivale a perder más de mil millones de viajes internacionales y más de 1.2 mil millones de dólares, así como la puesta en riesgo de entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo. En México, se estima que el consumo turístico en 2020 se reducirá en 1.6 mil millones de pesos, una contracción de 49.3% con relación al año previo.

La falta de visitantes en 2020 significa una hemorragia de 4.1 mil millones de pesos diarios. Con ello, el PIB Turístico reduciría su participación en el PIB nacional a 4.9%, siendo que en 2018 fue de 8.7%. Por sí sola, esta caída en el PIB Turístico resultaría en una reducción de 3.7 puntos del PIB nacional en 2020. Asimismo, se estima una pérdida de 27% del empleo turístico, es decir, poco más de un millón de personas podrían perder su empleo derivado de la contingencia.

El sector privado pronostica que apenas en diciembre podría haber una recuperación de 55% en el mercado doméstico y de 46% en el mercado internacional, sobre el nivel observado en 2019. De acuerdo con el Consejo Nacional Empresarial Turístico, la incertidumbre asociada a la pandemia, la falta de una vacuna y la profundidad esperada de la recesión global llevan a estimar que una recuperación a los niveles de 2019 podría concretarse hacia 2022 o 2024.

Ante un escenario tan negro, esta industria ha decidido adaptarse a la nueva normalidad mediante protocolos de higiene, sanidad y trabajo en casa, así como maximizando los nuevos comportamientos de consumo: la entrega directa al consumidor de productos, servicios y experiencias; el servicio personalizado y comprometido que crea vínculos y nuevas lealtades. La oportunidad está en adap-

En México, se estima que el consumo turístico en 2020 se reducirá en 1.6 mil millones de pesos, una contracción de 49.3% con relación al año previo.

tarnos a un nuevo esquema, abierto, más flexible y con múltiples posibilidades en línea y de forma presencial.

La industria del turismo también ofrece una gran coyuntura para el liderazgo; es el momento ideal para mantener una comunicación abierta y de escucha activa con los trabajadores, quienes se han mantenido en contacto con los clientes. Ahí está la ocasión de prospectar nuevas ideas: los clientes están dispuestos a comunicarnos cómo quieren recibir los servicios y vivir su experiencia de viaje, hospedaje y consumo de alimentos y bebidas. Esto incluye nociones de salud emocional que crearán un gran impacto en ambas partes.

Lo cierto es que el sector turismo empieza a reactivarse. Poco a poco regresan las reuniones y convenciones para integración de la familia, para salir del encierro y para retomar los procesos comerciales. Se espera que durante el último trimestre la ocupación alcance 40% de la capacidad permitida por el Semáforo de Riesgo Epidemiológico operado por el gobierno federal y los estados.

En hoteles, aviones, restaurantes y sitios turísticos, los cubrebocas, caretas, lentes de seguridad, gel higienizante y la sana distancia llegaron para quedarse pues son efectivos para proteger la salud de las personas. Los protocolos de acción y contacto para el cliente se instalarán y reforzarán de forma consistente.

La recuperación económica en esta industria está marcada por la temporalidad. El verano generó ciertos ingresos a pesar de las restricciones. El invierno suele traer a muchos canadienses y estadounidenses, pero de momento no se sabe si viajarán, dada la cuarentena a la que deben someterse y la falta de una vacuna. A su vez, los eventos sociales pospuestos –bodas, fiestas, bautizos, etc.– solo esperan luz verde para celebrarse. Esta reactivación permitiría recuperar más de 500,000 puestos de trabajo fijos y eventuales.

Considero que aún hay mucho camino por recorrer en términos de actividad productiva, suministros, generación de empleo, oferta y demanda, así como nuevas prácticas de consumidores y proveedores. Ante esto, retomo una frase que leí en una revista: “No estamos frente a una época de muchos cambios, sino ante un cambio de época”.

