CREANDO VALOR RH

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 11 | Mayo - Junio 2022

LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN:
EVOLUCIÓN Y GESTIÓN

GRANDES TENDENCIAS
LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN SON UN BUEN NEGOCIO EN ESTA ÉPOCA DE CRISIS

ENFOQUE DE NEGOCIOS
A MAYOR COLABORACIÓN MEJORES RESULTADOS

MARCO LEGAL
EL PROBLEMA DE LA SUBCONTRATACIÓN Y LA PUESTA A DISPOSICIÓN DEL PERSONAL

Amedirh MR | 75 años
Humanismo, liderazgo e innovación en RH

ADMINISTRACIÓN DE

PRÁCTICAS PROFESIONALES

Gessproff

GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

APOYAMOS TUS PLANES DE ATRACCIÓN DE TALENTO

SOMOS

Empresa especializada en la administración de prácticas profesionales, brinda la oportunidad de continuar con tu programa de semillero de talento sin poner en riesgo a tu organización.

CUBRIMOS

Cubre todos los requerimientos legales y fiscales para que tu empresa focalice sus esfuerzos en el negocio.

APOYO

Te apoya en la administración de prácticas profesionales con estudiantes altamente motivados.

www.gessproff.mx

E-mail: sonia@gessproff.mx

CONTENIDO

CREANDOVALORRH

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

www.amedirh.com.mx

04 EDITORIAL
Una nueva mirada hacia la diversidad, la equidad y la inclusión

05 RESUMEN EJECUTIVO
Diversidad, equidad, inclusión y convivencia

08 CONGRESO 2022
People at the Center in a Digital World

10 EN PORTADA
El liderazgo femenino, ¿es posible sin equidad?

13 AMEDIRH TALENTO
Factores clave en la identificación de talento

14 GRANDES TENDENCIAS
La diversidad e inclusión son un buen negocio en esta época de crisis

ENFOQUE DE NEGOCIOS

18 Construcción de una cultura de igualdad

20 Adaptarse al cambio: el reto del futuro para Recursos Humanos

22 Importancia de un modelo estratégico integral en tiempos de cambio

24 Factores de riesgo psicosocial y su relación con la salud y la productividad

28 A mayor colaboración mejores resultados

34 TODO ACCESIBLE: de la inclusión a la convivencia en la diversidad

27 COLUMNA INVITADA
¿Quién paga la seguridad social?

30 MUNDO EJECUTIVO
Una cultura laboral tóxica puede ser muy costosa: MIT Sloan

32 MARCO LEGAL
El problema de la subcontratación y la puesta a disposición del personal: ¿qué ha pasado en la práctica?

36 RETORNO DE INVERSIÓN
Reforma a la PTU: ¿realmente beneficia al trabajador?

40 INFOGRAFÍA
Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

Imagen de portada: Freepik.

Una nueva mirada hacia la diversidad, la equidad y la inclusión

Por: Lic. Mauricio Reynoso
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

El argumento empresarial a favor de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) es más sólido que nunca. Para las empresas que se han apropiado de estos rasgos, la probabilidad de superar a sus competidores por industria en rentabilidad, ha aumentado en los cinco años recientes, mientras que la pérdida de oportunidades es cada vez más pronunciada para aquellas donde están ausentes.

El progreso en diversidad, equidad e inclusión ha sido lento, pero algunas organizaciones están logrando avances significativos. En AMEDIRH, hemos observado que para obtener resultados es indispensable contar con un enfoque sistemático y una acción audaz y concertada sobre la inclusión. Pero, ¿cuál es el estado de la cuestión más allá de la impresión cualitativa?

De acuerdo con el reporte "Diversity wins. How inclusion matters" de la firma McKinsey, si bien el sentimiento general sobre la diversidad es positivo en 52% de los participantes en su investigación, hay un 31% que le atribuye una valoración negativa. Asimismo, el sentimiento sobre la inclusión fue notablemente más negativo, con 29% de apreciación positiva y 61% en sentido opuesto.

Estas cifras de la muestra McKinsey nos indican que, a nivel mundial, la experiencia que están viviendo las personas en los centros de trabajo no marcha bien en lo que concierne a diversidad, equidad e inclusión. Es decir, que generamos una mayor cantidad de discurso que de acciones de auténtico impacto en la cultura y clima organizacional. Así lo reflejan los hallazgos respaldados por datos obtenidos de más de 1000 grandes empresas en 15 de las economías más relevantes.

En lo que concierne al liderazgo y la rendición de cuentas representaron el mayor número de menciones en el estudio de McKinsey. En promedio en todas las industrias, el 51% del total se relacionaron con la conducta de los líderes y de ellas, la mitad tenían una implicación negativa. Esto subraya la necesidad cada vez más reconocida de que las empresas involucren al CEO, directivos y gerentes en estos temas.

Entre los datos reveladores del reporte se encuentra el hecho de que las empresas deben mantener una política de tolerancia cero para el comportamiento discriminatorio, como la intimidación y el acoso, y desarrollar activamente la capacidad de los líderes y las personas en general para identificar y abordar las microagresiones por razones de género, raza, religión, orientación sexual, embarazo, etapa de vida y discapacidad física o cognitiva. También se identificó una demanda de mucho peso para establecer normas sobre lo que constituye un comportamiento abierto y acogedor o uno agresivo y discriminatorio, así como pedir a los líderes y colaboradores que desarrollen la capacidad para evaluarse mutuamente acerca de sus conductas.

En AMEDIRH hacemos un exhorto a fomentar la diversidad, equidad e inclusión auténticas para construir culturas, entornos y experiencias donde las personas puedan aportar mayor valor. Con este espíritu preparamos nuestra edición de mayo-junio 2022, la que esperamos resulte de gran aportación para nuestros socios.

Síguenos a través de nuestras redes sociales

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

CONSEJO DIRECTIVO 2022-2023. PRESIDENTA: Gabriela García Cortés, Vicepresidenta Senior de Recursos Humanos, PepsiCo Alimentos México. TESORERO: Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO:** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **VICEPRESIDENTE DE TURISMO:** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **VICEPRESIDENTE INTERNACIONAL:** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **CONSEJERA:** Lic. Marcela Domenzain; Directora de Recursos Humanos - México, Centro América y Caribe, BASF. **CONSEJERA EN D&I:** Lic. Miriam Villafaña; Directora de Responsabilidad Social, B&M. **CONSEJERA:** Dra. Silvia Sánchez Ochoa; Departamento de Psicología, Maestría en Desarrollo Humano, Universidad Iberoamericana. **INVITADOS ESPECIALES:** Leonor Quiroz Carrill; Public Policy & Government Affairs Director, PepsiCo Alimentos México. Lic. Armando Torres Cornejo; Legal Senior Director, PepsiCo Alimentos México. Lic. Mónica Graue; Socia, Atabay. **CONSEJERO EN DATA ANALYTICS:** Lic. Salvador Ortega; Director de Recursos Humanos Latam, Newell Brands. **CONSEJERO SECTOR DEL CONSUMO:** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. **CONSEJERO SECTOR TELECOMUNICACIONES:** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **CONSEJERO SECTOR SEGUROS:** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **CONSEJERO SECTOR FINANCIERO:** Lic. Adib Estefan; Director Corporativo de Recursos Humanos, Citibanamex. **CONSEJERO INSTITUCIONES ACADÉMICAS:** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **CONSEJERO SECTOR FARMACÉUTICO:** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México.

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

CREANDOVALORH. Año 11. No. 3. Mayo - Junio, 2022. 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: IDMS Consulting SC. Imagen de portada. Archivo. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102 (en trámite). Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

Diversidad, equidad, inclusión y convivencia

Jesús Alarcón, investigador del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), ha subrayado diferentes elementos que aportan a la discusión sobre la diversidad, la equidad y la inclusión en México, país donde la universalidad del derecho a la accesibilidad en sentido amplio dista aún de ser una realidad.

El investigador ha señalado que "el mercado laboral es un espacio donde hay discriminación que no está justificada". Asimismo, comenta que "en México, una persona con discapacidad gana dos terceras partes de lo que recibe el resto de la población, mientras que siete de cada 10 indígenas ganan solo un salario mínimo". En el informe titulado "Los peores salarios para los más discriminados: la desigualdad en el mercado laboral", retoma datos muy significativos, procedentes de fuentes relevantes y consistentes, mismos que reproducimos a continuación.

- El 6.3% de la población (7.8 millones de mexicanos) padece alguna discapacidad. Sin embargo, cualquier persona está expuesta a tener alguna limitante para ver, escuchar y/o caminar, ya que sus principales detonantes son las enfermedades (41%) y la edad avanzada (33%). No obstante, tal subconjunto poblacional es uno de los más marginados, pues sufre más la exclusión social que las propias limitaciones físicas.

- **Pobreza:** El 50% de las personas con discapacidad vive en situación de pobreza, mientras que el 13% se encuentra en pobreza extrema. Además, 1 de cada dos personas con discapacidad es un adulto mayor (65 años o más).

- **Rezago educativo:** El 23% de la población con discapacidad de 15 años y más no ha estudiado, 43 más de 11 veces que el resto de la población sin estudios (2%).

- **Desigualdad laboral:** Los ingresos de las personas con alguna discapacidad son vulnerables; el 40% proviene de su propio trabajo (frente al 88% para los mexicanos promedio), el 39% lo obtienen de algún programa de gobierno (un 26% más que el resto de la población) y el 22% lo reciben de alguna pensión (frente al 4% del resto de la población). 1 de cada 3 personas con discapacidad es dependiente económica de la familia o de un tercero.

En AMEDIRH somos más digitales y humanistas al crear y fortalecer los lazos entre los ejecutivos que conforman la comunidad más importante de Recursos Humanos. Te damos la bienvenida y extendemos la invitación a conocer todos los beneficios que te brinda nuestra membresía.

