

CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 9 | Septiembre-Octubre 2020



RH: IMPULSOR DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

SERVICIOS BOLSA DE TRABAJO



Estimado Socio Amedirh

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

Cartera de candidatos

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

Publicación de vacantes

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

Pruebas psicométricas

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

Grupos de intercambio

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

WhatsApp

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

 (55) 2338 9828

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

CONTACTO

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

CONTENIDO

CREANDO VALOR

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

www.amedirh.com.mx

04 Editorial

RH: el tejido fino para la gestión del cambio

05 Resumen Ejecutivo

06 Nuevos Socios

08 Congreso Internacional de Recursos Humanos 2020

Edición 55° Digital

15 Investigación RH

Gestión del cambio: cifras y hallazgos en la comunidad AMEDIRH

18 Grandes Tendencias

Gestión del cambio organizacional mediante proyectos

Enfoque de Negocios

22 El trabajo: una misión humana en favor de la vida

26 Aterrizando ideas sobre la empresa resiliente

28 Gestión del cambio: ¿existe una metodología ideal?

30 Decisiones de personas para la era *After-Domestication*

Imagen de portada: Freepik.

32 RH Global

Cómo evitar errores comunes en la gestión del cambio

34 Marco Legal

El Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida en el T-MEC

37 Mundo Ejecutivo

En vías de redefinir el cambio: MIT Sloan

38 Retorno de Inversión

Buzón IMSS: Nueva forma para comunicarse contigo



RH: el tejido fino para la gestión del cambio

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

La estabilidad era, hasta hace poco, una de las características máspreciadas en una organización. Hoy, sin embargo, la transformación es lo constante y lo valorado. Ello convierte a la **gestión del cambio** en un imperativo para toda empresa, pues el éxito depende de su dinamismo y flexibilidad. Independientemente del área que se quiera transformar, Recursos Humanos (RH) es el aliado natural e imprescindible.

La gestión del cambio es un proceso complejo que implica una serie de decisiones tendientes a dejar atrás una situación que ya no se desea para llegar a otra más adecuada para la organización. Una vez que se identifica y se analiza lo que debe variar (procesos, productos, estructuras, etcétera), se diseñan estrategias, organizan equipos y aplican conocimientos, herramientas y recursos.

El cambio suele gestarse cuando los directivos están insatisfechos con el estado de las cosas y buscan soluciones creativas. Los líderes –quienes conocen perfectamente su negocio– establecen metas alcanzables y afinan la imagen mental del estado futuro posible. Idealmente, todo esto se proyecta antes de que se presente una crisis; sin embargo, lo más frecuente es que las modificaciones respondan a sucesos imprevistos en los ámbitos económico, geopolítico o empresarial.

Y estos líderes no trabajan solos: desde el principio deben compartir su visión del cambio con RH, pues a esta área corresponde explicar al personal el qué, el por qué, el cómo y el cuándo de la iniciativa para asegurar su aceptación y apoyo. En efecto, la primera tarea a favor de lo nuevo es establecer una comunicación efectiva con los empleados; brindar la información correcta en el momento preciso es crucial para convencerlos de las

bondades de la innovación, o bien, para encauzar los sentimientos de desorientación, desilusión, hostilidad y ansiedad que suelen emerger al inicio de un proyecto.

A este respecto, debe reconocerse que todo cambio genera resistencia. Esto ocurre porque las personas temen perder algo, no entienden las razones de la transición que toma lugar o han sido afectadas por rumores o noticias falsas que producen desacuerdo. La mejor manera de vencer el rechazo es ofrecer información.

La formación es la otra aportación de RH al tema. Nuestra es la misión de desarrollar programas de capacitación específica para crear las habilidades requeridas por la iniciativa de cambio. Si es necesario, habrá que redefinir roles y responsabilidades. Así, procuraremos que el personal esté en condiciones de optimizar su desempeño.

Una tercera acción consiste en implementar las distintas fases del cambio: definir roles esenciales, anunciar fechas clave, monitorear los resultados, atender la retroalimentación y hacer las modificaciones pertinentes.

También somos responsables de elaborar documentación informativa, evaluar la disposición al cambio y analizar los impactos potenciales. Una vez instaurado, RH juega un papel estratégico al calcular el retorno de la inversión a partir de indicadores clave.

Es cierto que no hay cambio sin líderes, pues son ellos quienes conocen mejor dónde se encuentra la organización, dónde debe estar y qué ha de hacerse para alcanzar tal destino. También, el hecho de que RH es el vehículo que facilitará el proceso de conducción hasta esa nueva realidad. 🤝

Síguenos a través de nuestras redes sociales



@AMEDIRH_



@AMEDIRH



@AMEDIRH_



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

RH: Impulsor de la gestión del cambio

Hoy, cuando los cambios y las reestructuraciones son la norma en la mayoría de las organizaciones, la gestión del cambio es una herramienta indispensable para administrar el aspecto humano de dicho proceso de intervención. No obstante, las estrategias de desarrollo empresarial rara vez incorporan alguno de los muchos modelos o metodologías disponibles.

Los dos modelos más comunes se enfocan en las personas, pues parten de que son los individuos quienes cambian, no las organizaciones. Así, ADKAR descansa en cinco pilares: conciencia, deseo, conocimiento, habilidades y reforzamiento. Kotter, a su vez, propone la secuencia ver-sentir-cambiar, con pasos clave que incluyen establecer un sentido de urgencia, crear una coalición de liderazgo, desarrollar una visión de futuro e institucionalizar los nuevos enfoques.

Más allá del modelo elegido (se recomienda tener a la mano más de uno), los gestores del cambio deben tomar

en consideración una serie de puntos esenciales, entre los que destacan tres:

- Todo cambio debe estar respaldado por un patrocinador fuerte y eficaz.
- Es fundamental explicar oportunamente por qué es necesario el cambio.
- Sin excepción, el cambio genera resistencia y la mejor manera de vencerla es ofrecer información y formación.

RH es el aliado natural e imprescindible de todo proceso de cambio. Pensando en todo ello, preparamos esta edición sobre un tema que se encuentran en auge por razones ciertamente coyunturales pero que se quedará entre nosotros por larga temporada, trayendo consigo incontables desafíos. 🔄

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. Lia Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Dr. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDOVALORH. Año 9. No. 5. Septiembre - Octubre, 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

**Centro de Operaciones Preventivas
en Seguridad Privada TCGA, S.A. de C.V.**

Lic. Miguel Ángel Baca de Velasco
Contralor
Giro: Otros

Cisa

Lic. Mónica Heidy Valera Urióstegui
Directora Corporativa de Capital Humano
Giro: Transporte

Compassion de México, A.C.

LRI. Ana Cecilia Ochoa Frías
Socio Estratégico de RH - Líder
Giro: Cámaras/Asociaciones

Condor Innovation Solutions

Lic. María Cristina Toledo Flores
Director de RH
Giro: Tecnología

Gala Human Resources Services

Lic. Jacqueline Cardoso
Recursos Humanos
Giro: Servicios

Organización Soriana

Lic. Antonio José Madrid García
Director General de Recursos Humanos
Giro: Servicios

Uniformes de San Luis, S.A. de C.V.

Ing. Dalell Sierra Vidales
Human Resources Manager
Giro: Textil

AMEDIRH te da la bienvenida a una experiencia de integración profesional a la comunidad más importante de Ejecutivos de Recursos Humanos en México. Te invitamos a descubrir y capitalizar todos los beneficios que ofrece nuestra membresía.

**iGracias
por conectarte
a nuestra red!**



REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Octubre 2020

LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

Temas

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

CONTACTO

☎ 5602 4575 o 5554 5158

✉ IHERRERIAS@REVISTACONSULTORIA.COM.MX

🐦 @Rev_CONSULTORIA

📘 CONSULTORIA

¿TE GUSTARÍA CONOCER ESTE
IMPORTANTE RANKING?

CONGRESO

INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2020 Edición 55°

Business Agility: The Human Experience

DIGITAL

El mercado y el campo de los negocios han cambiado de forma veloz, disruptiva e inesperada

¿Hay lugar para desplegar grandes estrategias?

En los tiempos actuales, la balanza se inclina hacia lo humano y la tecnología vuelve a colocarse al servicio de las personas: los trabajadores y los consumidores.

En el Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 55° hablaremos a fondo sobre la agilidad en los negocios y cómo el mundo del empleo dejó de existir tal cual lo conocimos.

Somos totalmente digitales

AMEDIRH actúa con agilidad para ofrecer su Congreso Internacional, por primera vez, totalmente en formato virtual.

A través de una plataforma digital e interactiva, creamos grandes e innovadoras experiencias para ti que gestionas talento humano.

Además del Auditorio Principal de conferencias, visita el Área de Exposición donde encontrarás la zona de stands: conocerás marcas, productos y servicios con grandes beneficios y ventajas para tu empresa.



Salvador Alva

Ex Presidente del Tecnológico de Monterrey y Pepsico Latinoamérica



La trayectoria de Salvador Alva ha destacado por su evolución en compañías de clase mundial donde impulsó la cultura de transformación organizacional enfocada en el desarrollo de talento, empoderamiento, innovación y emprendimiento.

En Pepsico colaboró durante 24 años como miembro del Comité Ejecutivo y Presidente de América Latina.

En el Tecnológico de Monterrey fungió como Presidente entre 2011 y 2020, llevando a la institución al lugar número 1 en el ranking de universidades privadas de México, la posición 28 a nivel mundial y 155 en el plano global, además del peldaño 8 en emprendimiento.

Es autor de los libros “Tu vida, tu mejor negocio” y “Empresa Admirada: la receta”, así como coautor de “Un México Posible” al lado de José Antonio Fernández.

Ignacio de la Vega

Decano de EGADE Business School y Decano de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey



Durante dos décadas colaboró como docente, investigador y directivo en la IE Business School de España, donde dirigió el Centro Internacional de Emprendimiento y Desarrollo de Proyectos Empresariales.

Como Director General de Babson Global, desarrolló innovadores programas e iniciativas de investigación colaborativa con enfoque en emprendimiento. Participó en la puesta en marcha del Prince Mohammad Bin Salaman College, en Arabia Saudita, de la mano de Babson College, Emaar Group, Lockheed Martin y el príncipe heredero Mohamed Bin Salaman.

En BBVA, fue Chief Learning Officer a nivel global y colaboró directamente en la transformación del modelo de formación corporativa. Presidió, asimismo, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), observatorio internacional que reúne a más de 450 investigadores de 90 países para estudiar las tendencias globales del emprendimiento.

Jorge Rosas
CEO de
Delivering Happiness México



Jorge Rosas ha formado parte de The Walt Disney Company, donde fue responsable de impulsar la cultura de diversidad e inclusión como detonadora de la innovación y la disrupción al interior de la empresa. Como Director de Recursos Humanos Global y Corporativo de Cinépolis encabezó a más de 500 profesionales de RH, con una fuerza de trabajo de 38 500 empleados en 14 países, incluidos Estados Unidos, Emiratos Árabes e India.

Fundó Wharton-Penn Club de México y es miembro del Consejo Asesor de Harvard Business Publishing “Corporate Learning Partners”. Es creador del programa de Inclusión Laboral “Éntrale” del Consejo Mexicano de Negocios, profesor titular en el CIDE y miembro del Gender Parity Task Force del World Economic Forum. Profesionalmente, se ha formado en la Escuela Libre de Derecho, la Universidad de Pennsylvania, el IPADE, la China Europe International Business School de Shanghai y Beijing, así como las escuelas de negocios de Stanford, Harvard y Wharton.

Tacy Byham Ph. D
CEO de
DDI



Tacy Byham es una firme defensora del empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.

Como CEO de Development Dimensions International (DDI), empresa de liderazgo global, promueve que organizaciones en más de 90 países adopten un enfoque sistémico de la paridad de género y que sus líderes desarrollen una mentalidad inclusiva.

Tacy es coautora de “Your First Leadership Job” (Tu primer trabajo como líder). Sus artículos han sido publicados en Forbes, Fast Company, Chief Learning Officer y TD Magazine. Fue oradora inaugural de la conferencia Women in Technology, patrocinada por HR Technology.

Su TED Talk #LeadLikeAGirl tiene gran éxito en la web. Es fundadora en The Conference Board’s Leadership Council on Advancing Women in the Workplace y el Women’s Business Collaborative.

Alejandro Molina

Director General de
Revitalización Organizacional



Desde 1995, Alejandro Molina ha coadyuvado al desarrollo de al menos 120 de las organizaciones más importantes de América Latina.

Durante la Copa del Mundo Alemania 2006, colaboró con la Selección Mexicana de Fútbol en temas como actitud y trabajo en equipo. Asesoró a la Selección Mexicana de Fútbol Sub 17 en la Copa del Mundo Nigeria 2009 y al equipo ecuestre en los Juegos Panamericanos de Brasil 2007.