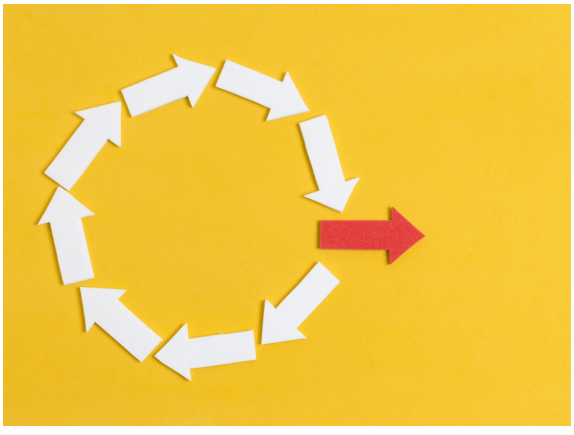
Esta pandemia representa un cambio de paradigma y por ello plantea nuevas alternativas para romper, transformar, reactivar, proponer y hacer crecer el negocio. La reactivación para 2021 depende de la capacidad para adaptarnos a la nueva normalidad, rápido y mejor que la competencia.

Desde un punto de vista estratégico y de gestión del entorno, en el Grupo Brisas hemos pasado de años de crecimiento y comportamientos graduales y previsibles a decisiones súbitas e inesperadas en una arena volátil, incierta, compleja y ambigua. No existe relación causal que ayude a entender la situación que estamos viviendo. Desconocemos el alcance real de la pandemia y el final del efecto financiero antes de tocar fondo.

Mi pronóstico es que debemos seguir luchando contra la incertidumbre, analizar la información para definir causas y efectos, y plantear escenarios positivos de acción. Es nuestra obligación identificar el camino que nos lleve hacia alternativas disruptivas.

El liderazgo y el propósito de la organización deben contribuir a la toma de decisiones contundentes que refuercen la reactivación. A su vez, los colaboradores deben poner su talento al servicio del propósito y reaprender el trabajo para convertirse en embajadores de la marca y de la generación de negocio.

El contenido es responsabilidad del autor.



Comunicación Interexterna

Por: Jorge Valencia, Presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores y Socio Director en Soluciones de Comunicación

Las marcas valen por su reputación, ese valor intangible que refleja el conjunto de percepciones que tienen sobre ella múltiples actores. Por definición, la reputación no puede controlarse, pero sí la narrativa sobre una empresa. Hasta hace algunos años, en lo interno, la organización era la única dueña de los medios de comunicación; en lo externo, las relaciones públicas buscaban una actuación benevolente o, por lo menos, justa por parte de los medios masivos. Al controlar a estos, la empresa tenía injerencia en el ingrediente más importante de la reputación: el discurso sobre la compañía que recibían colaboradores o ciudadanos.

Pero todo ha cambiado con el mundo digital: la comunicación se ha vuelto democrática, pues ya no hace falta ser dueño de un medio para poder expresarse: los blogs, redes sociales y sistemas de mensajería nos permiten emitir todo tipo de información e interactuar con ella de manera inmediata y gratuita. Con ello se han modificado todos los atributos de la comunicación tradicional: la oportunidad se mide en segundos, no en días; el alcance se mide en millones, no en miles de personas; el equipo de producción es un celular, no un estudio profesional; las interacciones no son estimadas, sino medidas en meticulosos clics. No menos sacudida ha sido la frontera entre los mundos interior y exterior en la empresa.

La distinción habitual entre una **comunicación externa** –dirigida a clientes, consumidores y sociedad, sobre productos, servicios o logros de la compañía– y una **comunicación interna** para empleados, con temas de recursos humanos, procedimientos y orgullo dejó de ser válida hace tiempo. Estamos ante una realidad en la que cada acción de comunicación hace eco al mismo tiempo en diversos públicos y niveles, como las cuerdas de una guitarra, que aun cuando se toquen por separado resuenan entre sí. Un complejo fenómeno para el que en nuestra agencia acuñamos un nuevo término: comunicación interexterna.

> Nuestros colaboradores, como todos los ciudadanos 2.0, están expuestos a un bombardeo permanente de información, están hiperconectados y globalizados.

Con ella nos referimos, por un lado, al hecho de que **los individuos tienen un perfil multiaudiencia:** nuestros colaboradores, antes que ser empleados, son también consumidores, compradores y ciudadanos críticos, con demandas sociales y posturas políticas. Los candidatos en proceso de reclutamiento valoran no solo la oferta laboral que se les pone enfrente, sino la calidad de los productos y la reputación de la compañía.