Baker Mckenzie
Lic. Gonzalo Martínez
Coordinador de Comunicación
Giro: Servicios

BASF
Lic. Marcela Domenzain
Directora Recursos Humanos México CAC
Giro: Química/Petroquímica

Chileno Bay Club
Lic. Gabriela Iñigo
Director de Recursos Humanos
Giro: Otros

CLE
Lic. Oralia Castilleja de León
Asistente
Giro: Servicios

Co2 Liquid S.A. de C.V.
Lic. Alejandra Domínguez
Recursos Humanos
Giro: Otros

Gl Working
Lic. Cristina Zoé Gómez Benavides
Socia
Giro: Otros

Guillermo Hernández Duque Díaz de León
Lic. Guillermo Hernández Duque Díaz de León
Human Development Director- Usa Talent & People Engagement Director
Giro: Otros

McCormick Pesa, S.A. de C.V.
Lic. Belén Espino de Lira
Director de Capital Humano
Giro: Alimenticia

Mercadotecnia, Ideas y Tecnología
Lic. Verónica Álvarez Juárez
Responsable de Desarrollo Organizacional
Giro: Instituciones/Educativas

Patricia de la O Hernández
Lic. Patricia de la O Hernández
Titular de Recursos Humanos y Servicios Administrativos
Giro: Otros

SAP México
Lic. Karim García
Marketing SAP Successfactors Mx
Giro: Tecnología

REVISTA
CONSULTORÍA

LAS 50

EMPRESAS DE CONSULTORÍA MÁS IMPORTANTES EN MÉXICO

CONTACTO

55 9006 1714

www.revistaconsultoria.com.mx

CONSULTORÍA

@Rev_Consultoria

Edición Especial

JUNIO 2022

Congreso Internacional de Recursos Humanos- Edición 57°

People at the Center in a Digital World

7 y 8 de septiembre 2022

Por: AMEDIRH

Ser más digitales exige ser más humanistas. Por eso, en nuestras organizaciones, las personas son el origen y destino de todas las iniciativas que transforman el trabajo y el centro laboral. Las nuevas tecnologías, la Inteligencia Artificial y la Ciencia de Datos nos ayudan a generar mayor productividad potencial y real, pero la interacción social, la calidez y la empatía impulsan la auténtica acción de productividad y logro.

Es cierto que, tras dos años de pandemia, hoy vivimos en un mundo híbrido, más digital que debe enriquecer el liderazgo y el trabajo en equipo. No obstante, como nunca, es momento de colocar a las personas al centro de todas las decisiones de la organización. Este es uno de los aprendizajes más grandes de nuestra era. Es momento de revalorar lo profundamente humano para llegar a mejores destinos… Más unidos que nunca.

Con esta convicción, invitamos a toda nuestra comunidad a enlazarnos en el **Congreso Internacional de Recursos Humanos Edición 57** con el lema ***People at the Center in a Digital World.*** Todos en el núcleo de la vida organizacional, con nuevas visiones y panoramas, retos y soluciones, inspirados por objetivos innovadores y, más conscientes de lo mucho que debemos desarrollar para superar incluso los retos más desafiantes.

Conoce a nuestros conferencistas

Raj Sisodia

Distinguished University Professor of Conscious Enterprise y presidente del Centro de Empresas Conscientes del Tecnológico de Monterrey

Reconocido como líder intelectual y miembro fundador del movimiento de Capitalismo Consciente, Raj Sisodia es profesor distinguido del Centro de Empresas Conscientes en el Tecnológico de Monterrey.

Recibió un MBA en Marketing del Instituto Jamnalal Bajaj de Estudios de Gestión en Mumbai después de lo cual obtuvo un Ph.D. en Marketing y Política Comercial de la Universidad de Columbia. Ha publicado quince libros y más de 100 artículos académicos.

Pasó 15 años en la Universidad de Bentley como profesor titular de marketing y ha sido consultor e impartido programas ejecutivos para numerosas empresas, incluidas AT&T, Nokia, LG, DPDHL, POSCO, Kraft Foods, Whole Foods Market, Tata, Siemens, Sprint, Volvo, IBM, Walmart, Robobank, McDonalds y Souther California Edison.

Previamente, fue Profesor Distinguido de Negocios Globales en FW Olin, Whole Foods Market Research Scholar in Conscious Capitalism en Babson College y Profesor de Marketing y Director Fundador del Center for Marketing Technology de la Universidad de Bentley.

57° EDICIÓN CONGRESO INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2022

People at the center in a digital world

Jesús Gallego

Speaker internacional,
coach y consultor

Conferencista, coach y consultor, Jesús Gallego es especialista en temas de liderazgo, cambio y motivación y, como Socio-Director de Capital Emocional, su despacho de consultoría de formación y capacitación de ámbito internacional, ha tenido la oportunidad de trabajar con las empresas y líderes más importantes de México y Latinoamérica.

Ha desarrollado su carrera en el sector financiero y en el ámbito comercial y, tras formarse en España, Reino Unido, Canadá y Sudáfrica, hoy cuenta con más de 20 años de experiencia en la consultoría y capacitación. Es el creador del Método de Alineación Motivacional, Star Aline, con el que alinea los objetivos de los equipos y compañías, con el compromiso de sus colaboradores.

Cuenta con una Maestría en Dirección de Marketing y Ventas, y es especialista en Inteligencia Emocional, por la Universidad Camilo José Cela, de España, y la Universidad de York, en Canadá. La Neuroeconomía y el Neuromarketing, son su especialización más reciente, junto el estudio y trabajo sobre la Ciencia de la Felicidad.

Juan Pablo Ventosa

CEO de
Human Performance

Su experiencia profesional de más de treinta años en gestión del talento y eficiencia organizacional, lo han colocado también como uno de los expertos en desarrollo directivo y de recursos humanos más relevantes.

Es consultor, directivo, consejero asesor y miembro de consejos de administración de diferentes organizaciones privadas y sin fines de lucro. En la actualidad, participa en proyectos de cambio organizacional, colaborando directamente con comités de dirección y actuando como coach de líderes empresariales. Es un experto en eficiencia organizacional a través de la mejora del rendimiento de las personas.

Juan Pablo ha colaborado como autor y coautor en diversas publicaciones. Entre sus colaboraciones destacan los títulos “Claves para medir la inversión en formación”, “Octavo reto: ¡Se me van! Claves para la retención del talento”, “El futuro de la formación en la empresa” y “Reflexiones para el formador”.

¡Miles de colegas ejecutivos participarán en nuestro evento!

El liderazgo femenino, ¿es posible sin equidad?

Por: Yvette Mucharraz y Cano
DIRECTORA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN, CIMAD. IPADE BUSINESS SCHOOL

La brecha salarial de género se reporta en 18.75%, la participación de mujeres como dueñas de empresa en 25.70% y el porcentaje de mujeres en cargos directivos en 14.60%.

A fin de ilustrar la situación actual respecto al liderazgo femenino y la equidad, es importante revisar los datos disponibles. La brecha de género reportada por el Foro Económico Mundial en el reporte de 2021[1], indica que México está en el lugar 34 de 156 países. Este dato por sí mismo no aporta suficiente información sobre la realidad del país, por lo que, al revisar los indicadores específicos, los datos muestran un panorama poco alentador en algunas variables.

Son cuatro indicadores los que se revisan: participación económica y oportunidades de empleo, educación, salud y supervivencia, y empoderamiento político. El indicador global permite identificar qué tan lejos está un país de la paridad, por lo que, hipotéticamente, una nación que tuviera total paridad tendría un score de 1.

El score de México es 0.757, lo cual significa que hay una brecha, y haciendo el comparativo de forma retrospectiva, en 2006, el país se encontraba en el lugar 75 y ha avanzado al número 34 del ranking. No obstante, al revisar cada uno de los indicadores, se encontraría que, en participación económica, de la primera medición en 2006 donde el país estaba en el lugar 98, hoy está en el 122.

Respecto a la educación, ha habido un retroceso que ubica a México en el sitio 56 cuando en 2006 el lugar en el ranking era 45. En materia de salud y supervivencia, México pasó del primer lugar en 2006 al número 58 en 2021. Finalmente, donde ha habido mayor progreso es en el empoderamiento político, pasando del lugar 45 al 18.

Hay datos a los que dirigir particular atención, dado que, dentro del mismo reporte del Foro Económico Mundial, en los aspectos relacionados con empleo y liderazgo, el porcentaje de mujeres que trabajan tiempo parcial es significativamente más alto que el de los hombres, con un total de 37% y 19%, respectivamente. También, la participación de mujeres en los consejos se reporta por debajo de lo esperado, siendo el valor 8.10%, y de acuerdo con los datos más recientes del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD), es de 9.6% (2021).

Adicionalmente, la brecha salarial de género se reporta en 18.75%, la participación de mujeres como dueñas de empresa en 25.70% y el porcentaje de mujeres en cargos directivos en 14.60%. Llama la atención la dificultad para encontrar información detallada respecto al acceso a los servicios financieros, a la propiedad, a las herencias y al acceso a otros activos independientes a la propiedad de la tierra. En resumen, los datos disponibles llevan a un argumento contundente: el de la falta de equidad.

Ante este panorama, no es necesario un diagnóstico más profundo, pues finalmente los datos reportados por INEGI son consistentes con esta información. En cuanto a la búsqueda de soluciones, ciertamente, no se pueden construir únicamente con la mitad de la población. Se requiere la participación

conjunta de hombres y mujeres para cambiar de rumbo.

Es necesaria entonces la unidad, el establecimiento de objetivos comunes y del planteamiento de acciones que faciliten la transformación a distintos niveles, mediante la generación de alianzas entre sectores, con participación activa del sector público, del privado y de la sociedad civil. En paralelo, el cambio tendría que estar apoyado en la cultura, lo cual implica un cambio de mentalidad, con la posibilidad de generar un impacto intergeneracional, es decir, que trascienda para las generaciones futuras.

¿Por dónde iniciar el cambio? La respuesta no es fácil, dado que no es un cambio lineal. Esta transformación implica cuestionar los paradigmas existentes, desde las personas, pasando por la célula básica fundamental que sostiene a la sociedad, la familia, hasta la vida en comunidad y dentro de las empresas. El cambio incomoda y genera resistencia. Daré un ejemplo que permita identificar parte de esta resistencia en un tema que impacta directamente en la equidad de género: la formulación de esquemas de trabajo flexibles.

Tomando la pandemia como un experimento natural, se ilustra el punto. En abril de 2020, en el pico del confinamiento, la condición de trabajo desde casa, que reportó INEGI en la ENCOVID, fue de 23.5% y se fue reduciendo en julio del mismo año a 15.2%. Meses más tarde, en la ENCOVID de mayo de 2021, a la pregunta de si las empresas adoptarían de manera permanente los esquemas de trabajo desde casa, únicamente 5.7% de las empresas contestaron afirmativamente, y 30.4% eran empresas grandes.

Uno se pregunta las razones que impiden que en México se adopte el trabajo flexible como una práctica común. Se pueden argumentar razones de tipo generacional, creencias respecto a la productividad en esquemas de trabajo remoto, e inclusive la falta de infraestructura adecuada, conexión limitada a internet, o dispositivos móviles que cubran una mayor parte de la población. No sería adecuado sobre simplificar el tema, pero lo que es cierto es que no se ve un esfuerzo de buena parte del sector privado para facilitar las condiciones de trabajo siendo más familiarmente responsables.

Una empresa familiarmente responsable no solamente consideraría las condiciones de trabajo flexible para las mujeres, por el contrario, también facilitaría que los hombres participen de forma activa en el hogar y tomando responsabilidad por los hijos, a fin de favorecer el desarrollo de carrera de ellas. Esto significaría otorgar permisos de paternidad más amplios, normalizar los permisos para atender asuntos familiares en horarios laborales y establecer apoyos como servicios de guarderías también para ellos.