Es Doctor en Cambio Organizacional por la Universidad de Pepperdine y maestro en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana, institución donde ha sido catedrático de posgrado en temas de innovación.

Ha cursado diplomados en Desarrollo Organizacional y en Psicoterapia por el ITAM y el Instituto Mexicano de Terapias Breves, respectivamente. Como conferencista se ha presentado en 16 países, incluidas las economías más importantes.

Tom Haak

Director HR Trend Institute /
Profesor Invitado de Educación
Continua del Tecnológico
de Monterrey



Con amplia experiencia en gestión de Recursos Humanos en empresas multinacionales, Tom Haak ha colaborado en firmas como Fugro, Arcadis, Aon, KPMG y Philips Electronics.

Actualmente, es el director del HR Trend Institute en Amsterdam y Profesor Invitado de RH en el Tecnológico de Monterrey.

Visionario, Tom Haak se dedica a identificar, estudiar y fomentar las principales tendencias de Recursos Humanos en la gestión organizacional de personas y empresas; de igual manera, modela métodos innovadores para las áreas relacionadas con el desarrollo del talento. Sin duda, se trata de un emprendedor y, sobre todo, pionero de RH.

Tom tiene un gran interés en la formación de Recursos Humanos innovadores, tecnología para la gestión de talento y de qué manera las organizaciones pueden beneficiarse de los cambios de tendencia.

Juan Mateo
Fundador y CEO del Instituto Superior de Negociación de la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid, España)



Es economista y Fundador/Director del Instituto Superior de Negociación de la Universidad Francisco de Vitoria, en España.

A lo largo de su trayectoria profesional ha creado ocho empresas, entre las que destacan EyeKnow Films y Gestión del Acuerdo Siglo XXI.

Es conferencista internacional y autor de numerosos libros, siendo el más reciente “Más Kant y menos Trump: La decisión de negociar”.

Cuenta con diversos diplomados en banca internacional, gestión del conocimiento y diseño organizacional, por las universidades de Pennsylvania y Columbia y la London Business School.

Además, dirigió, junto a Roger Fisher, el curso sobre Técnicas de Negociación en el Real Colegio Complutense en Harvard.

Alejandro Melamed
Director General de Humanize Consulting



Conferencista internacional, Alejandro Melamed es orador TEDx, consultor disruptivo y referente en el futuro del trabajo, el lado humano de la transformación digital y el liderazgo con propósito.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en puestos ejecutivos en compañías líderes como Coca-Cola y Molinos Río de la Plata.

Es autor de seis libros, entre ellos “Diseña tu cambio”, “El futuro del trabajo y el trabajo de futuro” y “Empresas (+) humanas”.

Además de la intensa actividad profesional y de consultoría que lleva a cabo en diversos sectores e industrias, se da tiempo para desempeñarse como comunicador y difundir una columna en radio.

Disfruta impartir cátedra en universidades de Argentina y España.

Fausto Costa

Presidente Ejecutivo
de Nestlé México



Es maestro en Administración por la Universidad Federal de Vicosa, en Brasil, con varias especializaciones en el IMD Business School de Lausanne, Suiza, y la London Business School.

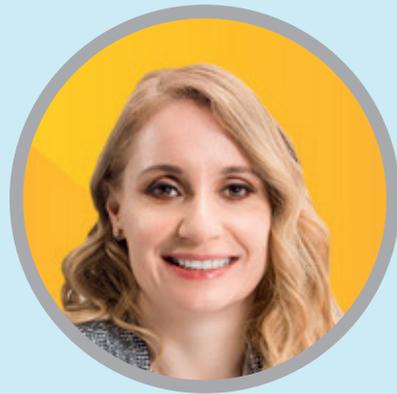
Su carrera con Nestlé inició en Brasil, en 2003, como Director de Galletas para América Latina, área para la que implementó un esquema de rediseño total con resultados sobresalientes.

Más tarde, Fausto Costa asumió la dirección del área de Chocolates, así como de Garoto, empresa entonces recién adquirida por Nestlé. Luego de fungir como Vicepresidente de Chocolates y Galletas, ocupó la Presidencia de Nestlé Venezuela.

Desde 2018, preside Nestlé México, el quinto mercado mundial más importante de la firma, con 17 fábricas, 16 mil empleados y 20 categorías de productos.

Claudia Jañez

Presidenta de DuPont
América Latina / Consejo Empresas
Globales CEEG en México



Claudia Jañez es la primera mujer que preside el Consejo Ejecutivo de Empresas Globales, organismo que integra a más de 51 empresas multinacionales con presencia en México.

Ha sido reconocida como una de las mujeres más importantes e influyentes en los negocios por las revistas Expansión y Forbes en México.

A lo largo de su trayectoria profesional ha colaborado con Ford Credit, PepsiCo y General Electric.

Es abogada por la Universidad La Salle, con una Especialidad en Derecho Comercial y Financiero por la Universidad Panamericana y una maestría en Administración de Negocios por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Posee también un diploma de Negociación por la Escuela de Leyes de Harvard.

José Antonio Fernández

Presidente del Consejo Directivo
del Tecnológico de Monterrey



Actualmente es Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA, Presidente del Consejo de Coca-Cola FEMSA y miembro del Consejo de Industrias Peñoles.

Ingresó a FEMSA en 1988 trabajando como Director de OXXO y Vicepresidente de CCM. En 1995, fue nombrado Director General de FEMSA y, en 2001, Presidente del Consejo de Administración de la Compañía, ocupando ambos cargos hasta enero de 2014. Desde 2010, es Vicepresidente del Consejo de Administración de Heineken Holding y Presidente del Comité de las Américas de Heineken.

A partir de 2012 es Presidente del Consejo del Tecnológico de Monterrey. En dicha institución cofundó el Programa Líderes del Mañana, mérito que se suma a 20 años como catedrático.

En 2017, fue elegido miembro del Consejo del Massachusetts Institute of Technology (MIT) donde forma parte de los comités Dean for Student Life y Dean for Undergraduate Education.

Panel NAHRMA

“El Nuevo Modelo de Negocio
Liderazgo Innovador y Social”

Alberto de Armas

VP Organization and
Human Resources,
Cemex Mexico

TJ Schmaltz

Chief Human Resources and
Legal Officer, Prospera Credit Union;
FCPHR

Blanca Treviño

CEO, Softtek

Johnny C. Taylor Jr.

CEO and President, SHRM

Moderador: Eduardo de la Garza

Chief People Officer,
Walmart Mexico and CA

CEO's y CHRO's reflexionarán sobre el gran papel que ahora desempeña el liderazgo como una capacidad de la empresa para la continuidad de negocio y su responsabilidad con la comunidad. Empresas y personas están más unidas que nunca y se requiere aprender a gestionar de forma disruptiva en el nuevo mundo de los negocios. 🤖

**Tenemos una cita los días
9 y 10 de Septiembre
en el Congreso Internacional
de Recursos Humanos**

Totalmente Digital

Gestión del cambio: cifras y hallazgos en la comunidad AMEDIRH

Por: AMEDIRH

AMEDIRH realizó la encuesta sobre gestión del cambio entre 650 ejecutivos de Recursos Humanos. Compartimos a continuación los principales hallazgos.

Áreas que han requerido proyectos de gestión del cambio en el último año

- 25% de los participantes señaló que toda la empresa ha demandado gestión del cambio, probablemente debido a la pandemia actual de COVID-19.
- 21% apuntó que el equipo de liderazgo, 18% los administrativos y 12% las áreas productivas.

Área responsable de los procesos de gestión del cambio

- Con una abrumadora mayoría, Recursos Humanos es el área que se ha hecho responsable de la gestión del cambio (56%), seguida por la Dirección General con el 22%.

Metodologías empleadas para gestión del cambio

- El Modelo de Gestión del Cambio por Proyectos ha sido el más utilizado (72%).
- Modelos más innovadores, como el de ADKAR, alcanzó un 17%; y el reconocido modelo de Kotter un 6%.

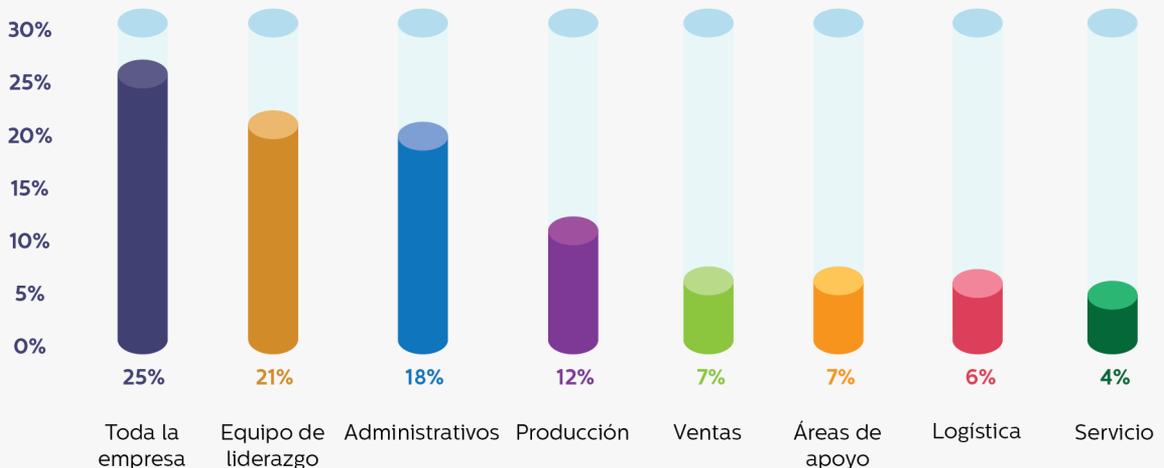
Éxito alcanzado en proyectos de gestión del cambio

- En cuanto al resultado obtenido a través de proyectos de gestión del cambio, 36% de los ejecutivos considera que estos han tenido un éxito moderado y 33% un éxito de medio a alto.

Importancia de la gestión del cambio como medida promotora de productividad

- Un tanto por las condiciones actuales y otro por la tendencia hacia la agilidad en las organizaciones, la encuesta reveló que para el 46% de los ejecutivos entrevistados, es alto el impacto de la gestión del cambio en la productividad y la rentabilidad. 

Gráfica 1: Áreas que han requerido proyectos de gestión del cambio en el último año