Por otro lado, el término comunicación interexterna hace referencia a que los **temas de interés no responden a audiencias únicas** y no pueden separarse en forma simple: el colaborador quiere enterarse de los compromisos de

La distinción habitual entre una comunicación externa y una comunicación interna para empleados, con temas de recursos humanos, procedimientos y orgullo dejó de ser válida hace tiempo.

responsabilidad social de su empleador, quiere sentir que su empresa defiende como él los derechos humanos, mientras que los consumidores queremos que las marcas a quienes compramos productos sean buenos empleadores, que traten a su gente de forma justa.

Nuestros colaboradores, como todos los ciudadanos 2.0, están expuestos a un bombardeo permanente de información, están hiperconectados y globalizados; por eso me gustaría proponer tres principios para enfrentar desde la empresa el reto de una comunicación interexterna:

1. **Constituirse como un emisor confiable:** en un mundo saturado de información y lleno de noticias falsas, la empresa puede convertirse en una voz escuchada, tomada siempre en cuenta por el empleado. Para lograrlo, se debe construir el espacio con constancia, transparencia, veracidad y suficiencia. Comunicar poco, a destiempo o de manera opaca hace daño en tiempos de paz, pero lo más grave es que nos prepara mal para la guerra. Los empleados no replicarán la información oficial de la empresa por consigna, sino porque creen en ella.

2. **Aprender a vivir en la transparencia:** el escrutinio permanente sobre todas nuestras acciones llegó para quedarse, así que es mejor invertir en arreglar lo que no se ve bien que en tratar de ocultarlo. En su cara positiva, esta transparencia radical hace hoy más aceptable que nunca mostrarse vulnerable y reconocer los errores o la incertidumbre, pero demanda comunicación abierta y autenticidad.

3. **Habilitar a los embajadores:** La "motivación" de un empleado cobra un nuevo sentido: no se trata solo de lograr que sea más productivo, sino de que tenga motivos reales para hablar bien de su empresa. Si nuestros colaboradores son voceros de la marca, nos guste o no, ¿no es una mejor idea invertir en prepararlos, con un discurso sencillo, poderoso y compartible?

Las organizaciones viven de su reputación. Y esta se genera, hoy más que nunca, de adentro hacia afuera.

El contenido es responsabilidad del autor.

Aspectos novedosos en las inspecciones del trabajo: el caso de la NOM-035

Por: Juan Loredo y Víctor González, Legal Laboral

Los tiempos que vivimos han significado un reto para adaptarse a nuevas formas de trabajo, a métodos y esquemas de convivencia que posiblemente hayan llegado para quedarse. La relación que los patrones tienen con la autoridad laboral no es una excepción, por lo que el uso de la tecnología se ha vuelto fundamental para continuar hacia la mejora de las condiciones laborales que permitan, a empresas y trabajadores, lograr sus objetivos, siempre observando las obligaciones impuestas por la normatividad.

Una herramienta fundamental para comprobar el cumplimiento de las obligaciones patronales es la visita de inspección, en cualquiera de sus principales modalidades:

- **Inicial:** La que se practica a las nuevas empresas o centros de trabajo, para verificar, principalmente, las condiciones generales de trabajo y de seguridad, higiene y medio ambiente laboral.
- **Periódica:** Se lleva a cabo por intervalos, generalmente de doce meses, derivado de alguna observación hecha por la autoridad laboral.
- **De comprobación:** Derivada del requerimiento de la autoridad laboral, principalmente con motivo de una inspección previa, y por la cual se haya dado a la empresa un término para dar cumplimiento a una obligación.
- **Extraordinaria:** Inspección motivada, principalmente, por una denuncia (anónima o no) de algún trabajador; porque la autoridad se entera (por cualquier medio) de alguna posible vulneración a los derechos de los trabajadores; o bien porque se haya reportado algún accidente de trabajo en el centro de labores.
- **Aleatoria:** Aun cuando esta modalidad no está contemplada como tal en la legislación vigente, sí es común que cualquier empresa haya salido "sorteada", por lo que se practicará una visita de inspección en cualquiera de las tres materias indicadas.

> El pasado 23 de octubre de 2020 se cumplieron dos años de la publicación en el Diario Oficial de la Federación, de la NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención.