Es claro que la responsabilidad en este sentido es compartida con el sector público, dado que la infraestructura para operar las escuelas y guarderías, además de legislar en la materia y hacer que la ley se cumpla, está en manos de las instituciones públicas. Por otra parte, la sociedad en su conjunto también debe asumir la responsabilidad por establecer nuevas reglas de convivencia que favorezcan a todos los integrantes de la familia, además de acordar la distribución de las labores domésticas y el cuidado de otros de manera más equitativa, garantizar el tiempo libre y el descanso tan necesario para tener una vida plena.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha reportado consistentemente a México como el primer país en número de horas trabajadas por año y, aun cuando en el reporte más reciente (2021) quedó en segundo lugar, es indispensable replantear la forma de trabajar.

Las jornadas laborales excesivas en el caso de los hombres alcanzan 33.4% y de las mujeres 18.8% (CIMAD, 2021). Por otra parte, las mujeres tienen 12 horas libres menos por semana en comparación con los hombres, derivado del trabajo del hogar y el cuidado de la familia. El CONEVAL reportó en 2018 que estas labores implican para las mujeres 49.8 horas semanales, dato que se multiplicó durante la pandemia, sumando la escuela en casa.

Continúa...

Los datos anteriores evidencian la realidad actual. El modelo no está funcionando ni para los hombres, ni para las mujeres. Adicionalmente, los empleadores se están viendo impactados dado que este modelo influye en la escasez de talento disponible. Manpower Group reportó en la medición más reciente que 74% de las empresas en México no están consiguiendo al talento que necesitan. Hay distintas variables que se relacionan con ello, pero una de ellas es la inequidad.

Las mujeres que ocupan cargos en gerencia media y dirección en México llegan ya al 38%, un progreso de diez puntos porcentuales en los últimos 15 años (CIMAD, 2020). Desafortunadamente, viendo la organización y los niveles de responsabilidad como una pirámide, a medida que se va escalando, se encuentra un menor número de mujeres, especialmente en la Dirección General y en los Consejos de Administración.

Por un lado, se debe a que buena parte de las mujeres en México optan por trabajar desde la informalidad, para tener mayor flexibilidad de horarios y por la posibilidad de combinar sus responsabilidades personales con su actividad económica. Algunas también pausan sus carreras y no logran recuperarse del "*child penalty*" cuando llegan sus hijos.

La causa por la que no vemos más mujeres en la cumbre de la empresa en la generación actual no es la falta de preparación; de hecho, la participación de las mujeres en las carreras universitarias ha ido en aumento, aun cuando en carreras STEAM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas) es menor. Lo que podría estar afectando es la necesidad de mayor experiencia en cargos que impliquen la toma de decisiones a alto nivel y asumir de forma consistente la responsabilidad de las organizaciones, tanto en empresas familiares como en los negocios en general.

Pensando en el futuro del liderazgo femenino, es indispensable abrir los espacios para la participación de las mujeres en la alta dirección y en los consejos, pero de forma paralela es crucial incidir en la preparación de la siguiente generación. De acuerdo con el estudio del CIMAD "Trabajo decente en México 2005-2020: Análisis con perspectiva de género", una de las mayores preocupaciones se encuentra en el indicador "Jóvenes sin estudiar, capacitarse o trabajar". Éste forma parte de las metas consideradas en los Objetivos del Desarrollo Sostenible y permite tener una visión sobre el capital humano futuro, debido a que se construye con base en la información de personas entre 15 y 24 años, captada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a través de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

En términos globales, este indicador aumentó de 18.1% en el primer trimestre de 2020 a 19.6% en el mismo periodo de 2021, lo que representa 1.5 puntos porcentuales más a nivel nacional de jóvenes con edades entre 15 y 24 años que se encuentran sin estudiar, capacitarse o trabajar formalmente. Es la primera vez que se revierte la tendencia decreciente durante los 16 años que abarca el estudio.

Al dividir por sexo, tenemos que 28.2% de las mujeres en este grupo poblacional no estudiaban, trabajaban o se capacitaban en el año 2021; es decir, una de cada tres mujeres en este rango de edad no estaba desarrollando habilidades para incorporarse de manera adecuada al mercado laboral.

Estos datos son preocupantes, pero también presentan una oportunidad y un llamado a la acción conjunta para regresar a las mujeres jóvenes a las aulas, evitar la deserción escolar y construir un futuro para ellas.

El liderazgo femenino en México está en desarrollo y la equidad es posible a través de la unidad, el trabajo conjunto y la suma de esfuerzos. Si no es ahora, ¿cuándo?, y si no lo hacemos nosotros, ¿quién?

El contenido es responsabilidad del autor

[1] https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021

Factores clave en la identificación de talento

Por: Mario Barbosa
ASESOR AMEDIRH TALENTO

Uno de los grandes retos en la actualidad, consiste en lograr ser una empresa que resulte aspiracional ante los ojos de quien busca activamente una oportunidad laboral. Por ello, más organizaciones desarrollan un sinnúmero de acciones encaminadas a atraer al mejor talento disponible y ser reconocidas como una marca empleadora de prestigio.

Toda vez que el objetivo de atracción de talento ha sido cumplido, los responsables del proceso de selección deben ser cautos en la gestión de los medios que han implementado para la identificación del postulante a contratar, pues existen diversos factores que son determinantes en la correcta elección del candidato ideal.

Al hablar de experiencia, es necesario precisar de qué tipo y cuántos años son requeridos; si se habla de trayectoria en industria se buscará un aspirante cuyo pasado haya transitado en una compañía del mismo sector, con la intención de identificar, durante la entrevista, aspectos relativos al entorno del negocio.

La experiencia reside también en la jerarquía, es decir, por los momentos del pasado en que se ha sido expuesto al ejercicio de la autoridad y de la responsabilidad que se desprende al ostentar un título nominativo expresado en el organigrama.

La gestión de las tareas relativas a un área de responsabilidad a través del tiempo, genera experiencia funcional, misma que, si es por un tiempo prolongado, puede traducirse en especialización. Tal es el caso de impuestos, compras, áreas de producción o capital humano, entre otros ejemplos.

Otro factor determinante, es sin duda, el rubro de los conocimientos académicos. La formación que se obtiene de las instituciones educativas, genera conceptos de aplicación universal, los que favorecen positivamente a la resolución de problemas de diferente índole en el negocio, una vez que el candidato ha logrado un equilibrio entre la experiencia laboral y la aplicación de su área de estudio.

Actualmente, existen diversas herramientas y metodologías que permiten medir el grado de dominio que las personas tienen de las competencias laborales, las cuales podemos ubicar generalmente en dos grandes bloques: las competencias técnicas (*hard skills*) y las competencias personales (*human skills*).

Amedirh Talento

Ambas categorías, al ser comportamientos observables, son las que mayor atención demandan durante el proceso de selección, pues no son perceptibles en el currículum. Las competencias técnicas, son habilidades desarrolladas para la gestión de herramientas de proceso, tecnología o incluso idiomas. Por otro lado, tenemos las competencias personales que están claramente definidas por el entorno cultural al cual ha sido expuesto el candidato, desde el seno familiar hasta el tipo de cultura que prevalecía en sus empleos anteriores.

En resumen, al diseñar un proceso de identificación de talento basado en estándares de calidad, contribuimos significativamente a restar subjetividad respecto a los parámetros o criterios a emplear para diferenciar a un candidato apto de aquel que no lo es, haciendo el proceso más ágil y estratégico.

El contenido es responsabilidad del autor

La diversidad e inclusión son un buen negocio en esta época de crisis

Por: Dra. María del Carmen Bernal
PROFESORA INVITADA EGADE BUSINESS SCHOOL

Crear una cultura a favor de la D&I depende en gran medida de las personas, de sus valores, experiencias de diversidad e inclusión y principalmente del bagaje personal y cultural que las define.

Para comprender los beneficios e impacto que tiene la diversidad e inclusión (D&I) en la empresa, es necesario empezar por preguntarse: ¿qué significa diversidad? ¿qué significa inclusión? Palabras en boga, que en muchos casos si no se comprenden, pueden generar confusión y polarizaciones.

La **diversidad** se puede definir como la representación de personas con variedad de antecedentes dentro de equipos y organizaciones. Puede ser tanto visible como invisible. La representación puede basarse en género, identidad de género y orientación sexual (LGBTQ+), etnia, nacionalidad, edad, discapacidades y/o creencias religiosas. Es un hecho, y se manifiesta en la variedad de estilos de trabajo, técnicas de resolución de problemas, experiencias de vida, perspectivas y percepciones del lugar de trabajo.

La **inclusión** se puede definir como una cultura o clima organizacional en el que todos se perciben física y psicológicamente seguros, se sienten parte de un equipo u organización y valorados por su contribución única. Las políticas que promueven la inclusión, por lo tanto, apuntan a una cultura organizacional que permite la participación en donde todos se sienten apreciados. Se expresa en la sensación de pertenencia a un grupo como resultado de los atributos y objetivos compartidos con los compañeros, y que los miembros del grupo se valoran por sus diferencias únicas. Por ello, cabe afirmar que ser inclusivo es intencional, se elige y aprende dependiendo del bagaje personal, cultural y laboral en que se desenvuelve la persona.[1]

Crear una cultura a favor de la D&I depende en gran medida de las personas, de sus valores, experiencias de diversidad e inclusión y principalmente del bagaje personal y cultural que las define. Si son las personas quienes construyen y dan vida a las empresas, en la medida en que tengan claridad sobre lo que significa la D&I, y hayan vivido experiencias inclusivas, lograrán crear un ambiente laboral que favorezca a los colaboradores, sentirse valorados, confiados, y comprometidos; cuyo impacto positivo se verá reflejado en los resultados del negocio.

Ésta es la razón por la que es importante impulsar un cambio cultural en la empresa para estimular experiencias a favor de la D&I. Las normas, los valores y las percepciones culturales de la sociedad, a menudo afectan la forma en que las organizaciones hacen las cosas y cómo se interpretan los comportamientos. Por ello, el rol que tienen los líderes como artífices de una cultura inclusi-

va es crucial. Su participación como agentes de cambio se ha convertido en un elemento sin la cual sería imposible lograrlo.

Asimismo, los tiempos actuales son inspiradores para la colaboración intercultural y la acción estratégica, centradas en abrazar la diferencia y aprovechar el aporte de la inclusión al negocio. Las empresas con visión de futuro están a la cabeza para navegar dichos cambios, creando estrategias innovadoras, aprovechando el talento de sus colaboradores y los procesos de la organización para cultivar lugares de trabajo inclusivos, que influyan en las tendencias sociales cambiantes.[2] Por tanto, si los negocios quieren adaptarse a esta época, reinventarse y crecer, la estrategia de D&I es el camino para llevarlo a cabo.

¿Cuáles son los beneficios de la D&I en el negocio?