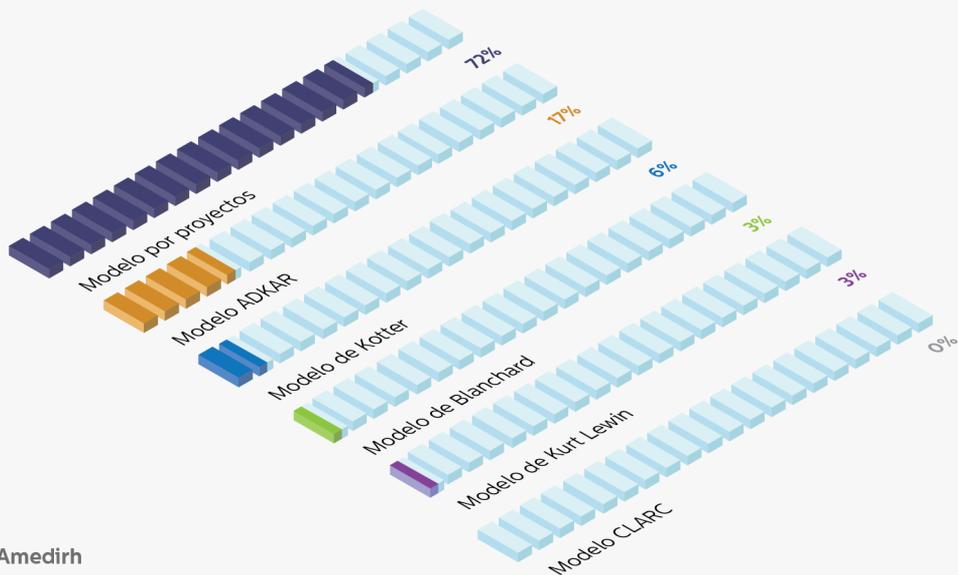
Fuente: Amedirh

Gráfica 2: Área responsable de los procesos de gestión del cambio



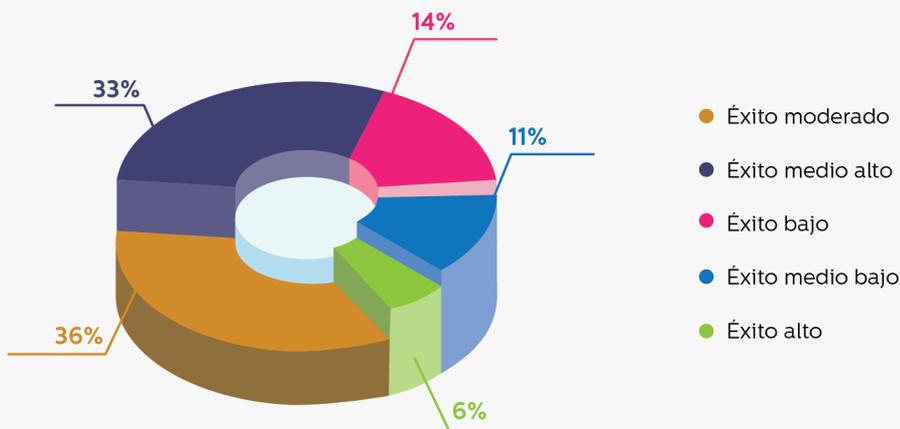
Fuente: Amedirh

Gráfica 3: Metodologías empleadas para gestión del cambio



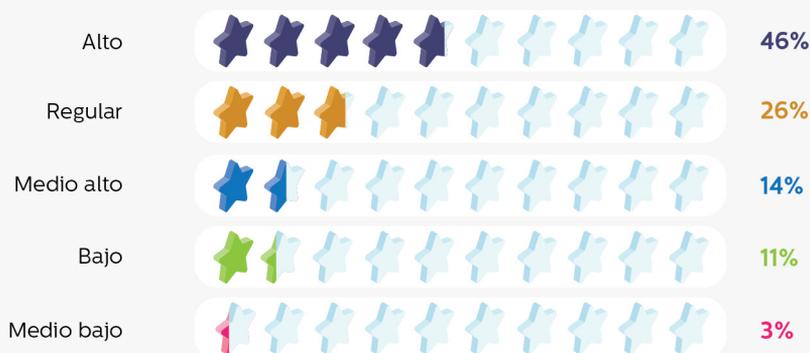
Fuente: Amedirh

Gráfica 4: Éxito alcanzado en proyectos de gestión del cambio



Fuente: Amedirh

Gráfica 5: Importancia de la gestión del cambio como medida promotora de productividad



Fuente: Amedirh

Gestión del cambio organizacional mediante proyectos

Por: AMEDIRH

En un entorno global caracterizado por la incertidumbre, las empresas deben hacer gala de gran agilidad, flexibilidad y dinamismo. Desarrollar la habilidad de reconocer los retos y adaptarse a ellos a toda velocidad, implica a menudo emprender un cambio organizacional.

La modificación que se requiere puede representar distintos significados en cada organización. Para algunas, bien puede tratarse de la introducción de nuevas formas de pensar, actuar y operar, mientras que para otras es la incorporación de determinados recursos y capacidades, o quizá, una diferente reorganización de los mismos. Si bien existen diversas definiciones, para efectos prácticos puede decirse que el cambio organizacional es el conjunto de transformaciones que conducen a un nuevo comportamiento esperado con mayor calidad.

Los cambios generalmente son respuestas, proactivas o reactivas, a fuerzas externas e internas. Por lo general, las primeras se refieren a actos de la competencia o a vicisitudes socioeconómicas presentes en el mercado, mientras que las internas pueden apelar a nuevas estrategias, alineaciones corporativas, fusiones o adquisiciones, innovación en procedimientos de trabajo y adecuaciones o adopciones tecnológicas.

Otra clasificación de las razones para emprender un programa de cambio en la empresa incluye:

- Amenazas a la supervivencia de la organización.
- Retraso en la adaptación a los cambios del entorno debido al funcionamiento de la empresa.
- Nuevas oportunidades para prosperar.

Cambio y gestión de proyectos

Un enfoque que ha resultado efectivo para llevar a buen puerto la gestión el cambio organizacional de cualquier escala o magnitud involucra el desarrollo de proyectos.

Si bien existen diversas definiciones, para efectos prácticos puede decirse que el cambio organizacional es el conjunto de transformaciones que conducen a un nuevo comportamiento esperado con mayor calidad.

De acuerdo con el Project Management Institute, dicha visión consiste en “el arte de dirigir y coordinar los recursos humanos y materiales [...] mediante el uso de técnicas de dirección, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costos, plazo, calidad y satisfacción de los participantes o partes interesadas”.

Hay quienes afirman que todos los proyectos son iniciativas de cambio, pues suelen referirse a innovaciones parciales o totales en un producto, un servicio o un proceso. Sin embargo, en este caso, un proyecto de cambio es todo aquel que busca modificar la forma en cómo opera una organización, mejorar su desempeño o lograr la superación de los retos planteados por la inestabilidad del entorno. Es decir, movimientos significativos en la estructura organizativa, la implementación de técnicas de gestión avanzadas y de una orientación estratégica sustancialmente nueva.

Desde esta perspectiva, gestionar un cambio organizacional a través de proyectos implica planificar, controlar

Un proyecto de cambio es todo aquel que busca modificar la forma en cómo opera una organización, **mejorar su desempeño o lograr la superación de los retos planteados por la inestabilidad del entorno.**

y supervisar su ejecución, aplicando un enfoque integrador, según un conjunto de criterios técnicos, económicos, regulatorios y de mercado, entre otros. Lo anterior implica tres acciones concretas: comunicar, gestionar a los implicados y construir equipo.

Un proyecto se ejecuta para cumplir un objetivo definido, alcanzable y medible; sus actividades deben estar relacionadas entre sí y tienen un comienzo y un cierre. Este final ocurre cuando, o bien se cumple el objetivo planteado, o cuando se reconoce que no puede ser alcanzado.

Los proyectos de cambio tienen características particulares: son de corto plazo, con efectos concretos y tangibles; parten de un plan de acción con objetivos, actividades y recursos definidos. Dada su flexibilidad, pueden ampliarse, reducirse o darse por terminados rápidamente; son planificados y ejecutados por un grupo de tarea con integrantes de varios niveles y funciones; asimismo, están vinculados y coordinados con otros eventos organizacionales.

Todo proyecto, por muy bien definido que se encuentre, entraña incertidumbres y, por tanto, suscita resistencias. Los cambios organizacionales, por estar generalmente enfocados en los hábitos y conductas, afectan directamente a las personas; de ahí que comunicar la visión y crear la propuesta de valor, resulte una acción prioritaria. En ella y a lo largo de todo el proceso son cruciales las habilidades de los siguientes actores clave:

- **Patrocinador del cambio:** comunica por qué el cambio es prioritario, asigna recursos (humanos, logísticos, financieros, políticos), define los roles de los participantes, determina compromisos, educa a los agentes del cambio, impulsa un enfoque sinérgico, estima las resistencias y los apoyos.
- **Agente del cambio:** desarrolla las responsabilidades de los participantes clave, evalúa el proyecto de cambio y prepara un plan de implementación que autoriza el promotor principal de la transformación. Ejecuta el plan, capacita a las partes afectadas para conseguir su involucramiento, propicia la retroalimentación sobre avances y problemas reales o potenciales e identifica la resistencia.
- **Defensor del cambio:** establece los criterios para medir el éxito, identifica quién debe aceptar y adaptarse al cambio para brindar entrenamiento y ganar su apoyo; evalúa las habilidades gestoras de los actores clave.
- **Parte interesada afectada:** entiende las razones del cambio, discute sus inquietudes con el interlocutor indicado (líder, promotor, agente); aclara expectativas, entiende cómo el cambio afectará su papel en la organización, identifica de qué manera puede influir o contribuir al cambio y busca oportunidades, hasta hacer suyo el proceso.

Continúa...



La implementación de nuevos métodos o sistemas en una organización requiere de un cuerpo de conocimiento que abarca modelos, métodos, técnicas, herramientas, habilidades y otras formas de conocimiento que componen a una práctica profesional. Es por esta razón que la preparación del patrocinador, el defensor y el agente del cambio resultan de extrema importancia.

Navegar con las resistencias

Un proyecto de cambio puede verse frustrado porque no se ofreció una visión realista de la transformación propuesta, porque no se involucró lo suficiente a las partes interesadas o porque estas no comprendieron la necesidad de las modificaciones, su urgencia o sus beneficios. Considerando tal antecedente, un proyecto de cambio debe buscar construir su aceptación entre las partes interesadas, promover las ventajas que traerá consigo y lograr que la gente se comprometa con él. Por eso la tarea de identificar las resistencias es tan importante.

Con la información adecuada, las personas interesadas, particularmente las que se ven afectadas directamente por el cambio, pueden darse cuenta de que sus conocimientos, habilidades o posicionamiento dentro o fuera de la empresa pueden ser una contribución invaluable para el proyecto.

En este mismo sentido, resultan esenciales tareas como gestionar las expectativas de las personas afectadas, ofrecer comunicación suficiente y oportuna, así como buscar retroalimentación de las partes interesadas.

Al respecto, cabe insistir en que los gestores del proyecto y los agentes del cambio deben poner especial cuidado en cultivar la buena voluntad de las personas interesadas o afectadas; asimismo, respetar las capacidades del equipo para afrontar cada situación crítica de manera serena, ordenada y productiva.

Tener la información pertinente en el momento adecuado puede reducir la ansiedad y convertir a los elementos de resistencia en palancas para el cambio. La mejor manera de lograrlo es que las personas conozcan las razones detrás de la necesidad o urgencia de transformación, que las entiendan y las acepten; que conozcan el alcance y la profundidad de los cambios, así como la manera en que los afecta específicamente en su actividad cotidiana.

En la práctica, el cambio organizacional abarca la magnitud, relevancia, impacto y la propia calidad que genera la innovación. Para promoverlo como beneficio efectivo (mayor satisfacción del cliente, productividad o utilidades, por mencionar solo algunos resultados posibles) es necesario visibilizar estos logros. La mejor manera de hacerlo es establecer indicadores de gestión que ilustren el impacto progresivo de cada proyecto.

Los cambios organizacionales, por estar generalmente enfocados en los hábitos y conductas, afectan directamente a las personas; de ahí que comunicar la visión y crear la propuesta de valor, resulte una acción prioritaria.

Desde luego, abordar el enfoque de la gestión de proyectos para impulsar un cambio en una organización no significa por sí mismo una garantía de triunfo. En este sentido, vale la pena revisar los errores más frecuentes: objetivos mal planteados, expectativas mal manejadas, comunicación deficiente, escasas habilidades de gestión de proyectos, procesos de planeación inadecuados, incompatibilidad entre los objetivos del proyecto de cambio y los objetivos de la organización en su conjunto. Estos errores son, por supuesto, previsibles.

Las personas a cargo de gestionar un proyecto de cambio deben observar en todo momento las mejores prácticas, de las cuales aquí solo se enuncian algunas: clara definición de los roles y las responsabilidades de cada participante; absoluto entendimiento de la cultura organizacional, sus estrategias y sus valores; inversión, cuando sea necesario, en mejoras operativas, tales como diseño de procesos y capacitación para darle a la gente el soporte que pudiera necesitar.

La gestión del cambio a través de proyectos sin duda ofrece ventajas considerables: permite descomponer la complejidad del cambio en tareas; mejora la cooperación y la coordinación en el seno de la organización, legitimando el trabajo conjunto de las distintas áreas.

Por otra parte, el seguimiento y el control constantes permiten evaluar lo realizado y, de ser necesario, emprender las medidas correctivas de manera oportuna. Sin duda, el carácter incierto de las circunstancias que rodean el cambio, ahora más que nunca vinculado a la evolución acelerada de la tecnología, hace muy útil esta forma de administrar.

Para mantenerse y desarrollarse, una organización en la actualidad debe ser capaz de cambiar continuamente. Ante esta realidad, un objetivo de todo proyecto de cambio es dejar en marcha un proceso permanente, debidamente controlado, como parte integral de la operación. Este proceso podrá, en consecuencia, dar lugar a los múltiples ciclos de transformación que inevitablemente serán requeridos hoy y mañana. 🔄

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP

Semana Nacional de Contabilidad y Auditoría Gubernamental

Fiscalización de los recursos públicos del estado
y abatimiento de la corrupción.

21 al 25 de septiembre de 2020

Tema
**Auditoría
gubernamental**

NDPC
20

Sede
Online

Participación de expertos y autoridades

**FUNCIÓN
PÚBLICA**

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA



ASF Auditoría
Superior
de la Federación

CASAMEX DE ENTRENAMIENTO



FGR
FISCALÍA GENERAL
DE LA REPÚBLICA



TEJA

HACIENDA

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



Gobierno de Puebla
Hacer historia. Hacer futuro.



EDOMEX
DECISIONES FIRME,
RESULTADOS FUERTES.