Es por lo anterior que, en septiembre de 2019 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) modificó su estructura y creó la Unidad de Trabajo Digno, de la cual dependen desde entonces la Dirección General de Inclusión Laboral y Trabajo de Menores, la Dirección General de Fomento a la Seguridad Social, y la Dirección General de Seguridad y Salud en el Trabajo; sin embargo la función más importante de esta nueva área es la coordinación de la elaboración del programa de inspecciones y la supervisión de las oficinas estatales encargadas de las inspecciones. Este hecho es importante, pues se espera que los objetivos de dichas direcciones se vean plasmados en las visitas y se tomen en cuenta elementos como la discriminación, irregularidades en prestaciones de carácter social, entre otros, para ordenar la práctica de una inspección. Esta es la primera novedad en las inspecciones laborales, es decir, que habrá más "motivos" que la autoridad podrá tomar en consideración para solicitar las visitas.

Una herramienta fundamental para comprobar el cumplimiento de las obligaciones patronales es la visita de inspección, en cualquiera de sus principales modalidades.

Un segundo punto novedoso en la práctica de las visitas, tiene su origen en el hecho que el año pasado, la STPS, celebró convenios de colaboración con el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), el Sistema de Administración Tributaria (SAT), y la Procuraduría Fiscal de la Federación (PFF); con lo cual se espera practicar inspecciones mucho más eficientes, pues una vez detectados movimientos atípicos o sospechosos de las empresas ante cualquiera de dichas instituciones, se podrá contar con información precisa del posible incumplimiento y así planear y ejecutar una visita mucho más certera.

Es importante destacar que previo a dicho convenio de colaboración, la información del centro de trabajo con que la autoridad laboral contaba era muy limitada; sin embargo, ahora la Unidad de Trabajo Digno contará con datos detallados de la empresa relativos a: pago de impuestos, altas y bajas de trabajadores, pago de utilidades reportadas, nivel de rotación de personal, pagos al IMSS e INFONAVIT, entre muchos otros. Ello implica que las empresas que en su relación con alguna de las autoridades referidas hayan tenido alguna inconsistencia, o a juicio de la Unidad de Trabajo Digno exista la sospecha fundada de alguna mala práctica o afectación a los derechos laborales de los empleados, podrá ser objeto de una inspección extraordinaria.

Una tercera novedad en la práctica de las inspecciones es el hecho que, a decir de la autoridad, con base en la reciente colaboración con otras autoridades, se dará alta prioridad para practicar inspecciones, a todas aquellas empresas de *outsourcing* que realicen o reporten cualquier movimiento que pudiera ser considerado violatorio del derecho laboral. Es decir, toda vez que ahora se contará con información fiscal/contable y de seguridad social de este tipo de empresas, serán objetivo prioritario de la autoridad.

Un cuarto elemento, propio de la actividad del visitador o inspector, es el hecho que, derivado de los datos con que contará la autoridad, se requerirá información precisa a la empresa. Es decir, no obstante, la visita de inspección deberá ser en una de las tres materias referidas líneas arriba, se solicitarán documentos respecto de las inconsistencias o posibles irregularidades detectadas previamente por la autoridad (y por las cuales ordenó la visita de inspección). Lo anterior puede contribuir a disminuir las malas prácticas de los inspectores y patrones.

El quinto elemento novedoso es la serie de mecanismos de autogestión o autocumplimiento que la autoridad pone al alcance de los patrones, quienes a su vez pueden ser acreedores a diversos distintivos de acuerdo con su nivel de cumplimiento.

Continúa...

La autoridad ha creado una herramienta digital denominada "Cumplilab", que puede ser obtenida por cualquier patrón, y mediante la cual se hace del conocimiento de la secretaría las condiciones de trabajo en el centro de labores. Una vez efectuado el registro digital, la autoridad programa una visita al centro de trabajo para dar asesoría y orientación. Si derivado de dicha visita (que la autoridad no llama inspección) se advierten irregularidades, se le otorga al patrón un lapso máximo de un año (depende del tipo de inconsistencia detectado) para subsanar los puntos observados; de no hacerlo en ese término, la autoridad laboral ordenará de inmediato una visita extraordinaria. El incentivo que la STPS otorga a quien decida optar por este esquema de autocumplimiento, consiste en garantizarle que no se le practicará una visita de inspección durante el primer año.