Una prestigiosa investigación evidenció que los lugares de trabajo diversos e inclusivos bien administrados mejoran los negocios. La impresionante lista de los beneficios detallados representa hallazgos extraídos de importantes estudios globales que conectan positivamente la D&I y los negocios. Se han escogido cuatro pilares del caso de negocio resaltando los beneficios conseguidos al promover una cultura inclusiva:[3]

Pilares del caso de negocio	Beneficios
Mejores resultados financieros	• Mejor desempeño financiero • Mayor retorno en ventas • Mayor rendimiento en capital invertido • Puntajes más altos de excelencia organizacional • Menor riesgo de insolvencia • Mayor rentabilidad • Sostenibilidad corporativa mejorada
Potenciar al talento	• Mayor productividad • Mayor participación de mujeres tomadoras de decisiones • Mayor satisfacción de los colaboradores • Disminución de la rotación y ausentismo • Disminución de acoso y discriminación • Semilleros de alto potencial
Reflejo del mercado, construcción de la marca y reputación	• Mejor gobierno corporativo • Reducción de fraude corporativo • Iniciativas de responsabilidad social de mayor calidad • Mayor probabilidad de ser considerado ético
Mayor innovación	• Mayor satisfacción del cliente • Inteligencia colectiva superior • Mejores habilidades para resolver problemas • Mayor rendimiento en tareas complejas • Incremento de la creatividad en los equipos • Mayor formación de conocimientos y patentes • Mejor manejo de riesgos y transformación de conflictos

Continúa...

Para diversas empresas, la probabilidad de superar a sus pares de la industria en rentabilidad, ha aumentado con el tiempo, gracias a la estrategia de D&I.

Lo que muestra la investigación es que, las empresas con fuertes climas de D&I y con culturas de trabajo, que apoyan las diferencias y promueven a los grupos de base —mujeres, comunidad LGBTQ+, generaciones, capacidades diferentes y etnias—, observan cómo su productividad incrementa notablemente, se reduce la insatisfacción laboral y aumenta el compromiso con la compañía.

El argumento comercial para la inclusión y la diversidad es más sólido que nunca y para diversas empresas, la probabilidad de superar a sus pares de la industria en rentabilidad, ha aumentado con el tiempo, gracias a la estrategia de D&I; mientras que aquellas compañías que aún se resistían al cambio, siguieron padeciendo pérdidas cada vez más severas de mercado, reputación y talento.

Crear un entorno de trabajo inclusivo no es fácil. Puede requerir que una empresa realice un cambio cultural fundamental, que debe producirse en cascada en toda la organización, afectando la experiencia del día a día de cada empleado de primera línea. Como en cualquier transformación, el cambio debe comenzar desde arriba, con los líderes y el CEO destacando de manera visible y vocal la diversidad y la inclusión, como prioridades de igual peso. Las empresas que no creen el tipo de cultura que incluya todas las voces y perspectivas, se perderán los verdaderos beneficios de la diversidad. Hay mucho en juego si se siguen resistiendo al cambio.

Existe una importante oportunidad de desempeño para aquellos que están preparados para dar un paso adelante y hacer lo que sea necesario para fomentar un progreso significativo en D&I. Las empresas que quieran responder a los desafíos actuales deben ir más allá, para asegurar la representación de talentos diversos y fortalecer el liderazgo y la responsabilidad de la D&I en el caso de negocio.[4]

La inclusión es tarea de todos, la hacemos todos… sin embargo, ahora es el momento de que los líderes reafirmen su compromiso con la D&I y cosechen sus beneficios, no sólo porque es probable que les brinde una mejor oportunidad de recuperación para el negocio, sino porque también es lo correcto y lo más inteligente.

El contenido es responsabilidad de la autora.

[1] Cfr. *Changing gears: how organizations can accelerate Equity, Inclusion and Diversity for LGBTQ+ people and People of Color,* IMD, Real Learning, Real Impact, October, 2021.
[2] Cfr. Dnika J. Travis, PhD & Julie S. Nugent, *Culture Matters: Unpacking Change and Achieving Inclusion,* Catalyst, 2014.
[3] Cfr. Jeanine Prime, Heather Foust-Cummings, Elizabeth R. Salib, and Corinne A. Moss-Racusin, *Liderando con Equidad e Inclusión,* Convirtiéndose en un/a líder inclusivo, Catalyst, 2012.
[4] Cfr. Sundiatu Dixon-Fyle&Vivian Hunt,et al. *Diversity Matters. How inclusion matters,* McKinsey&Company, May 2020.

Colegio de Contadores Públicos de México

Afiliado al IMCP

Diplomado en Alta dirección

Desarrolla talento directivo mediante el análisis y la práctica de herramientas efectivas para tu desempeño profesional.

Inicia 13 de mayo de 2022

Finanzas | 48 NDPC

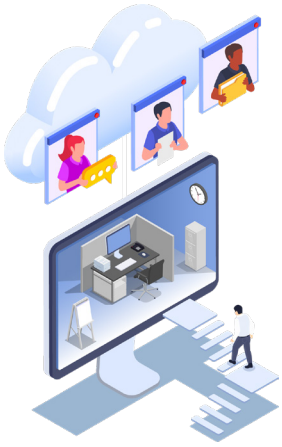
Diplomado *online*

Descuentos y facilidades
diplomados@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1900, Ext. 1656

5528823071

Cupo limitado.

Colegio de Contadores Públicos de México.



Construcción de una cultura de Igualdad

¿Cómo puede ayudar el programa de movilidad global?

Por: L.C. y M.D.E.C.H. Germán Vega Barrientos
SOCIO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS
DE MÉXICO. ASOCIADO DE GLOBAL MOBILITY SERVICES

Fomentar la diversidad y la inclusión no es una cuestión puramente moral, genera importantes ventajas comerciales para todas las partes.

A primera vista, los problemas de discriminación pueden parecer que únicamente afectan a los empleados, pero desde una perspectiva más amplia, también son extremadamente perjudiciales para el crecimiento del negocio de las empresas y las economías o mercados más grandes en los que operan dichas compañías. Fomentar la diversidad y la inclusión no es una cuestión puramente moral, genera importantes ventajas comerciales para todas las partes.

A nivel macroeconómico, la pandemia ha afectado desproporcionadamente a algunas industrias y empleos donde las mujeres o algunas minorías representan una parte importante de la fuerza laboral. Hace poco existía un gran debate sobre el futuro del trabajo, considerando la automatización, la inteligencia artificial y el sólido desempeño de los servicios basados en Internet. En este periodo de crisis el debate se ha acelerado y estos temas se han convertido en un punto focal al interior de las empresas. Principalmente, la automatización y el uso del internet ofrecen oportunidades, pero también representan un desafío para algunos grupos de empleados en los puestos de nivel inicial.

El impacto económico de la pandemia actual aún no puede ser definido. Lamentablemente, este podría acumularse en el transcurso del tiempo, por lo que es muy aconsejable que las empresas realicen un monitoreo continuo acerca del efecto que esto tendrá en los empleados y sus hogares. Las familias con un ingreso único, las madres o padres solteros, los empleados que tienen que cuidar a familiares enfermos o ancianos y otros grupos específicos podrían tener dificultades financieras durante este periodo pandémico. Los grupos antes mencionados, probablemente deberían tener algunas consideraciones adicionales, para asegurar que sean totalmente integrados a la empresa.

El auge del trabajo remoto durante la crisis ha permitido a muchas organizaciones mantener la continuidad del negocio y que los empleados realicen su trabajo. En el futuro, el trabajo remoto y las asignaciones virtuales podrían permitir a los empleados trabajar desde casa o desde el lugar que elijan. Sin embargo, no todos los empleados están igualmente preparados para el trabajo remoto y no todos enfrentan los mismos desafíos en casa. Es posible que necesiten ayuda adicional,

probablemente necesitarán más ayuda económica o más flexibilidad en sus respectivos trabajos.

El trabajo a distancia no es aplicable a todas las áreas de apoyo de las empresas y este podría ser perjudicial para la diversidad y la inclusión si no se gestiona con cuidado. Los empleados que trabajan de forma remota pueden terminar siendo extraños porque no dominan los códigos tácitos del grupo y son víctimas de conceptos erróneos. Las reuniones virtuales pueden amplificar los estereotipos basados en la apariencia, el género y los acentos. Una cámara no transmite lenguaje corporal ni fomenta la empatía de la misma manera que una reunión en la vida real. No todos los participantes en reuniones virtuales tienen el mismo grado innato de asertividad, pues este depende de su personalidad y experiencia con herramientas virtuales. En ausencia de capacitación y preparación, el riesgo de quedar atrapado en el mundo virtual es significativo.

Más que nunca, la diversidad y la inclusión deben permanecer en el radar. A medida que las empresas se reinventan para prosperar en la nueva normalidad, la gerencia y los recursos humanos deben reflexionar sobre el impacto de las nuevas formas de trabajar. Los profesionales de la movilidad deben contribuir a este debate y trabajar en estrecha colaboración con el comité de diversidad e inclusión, pues ellos durante mucho tiempo han asistido a varios empleados en sus procesos de adaptación en otro ambiente de trabajo.

Los equipos de reclutamiento y selección de talentos deben ser ampliamente involucrados en el proceso de desarrollo de políticas de diversidad e inclusión para que puedan alinear la fuerza laboral de una organización y adaptar sus estrategias de reclutamiento, en este mismo sentido los encargados de los departamentos de movilidad global tienen la gran oportunidad de aportar su experiencia y a la vez beneficiarse del enfoque estratégico enriquecido que les permitirá administrar poblaciones móviles de maneras más eficientes. Al comprender el perfil del talento que recibe oportunidades de transferencia o asignación, una organización puede evaluar mejor qué tan diverso es —o no es— ese grupo y determinar cómo tomar medidas para expandir esas oportunidades y alinearlas con las iniciativas organizacionales de diversidad e inclusión más amplias, tales como:

- **Liderazgo:** proporcionar un pensamiento más diverso e innovador.
- **Talento:** ampliar el grupo de talento para impulsar la innovación y el crecimiento futuro.
- **Clientes:** garantizar un mejor conocimiento para llegar a clientes cada vez más diversos.
- **Inversionistas:** empresas diversas tienen mejor desempeño y menores riesgos.

En términos más generales, existe una necesidad urgente de que los líderes y las organizaciones generen fuerzas de trabajo diversas e inclusivas para el futuro como una solución eficaz a los crecientes desafíos de las disrupciones tecnológicas y del mercado, así como a la escasez de talento internacional.

Un elemento fundamental de diversidad e inclusión consiste en garantizar que los empleados se sientan escuchados, valorados e incluidos dentro de la organización. Los empleados móviles enfrentan el desafío de adaptarse a un nuevo entorno de trabajo y comunidad a los que no están acostumbrados y para los que con frecuencia pueden no estar preparados mientras se esfuerzan por construir nuevas relaciones y conexiones. Brindar apoyo es crucial para garantizar que los empleados recién reubicados, y todos los miembros de la empresa, se sientan valorados por la organización e incluidos en su nuevo entorno de trabajo.