Tlalnepantla
nuestra ciudad
2019 - 2021



**PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE
QUERÉTARO**



Compra en línea

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

5523026953





El trabajo: una misión humana en favor de la vida

Una reflexión existencial sobre el sentido del trabajo en el devenir

Por: M. Ed. Norma Hernández Viveros, Leben & Beruf México, miembro de la Comisión de Capital Humano y Talento del Colegio de Contadores Públicos de México

Produce una inmensa tristeza pensar que la naturaleza habla mientras el género humano no escucha.
Victor Hugo

Hoy emerge un mundo diferente, en crisis ambiental, social y económica, y la cuestión que me motiva a esta reflexión es si resulta suficiente superar la pandemia y establecer reglas de una “nueva normalidad” para volver a las usuales actividades humanas, con sus consecuencias adversas sobre el medio ambiente natural y la sociedad misma. Pretendemos así adaptar la realidad emergente a nuestro acostumbrado estilo de vida, cuando debiera ser a la inversa y responder con cambios sustanciales en nuestra forma de relacionarnos con la vida y con el mundo. Entonces, mi pregunta es: *¿Qué podemos hacer diferente?*

Cómo anhelar la prosperidad priorizando un desarrollo económico que sobrepasa las capacidades regenerativas de nuestro sobrepoblado planeta, alterando sus ecosistemas, eligiendo cuál especie animal sobrevive, deforestando los bosques, cambiando la química de los océanos, dañando la pureza del aire y secando los mantos acuíferos; cómo progresar en un mundo socialmente inequitativo, dividido entre la gran riqueza y la extrema miseria, con supremacía de razas, excluyente en la educación, salud, protección y bienestar. Ante este panorama, la crisis hizo un llamado a nuestra indiferencia con su primer oleaje, como presagio de sus consecuencias, haciendo de las aglomeraciones humanas cotidianas y de su contacto físico un arma mortal que le ha regalado al mundo natural un bálsamo con el que respira y se esparce.

En pleno siglo XXI, en un mundo doliente no solo por la pandemia de COVID-19, sino en mayor medida por su sostenibilidad integral amenazada, ¿qué está pidiendo de nosotros la vida?

La civilización humana en crisis

Hoy, nuestra vida camina inmersa en un mundo digitalmente globalizado, pero esencialmente nacionalista y excluyente; se halla subordinada al concepto contemporáneo del éxito que degrada el vivir y enaltece el funcionar; atrapada en un tiempo acelerado en donde todo es volátil y desechable, un tiempo en el que no hay momentos por atesorar y sin tesoros, los valores permanecen ocultos, imperceptibles al humano; en relación hostil con el medio ambiente natural, en afán de someterlo al servicio exclusivo del hombre; sorteando las relaciones humanas que navegan con la apariencia pública y la esencia escondida; alimentando su vacío existencial con el consumismo depredador del planeta; de la mano con la ambición desmedida de placeres y riqueza económica, pero con pobreza de plenitud.

Hoy, lo importante es hacerse presente ante la adversidad para comprender sus señales y dejarla ser, para dar respuestas que al paso del tiempo sean fructíferas. **El coronavirus nos pide tiempo pero no lo hemos escuchado: es un tiempo para sanarnos.**

Y así como el Titanic navegaba arrogante a todo vapor ignorando las advertencias de *icebergs* en altamar, ahora los pasos desenfrenados y ruidosos de la vida humana tampoco alcanzan a escuchar las súplicas de la naturaleza; son gritos asfixiados en el bosque en llamas, sepultados en el cimbrar de la tierra, derretidos en el deshielo polar, repudiados en la diversidad humana desfavorecida y desfallecidos en el sufrimiento de los animales.

Sin embargo, parece que el mundo se resiste a rendirse, pues en contraste con el ruido y la prisa de la vida contemporánea, nos hallamos sorpresivamente frente al silencio de un portador de la muerte, quien con su presencia invisible en constante acecho amenaza con su potencialidad, aún desconocida, de arrebatar nos lo más fundamental para poder ser en la existencia: *el aire que respiramos*; nos hizo evidente que el dinero no asegura la vida y que la esencia de cualquier oficio o profesión se revela cuando se pone al servicio del mundo.

¿Y cómo hemos respondido ante esta situación? Con una pausa temporal para mitigar el peligro y con la esperanza puesta en los recursos de la ciencia. Pero se trata de una reacción ante un estado de emergencia que no representa una respuesta a la *esencia* del problema, sino solamente una medida de protección al *ser* y su preservación; lo esencial del problema no es la convivencia con un virus desconocido, sino el orden de vida humana actual: *nacer-crecer-producir-consumir-morir* y el grado de “normalización” que le hemos otorgado.

Quizás una selección de aquello a lo que no debemos volver sea la respuesta ahora requerida. La historia nos ha mostrado cómo en el devenir de los tiempos las épocas de crisis y de enorme sufrimiento generan nuevos paradigmas de vida. La peste negra en la Edad Media, que cobró la vida del 65% de la población europea, llevó a las personas al abandono de sus ciudades infestadas y a regresar a los campos limpios de la naturaleza; enterró al oscuro mundo medieval centrado en lo divino, dando paso luminoso al Renacimiento y a la Modernidad, con una nueva ideología, poniendo la mirada en el ser humano, en su libertad individual, en el progreso social y en el conocimiento científico. La viruela y la barbarie humana vividas hace 500 años en toda América, llevaron

al exterminio de sus pobladores nativos en un 90%, no teniendo más significado para ellos que el fin del mundo que conocían; no obstante, de semejante hecatombe nació una nueva civilización americana a la que muchos pertenecemos.

La influenza AH1N1 que brotó a principios del siglo XX, en cuestión de meses afectó a poco más de un tercio de la población mundial y murió un 2.5%; pero fue quien ganó la Primera Guerra Mundial con su poder mortífero y así, veladamente, le puso fin a brutal conflicto bélico. Y hoy, en pleno siglo XXI, en un mundo doliente no solo por la pandemia de COVID-19, sino en mayor medida por su sostenibilidad integral amenazada, ¿qué está pidiendo de nosotros la vida?

La libertad de respuesta que nos hace humanos

Los humanos estamos dotados de libertad interior para elegir qué hacer en cada situación y cómo responder a las demandas de la vida, tanto en la fortuna como en la adversidad, de cara a nuestra existencia. Es un libre albedrío que nos otorga autonomía y nos reviste a cada uno en esencia como un ser único e irreplicable, diferenciado de los demás.

Ontológicamente, esta singularidad e individualidad representa nuestra existencia como ‘*Yo siendo en el mundo*’ y existencialmente, es además ‘*yo como persona espiritual siendo siempre en relación con algo más*’, con la capacidad de percibir el ser de la alteridad y de nuestro entorno para descubrir así su esencia.

Con esta cualidad de *ser persona*, nos hacemos presentes en cada situación cuando dialogamos con la vida, tanto internamente, en copertenencia con nuestro propio ser, como externamente, en coexistencia con nuestro entorno, con el *mundo*. Así pues, con esta condición de *ser siempre en relación* es como entramos al plano de la ética y nos hacemos humanos ante una crisis que nos llama y nos hacemos sensibles para responder personalmente *en esencia y autenticidad*.

Continúa...



Representación del intercambio dialógico del ser humano en su existencia

Un trabajo diferente

El hecho adverso más próximo es la pandemia, pues amenaza la continuidad de la vida humana y, aunque en medio de la inequidad social no para todos es lo más importante, con gran simbolismo a todos nos pide: alto a nuestros pasos, recogimiento, tiempo, observación en silencio, comprensión de la realidad que nos rodea y despertar a nuestra conciencia moral, para evaluar si es justo el hacer, de nuestra sociedad, una producción de robots en serie al servicio del consumo y la riqueza, esclavos de nuestro desarrollo tecnológico y cazadores de nuestros recursos, y de nuestro planeta, un hogar inhabitable.

El *ser-responsable* ante la propia vida exige a cada humano una respuesta frente a la crisis mundial, una acción y una misión personal en la vida. No hay mejor oportunidad para esto que el trabajo, pues representa la mayor expresión de nuestro valor creativo puesto en el mundo para dar esa respuesta y es sin duda el camino más amplio para realizar nuestra propia contribución en él.

La comprensión personal del *para qué* estamos cada uno en este mundo representa una energía que nos permite enfrentar las adversidades y caminar hacia la meta requerida. Más allá de los principios y lineamientos para un adecuado retorno laboral, el trabajo requiere repensarlo, “resetearlo” para transformarlo en un proyecto ético ante la realidad emergente. Es tarea de todos descubrir qué podemos hacer diferente en nuestra profesión o en el propósito de nuestra empresa, para que además de ser rentable, también contribuya al *desarrollo sostenible* del planeta, mismo que se fundamenta en valores y principios éticos. Un ejemplo de cómo podemos participar en esta sostenibilidad se describe a continuación:

- Desarrollando una economía que genere un progreso social con calidad de vida equitativa, sin destruir el medio ambiente.

- Realizando actividades empresariales y profesionales que proporcionen un auténtico bienestar para la sociedad y para todos aquellos que directamente colaboran en la propia organización.
- Adicionando prácticas dirigidas a reconstruir un mundo verde que sean financieramente viables y ecológicamente sustentables.

La sostenibilidad económica, social y ambiental se han considerado como los tres pilares del mundo que se interconectan y complementan mutuamente. Sin embargo, el mundo también está en estado de emergencia climática y la actual pandemia ha sido considerada por tener un efecto profundo en el cómo hacer un planeta verde, priorizando el pilar ambiental como sostén social y subordinando al económico, como se muestra a continuación:



Nuevo paradigma de los tres pilares del desarrollo sostenible

El sentido del trabajo en el devenir

Como reflexión final, una crisis es la manifestación de cambios e inestabilidad en las condiciones de la realidad. Hoy, lo importante es hacerse presente ante la adversidad para comprender sus señales y dejarla ser, para dar respuestas que al paso del tiempo sean fructíferas. El coronavirus nos pide tiempo, pero no lo hemos escuchado: es un tiempo para sanarnos. Quizás no todos tendremos la buena suerte de vivir lo que devendrá de nuestra respuesta en ese lapso que nos demanda. Pero por lo pronto, te invito a cuestionarte: ¿a qué no vas a volver y qué sí vas a hacer diferente?

El sentido del tiempo radica en el devenir, no en el transcurrir.
Alfried Längle

El contenido es responsabilidad del autor.

• CONECTANDO CON LOS NEGOCIOS •

PRESENTADO POR



CUMBRE
1000
EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO

MUNDO >>
EJECUTIVO

¡AHORA TAMBIÉN VIRTUAL!

02 DICIEMBRE



cumbre1000.com

Aterrizando ideas sobre la empresa resiliente

Por: Alejandro Vázquez Ríos¹ y Antonio Sancho y Maldonado²

Uno de los conceptos más escuchados durante el 2020 en distintos foros y medios es el de **resiliencia** y su utilidad a nivel organizacional para enfrentar y salir adelante ante la crisis. Sin embargo, y pese a la frecuencia con que los directores se encuentran con el término, en distintas conversaciones nos han compartido la complejidad que enfrentan para saber con claridad si su empresa está en camino de ser resiliente o si ya lo es.

Consideramos que responder esa pregunta no es tan relevante para el director debido a que la resiliencia es un proceso dinámico; y, sobre este punto, queremos invitar a una reflexión profunda, presentando algunas definiciones y explicando ciertas ideas que le ayudan al grupo de liderazgo a identificar elementos que facilitan la construcción de una organización resiliente.

Como punto de partida, hablemos de crisis como un evento extremo que pone en riesgo la continuidad de la operación de una empresa. El origen es diverso, internamente puede generarse al perder colaboradores clave, caer en un conflicto sindical severo, tener un descontrol financiero que compromete el flujo necesario para operar, etcétera. Externamente pueden presentarse distintas situaciones como perder un contrato de distribución, salir de un canal de ventas, enfrentar la entrada de nuevos competidores, perder una cuenta clave o no ser capaz de adaptar un producto o servicio a cambios en las necesidades del segmento objetivo. Y en un nivel de mayor escala, graves crisis son generadas por desastres naturales, accidentes y emergencias sanitarias como la generada por la influenza AH1N1 y, hoy, por la pandemia de COVID-19.

Pasando al concepto de resiliencia, es necesario señalar que estamos hablando de la capacidad de la organización que le permite resistir y recuperarse luego de un evento desafiante o de una amenaza a la continuidad de su

operación. Las actuales condiciones en las que vivimos y trabajamos requieren de esta capacidad para navegar con éxito ante las condiciones tan cambiantes y de tanta incertidumbre a nivel global.

Entendido lo anterior, las preocupaciones y cuestionamientos de los directores de empresa se mantienen. ¿Mi organización es resiliente?, ¿el equipo directivo está ayudando a construir resiliencia en sus equipos de trabajo?, ¿cómo diseñar una estrategia que nos permita desarrollar esta capacidad?; son preguntas frecuentes que hemos estado escuchando durante los meses recientes.