Asimismo, otro esquema de incentivos para aquellos patrones que decidan autoevaluarse y registrarse en el sistema, es el Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (PASST), el cual incluye distintivos de centros de trabajo digno, de acuerdo con el nivel de certificación obtenida. Por ejemplo, existen distinciones en inclusión laboral, igualdad laboral y corresponsabilidad, así como en erradicación de trabajo forzoso y trabajo infantil.

La NOM-035

El pasado 23 de octubre de 2020 se cumplieron dos años de la publicación en el Diario Oficial de la Federación, de la NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención.* Ello es trascendente, pues en el artículo segundo transitorio de dicha norma se estableció que la segunda etapa (o conjunto de obligaciones a cargo de los patrones) entraría en vigor a los dos años siguientes a su publicación.

Es importante recordar que dicha norma estableció dos momentos para el cumplimiento de las diversas obligaciones y actividades en ella contenidas; en un primer momento, se estableció que después de un año de su publicación entraría en vigor la obligación de difusión, concientización y publicación de elementos que dieran a conocer a los trabajadores los factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

Ya a partir del segundo año, es decir, a partir del día 24 de octubre de 2020, entró en vigor la obligación de los patrones, de acuerdo con el nivel de actividades que la norma les impone (y que depende de la cantidad de trabajadores con que cuente), de identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial, llevar a cabo actividades de contención y control de estos, así como practicar (ordenar o canalizar) exámenes médicos a quienes los requieran, y llevar registros de toda esa actividad.

A este respecto ha existido una serie de opiniones y posturas que pueden haber confundido a algunos patrones, pues se ha dicho principalmente que la autoridad laboral puede ordenar una inspección para verificar el cumplimiento de esta norma, y que la empresa debe contratar forzosamente a especialistas; ello es incorrecto, o al menos impreciso.

En efecto, la autoridad laboral tiene la facultad de verificar el cumplimiento de dicha norma; sin embargo, la NOM-035 no es una norma independiente por la cual, de forma individualizada, la autoridad pueda practicar una visita de inspección. En todo caso, lo que sucederá es que será practicada una visita de inspección en materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, y adicionalmente se verificará el cumplimiento de la referida norma. Esto es especialmente importante, pues no perdamos de vista que el cúmulo de obligaciones que los patrones deben cumplir en cuanto a seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo, es mucho mayor y más preocupante que solo centrarse en el cumplimiento de una pequeña parte de la visita. Asimismo, de acuerdo con la propia norma y en atención al número de empleados, el patrón puede contratar a algún ente o tercero para verificar el cumplimiento, pero también lo puede hacer utilizando las herramientas, modelos y cuestionarios que la autoridad ha puesto a disposición del público, incluso acudiendo o canalizando a sus empleados al IMSS, por lo cual concluimos que no existe la obligación de contratar entes privados para el cumplimiento de esta norma.

Conclusiones

1. Se espera que aquellas empresas que tengan o hayan tenido algún tipo de incumplimiento frente a alguna de las autoridades referidas, cuente con muchas más posibilidades de ser inspeccionada.
2. La herramienta de autogestión propuesta por la autoridad aparentemente no contiene muchos incentivos para que las empresas decidan empadronarse. Sin embargo, no debemos olvidar que el cumplimiento de la normatividad debe ser ineludible.
3. Más que nunca, las empresas que se dedican a la subcontratación deberán revisar sus procesos y asegurarse que su actuar ha estado apegado a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en esa materia.
4. Siempre será buen momento para detenerse a analizar el nivel de cumplimiento de obligaciones en materia laboral, para no ser objeto de inspecciones, y en caso de tener que enfrentarlas, obtener un resultado favorable.

El contenido es responsabilidad de los autores.

¿Qué podemos esperar para el 2021?

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Seguramente en el año que está por comenzar seguiremos viendo los efectos del COVID-19. Si bien hay indicios de una leve recuperación económica, lo cierto es que los recursos con los que dispondrá el gobierno serán limitados. Al no plantearse nuevos impuestos, la lupa estará puesta en mejorar la fiscalización, buscar el apoyo de todos para facilitar las facultades de comprobación, incrementar los requisitos para que procedan las deducciones y encontrar alternativas para disminuir el gasto público, incluido el pago de pensiones.