La movilidad global es un facilitador natural de la diversidad y la inclusión, ya que apoya directamente al talento que se embarca en asignaciones internacionales en todo el mundo y, al hacerlo, aumenta su exposición a diversas formas de trabajar, comunicarse y navegar en entornos donde muchos se encuentran en minoría, por primera vez. Es por ello, por lo que todas las empresas multinacionales deberían fortalecer sus programas de asignaciones internacionales y enfocarlos a lograr un mejor entorno de trabajo inclusivo y diverso.

El contenido es responsabilidad del autor.

Adaptarse al cambio: el reto del futuro para Recursos Humanos

Por: Daniela Ríos García
TiFi

La adaptación "exitosa" al cambio es tan crucial dentro de una empresa, como lo es en el mundo natural. Al igual que las plantas y los animales, para las empresas la adaptación al cambio es un indicador de liderazgo profesional de gran relevancia para las áreas de Recursos Humanos. Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes.

En palabras de Heráclito: "La única constante es el cambio"

El mundo está evolucionando continuamente. Generaciones anteriores como los *Boomers,* vivieron laboral y personalmente diferentes circunstancias que los *Millennials* o *Centennials;* eso sin mencionar los grandes cambios que la pandemia trajo consigo durante estos últimos años. Todo ello, puso al área de Recursos Humanos frente a un gran reto: saldar la brecha entre las nuevas necesidades de los trabajadores, las demandas del ecosistema empresarial actual y los cambios ocasionados por la digitalización.

De acuerdo con Gartner Inc., empresa consultora y de investigación, los retos y tendencias que debe abordar la función de Recursos Humanos para el 2022 son los siguientes:

- **Desarrollo de habilidades críticas y competencias para la organización:** colaboradores con un pensamiento crítico desarrollado mejoran su capacidad de tomar decisiones, lo cual los convierte en profesionales autónomos y propositivos que generan ideas y aportan a la estrategia global de la empresa.
- **Diseño organizacional y gestión de cambio:** se refiere a las modificaciones de aspectos trascendentales de una organización; por ejemplo, sus objetivos, procesos, tecnologías, estructuras salariales, áreas de negocio o su cultura.
- **Liderazgo actual y futuro:** muy pocos directores ejecutivos "amparan" y "guían" a jóvenes promesas. Los ejecutivos actuales deben servir como buscadores y protectores de talento, y considerar el ser mentores como una inversión en el futuro liderazgo de todo el sector.
- **Diversidad y equidad de inclusión:** la inclusión es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos socioculturales.

Aunado a los puntos anteriores, descubrimos otras perspectivas que pueden apoyar a estos retos:

- **Sentimiento de pertenencia:** también conocido como engagement laboral. Este concepto tiene que ver con sentirse identificado con los valores de la empresa para la que se trabaja y con el equipo del que se es parte. Pero, además, en la parte emotiva, también tiene que ver con el apoyo y el esfuerzo de la empresa para fomentar esa pertenencia. Un empleado con la "camiseta bien puesta" será promotor de la cultura organizacional y apoyará a las nuevas estrategias internas a favor de una adaptación más orgánica.
- **Recompensas:** en los años recientes, la transformación digital en la gestión de Recursos Humanos se ha centrado principalmente en nuevas modalidades de trabajo, capacitaciones y comunicación, dejando de lado los programas de beneficios a empleados. No debemos olvidar que dar más al talento humano es igual a obtener más del talento humano.

Al respecto, algunas acciones que puedes implementar dentro de tu organización son:

- **Conseguir ofertas exclusivas y convenios.** Globalmente los beneficios pueden dividirse en dos tipos:
  a) Los del futuro — los que otorgan al colaborador ingresos ante determinados eventos como la jubilación o enfermedades.
  b) Los del presente — tienen que ver con el tiempo que el colaborador está o no en el trabajo (vacaciones, entrenamiento, programas de formación, entre otras).
- **Bonos.** Se trata de una prestación en donde la empresa no sólo premia el desempeño y la buena gestión, sino también busca mantener a los trabajadores talentosos y evitar que consideren otras opciones laborales.
- **Vales de despensa.** Uno de los más valorados por colaboradores y organizaciones, ya que además de representar la oportunidad de compensar el descuento de los impuestos, pueden ser canjeados en diversos establecimientos como tiendas departamentales o restaurantes.
- **Adelantos de nómina.** Los anticipos de nómina son la mejor solución para combatir el estrés financiero de tus colaboradores, pues al permitir que tus empleados dispongan de su salario cuando lo necesiten, les brindas la posibilidad de tener liquidez sin generarles una deuda. La implementación del salario on demand ofrece muchas ventajas para tu empresa, además de ayudar con el cumplimiento de la NOM-035, es un servicio que no le cuesta a la organización.

TiFi, la mejor opción para gestionar fácilmente los anticipos de nómina

Con TiFi tendrás al mejor aliado financiero dentro de tu empresa. A través de su App podrás cuidar la salud financiera de tus colaboradores al brindarles acceso de manera segura e inmediata a un porcentaje de su sueldo previamente trabajado sin que tengan que esperar al día de pago. Bajo el concepto de *CERO endeudamiento,* este servicio no cobra intereses al usuario (trabajador), sino únicamente una comisión fija por transacción sin importar el monto.

Al contratar TiFi disminuirás notablemente la rotación de personal y promoverás la lealtad de tus trabajadores hacia la organización. Además de ser completamente GRATIS para la empresa, su implementación no implica un esfuerzo extra. Di sí al adelanto de nómina con TiFi y obtén:

- **Atracción de talento:** ofreciendo beneficios como el anticipo de nómina no solamente la empresa consigue retener el talento que ya tiene, sino que es una buena estrategia para poder atraer al personal de otras empresas.
- **Mejora del Employer Branding:** este tipo de esfuerzos permiten que la marca se potencie y por tanto, su valor aumente tanto para la percepción de los trabajadores, como para los posibles candidatos. Es uno de los factores más importantes para diferenciarse de la competencia.
- **Sin carga administrativa adicional:** TiFi no cambia los procesos de nómina de las organizaciones, al contrario, de la mano de la tecnología automatiza y simplifica las solicitudes para que el día de cierre establecido por tu empresa, tengas a tu disposición el layout con los montos a descontar.
- **Riesgo cero para la empresa:** Al ser un servicio gratuito para las empresas, no necesitas invertir en su contratación. Asimismo, TiFi es quien asume el riesgo financiero sobre los montos solicitados previos al día de pago.

Manos a la obra

Las empresas que muestran preocupación por sus empleados e invierten en ellos, obtienen mayor provecho. Los puntos anteriores radican en la idea de que el talento humano es el elemento esencial del negocio. Por tanto, el futuro de las organizaciones debe estar basado en desarrollar y administrar estrategias empresariales capaces de promover la lealtad empresa-trabajador que apoyen al desempeño eficiente, la brecha de atracción y retención de talento.

Es necesario que el área de Recursos Humanos empate con las áreas operativas y con los objetivos marcados en dirección para que sepa cómo reaccionar, qué medidas tomar y la manera de lograr que los empleados se muevan a favor de la compañía. Todo ello con la finalidad de anticiparse y dar una respuesta eficiente a determinados aspectos derivados de la evolución en la sociedad y la adaptación al cambio. Empieza a aplicar éstas técnicas y sé parte de la nueva era de Recursos Humanos.

contacto@tifi.com.mx
https://landing.tifi.com.mx/anticipodenomina

El contenido es responsabilidad de la autora.

Importancia de un modelo estratégico integral en tiempos de cambio

Por: Angel García-Lascuráin Valero
AMCG MÉXICO

En el 2022, las empresas mexicanas enfrentan circunstancias muy particulares, por la combinación de varios factores globales que impactan su forma de operar, en un entorno complejo por las circunstancias de la economía de nuestro país.

Por un lado, el avance acelerado de la tecnología digital presenta desafíos y oportunidades importantes. El procesamiento de grandes volúmenes de datos, la automatización de procesos, las comunicaciones masivas y los cambios en los patrones de consumo de los clientes obligan a impulsar iniciativas de transformación digital para maximizar sus beneficios. La pandemia y la adaptación a la nueva normalidad aceleraron esta tendencia.

Se está presentando también a nivel global una modificación de los modelos de negocio. La evolución del capitalismo hacia una economía incluyente, basada en la inversión privada con enfoque social y ambiental positivos. La demanda de los consumidores está cambiando paulatinamente hacia productos de empresas con prácticas sociales inclusivas y de impacto ambiental positivo. Esta es una tendencia que también influye profundamente el campo del capital humano. Los colaboradores más jóvenes prefieren trabajar donde existe un compromiso con el medio ambiente y con la sociedad.

A las tendencias globales, se suma un entorno complejo en la economía mexicana, caracterizado por un ambiente de incertidumbre para la inversión. Desde el tercer trimestre del año pasado, diversos indicadores mostraron un debilitamiento de la recuperación postpandemia y el riesgo de entrar en una nueva recesión es evidente, acompañada por una elevada inflación y un entorno político caracterizado por los ataques a la institucionalidad y al estado de derecho.

El riesgo de recesión es mayor en el entorno de la invasión de Rusia a Ucrania. Es previsible que la guerra llegue a tener impacto sobre la economía mexicana. El conflicto está afectando de lleno a los mercados financieros con caídas en las bolsas, por un lado, y aumentos en los precios del oro y las materias primas. Estos movimientos podrían acentuarse con la llegada de las sanciones que Estados Unidos y la Unión Europea están implementando sobre la economía rusa.

Adicionalmente, los hogares y las empresas a nivel internacional pueden volverse significativamente más cautelosos, gastando menos y ahorrando más en espera del desenlace del conflicto. Una pérdida significativa de la confianza de empresas y los consumidores podría empujar a la economía global a una nueva recesión. Ello tendría un impacto negativo sobre nuestras exportaciones, las cuales han sido un apoyo central de la reactivación económica. Adicionalmente, nuevos cuellos de botella en diversas cadenas de suministro y fabricación de productos vinculados con las economías de las naciones en conflicto, dificultarían los esfuerzos por reducir la inflación.

Este entorno impone una serie de desafíos para los directivos de las empresas, que buscan impulsar resultados superiores de desempeño en un entorno de transformación e incluso de incertidumbre.

Desde esta perspectiva, es necesario hacer un alto en el camino, reflexionar con profundidad y contar con un modelo estratégico integral que incorpore tres dimensiones

1. **Planear la estrategia:** definir la visión, lo que se quiere lograr en un plazo determinado partiendo de una coyuntura específica.

2. **Ejecutar la estrategia:** llevar a cabo lo planteado en la etapa de planeación mediante la alineación de las operaciones y la priorización de los recursos frente a los objetivos de la estrategia.

3. **Gestionar la estrategia:** esta etapa abarca la evaluación de resultados, la medición oportuna de los impactos de las acciones tomadas en la etapa de ejecución.