Con el objetivo de plantear una guía que apoye el trabajo del director, aterrizaremos algunas ideas sobre resiliencia con base en un modelo que adaptamos de investigaciones realizadas recientemente sobre el tema. La figura 1 integra las conclusiones generadas por investigadores de distintas instituciones (Abramson *et al.*, 2015; Ducheck, 2019) acerca de la dinámica que sigue un proceso de resiliencia.

La dinámica de un sistema resiliente contempla una primera etapa que consiste en la observación del entorno para identificar posibles soluciones, en seguida viene la implementación y termina con una reflexión de los cambios logrados desde la óptica de las lecciones aprendidas. Si bien estas tres etapas son bastante conocidas como parte de cualquier proceso de cambio, nos centraremos en las cuatro variables mostradas en el eje inferior de la figura 1 y les llamaremos recursos.

Para que un director pueda hacer que su empresa/equipo de trabajo resista y se recupere luego de pasar por acciones proactivas, concurrentes y reactivas, deberá hacer un serio análisis de los recursos que encuentra a su disposición.



Figura 1. Dinámica de la Resiliencia Organizacional

- **Capital humano:** Diagnosticando la medida en que se han desarrollado las competencias del personal, el grado en el que se confía en las personas dándoles la oportunidad de tomar decisiones y otorgándoles los medios necesarios para que cumplan con sus responsabilidades e iniciativas. Este recurso ayuda a contar con el compromiso real de la gente en respuesta equivalente a lo recibido por la empresa y el director.
- **Recurso económico:** Analizando la salud financiera de la empresa/equipo, contar con un fondo de contingencias, un flujo de efectivo estable, tener la posibilidad de sacrificar margen a cambio de reducir los días/cartera y contar con acceso a fuentes de financiamiento como deuda o capital, son factores clave para enfrentar una crisis ya que permiten ajustar la forma de operar. Por ejemplo, en los últimos meses muchas empresas han tenido que destinar recursos no previstos a la compra de equipo de protección personal, señalización, contratar servicios de transporte y, en ciertos casos, la adecuación de instalaciones.
- **Recurso social:** Haber construido una red de contactos con base en profesionalismo, trato equitativo y responsabilidad social, puede hacer la diferencia entre recuperarse o no de una situación extrema. Entre los contactos que forman dicha red encontramos proveedores, clientes, competidores, cámaras, asociaciones, etcétera. Aunque en ocasiones pudiera parecer una dedicación de tiempo mayor al beneficio recibido, en tiempos difíciles puede convertirse en la red de salvación para abrir nuevas oportunidades y salir adelante.

Finalmente, existen los **recursos políticos**, como cumplir cabalmente con leyes, reglamentos y la normatividad aplicable a la industria; lo que puede generar cercanía con las autoridades para buscar apoyos y/o excepciones temporales que faciliten la recuperación de la empresa. Siendo

muy conscientes que este recurso puede llegar a representar ciertos riesgos por lo que debe usarse con prudencia en todo momento.

En resumen, el trabajo necesario para construir una cultura resiliente toma tiempo, requiere de mucha dedicación y constancia del equipo de liderazgo para ver el fruto en épocas complicadas. La dinámica de resiliencia organizacional es un ciclo que no se detiene, se alimentan los recursos necesarios para resistir, actuar, lograr cambios y aprender en circunstancias volátiles, inciertas, complicadas y ambiguas. Situaciones en las que el director podrá presenciar la reciprocidad del compromiso bien enfocado.

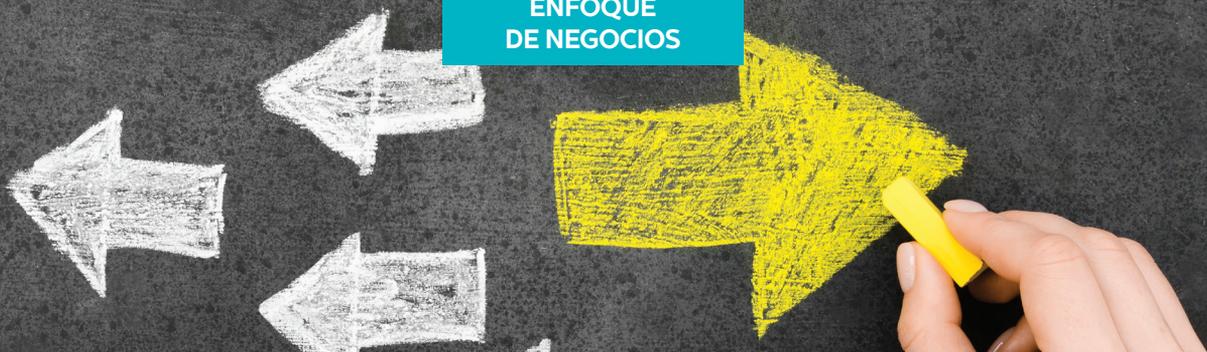
El contenido es responsabilidad de los autores.

¹Alejandro Vázquez Ríos, Profesor de Dirección de Personal y Director de Programas In-Company, IPADE Business School. Doctor en Administración, Crummer Graduate School of Business, Rollins College.

²Antonio Sancho y Maldonado, Profesor de Dirección de Personal y Director Académico del MBA, IPADE Business School. Doctor en Negocios, Tulane University.

Referencias:

- Abramson, D. M., Grattan, L. M., Mayer, B., Colten, C. E., Arosemena, F. A., Bedimo-Rung, A., & Lichtveld, M. (2015). "The resilience activation framework: a conceptual model of how access to social resources promotes adaptation and rapid recovery in post-disaster settings". *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 42(1), 42-57.
- Duchek, S. (2019). "Organizational resilience: a capability-based conceptualization". *Business Research*, 1-32.



Gestión del cambio: ¿existe una metodología ideal?

Por: AMEDIRH

En un entorno caracterizado por los cambios vertiginosos, tarde o temprano toda empresa se ve en la necesidad de transformar sus procesos y/o su estructura para mantenerse al frente del mercado. A pesar de ello, es poco usual que las estrategias de desarrollo empresarial incluyan alguno de los modelos de gestión del cambio disponibles.

La administración de la transformación es mucho más que la aplicación de un proceso relacionado con el lado humano del cambio y alcanzar los resultados deseados en una empresa; también es una competencia para crear capacidad estratégica y aumentar la eficacia de la organización.

En torno a la gestión del cambio, se han diseñado diversos modelos y metodologías, siendo ADKAR y Kotter los más populares. Sin embargo, también están los enfoques de Lewin, Greiner, Albrecht (curva J), Deutschman, Beer y RODPIE, cuyas características esenciales se resumen a continuación.

ADKAR: Su nombre es el acrónimo de los cinco pilares del modelo: *Awareness* (conciencia de la necesidad y urgencia del cambio); *Desire* (deseo para sostener el cambio); *Knowledge* (conocimiento para realizar el cambio); *Ability* (demostrar habilidades y conductas); *Reinforcement* (reforzamiento para asentar el cambio). Este modelo se enfoca en las personas, pues su premisa es que son los individuos los que cambian, no las organizaciones. ADKAR divide el proceso en tres fases:

1. Prepararse para el cambio: definir naturaleza, alcance e impacto de lo que se quiere cambiar, perfil de la organización, los líderes y los grupos que se encargarán del cambio.
2. Gestión del cambio: plan de comunicación, coalición de patrocinadores, plan de capacitación y soporte, y plan de gestión de resistencia.

La administración de la transformación es mucho más que la aplicación de un proceso relacionado con el lado humano del cambio y **alcanzar los resultados deseados en una empresa; también es una competencia para crear capacidad estratégica y aumentar la eficacia de la organización.**

3. Reforzar el cambio: medir comportamientos, tomar acciones correctivas, mecanismos de refuerzo, reconocimiento y evaluación.

Modelo de los ocho pasos de Kotter: Este modelo prioriza el factor humano, prefiriendo la relación ver-sentir-cambiar, a la relación analizar-pensar-cambiar. Los ocho pasos que implica son:

1. Establecer el sentido de urgencia; demostrar que, sin la implementación del cambio, la subsistencia está en riesgo.
2. Crear una coalición de liderazgo, con un equipo que integre múltiples estilos y goce de reconocimiento interno.
3. Desarrollar una visión (punto futuro atractivo y retardador) y una estrategia (plan de trabajo específico, hitos y presupuesto).
4. Comunicar la visión; abrir canales de intercambio y resolución de preguntas, así como mecanismos de socialización.

5. Generar empoderamiento y facultades de actuación para resolver restricciones rutinarias con autonomía.
6. Reconocer los errores como oportunidades de ajuste.
7. Consolidar las mejoras y producir aún más cambios.
8. Institucionalizar los nuevos enfoques.

Modelo de cambio de Kurt Lewin. Una vez que se determina el problema, se identifican la situación actual, la meta por alcanzar y las fuerzas (positivas y negativas) que inciden sobre él. Sus cuatro etapas son:

1. Descongelamiento: reducción de las fuerzas que mantienen a la organización en su actual comportamiento; la necesidad de cambio es tan evidente que la persona, el grupo o la organización la aceptan.
2. Movimiento: resolución de conflictos; se desarrollan nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: se instala y estabiliza un nuevo estado de equilibrio, con apoyo de la cultura, normas, políticas y estructura organizacional.
4. Cambio en sí: se integran las nuevas conductas a la personalidad y actitudes de cada persona.

Modelo de Greiner. Este modelo toma en consideración el ciclo de vida de la organización, su tamaño y tasa de crecimiento e identifica dos etapas posibles.

1. Etapas de evolución: periodos prolongados de crecimiento en los que no hay grandes cambios.
2. Etapas de revolución: periodos previsible de cambio considerable en la organización, luego de que se ha puesto en evidencia un trastorno grave en las prácticas administrativas.

Modelo de Albrecht (la curva J). Basado en el modelo de Kurt Lewin, prioriza al colaborador (cliente interno) durante la implementación del cambio, lo que implica cuidar los procesos de comunicación abierta, de sensibilización y sentido de pertenencia. Llama a considerar que se cometerán errores, habrá resistencia, escepticismo y confusión hasta que se adviertan los beneficios del cambio y se aprendan los nuevos hábitos y mecanismos.

Enfoque de Deutschman. Esta perspectiva psicológica del cambio reconoce que ni la información, ni el temor ni la fuerza de la autoridad bastan para generar que alguien o algo cambie. Propone tres acciones centrales.

1. Relacionarse: el estilo de liderazgo puede movilizar la transformación, actuando como garante de una

nueva red de relaciones e interacciones que promoverán actitudes positivas.

2. Repetir (entrenarse, adquirir nuevos hábitos y destrezas); al arribar a la competencia consciente, surgen comportamientos nuevos y renovados.
3. Reencuadrar nuevas formas de pensar; asegurar que el nuevo aprendizaje se traslade de manera estable a la realidad reconstruida.

Modelo de Beer. Este modelo se sustenta en seis pasos.

1. Movilizar el compromiso con el cambio mediante la identificación conjunta de problemas y soluciones.
2. Desarrollar una visión compartida acerca de cómo organizarse.
3. Promover consenso, competencia y compromiso con una visión compartida.
4. Informar sobre el cambio a todos los interesados.
5. Institucionalizar el cambio a través de políticas formales.
6. Monitorear y hacer ajustes, de ser necesario.

Modelo RODPIE. El nombre es el acrónimo de seis etapas: Reto, Objetivo, Diagnóstico, Plan de acción, Implantación y Evaluación. El reto consiste en identificar claramente la situación deseable en el futuro cercano. El objetivo es la meta en la que se deben enfocar todos. El diagnóstico sirve como instrumento de priorización y sentido de realidad. El plan de acción operacionaliza en acciones cada momento con matrices de actividad, tiempos, recursos y responsables. La implantación define criterios de actuación esperados y esquemas de acompañamiento, seguimiento, monitoreo, control y ajuste requeridos. La evaluación es un ejercicio transversal que cuestiona y critica a favor de la mejora permanente.

Importante

Al seleccionarse una metodología, es importante tener en cuenta que todo proyecto puede presentar situaciones impredecibles y que un modelo debe ofrecer más principios guía que una lista de pasos a seguir. En este sentido, vale la pena apuntar que algunos expertos recomiendan que una organización tenga a la mano más de una opción en cuestión de modelos.

Finalmente, es relevante verificar que el enfoque elegido contemple a todos los grupos (líderes, equipos de gestión, grupos de mejora, equipos de TI y RH) y permita a la organización completar el cambio en tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo los objetivos empresariales, técnicos y humanos que se plantean. 🤝

Decisiones de personas para la era *After-Domestication*

Alejandro Vázquez Ríos, Profesor de Dirección de Personal y Director de Programas In-Company, IPADE Business School. Doctor en Administración, Crummer Graduate School of Business, Rollins College.

La crisis COVID-19 sacó a la luz la necesidad de acelerar las habilidades de la organización y sus directores para adaptarse de manera efectiva a las circunstancias.