Marco macroeconómico

El 8 de septiembre, el Poder Ejecutivo presentó el paquete económico para el próximo año que incluye los criterios de política económica. En este documento se establecen las principales variables sobre las que se sustentan la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos, las cuales se enlistan enseguida:

Indicador	Estimado 2020	Estimado 2021
Producto Interno Bruto (puntual*)	-8.0	4.6
Inflación Dic / Dic (%)	3.5	3.0
Tipo de cambio nominal (pesos por dólar)		
Fin de periodo	22.3	21.9
Promedio	22.0	22.1
Tasa de interés (Cetes 28 días, %)		
Nominal fin de periodo	4.0	4.0
Nominal promedio	5.3	4.0
PIB de Estados Unidos (crecimiento %)	-5.0	3.8
Producción Industrial de Estados Unidos (crecimiento %)	-8.4	3.4
Petróleo (canasta mexicana)		
Precio promedio (dólares / barril)	34.6	42.1

*/ Corresponde al escenario de crecimiento puntual planteado para las estimaciones de finanzas públicas.

Continúa...

Si bien todos esperamos una pronta recuperación de la economía, el incremento estimado del PIB se ve difícil de alcanzar. De hecho, en los últimos años no se ha logrado un incremento así de importante, tal y como se muestra en el documento preparado por la SCHP.

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Producto Interno Bruto (Variación % real anual)	2.8	3.3	2.6	2.1	2.2	-0.3	-10.1

*/ Corresponde al primer semestre. Fuente: INEGI

Actualización de la tarifa del ISR

El artículo 152 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) señala que las tarifas del impuesto se actualizan cuando la inflación acumulada desde el último ajuste exceda del 10%. Asimismo, se precisa que dicha modificación entrará en vigor a partir del 1 de enero del ejercicio siguiente en el que se haya presentado el mencionado incremento.

En el caso concreto, el último Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) que se utilizó para actualizar la tarifa de ISR fue el de noviembre de 2017, cuando el valor registrado fue de 97.695. En agosto de 2020 el INPC es de 107.867, por lo que la inflación acumulada es del 10.41%.

Por lo tanto, una vez que se conozca el INPC de noviembre 2020 será posible hacer los cálculos para determinar los valores aplicables en 2021 y ajustarlas en los sistemas de nómina que lleva cada empresa. La actualización de las tarifas genera un menor pago de impuestos y, por lo tanto, un incremento al ingreso neto de los trabajadores. Cabe recordar que la tabla del subsidio para el empleo no se actualiza.

Embargo de cuentas de terceros

En el paquete de reformas fiscales para el 2021, se contempla una reforma al artículo 40-A del Código Fiscal de la Federación (CFF), para que la autoridad fiscal pueda realizar embargos precautorios sobre los bienes de los contribuyentes sujetos a una revisión y también sobre *"terceros con ellos relacionados"* que se opongan al ejercicio de facultades de comprobación. De esta modificación hay diversos aspectos que se deben analizar:

- No hay una limitación al concepto de terceros relacionados para efectos fiscales, por lo que quedan incluidos clientes, proveedores e incluso los trabajadores.
- En el proyecto de reformas, se señala que generalmente los terceros que bloquean las revisiones del SAT, son quienes realizan operaciones simuladas con empresas consideradas como EFOS (factureras), así como las personas físicas que reciben importes exorbitantes (sin definir un monto) por concepto de ingresos asimilados a salarios.
- El aseguramiento precautorio aplicará cuando el SAT solicite a terceros relacionados, información sobre un contribuyente sujeto a revisión y el tercero no la proporcione.
- El embargo operará en primer lugar contra las cuentas bancarias de los terceros.
- El aseguramiento precautorio de bienes de los terceros relacionados será hasta por la tercera parte del monto de las operaciones realizadas con el contribuyente objeto de la revisión.

Para que proceda esta medida, la autoridad fiscal debe:

- Emitir un mandamiento legítimo de autoridad, avisando al tercero que, de no cumplir con lo solicitado, se hará acreedor a tal sanción.
- Señalar los procedimientos a seguir, los cuales deberán estar previstos en la ley.
- Notificar tal determinación al sujeto obligado, especificando que, si no se acata el mandato en el plazo concedido, se harán efectivas tales medidas.