Lo anterior requiere que la estrategia sea vista como un modelo integral de definición, implementación y toma de decisiones que es dinámico y permanente. No puede verse como un ejercicio anual, que se vierte sobre el presupuesto del ejercicio y que no se integra con las operaciones y la gestión cotidiana de la organización.

Las empresas mexicanas enfrentan este año un entorno que exige:

- Capacidad para replantear oportunamente objetivos y presupuestos
- Alinear la organización a nuevas prioridades
- Comunicar y motivar al personal ante el cambio
- Gestionar las operaciones con visión estratégica

Un modelo robusto de gestión de la estrategia requiere de diversos elementos. A continuación, se proponen algunos de ellos.

1. **Analizar el entorno, reflexionar y revisar la estrategia:** en un contexto tan desafiante de transformación como el que atraviesan las empresas en México este año, el llevar a cabo un ejercicio de reflexión que identifique los impactos específicos sobre el negocio, sobre el entorno de mercado y que considere sus capacidades internas es fundamental. Es necesario incorporar herramientas de análisis que permitan vislumbrar los temas relevantes y facilitar la toma de decisiones estratégicas.

2. **Contar con un modelo de traducción de la estrategia alineado con la visión y propicio para el seguimiento:** la etapa de planeación debe concluir en un procedimiento de traducción de la visión estratégica y de los grandes temas estratégicos a objetivos específicos que faciliten la evaluación del desempeño, incluyendo indicadores, metas y acciones específicas cuyo avance sea cuantificable, con hitos de avance, responsables y fechas definidas para alcanzar los resultados. Un proceso de planeación que se quede en la definición de intenciones no tendrá impacto sobre los resultados de la empresa.

3. **Alinear a la organización:** ya que se han definido de manera detallada los objetivos estratégicos en el entorno de cambio, es fundamental desdoblar la estrategia hacia la estructura operativa y orientar las capacidades organizacionales hacia la generación de los resultados deseados, evitando redundancias y elevando la eficiencia. Un proceso ordenado de desdoblamiento estratégico permitirá maximizar la utilización de los recursos disponibles. Es también un elemento central de motivación de los colaboradores al participar en el cumplimiento de objetivos comunes, gestionando el cambio y fomentando la comunicación y el trabajo colaborativo.

4. **Contar con un foro de toma de decisiones estratégicas:** es necesario que en el modelo de gestión de la organización exista un foro donde se revisen periódicamente los avances en la ejecución, pero desde una perspectiva estratégica, basada en el cumplimiento de objetivos y no en la evaluación de variables operativas o puramente presupuestales. Debe ser un foro de evaluación y toma de decisiones encaminadas a actualizar oportunamente el contenido de la estrategia y la forma como se mide su desempeño en un entorno de cambios.

5. **Contar con una función de gestión da la estrategia en la organización:** es crítico que en la organización exista una función formal de seguimiento y análisis permanente de resultados en la ejecución de la estrategia. Es una función que debe reportar al líder de la organización, que no tiene responsabilidad en la ejecución de las acciones y cuyo foco es la identificación anticipada de oportunidades de mejora en la estrategia en un entorno de cambios.

Un modelo estratégico integral provee herramientas muy útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en períodos de cambio.

El contenido es responsabilidad del autor.

Factores de riesgo psicosocial y su relación con la salud y la productividad

Por: Jesús Felipe Uribe Prado
PSIMETRÍA LABORAL[1]

Factores de Riesgo Psicosocial

La Organización Mundial de la Salud (OMS) considera que los trabajadores —alrededor de la mitad de la población mundial— son quienes contribuyen en mayor medida al desarrollo económico y social. Su bienestar está condicionado por los riesgos en el lugar de trabajo, ya sean de tipo físico, químico, biológico y psicosociales.

La OMS también señala que la mayoría de los trabajadores carecen de estándares y guías para promover su salud, seguridad y protección social. Hay escasez de servicios para diagnosticar los riesgos relacionados con ruido, químicos tóxicos, maquinaria, virus y los de tipo psicosocial, aunque es sabido que esos riesgos provocan elevados índices de muerte, discapacidades y enfermedades, con altos costos humanos y financieros.

Los factores de riesgo psicosocial en el trabajo —como el estrés, el burnout y la violencia en el trabajo— se consideran cada vez más importantes y se ha incrementado el interés en ellos (OMS, 2021)[2]. Dicho seguimiento es impulsado especialmente por las nuevas formas de trabajo y colaboración y por la importancia dada al desarrollo de la persona.

La salud ocupacional ya no sólo se define como la ausencia de enfermedad o dolencias físicas; ahora incluye factores psicosociales de riesgo para la salud ocupacional, entendida como el estado de bienestar físico, mental y social en el contexto de trabajo. Ese nuevo enfoque busca mejorar la calidad de vida laboral y promover el bienestar de los trabajadores.

Muestra de eso es que México, después de años de discusión, ha ingresado al grupo de países que están considerando los factores de riesgo psicosocial como determinantes para la salud física y mental en las organizaciones (NOM 035, 2018)[3].

Calidad de vida en el trabajo

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es un concepto multidimensional. El interés por delimitar el significado de la CVT ha generado muchas investigaciones. El objetivo consiste en humanizar el trabajo mediante el diseño de puestos ergonómicos, en condiciones seguras y saludables, organizaciones democráticas, eficaces y participativas, capaces de satisfacer las necesidades de sus miembros, así como de ofrecerles a sus trabajadores oportunidades de desarrollo profesional y personal (Segurado y Agulló, 2022).[4] Lo anterior en un contexto de productividad.

Patlán-Pérez[5] (2013) destaca la relevancia de la CVT para las organizaciones, demostrada por investigaciones que muestran su asociación significativamente positiva con:

- Bienestar psicológico (Rathi, 2009; Al-Qutop y Harrim, 2011).
- Desempeño laboral (LooSee y Raduan, 2007).
- Satisfacción laboral, compromiso afectivo e intención de rotación (Chan y Wyatt, 2007).
- Compromiso organizacional e intención de rotación (Korunka, Hoonakker y Carayon, 2008; Huang, Lawler y Lei, 2007).
- Satisfacción laboral (Gupta y Sharma, 2011).
- Productividad (Bagtasos, 2011; Conklin y Desselle, 2007).

No obstante, hacen falta aún estudios sobre variables que inciden de manera negativa en la CVT, particularmente el *burnout,* la violencia y la sobrecarga de trabajo.

El diagnóstico y su importancia para la salud y la productividad organizacional

El concepto diagnóstico, del griego *diagnostikós* (día, a través y gnosis, conocer), se refiere al análisis de los signos que permiten entender la situación de un problema o enfermedad. Un diagnóstico adecuado se realiza con base en datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Sin duda, es el primer paso en la búsqueda de una mejor CVT... y también en la productividad y otras variables asociadas.

Para hacer el diagnóstico de una organización, con objeto de identificar las patologías que afectan el clima laboral y el bienestar de sus trabajadores, se deben analizar factores psicosociales en el trabajo, como clima social degradante, *burnout,* violencia, satisfacción, deseo de permanecer en la empresa y compromiso, aplicando instrumentos psicométricos con validez, confiabilidad y estandarización para la realidad mexicana (Uribe-Prado, 2016)[6].

Un buen diagnóstico —válido, confiable y estandarizado— permite identificar las causas y relaciones entre factores laborales y organizacionales en una empresa, considerando su entorno, porque las organizaciones, como las personas, deben ser diagnosticadas en forma individual, pero sin olvidar su contexto social, económico y financiero.

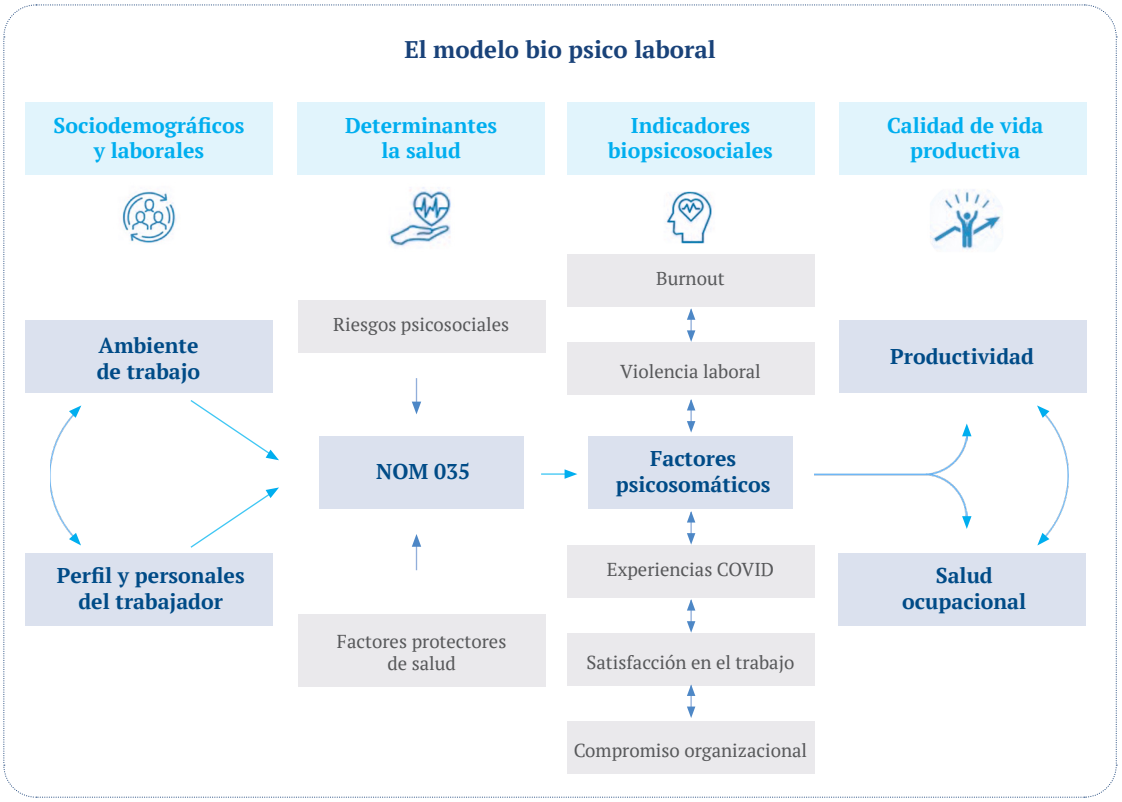


Figura 1.

Continúa...

Con base en principios teóricos, en evidencia numérica derivada de estadística científica y en la legislación mexicana sobre seguridad y salud en el trabajo, PSIMETRÍA LABORAL ofrece instrumentos y servicios para diagnosticar y mejorar la salud psicológica de la fuerza laboral. Servicios útiles para instituciones interesadas en promover un clima organizacional satisfactorio, mejorar la salud integral de sus trabajadores e incrementar su productividad. Ofrecemos información valiosa —y, de ser necesario, consultoría— para la toma de decisiones tendientes a mejorar el clima laboral, la CVT, la productividad y la salud ocupacional.