Visto desde una perspectiva positiva, una crisis puede ser un proceso de aprendizaje organizacional para reducir un posible riesgo a futuro. Sin embargo, esta visión optimista no sucede siempre, no todas las organizaciones aprenden de los desastres y por lo mismo ellas mismas se condenan a la posibilidad de sufrir similares impactos o incluso mayores, a futuro.

Esta crisis sanitaria cobra relevancia y se separa de muchas otras que hemos vivido debido a la naturaleza de los retos simultáneos que implica, entre otras cosas:

1. Es una crisis de personas: lo que está en juego son vidas humanas.
2. El *home-office* se impuso de forma generalizada y a gran escala sin importar el tamaño de la empresa ni la industria donde compite.
3. La salud emocional de los colaboradores se afectó gravemente debido a estar desarrollando todas sus actividades personales, familiares, educativas y profesionales en casa o saliendo a trabajar usando equipo de protección y siguiendo prácticas sanitarias a las que no estábamos acostumbrados.

Las prioridades a nivel dirección han cambiado; lograr lo planeado en el P&L y alcanzar los resultados financieros en algunos casos ha pasado a segundo término. El foco de atención se ha puesto en la salud de las personas involucradas con la organización, su bienestar emocional y apoyar con lo necesario para que la colaboración, la productividad y la comunicación fluyan a distancia.

Las prioridades a nivel dirección han cambiado; lograr lo planeado en el P&L y alcanzar los resultados financieros en algunos casos ha pasado a segundo término. El foco de atención se ha puesto en la salud de las personas involucradas con la organización.

Mientras tanto, se trabaja también en traer de vuelta a clientes, proveedores y colaboradores a la empresa para retomar la operación bajo lo que en algunos medios se ha llamado la era *after-domestication*, con relación a dos temas:

- Acostumbrarnos a vivir con el virus.
- Mantener a una buena parte de la fuerza laboral haciendo trabajo remoto.

Nuevas ideas acerca del talento

Directores y empresas que creían tener resueltas sus necesidades de talento están teniendo que rediseñar las tareas y funciones del personal, reasignar responsabilidades entre áreas y estos cambios demandan nuevas capacidades.

Adicionalmente, el trabajo a distancia está forzando a los directores a utilizar nuevas formas para comunicarse con sus colaboradores; con una variable muy importante: siendo muy empáticos para comprender la diversidad de realidades que enfrenta cada integrante del equipo.

Las organizaciones que están logrando adaptarse y responder al escenario incierto que vivimos son aquellas que se atrevieron a experimentar cambios de forma rápida y en escenarios controlados, permitiéndose hacer pruebas piloto, monitorear y ajustar lo necesario sobre la marcha. Por ejemplo, formando diversos equipos interáreas para atender urgencias de operación, temas comerciales y proponer líneas alternas de negocio. En otros casos se distribuyó al personal en células para alternar el trabajo presencial y remoto. Y en algunos casos, las empresas se permitieron “flexibilizar” sus procesos temporalmente, reduciendo autorizaciones y revisiones por medio de habilitar personas o equipos para tomar decisiones.

Asimismo, habilitar y confiar en ciertas personas que “por política” requieren de validaciones, autorizaciones y revisiones, lo que puede ser la diferencia entre salir delante de esta crisis o no. Adicionalmente, el trabajo a distancia está forzando a los directores a utilizar nuevas formas para comunicarse con sus colaboradores. Con una variable muy importante, siendo muy empáticos para comprender la diversidad de realidades que enfrenta cada miembro de su equipo en cuanto a salud, emociones, familia y condiciones económicas, etcétera.

¿Listos para la reactivación?

Ante la falta de una cura o vacuna contra la enfermedad COVID-19, la certidumbre que tenemos es que el trabajo y la vida en general no volverán a ser como antes.

En la medida en que sus medios lo permiten, los líderes de empresa están ampliando su margen de acción para controlar la movilidad de sus colaboradores, establecer medidas sanitarias y proveer equipo personal de seguridad en sus instalaciones. Sin embargo, el riesgo de contagio se mantiene latente, por lo que la posibilidad de perder el empleo y ver cerradas las puertas son una alta posibilidad para personas consideradas como grupo vulnerable o de alto riesgo.

Esta situación podría afectar gravemente los logros alcanzados en materia de diversidad en las organizaciones ya que, en el mejor de los casos, una persona del “grupo vulnerable” verá reducidas sus oportunidades laborales a funciones que se puedan desempeñar de forma remota.

Vienen tiempos de gran reto en materia de empleo y las soluciones no se ven del todo claras, desde mi perspectiva, el director de empresa (sin importar su área de especialidad) representa la fuente real de acciones que faciliten la reactivación; aprovechando los recursos humanos, económicos y sociales que haya construido previamente para poder generarlas e implementarlas.

El contenido es responsabilidad del autor.



Cómo evitar errores comunes en la gestión del cambio

Por qué algunos intentos de cambio son exitosos mientras muchos otros fracasan

Publicado originalmente como “How to avoid common mistakes in change management” por Dori Meinert (SHRM, Enero 24; 2018). Con permiso para su publicación. Todos los derechos reservados.

Aunque los cambios y las reestructuraciones culturales frecuentes se han convertido en la norma en la mayoría de las organizaciones, muchos líderes aún no cuentan con iniciativas adecuadas para su gestión, de acuerdo con numerosos estudios.

Es de esperar que esto se modifique, pues la cantidad y el ritmo de los intentos de cambio no disminuirán en el corto plazo, según los resultados de una encuesta global publicada en 2018 por Prosci, firma que brinda capacitación en la especialidad.

Aproximadamente 86 por ciento de los 1,778 líderes encuestados esperan que el número de iniciativas de cambio en sus organizaciones aumente significativamente en los próximos dos años. Alrededor de 55 por ciento prevé que el número de esas transformaciones incrementará de forma considerable.

Los cambios rápidos y recurrentes ya están resultando abrumadores para muchos empleados, advierte Susie Patterson, Directora de Investigación y Desarrollo de Prosci, con sede en Fort Collins, Colorado.

Alrededor de 73 por ciento de los encuestados dijeron que sus organizaciones están cerca, en medio de o incluso más allá del punto de “saturación por el cambio”, es decir, “cuando ya no pueden absorber más”, dice Patterson, cuya organización ha estado realizando estudios de referencia semestrales sobre gestión del cambio desde 1998. Esa cifra representa un aumento de 59 por ciento respecto a hace una década.

Cuando los líderes adoptan un enfoque más cuidado y deliberado, es más probable que sus esfuerzos de cambio logren sus objetivos, lo que genera mayores beneficios para sus empresas y un mayor compromiso de los empleados, afirma Patterson.

Manténgase involucrado

He aquí algunos consejos para ayudar a que sus estrategias tengan éxito:

No anuncie el proyecto y luego desaparezca. “El error número uno que cometen los patrocinadores del cambio es no permanecer activos y visibles durante la vida del proyecto”, señala Patterson. “Inician el proyecto y luego pasan a otra cosa”.

- Las investigaciones muestran que tener un patrocinador fuerte y eficaz puede hacer o deshacer cualquier programa. De hecho, es el principal factor que contribuye al éxito de las iniciativas de cambio, de acuerdo con la investigación realizada por Prosci a lo largo de más de dos décadas.
- “Los líderes de alto rango no pueden renunciar a esa responsabilidad ni delegarla, aunque sea muy tentador porque no tienen mucho tiempo disponible”, dice Patterson.

Haga frente al impacto emocional de los cambios propuestos. Los ejecutivos tienden a hablar de los proyectos de cambio utilizando datos duros y cifras frías. ¿Cuál es su impacto en el resultado final? ¿Cuánto crecimiento de ingresos puede esperar la organización?

- Pero esas cosas significan poco para los empleados encargados de implementar los cambios. “Con demasiada frecuencia [los líderes] se comunican internamente de la misma forma en que lo harían con los inversionistas... y eso simplemente no funciona”, dice Micah Alpern, Director Senior de la práctica de Liderazgo, cambio y organización en la firma A.T. Kearney en Chicago.

Aborde también los componentes emocionales. ¿Los ajustes que se están proponiendo facilitarán el trabajo de los empleados? ¿Podrán los trabajadores aprender cosas nuevas?

- “Tienes que pensar en lo que es importante para los empleados; si puedes hacerlo, conseguirás que más personas se sumen [y] el cambio se moverá más rápido porque no habrá tanta fricción, tanta resistencia a él por parte de los empleados”, sostiene Alpern.

Explique por qué es necesario el cambio. Los líderes a menudo comunican el “qué” y el “cómo” del cambio, pero se olvidan de compartir la razón fundamental detrás de él. “Es fácil pasar por alto el ‘por qué’”, dice Patterson. “El por qué es fundamental. Es el primer paso para comprender el proceso de cambio de cualquier individuo”.

- De hecho, la gente quiere conocer las razones organizativas del cambio y quiere escucharlas directamente de los líderes de mayor rango, según la investigación de Prosci.
- “Es común que las organizaciones intenten pasar directamente a la capacitación”, dice Patterson. Pero si los empleados no comprenden primero el motivo del cambio, se sentarán atrás en la sala de capacitación y se desconectarán.
- “El remedio es ser honesto, comunicar y compartir esas razones... y también preparar a los gerentes para que puedan ayudar a las personas a sustentar su deseo de un cambio”.

Modele el cambio

No espere que otros cambien si usted no lo hace. En otras palabras, sea un ejemplo del comportamiento que desea que otros muestren. Si busca construir una cultura basada en la innovación, “más vale que sus líderes lo hagan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, porque todos los ojos están puestos en ellos. Así es como la gente sabe cómo comportarse”, dice Dean Anderson, Director Ejecutivo y Fundador de Being First Inc., una consultora de estrategia de cambio en Durango, Colorado.

“Si quiere avanzar hacia la apertura y la colaboración, más vale que se asegure de que eso es lo que la gente está viendo en sus ejecutivos”. Eso puede requerir un esfuerzo considerable por parte de los funcionarios porque durante muchos años han estado operando con un estilo diferente.

Antes de ayudar a un cliente corporativo a embarcarse en un cambio cultural importante, Anderson requiere que los líde-

res de mayor rango participen en una sesión de capacitación externa de cuatro días sobre modelos de liderazgo.

“Deben estar conscientes de lo que van a hacer para poder cambiar su comportamiento. Ese es el primer paso en el proceso de cambio personal”, dice. “Si no pasan por el cambio individual, entonces, bajo estrés, regresarán por defecto a la antigua forma de hacer las cosas”, y los empleados seguirán su ejemplo.

Comuníquese pronto y con frecuencia. Los líderes a menudo recurren a la comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo, y se acercan a los empleados solo después de que se han tomado decisiones clave. Pero si bien los miembros del equipo con mayor jerarquía pueden haber tenido meses para digerir la información antes de aceptarla, a menudo ocurre que ellos no brindan tiempo a los empleados para que hagan lo mismo.

“Cuanto antes se les involucre, más pronto lo procesarán. Entonces, cuando lleguen a la etapa de implementación, ya estarán a bordo”, dice Anderson.

Una encuesta global de McKinsey reveló que no involucrar a los empleados de primera línea y a sus gerentes fue la razón principal por la que algunas transformaciones fracasaron y otras tuvieron éxito.

Sea realista

No intente hacer demasiado. Es fácil subestimar la cantidad de trabajo que se necesita para llevar a cabo iniciativas de cambio. Asegúrese de planificar cómo los empleados podrán mantener las operaciones diarias mientras implementan nuevos productos o procesos.

“Las mismas personas que hacen que funcionen los trenes están tratando de quitarse del camino del tren mientras instalan una nueva vía”, dice Anderson.

Para protegerse contra una saturación de cambios, un número pequeño pero creciente de organizaciones ha adoptado un enfoque que abarca a toda la empresa y para coordinar todos los cambios que tienen lugar utilizan técnicas de gestión de cartera.

El primer paso, que es más difícil de lo que parece, es registrar las iniciativas que ya están en marcha, dice Patterson. ¿Están afectando a los mismos empleados? ¿Cuáles son sus plazos de implementación?

Luego, priorice. ¿Pueden escalonarse los lanzamientos para que no se afecte a los mismos grupos al mismo tiempo? Es hora de tomarlo muy en cuenta. 🤝

El Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida en el T-MEC

Innovador procedimiento de supervisión recíproca de cumplimiento

Por: Juan Loredo y Víctor González, LEGAL LABORAL®

El 1 de julio pasado entró en vigor el Tratado de Comercio México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). En el ámbito del trabajo destacó la creación del **Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida**, pactado por las partes, para garantizar que entre las empresas beneficiarias y las que compiten con aquellas, se observe la libertad de asociación y la efectiva negociación colectiva; de lo contrario, podría llegarse incluso a que el país receptor de los bienes y servicios de determinada organización infractora le imponga sanciones arancelarias a través de un procedimiento breve y expedito.