Por lo anterior, si se recibe alguna solicitud de información por parte del SAT, deberá atenderse para evitar el embargo precautorio de cuentas bancarias.

Cuidado con las facturas de deducciones personales

Cuando presentas tu declaración anual, tienes derecho a aplicar las deducciones personales que en la mayoría de los casos dan lugar a que se genere un saldo a favor

el cual puedes solicitar en devolución. Con el paso del tiempo se han ido incrementando los requisitos a cumplir para que procedan dichas deducciones. Pues bien, el 2021 no será la excepción. En el proyecto de reformas se adiciona una fracción X al artículo 29-A para precisar que en el comprobante fiscal (CFDI) se debe señalar el uso fiscal que el receptor del comprobante fiscal digital por internet dará al mismo. Por ello, se debe revisar que aparezca la clave correcta conforme a la siguiente tabla:

Clave	Concepto
D01	Honorarios médicos, dentales y gastos hospitalarios.
D02	Gastos médicos por incapacidad o discapacidad.
D03	Gastos funerales.
D04	Donativos.
D05	Intereses reales efectivamente pagados por créditos hipotecarios (casa habitación).
D06	Aportaciones voluntarias al SAR.
D07	Primas por seguros de gastos médicos.
D08	Gastos de transportación escolar obligatoria.
D09	Depósitos en cuentas para el ahorro, primas que tengan como base planes de pensiones.
D10	Pagos por servicios educativos (colegiaturas).

Además, si se realiza algún pago en parcialidades, por ejemplo, en el caso de seguro de gastos médicos, será necesario que además de la factura por el total de la prima, se anexen los recibos de recepción de pagos por cada parcialidad cubierta.

Inscripción al RFC de los trabajadores

Actualmente, cuando una empresa contrata a empleados que todavía no están inscritos al RFC, el empleador debe hacerlo y proporcionar sus datos de contacto, es decir, correo electrónico y número telefónico de los mismos.

Ahora bien, en el paquete económico, se propone una modificación al artículo 27, apartado B, fracción II del Código Fiscal de la Federación para señalar que es obligación de los contribuyentes, en este caso de los trabajadores, mantener actualizados los medios de contacto.

Por lo anterior, se sugiere comentar esta situación con los empleados y que el correo que se señale sea siempre el personal del trabajador y no el institucional, pues cuando dejan de laborar para la empresa ya no pueden acceder a dicha cuenta de correo y no se enterarán de la información que deba comunicarles el SAT.

Parámetros de deducciones para evitar riesgos

Se propone adicionar un inciso i) en la fracción I del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación para incluir una nueva facultad para las autoridades fiscales, consistente en darles a conocer en forma periódica parámetros específicos, con el fin de que estos puedan cumplir con mayor certidumbre y en un entorno preventivo y cooperativo con sus obligaciones fiscales.

Continúa...

Como parte de esos parámetros, la autoridad daría a conocer a las empresas parámetros de referencia con respecto a la utilidad, conceptos deducibles o tasas efectivas de impuesto que presentan otras empresas del sector económico o industria a la que pertenecen. De aprobarse esta iniciativa, se podría llegar al extremo de que el SAT limite o incluso rechace la deducción de determinadas prestaciones que se otorgan a los trabajadores, porque conforme a sus parámetros la mayoría de las empresas del sector únicamente otorgan las prestaciones legales.

En el proyecto se precisa que la autoridad fiscal informaría a la empresa cuando detecte supuestos de riesgo con base en los parámetros señalados al amparo de programas de cumplimiento voluntario sin que se considere que las autoridades fiscales inician el ejercicio de sus facultades de comprobación, y aclara que dichos programas no son vinculantes.

Cambios a la modalidad 40

Las personas que cotizaban en el IMSS con anterioridad al 1 de julio de 1997 pueden elegir si se pensionan conforme a la ley vigente a esa fecha (conocida como Ley del 73) o conforme a la ley actual.