PSIMETRÍA LABORAL ha diseñado baterías de instrumentos psicométricos con fortalezas teóricas, metodológicas y estadísticas para evaluar relaciones entre variables laborales, psicosociales y organizacionales. Estos instrumentos se basan en estudios serios de psicología y salud ocupacional de todo el mundo. Proponemos dos modelos combinables en términos de detección de riesgos psicosociales y el desarrollo organizacional hacia una satisfacción, sana y comprometida con la productividad (figura 2).

La experiencia de muchos años de trabajo con organizaciones y trabajadores mexicanos, permiten asegurar que este modelo y sus instrumentos, son óptimos para analizar y mejorar la salud psicológica de los trabajadores, impulsar un clima organizacional satisfactorio e integrar equipos de trabajo comprometidos y exitosos. No necesitamos enfatizar que una fuerza laboral sana es más productiva, pero si fuera necesario lo demostraríamos *in situ*.

El contenido es responsabilidad del autor.

Módulos de Prevención y Desarrollo bio psico social

	Instrumentos	Qué se pretende evitar	Qué se busca a mediano plazo	Objetivo a largo plazo
Módulo de prevención de riesgos psicolaborales	NOM 035	Clima social deteriorante	Entorno organizacional saludable	Clima laboral saludable
	Burnout	Desgaste profesional y factores psicosomáticos	Entusiasmo y energía para el trabajo	Motivación
	Mobbing y discriminación	Violencia laboral	Salud emocional	Salud mental
Módulo de desarrollo hacia la satisfacción sana y comprometida	Burnout y factores psicosomáticos	Desgaste profesional y factores psicosomáticos	Entusiasmo y energía para el trabajo	Motivación
	Satisfacción en el trabajo e intención de permanencia	Trabajar sin satisfacción ni arraigo, rotación anticipada	Trabajadores satisfechos personal y organizacionalmente	Salud mental para la productividad
	Compromiso organizacional	Falta de compromiso emocional y normativo	Compromiso emocional con lealtad y entusiasmo	Productividad y permanencia

Figura 2

[1] Doctor en psicología por la Facultad de Psicología de la UNAM, autor de 8 libros sobre psicología y salud ocupacional, miembro de CONACYT con 15+ años en el SNI, autor de más de 40 artículos publicados en revistas científicas, miembro de la Red Latinoamericana de Investigadores de Factores Psicosociales. Socio consultor de PSIMETRÍA LABORAL.

[2] https://bit.ly/3N9Dmlt

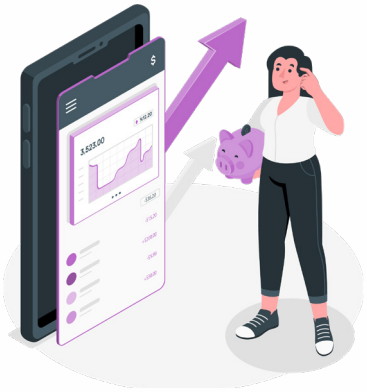
[3] https://bit.ly/3IrpdwH

[4] Segurado, T.A. y Agulló, T. (2002). *Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social.* Psicothema, 14, 828-836.

[5] Patlán, P. J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 129, pp. 445-455 Universidad ICESI Cali, Colombia.

[6] Uribe-Prado, J.F. (2016). *Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales.* Editorial Manual Moderno-UNAM: México.

¿Quién paga la seguridad social?



Por: Gianco Abundiz Cabrero
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL
DE EDUCADORES FINANCIEROS, A.C.

Siempre que hago esta pregunta en los foros que participo, la mayoría afirma que el gobierno; otros más informados dicen que el patrón. No faltan los que mencionan que los impuestos que pagamos (bueno… los que sí pagamos); alguno que otro señala que también el trabajador pone de su bolsa.

Esas respuestas son equivocadas porque no pregunté ¿quién aporta a la seguridad social? Pues en ese caso lo correcto es decir que dicha aportación es tripartita, entre el patrón, el trabajador y el gobierno.

> “No es más rico el que gana más, sino el que sabe gastar”.

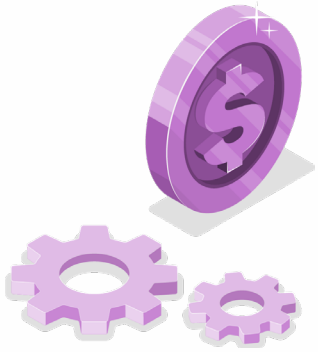
Imagina que estamos en el año 1942 —Segunda Guerra Mundial—, y el gobierno encabezado por el Gral. Manuel Ávila Camacho, informa que, a partir del siguiente año, todos los patrones en México tendrán que otorgar beneficios a sus empleados, similares a los que el Estado ofrecía a los burócratas desde 1925.

Pensemos ahora, un señor tenía una fábrica de lápices que vendía a un peso cada pieza. La siguiente gran cuestión es si el dueño de este negocio seguirá vendiendo su producto en el mismo precio después de saber que su nómina incrementará. ¿Tú qué harías? Lo más seguro, es que subas el costo de cada unidad para compensar el aumento; igual unos centavos, pero es claro que no absorberías el impacto del nuevo impuesto de seguridad social.

Con lo expuesto hasta aquí, queda claro que todos estos beneficios los pagamos nosotros por el simple hecho de consumir, pues si no existiera esta obligación patronal, los productos serían menos costosos.

No estoy en contra de la seguridad social, para nada, ya que es un acto de justicia proteger a los trabajadores, pero donde manifiesto mi desacuerdo es contra los abusos que han ocurrido en el manejo de multimillonarias cuotas que cobra el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Hasta equipos de fútbol han comprado y construido estadios de béisbol. Y ni que decir de las pingües pensiones con las cuales jubilan a sus trabajadores a edades tempranas, cuando los humildes mortales esperamos al menos a los 60 años. Ojalá el actual gobierno, con la bandera que enarbola, se dé cuenta de los problemas reales que tiene el IMSS.

El contenido es responsabilidad del autor.



A mayor colaboración mejores resultados

Por: Pablo Santa María G.
PROCESOS HUMANOS DE NEGOCIO

Partiendo de la premisa **a mayor colaboración mejores resultados** sobre la que se construye este artículo, en la primera parte se hacía la referencia que cuando se logran altos niveles de colaboración, es cuando se pueden generar equipos de alto desempeño que cuentan con un fin común bien establecido, el cual está en función de un cliente interno o externo al cual sirven, a través de formas que permiten lograr el servicio y resultado deseados.

Se mencionaba igualmente que esto no es cuestión de casualidad, sino de causalidad provocada por lo que hacemos o dejamos de hacer, para lo cual intervienen varios factores que construyen uno sobre el otro. Me refiero a que cuando se generan buenos niveles de diálogo entre las partes, la confianza y respeto mutuos estarán igualmente a buen o mejor nivel, con personas comprometidas en su responsabilidad individual como en la colectiva, logrando buenos niveles de colaboración que a su vez permitan generar equipos de alto desempeño y los resultados esperados.

A continuación, describiré brevemente los cuatro factores mencionados en el artículo anterior, en el entendido de que cada uno de estos conllevan más información y contexto para poderlos conocer, estudiar, entender, trabajar y poder construir sobre ellos mejores formas de colaboración.

1. Alto nivel de diálogo entre las partes

Normalmente, cuando hay altos niveles de colaboración podemos encontrar que el diálogo entre las partes se encuentra también a un alto nivel, y no me refiero al solo al dar indicaciones claras y precisas mientras se comunican entre sí, me refiero a que en el diálogo pueda existir la confianza y respeto mutuos como para tener conversaciones donde hay escucha, hay propuestas, hay acuerdos en lugar de imposiciones, es una comunicación en dos sentidos.

El liderazgo tiene que ver con la interacción entre dos o más personas, donde la calidad del diálogo entre las partes determinará la efectividad del liderazgo, por lo que sería interesante preguntarnos: ¿Cómo es nuestro diálogo con quienes interactúo?, ¿por qué con algunos hay buen diálogo y comunicación, pero por qué con otros no es tan bueno?, ¿cómo podríamos mejorarlo?

2. Comportamientos directivos y colaborativos

La forma en cómo ejercemos la autoridad que tenemos también es un factor por considerar, pues la aplicamos a través de dos comportamientos; el directivo que tiende a dirigir y controlar las actividades por llevar a cabo y el colaborativo que tiende a generar la participación y colaboración entre las partes.

Se puede comprobar a través de investigaciones, simuladores, incluso con la simple observación que el comportamiento directivo tiende a ser usado más que el colaborativo lo cual puede tener su razón; sin embargo, en ocasiones es usado con exceso aun cuando no es requerido, lo cual limita el uso del comportamiento colaborativo, siendo este último el que propicia precisamente la colaboración entre las partes que se ha venido comentando.

Es fácil observar comportamientos directivos en algunas personas que tienden a ser impositivas al extremo de actuar como dictadores que no escuchan al que está en frente y en ocasiones asumiendo posturas arrogantes y prepotentes, donde el fin común es más

bien su fin personal. Por lo tanto, sería interesante conocer ¿cuál es el comportamiento que les predomina?, ¿cómo podrían mejorar el uso de cada uno de ellos?

3. Colaboradores que saben cómo asumir sus responsabilidades

Un equipo de alto desempeño también parte de contar con colaboradores de alto desempeño, esto es, talento, personas que saben lo que tienen que hacer, capaces y competentes. En otras palabras, que están preparadas y con la suficiente experiencia para asumir sus responsabilidades individuales y colectivas, llevando a cabo lo que les corresponde y logrando los resultados esperados.

El que sea capaz, el que esté preparado o preparada, es una combinación del conocimiento, la práctica y la experiencia que permite construir en el grado de destreza requerido para la responsabilidad, donde incluso se pueda decir que está certificado, habilitado como para poderle delegar. El que sean o tengan colaboradores capaces no garantiza buenos o mejores resultados, va de la mano con el siguiente factor que es el que quieran asumir sus responsabilidades.

Pensemos por un momento que nuestros colaboradores saben llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, pero cabría la pregunta, ¿quieren asumirlas de manera "voluntaria" porque así lo quieren?

4. Colaboradores que quieren asumir sus responsabilidades

Pensemos por un momento que nuestros colaboradores saben llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, pero cabría la pregunta, ¿quieren asumirlas de manera "voluntaria" porque así lo quieren?, lo cual reflejaría un alto nivel de motivación y de compromiso o *engagement,* o, ¿voluntariamente a "fuerzas" asumen su responsabilidad?, pues no hay un convencimiento por parte del colaborador, no les queda de otra, se los ordenaron, lo anterior reflejaría un bajo nivel de motivación y de compromiso, hacen y logran lo suficiente como para pasar desapercibidos, sabiendo que pueden hacer y lograr más.

Altos niveles de colaboración se dan en equipos de alto desempeño, con integrantes motivados que tienen un alto nivel de compromiso tanto en lo individual como en lo colectivo, considerando que, si no se cuenta con el compromiso individual, difícilmente se dará el compromiso colectivo.