Al respecto, ha habido una lamentable avalancha de desinformación sobre su naturaleza y repercusiones, descalificándole porque, supuestamente, da facultades extraterritoriales a los gobiernos estadounidense y canadiense para supervisar compromisos laborales al parecer impuestos a México para el T-MEC. Lo anterior es una distorsión o verdad a medias, dado que tales obligaciones ya son parte de nuestra reforma laboral constitucional del 24 de febrero de 2017 y que se materializó en la reforma de diversas leyes publicadas el 1 de mayo de 2019 en el Diario Oficial de la Federación. En este espacio de análisis y divulgación para la comunidad de Recursos Humanos, como lo hemos venido haciendo con diversos temas, abordaremos con objetividad y rigor el origen del mecanismo, objetivo y alcances reales.

TLCAN y los derechos laborales colectivos en México

La entrada en vigor de Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) en 1994 entre México, Estados Unidos y Canadá repercutió más allá de sus relaciones comerciales llegando hasta una interdependencia económica y social.

En aquel momento, la situación de los derechos colectivos laborales en México, de por sí precaria, decayó aún

más en razón de la extendida práctica de simulación de relaciones laborales¹ a través de “contratos de protección patronal”: acuerdos suscritos entre empresas y sindicatos sin representatividad de los trabajadores, utilizados para impedir el riesgo de extorsión con una huelga indefinida por otros sindicatos hostiles y sin representación de los trabajadores pero que también anulaban la posibilidad de negociación con sindicatos auténticos que tuviesen *de facto* la representatividad de la base trabajadora.

Esta simulación de relaciones laborales permitió el rezago de los incrementos salariales frente a otros países, dado que el modelo de desarrollo en México para las exportaciones basaba una de sus ventajas competitivas en bajos salarios y, con ello, el *dumping* laboral.² Esta peculiaridad, en su momento, no pasó desapercibida para el equipo de negociación estadounidense, sin embargo lo más que se obtuvo para tratar de evitarla fue el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN) como instrumento paralelo al TLCAN, y por tanto limitado, erigiéndose como medio para investigar y eventualmente sancionar infracciones de derechos laborales que, si bien reconocía la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, daría solamente lugar a quejas públicas sin trascendencia efectiva y, por tanto, sin posibilidad de modificar el régimen laboral existente. Dicho recelo premonitorio quedó manifiesto en la votación de ratificación del TLCAN, con una mayoría considerable de congresistas estadounidenses demócratas en contra.

El Acuerdo estadounidense bipartidista sobre política comercial

El 10 de mayo de 2007, la administración del presidente George W. Bush y los líderes demócratas en la Cámara de Representantes estadounidense lograron un “Acuerdo Bipartidista sobre Política Comercial” que, sobre aspectos laborales, dispuso que los posteriores tratados comerciales de Estados Unidos plasmarían

los principios laborales contenidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo de 1998 relativa a los derechos y principios fundamentales en el trabajo (la libertad de asociación, la libertad sindical, el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso u obligatorio, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación).

El Acuerdo, surgido de la presión interna de su movimiento laboral, entre otras razones, por la experiencia con México en el TLCAN, logró restringir que otros países con los que Estados Unidos celebrase ulteriores tratados comerciales sustentaran su competitividad económica en estándares laborales inferiores³.

Negociación del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP)

Entre 2008 y 2015 estuvo negociándose entre Australia, Brunéi, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, el que pudo ser uno de los acuerdos más relevantes pues, de haberse materializado, hubiere implicado el 40% del comercio mundial.

La administración del presidente Barack Obama, debido al referido Acuerdo Bipartidista sobre política comercial del 2007, tuvo la previsión de negociar derechos laborales de manera bilateral y por separado con Brunéi, Malasia y Vietnam⁴ previo a la entrada en vigor del TPP, implicando que fuese un acuerdo innovador en la preservación de niveles básicos internacionales en materias laboral y ambiental. De no haber sido así en el aspecto laboral, eventualmente, habría la negativa del Congreso estadounidense para ratificarlo.

En un primer momento, México no estuvo interesado en participar en el TPP, (muy probablemente por las reticencias internas de centrales obreras y ciertos actores económicos que les implicaría hacer reformas laborales para ajustarse a los estándares mínimos), pero posteriormente reconsideró hacerlo, dado que la participación de los demás países socavaría su posición de socio comercial preponderante de Estados Unidos.

Tal como se anticipaba para México, sus derechos laborales fueron aspecto fundamental de la negociación, reconociendo implícitamente que su modelo de contratación colectiva de trabajo era preponderantemente de simulación y su sistema de justicia laboral inconstitucional y anacrónico, arribando a una reforma constitucional que propicia la capacidad de los trabajadores para formar sindicatos genuinamente independientes, elegir a sus dirigentes a través del voto personal, directo y secreto, así como realizar auténtica negociación colectiva; lo que fi-

nalmente se plasmó en la reforma constitucional del 24 de febrero de 2017.

El T-MEC (TLCAN 2.0)

La política comercial estadounidense de la administración del presidente Donald Trump, diametralmente opuesta a su predecesora, determinó no participar en el TPP, además de someter a revisión el TLCAN con sus socios comerciales, Canadá y México. Este último ya tenía avanzadas las reformas constitucionales en materia laboral, que terminarían siendo el factor clave para su ratificación por parte del Congreso estadounidense.

En el T-MEC, para cumplir con el requisito del citado Acuerdo Bipartidista de política comercial estadounidense, se incluyó un capítulo específico en el que se plasmarían los principios laborales contenidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo de 1998 relativa a los derechos y principios fundamentales en el trabajo, dando origen al capítulo 23 y, por los antecedentes de México, se incorporó el Anexo 23 A, acuerdo específico de índole laboral en materia de representación de los trabajadores, negociación colectiva y modernización de la justicia laboral, para impulsar e implementar la reforma constitucional mexicana en la materia.

Después de complejas e intensas negociaciones, el T-MEC fue firmado por los presidentes de México, Estados Unidos y el primer ministro de Canadá, en Buenos Aires, el 30 de noviembre de 2018, quedando pendiente la ratificación por parte de los congresos mexicano, estadounidense y el parlamento canadiense.

Si bien el 1 de mayo de 2019 México modificó la normatividad laboral, en continuación a la reforma constitucional citada, quedó pendiente su implementación, la cual, de no materializarse, le permitía al congreso de Estados Unidos abstenerse de ratificar el T-MEC;⁵ siendo que durante el mismo año se dieron complicadas negociaciones por parte de México para salvar el requisito y que fuese satisfactorio para el congreso estadounidense, cuya Cámara de Representantes es de mayoría demócrata; alcanzándose los acuerdos necesarios el 10 de diciembre, firmándose en Ciudad de México el Protocolo Modificadorio al T-MEC.

Un mecanismo inédito de supervisión recíproco y expedito

Para vigilar el cumplimiento de la **libertad de asociación sindical y efectiva negociación colectiva** (derecho de los trabajadores para formar sindicatos, elegir a sus líderes sindicales y realizar negociaciones colectivas, mediante voto personal, libre y secreto) por cualquiera de los tres países como parte del protocolo modificadorio del T-MEC

Continúa...

y para evitar la experiencia de la ineficacia del ACLAN, se concibieron los procedimientos denominados **Mecanismos Laborales de Respuesta Rápida en Instalaciones Específicas** (MLRR), bajo el apartado de anexos 31-A para México con Estados Unidos y 31-B para México con Canadá.

El MLRR aplica solamente a “Instalación Cubierta” (**empresa que, conforme a la definición de los citados anexos, produce una mercancía o suministra un servicio comercializado entre las partes; o produce una mercancía o suministra un servicio que compite en el territorio de una parte con una mercancía o un servicio de otra parte**). El MLRR se activa a través de quejas particulares que, en primera instancia, serán valoradas por la entidad respectiva del gobierno del país afectado (parte afectada). De estimar que la queja cuenta con méritos, se le informará a la entidad de contacto del gobierno con la instalación cubierta presuntamente infractora; en el caso de México, la Secretaría de Economía (SE), que a su vez lo informará a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Se corroborará que la queja y la empresa señalada sean objeto del MLRR, se integrará una mesa de revisión y medidas de reparación integrada por representantes de la SE, la STPS, autoridad correspondiente, organismos empresariales, sindicato, así como la presunta empresa infractora. La mesa emitirá un dictamen sobre si hay o no incumplimiento de los derechos laborales colectivos citados y, en caso de existir, las medidas de reparación al país quejoso, dándose lugar a un informe de la STPS que se notificará a través de la SE a la entidad respectiva del gobierno del país afectado.

Si no hubiere incumplimiento y las partes están de acuerdo, concluirá el procedimiento; sin embargo, si a criterio de la parte afectada sí hubiera incumplimiento, puede desembocar en la integración del panel trilateral (representantes de México, país afectado, miembro de distinta nacionalidad a la de los países del T-MEC). Ahora bien, si de la investigación interna se desprende que hubiere incumplimientos, se dará paso a consultas de buena fe cuyos resultados pueden ser: I. Se acuerda bilateralmente el plan de reparación y se implementa a aprobación de la parte afectada. II. No hay acuerdo del plan de reparación y se pasa a la etapa de la integración del citado panel. El procedimiento debe concluir en un lapso que no excederá los seis meses y, dado que la repercusión será una sanción comercial, la parte afectada podrá fijar sanciones arancelarias hasta de restricción de tránsito a mercancías y servicios a la instalación cubierta, es decir, de manera particular a la empresa que se trate.

Bajo supervisión permanente

Por lo que hace al gobierno de Estados Unidos, a través del Buró de Asuntos Laborales Internacionales (ILAB), otorgó para ayudar a México \$32 millones de dólares para cumplir con los compromisos laborales en el T-MEC, mejorar las condiciones laborales y fortalecer

el estado de derecho, así como su objetivo de dar seguimiento, para que a la luz del tratado, se observen los derechos laborales colectivos, como se desprende del sitio web “Derechos laborales y el Acuerdo Estados Unidos-México-Canadá (USMCA)” del gobierno de Estados Unidos⁵. Además, habilitaron una línea directa (*hotline* del T-MEC) “*para la recepción de información confidencial enviada por las partes interesadas sobre cuestiones laborales entre los países integrantes del T-MEC*” (<https://bit.ly/3b8fOem>).

Prevención, la solución segura

Dada la trascendencia del procedimiento comentado y la activa supervisión de Estados Unidos y Canadá, la STPS, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), así como diversos organismos empresariales y especialistas, hemos enfatizado que la única forma eficaz de hacer frente a una queja emanada del MLRR es a través de la prevención, cerciorándose del cumplimiento de las obligaciones patronales en materia de libre sindicación colectiva y real negociación colectiva.

Una herramienta valiosa y gratuita de autoevaluación

Si su empresa es instalación cubierta para los efectos del MLRR, le sugerimos auxiliarse del autodiagnóstico gratuito del CCE, desarrollado en conjunto con la STPS (accesible en <https://www.ccetmec.mx/>). Es un asunto muy serio, pero que de forma preventiva puede quedar solventado; por ello sugerimos que, de requerir asistencia para su diagnóstico e implementación, alléguese de la ayuda especializada, acérquese a su cámara empresarial o a esta asociación.

El contenido es responsabilidad de los autores.

¹ Bensusán Graciela, Middlebrook Kevin J., *Political change from the outside in: US. Trade leverage and labor rights reform in Mexico*, p. 1004, Foro Internacional (FI), LX, 2020, núm. 3, cuad. 241, 985-1039, ISSN 0185-013X; e-ISSN 2448-6523 DOI: 10.24201/ri.v60i3.2670

² Lo cual originó un círculo vicioso en el que la norma era la simulación de las relaciones laborales, ante la casi insalvable necesidad de contar con contratos de protección para salvarse contra chantajes de huelga. Floreció el negocio de este tipo de contratos dados por sindicatos con registro, pero de membrete, es decir, sin representación de los trabajadores y que se prestaban para ese fin a cambio del pago de una conveniente cuota. Esta simulación lograba una precaria paz laboral, muy pregonada por el gobierno en turno, en la que los trabajadores fueron los más perjudicados y, aunque no lo pareciera, a la larga también lo fueron las empresas; lo que ganaban eran unos cuantos a cargo de la industria de la protección y extorsión colectiva, basada en un modelo de justicia obsoleto. El interés por mantenerlo así por parte de las grandes centrales obreras, cuyos líderes se beneficiaban de él, explica por qué fue que hasta hace muy poco finalmente pudieron prosperar las reformas laborales.

³ Bensusán, Middlebrook, Op. Cit., p. 998.

⁴ Idem, p. 995.