Para maximizar las pensiones a través de la continuación voluntaria en el régimen obligatorio del IMSS, conocido como Modalidad 40, el asegurado debe elegir el salario en el que desea cotizar, el cual podrá ser **mayor o igual** al que tenía registrado al momento de la baja en el régimen obligatorio, siempre y cuando este no rebase el límite superior establecido en el artículo 28 de la LSS vigente, o sea, **el equivalente a 25 veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal.**

Es decir, si un trabajador estaba cotizando en su último empleo con tres salarios mínimos, al ingresar a la modalidad 40 podría cotizar con el salario topado (25 SM) y generar el derecho a obtener una pensión alta. Sin embargo, esto podría dejar de ser así, porque el pasado 30 de septiembre, Alejandro Carvajal Hidalgo, integrante del Grupo Parlamentario MORENA, presentó una iniciativa para modificar el artículo 218 de la Ley del Seguro Social.

De aprobarse la modificación, los trabajadores que sean dados de baja y que opten por continuar en el régimen obligatorio, deberán quedar inscritos con el último salario o superior, con la salvedad, de que **si el último salario es menor al equivalente a 10 veces el Salario Mínimo General Vigente del DF (VSMGDF), se tomará como límite superior el equivalente a 10 VSMGDF,** y cuando llegue el momento de pensionarse lo harán con dicho tope.

En conclusión, si se aprueba la modificación al artículo 218 de la Ley del Seguro Social y te inscribes a la modalidad 40 una vez que haya entrado en vigor la reforma, y tu último salario de cotización era:

- Inferior a 10 VSMGDF, el salario máximo a cotizar y sobre el cual se calculará tu pensión será de 10 VSMGDF.
- Superior a 10 VSMGDF, el salario máximo a cotizar y sobre el cual se calculará tu pensión será de 25 VSMGDF.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Bechapra
BUSINESS SERVICES
Comprometidos
con tu capital humano
ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
CAPACITACIÓN
DIAGNÓSTICO LABORAL
MODELO FLEXIBLE DE TRABAJO
BENEFICIOS ADICIONALES PARA LOS COLABORADORES SIN COSTO PARA SU EMPRESA
LAS COMISIONES MÁS COMPETITIVAS DEL MERCADO
contacto@bechapra.com
Tel. (55) 8805 4891
Tel. (722) 440 0487
www.bechapra.com

Upsí vale
El poder de crecer

Conoce la
Tarjeta Digital Oficina en Casa

¿TU EMPRESA ESTÁ PREPARADA PARA EL HOME OFFICE?

Tus colaboradores podrán adquirir suministros de oficina y pagar servicios de luz, agua, teléfono, internet y más.

Deducible al 100 % como herramienta de trabajo

Aumenta el **compromiso y lealtad** de tu equipo

Ahorra en insumos y bienes de capital

Asigna y **dispersa los recursos en línea**

Máxima seguridad al comprar gracias al CVV dinámico

Incrementa la **productividad**

Para recibir asesoría sobre esta solución, contáctanos al correo **ventas@sivale.com.mx** o llámanos a los teléfonos **55 5141 6686 / 55 5141 6684.**

improving people /
changing the world

- → Somos una consultora de servicios **vanguardistas** y de **calidad**.
- → Generamos **soluciones** de Capital Humano basadas en **tecnología**.
- → Con nuestras herramientas **potencializamos** el **talento humano** de las organizaciones.

visítanos en:

www.helloiu.com

www.grupohuman.com

Síguenos
@GrupoHuman

Contáctanos
55 6800.2226
800 usr x net
8 77 9 6 3 8

Conoce nuestras 4 unidades de negocio

business

Te apoyamos en temas de Governance, modelo de negocio, planificación estratégica, procesos, entre otros.

team

El equipo iU te ofrece consultoría en recursos humanos, atracción de talento, pruebas psicométricas, estudios socioeconómicos y capacitaciones.

technology

Laboratorio de software a la medida, geolocalización, e-commerce, entre otros.

communication

Agencia Creativa, donde ofrecemos branding y comunicación visual y estrategia de marketing.

#thanks2iU

Comparte tu experiencia en Recursos Humanos

BLOG RH | Amedirh

Amedirh te invita a participar en el **BLOG RH** creando colaboraciones y contenidos que pueden ser de ayuda para otros profesionales de la función.

Con tus artículos, estamos creando una red de apoyo y conocimiento siempre actualizado.

---

www.amedirh.com.mx/blogrh

e-mail: contacto@amedirh.com.mx