⁵ Loredó Juan, Víctor González, *Protocolo modificadorio al T-MEC en materia laboral*, Revista Creando ValorRH, enero-febrero 2020.

⁶ <https://www.dol.gov/agencies/ilab/our-work/trade/labor-rights-usmca>

En vías de redefinir el cambio: MIT Sloan

Por: Rosa María Verján Gutiérrez, Mundo Ejecutivo

La realidad en la que nos encontramos no ha sido nada sencilla, pero podemos buscar la manera de revertir los efectos negativos, centrando esfuerzos en lo realmente importante.

Previo a la pandemia de COVID-19, ya estábamos muy acostumbrados a ciertas rutinas, sin embargo, nuestros hábitos comenzaron a transformarse de una manera vertiginosa, y de un día para otro. Lo que ya conocíamos y con lo que estábamos familiarizados cambió o tuvimos que modificarlo por nuestro bien.

Esta crisis sanitaria nos hizo darnos cuenta de desigualdades raciales, carencias en materia de salud y deficiencias como personas, pero ello no significa que no se puedan transformar estas situaciones, es más, es necesario.

En su artículo “La ‘nueva normalidad’ que deberíamos crear”, escrito por Morela Hernández, y publicado en el MIT Sloan Management Review México, refiere que es momento de reinventarse, de replantear metas y objetivos, de cambiar la manera de actuar para ser mejores personas, empresarios y tener compañías más fortalecidas, por lo que sugiere considerar cuatro aspectos:

- 1. Sistemas de salud pública:** Las deficiencias que se han hecho evidentes en el plano de la salud son muchas. En Estados Unidos, por ejemplo, refiere la autora, los hospitales son empresas orientadas a los ingresos, funcionan como si fueran un hotel. “Los cambios en nuestro sistema de salud pública ofrecerían una mayor alineación con las preocupaciones de bienestar social”.
- 2. Educación al alcance de todos:** Otro de los aspectos que se necesita reforzar en grandes ciudades, es el sistema educativo. El acceso a la educación debe ser igualitario. La pandemia dejó ver las carencias que existen en este sector y cómo gran parte de la población no tiene acceso a los mismos recursos, sobre todo digitales, para tener una educación de calidad. Una buena distribución de recursos e infraestructura sería de mucha ayuda.

Es momento de reinventarse, de replantear metas y objetivos, de cambiar la manera de actuar **para ser mejores personas, empresarios y tener compañías más fortalecidas.**

- 3. Fortalecimiento de cadenas de suministro:** Un cambio a una mayor producción nacional de lo que una vez estuvo totalmente condicionado a los actores globales representa un cambio potencial, señala el artículo en referencia. La distribución debería ser equitativa, para que la población de cualquier parte del mundo tenga mejores condiciones de vida.
- 4. Cuidar el medio ambiente:** De manera indirecta, la naturaleza ha estado presente y esta pandemia ha dejado ver la manera en la que los humanos hemos descuidado nuestro planeta. Curiosamente, los momentos de cuarentena han mostrado un mundo más limpio, niveles de contaminación bajos, cielos más azules, animales dejándose ver por los humanos, regresando a su hábitat. En fin, “es necesaria la colaboración global para abordar el cambio climático”.

Para poder atacar estos cuatro aspectos es necesario actuar lo más rápido posible. Y se tienen identificadas algunas problemáticas que, si bien es cierto, en gran medida dependen de los líderes, también la sociedad en general tiene que realizar acciones que vayan encaminadas a generar cambios tanto a nivel micro como macro.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Buzón IMSS: Nueva forma para comunicarse contigo

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

El 3 de agosto de 2020, el IMSS habilitó dentro de su página de Internet el **Buzón IMSS**. Se trata de una plataforma electrónica mediante la cual el Instituto podrá notificar requerimientos y resoluciones administrativas que emita en documentos digitales.

Por su parte, los particulares podrán consultar y descargar las propuestas de cédulas de determinación de cuotas, aportaciones y amortizaciones, para cada uno de los registros patronales con los siguientes documentos:

- Líneas de captura.
- Lista de trabajadores y movimientos afiliatorios, ambos para su carga en el Sistema Único de Autodeterminación (SUA).

Adicionalmente se podrán consultar:

- Comunicados de interés para el cumplimiento de obligaciones en materia de seguridad social.
- Calendario de eventos y cumplimiento de cargas patronales.
- Consulta y descarga de normatividad de seguridad social.

En una segunda etapa, los patrones podrán utilizar el Buzón para presentar promociones, solicitudes, avisos o dar cumplimiento a sus obligaciones y requerimientos efectuados por el IMSS mediante documentos digitales; así como realizar consultas sobre su situación fiscal y administrativa ante el Instituto.



El uso del buzón es optativo, por lo que los interesados deberán dar a conocer los medios de contacto al Instituto y manifestar su conformidad para realizar actuaciones a través de dicha plataforma.

Procedimiento para activar tu Buzón IMSS

1. Ingreso al Buzón IMSS

- En la página de internet del IMSS ubica la sección "Accesos directos" y da clic en el icono de "Buzón IMSS".
- Ingresa tu RFC y los datos de tu firma electrónica.
- Se desplegará la pantalla de medios de contacto. Como patrón, debes registrar entre una y cinco di-

En una segunda etapa, los patrones podrán utilizar el Buzón para presentar promociones, solicitudes, avisos o dar cumplimiento a sus obligaciones y requerimientos efectuados por el IMSS mediante documentos digitales; así como realizar consultas sobre su situación fiscal y administrativa ante el Instituto.

recciones de correo electrónico y un número de teléfono celular. Si cuentas con varios registros patronales puedes optar por manejar para todos ellos los mismos medios de contacto o capturarlos de manera independiente para cada registro patronal.

2. Registro y validación de medios de contacto

El procedimiento se sigue primero para el registro de correo electrónico y posteriormente para el teléfono celular.

- En el caso del correo electrónico, una vez que lo hayas capturado, el IMSS te enviará un mensaje para validar que la dirección sea correcta. Esta debe realizarse en un plazo máximo de 72 horas, pues de no hacerlo habrá que iniciar nuevamente con el proceso. El remitente del correo es buzonomss@imss.gob.mx. Cuando recibas el correo, es necesario que en el panel de lectura o en el mensaje abierto, hagas clic en "Habilitar vínculos y otras funciones". También toma en cuenta que el correo podría haber llegado a la carpeta de spam, por lo que se recomienda revisarla.
- En el caso del teléfono celular, una vez que lo hayas capturado y guardado, el IMSS te enviará un mensaje SMS para que valides que el número de teléfono es correcto. Dicha validación debe realizarse en un plazo máximo de 72 horas.

3. Activación del buzón

Lo siguiente es ingresar a la sección Activación Buzón IMSS. Una vez que hayas leído la solicitud y la manifestación de conformidad para el uso de buzón deberás signarla con tu firma electrónica.

Con dicha firma manifiestas tu conformidad para que el Instituto notifique mediante el Buzón, actos o resoluciones administrativas, emplazamientos, requerimientos, solicitudes de información o documentación, entre otros, y realice la transmisión electrónica de documentos digitales, a través de dicho sistema de comunicación electrónico.

Notificación electrónica a través del Buzón IMSS

Cabe recordar que en términos del artículo 134, fracción I del Código Fiscal de la Federación, los organismos fiscales autónomos, como es el caso del IMSS, pueden realizar las notificaciones de los actos administrativos por buzón tributario. Con base en lo anterior, el Consejo Técnico del IMSS publicó en el DOF del 9 de julio de 2020 el Acuerdo ACDO.AS2.HCT.240620/170.P.DIR, en el cual establecen los lineamientos generales para el uso del Buzón IMSS.

De conformidad con dicho acuerdo, las notificaciones electrónicas de actos y resoluciones administrativas que realice el Instituto Mexicano del Seguro Social a través del Buzón IMSS se llevarán a cabo conforme a lo siguiente:

Continúa...



Sin duda, esta será una herramienta que permitirá agilizar la comunicación entre el Instituto y los particulares, como la realización de diversos trámites, ya que se dispondrá de las 24 horas para efectuar diversos trámites ante dicha autoridad.

- Las notificaciones se realizarán en el horario comprendido de las 09:30 a las 18:00 horas (de la Zona Centro de México). Si el acuse de recibo se genera en día/hora inhábil, la notificación se tendrá por realizada a partir de las 09:30 horas (Zona Centro de México) del día hábil siguiente.
- Antes de realizar la notificación electrónica, el IMSS enviará al particular un aviso al medio de contacto que haya registrado cuando activó su buzón (correo o celular).
- Los particulares tienen tres días hábiles para abrir en el Buzón IMSS los documentos digitales pendientes de notificar. Dicho plazo se contará a partir del día hábil siguiente a aquel en que le sea enviado el aviso
- De no abrir el documento digital en el plazo señalado, la notificación se tendrá por realizada al cuarto día hábil, contado a partir del día hábil siguiente a aquel en que le fue enviado el aviso, y se generará automáticamente un acuse de recibo electrónico del momento en que se tuvo por notificado el documento digital, mismo que estará disponible en el Buzón IMSS del particular.
- Las notificaciones electrónicas que efectúe el Instituto se tendrán por realizadas de conformidad con el artículo 134, fracción I, cuarto, sexto y séptimo párrafos del Código, de aplicación supletoria en términos de los artículos 9, segundo párrafo y 271 de la Ley.
- Las notificaciones que realice el Instituto por medio del Buzón IMSS estarán disponibles en la propia herramienta. Los particulares podrán consultarlas e imprimirlas dentro de los tres meses posteriores a la notificación.
- Lo señalado en los puntos anteriores, se llevará a cabo sin perjuicio de que el Instituto pueda realizar notificaciones de manera personal.

Segunda etapa

El IMSS irá habilitando nuevas funcionalidades y las dará a conocer. Respecto de ellas, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Por cada actuación que realicen los particulares en el Buzón IMSS, se emitirá un acuse de recibo electrónico y se presumirá, salvo prueba en contrario, que el documento digital fue recibido en la hora y fecha que se consignen en el acuse de recibo mencionado, siendo este el medio para acreditar de manera fehaciente la fecha y hora de recepción de los mensajes de datos y documentos digitales enviados.
- Los acuses que emita el sistema se podrán imprimir o consultar en el mismo durante el plazo de tres meses posteriores a su emisión.
- El IMSS deberá conservar en medios electrónicos, los documentos digitales suscritos con firma electrónica, derivados de las actuaciones que se realicen a través del Buzón IMSS, durante los plazos de conservación previstos en la Ley y su marco reglamentario, así como los ordenamientos jurídicos aplicables.
- Las actuaciones que los particulares deban realizar dentro de un plazo legal a través del Buzón IMSS podrán efectuarse de las 00:00 a las 23:59 horas del día; cuando el particular haga uso de este en día inhábil, las promociones se tendrán por recibidas a la primera hora del día hábil siguiente.

Sin duda, esta será una herramienta que permitirá agilizar tanto la comunicación entre el Instituto y los particulares, como la realización de diversos trámites ya que se dispondrá de las 24 horas del día para realizar diversos trámites ante dicha autoridad.

El contenido es responsabilidad de los autores

Vive el efecto évaluatest®

Contrata a los mejores
con **Inteligencia Artificial**



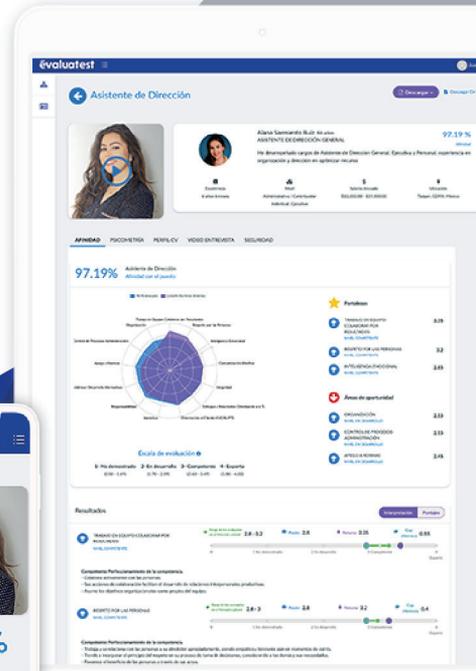
Video entrevista con reconocimiento de emociones



Autenticación biométrica facial



Competencias clave para el teletrabajo



evaluatest.com

+52 55 1164 9000

 55 1936 6790

Una solución **Brive**



Te llevamos a las manos correctas

Tenemos planes y tarifas accesibles
y de alto rendimiento.

ANUNCIA TU MARCA

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

lduran@amedirh.com.mx





Intégrate a la experiencia digital de los Webinars Amedirh

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

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

Contáctanos: contacto@amedirh.com.mx

Conoce el programa de Webinars Amedirh 2020