¿Habrán experimentado lo que menciono a continuación y que describe a una persona cuando tiene altos niveles de motivación y compromiso? Normalmente logran o exceden los resultados esperados, quieren hacer y lograr más; no se les atora nada, son resilientes, encuentran el cómo sí; tienen altos niveles de satisfacción, están contentos y orgullosos con lo que hacen; sienten que pertenecen al equipo y quieren cooperar y colaborar con sus integrantes; hay una lealtad hacia el fin común; todo esto es observable a simple vista, incluso medible a través de encuestas de clima organizacional. ¿Les ha tocado experimentar lo que menciono?, seguro que sí. Además, si lo anterior aplica hacia una persona como puede ser algunos de ustedes, ¿aplicará a un equipo de trabajo de alto desempeño?, desde luego que sí.

Con respecto a los factores 3 y 4, sería interesante preguntarnos: ¿mis colaboradores saben y quieren?, ¿qué tengo que hacer para que mis colaboradores sean capaces y tengan la voluntad de asumir sus responsabilidades y cumplir con sus resultados esperados?

Podemos concluir afirmando que cuando se logran mejores niveles de colaboración, se logran mejores resultados de cualquier índole y ámbito, esto puede ser comprobable, medible o incluso estimable. Seguramente que nos convendrá conocer, aprender y trabajar sobre los cuatro factores que describí de manera breve, así como de otros que también intervienen, gracias por su atención.

El contenido es responsabilidad del autor.

Una cultura laboral tóxica puede ser muy costosa: MIT Sloan

Por: Viridiana Vega
MUNDO EJECUTIVO

De acuerdo con el artículo "Por qué todo buen líder debe preocuparse por la cultura laboral tóxica", publicado por el MIT Sloan Management Review México, la rotación de personal es un síntoma de que existe una toxicidad corporativa.

La cultura tóxica tal vez sea un aspecto al que no muchas veces se le da la importancia que necesita en las empresas, sin embargo, puede costarles grandes cantidades de capital si no la reconocen e implementan una estrategia para mejorar.

De acuerdo con el artículo "Por qué todo buen líder debe preocuparse por la cultura laboral tóxica", publicado por el MIT Sloan Management Review México, la rotación de personal es un síntoma de que existe una toxicidad corporativa.

Señala que entre los aspectos que los colaboradores critican de sus culturas corporativas son la aversión al riesgo, el exceso de burocracia, la insularidad y una sensación impersonal, entre otras, lo cual puede ser irritante más no tóxico.

En ese sentido, destaca la necesidad de que los líderes se enfoquen en abordar las problemáticas centrales que más afectan a los empleados que los empuja a desvincularse, hablar mal de su empleador y renunciar.

El texto recomienda, para identificar los factores que fomentan un entorno tóxico, medir la cultura a nivel de la empresa, pero también a nivel individual para conocer las opiniones de un pequeño porcentaje de la fuerza laboral.

¿Qué fomenta la toxicidad?

De acuerdo con un estudio, se agruparon distintas afectaciones señaladas por colaboradores y lo denominaron los atributos de los Cinco Tóxicos: irrespetuosos, no inclusivos, poco éticos, despiadados y abusivos.

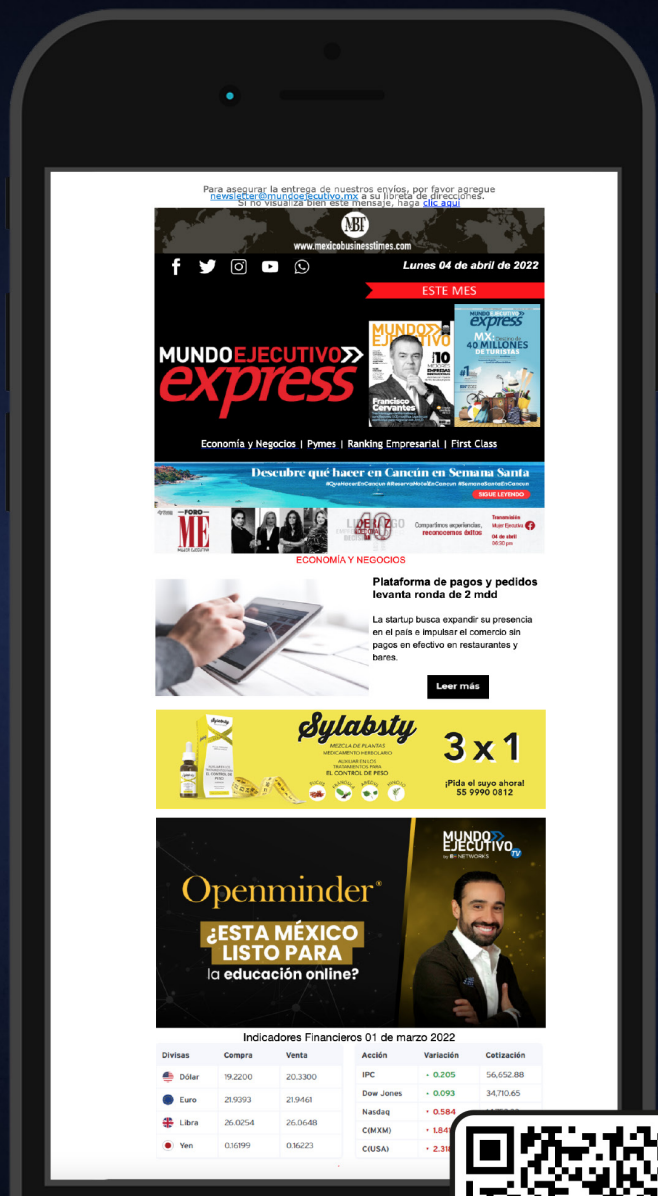
Aunque la cultura organizacional puede decepcionar a los empleados de diferentes maneras, esos cinco elementos representan el mayor impacto negativo de cómo perciben y califican su cultura organizacional, lo que ha contribuido a un desgaste del personal hasta llegar a la renuncia.

Finalmente, el artículo refiere que, en la mayoría de las grandes organizaciones, existen microculturas distintivas dentro de la misma empresa, debido a que los líderes individuales crean subculturas dentro de su equipo extendido y a su vez se crea una toxicidad, por lo que es importante evitar caer en esa práctica.

El contenido es responsabilidad de la autora.

MUNDO EJECUTIVO

ENTÉRATE DE LOS TEMAS QUE SON TRASCENDENCIA



Únete a nuestra comunidad

¡Suscríbete!

mundoejecutivo.com.mx

El problema de la subcontratación y la puesta a disposición del personal: ¿qué ha pasado en la práctica?

Por: Dr. Manuel Salvador García Garrido
IBÁÑEZ PARKMAN

La esquizofrénica reforma laboral del 2021, que pretendió dar orden a la subcontratación de personal, en realidad ha generado vacios legales de imposible interpretación así como inseguridad jurídica para las empresas por su falta de apego a la realidad. En mi opinión el punto, quizá único rescatable, es que ha generado pago de utilidades —con los topes o máximos previstos en la propia ley— a trabajadores, transparentando quién es realmente su patrón acabando con la socorrida práctica de empresas de servicios dentro de un grupo empresarial. Esto no significa defender esquemas de evasión de obligaciones, sino resaltar la necesidad de claridad en las disposiciones legales.

El problema que hemos enfrentado en la práctica es que la ley del trabajo así como el "Acuerdo por el que se dan a conocer las disposiciones de carácter general para el registro de personas físicas o morales que presten servicios especializados o ejecuten obras especializadas a que se refiere el artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo (LFT)", imponen una carga que violenta la seguridad jurídica de los gobernados ya que prohíben la subcontratación y la definen como:

La subcontratación de personal se configura cuando una persona física o moral pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra; la cual está prohibida, salvo que se trate de la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas, que se permite siempre que los servicios u obras no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos y que el contratista este registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; como se desprende de los artículos 12, 13 y 15 de la Ley Federal del Trabajo.

El análisis de implicaciones es complejo ya que no existe la definición de **puesta a disposición de personal,** que es el concepto de mayor complejidad, porque la genérica referencia violenta la seguridad jurídica, toda vez que la LFT sobre la subcontratación prevé "entendiéndose esta cuando una persona física o moral **proporciona o pone a disposición** trabajadores propios en beneficio de otra".

La Ley no establece una definición de lo que debe ser entendido como "proporcionar" o "poner a disposición" personal. Por lo tanto, resulta indispensable considerar lo que señala el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, que define dicha palabra como "poner a disposición de alguien lo que necesita o le conviene." Así es que, considerando que proporcionar significa "poner a disposición" y, paralelamente, implica "disponer", también resulta necesario definir este último concepto, que debe ser entendido (según el mismo diccionario) como: "deliberar, determinar, mandar lo que ha de hacerse" o "valerse de alguien o de algo", tenerlo o utilizarlo como propio. Igualmente, "poner", se define como "dejar algo a la resolución, arbitrio o disposición de otro".

Así la "subcontratación de personal" implica que el beneficiario del servicio pueda mandar la tarea que ha de hacer o realizar el trabajador del contratista **como si fuera propio,** por lo que puede concluirse que "poner a disposición trabajadores en beneficio de otro" significa que el contratista deja a dichos trabajadores al arbitrio y bajo las órdenes del contratante. Ahora bien, el artículo 8 de la LFT define al trabajador como aquella persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado, por lo que se puede concluir que, para que alguien sea considerado como trabajador, es necesario que la actividad se realice de manera personal y subordinada.

Para redondear, el elemento "subordinación" cobra relevancia para entender el verdadero significado de la prohibición de la reforma, razón por la que resulta necesaria su definición. Ésta la podemos ubicar en la doctrina jurisprudencial del Poder Judicial de la Federación, como "un poder jurídico de mando por parte del patrón hacia el trabajador, correlativo a un deber de obediencia por parte de quien presta el servicio [...] que obliga a desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados los trabajadores en todo lo concerniente al trabajo". De tal manera, la prohibición establecida se dirige al otorgamiento de trabajadores que puedan ser sometidos a la subordinación del beneficiario, es decir, que denote la existencia de un vínculo jurídico de subordinación entre quien contrata el servicio y los trabajadores que lo llevan a a cabo.

Por lo apenas citado, los trabajadores que cumplan las órdenes de la empresa que es su patrona, que a su vez está ejecutando un contrato, en cualquier de sus modalidades, a favor de quién de un tercero, no tendrían por qué ser considerados como subcontratados, ya que existen sectores de la industria y de servicios que ejecutan los servicios en lugares ajenos al domicilio de su patrón como es el caso de la construcción, en donde los trabajadores están a disposición y beneficio de su patrón (constructora) y no del cliente o dueño de la obra ya que, evidentemente, la ejecución no puede efectuarse en un lugar diverso que no sea el propio de la obra; pero ello no implica de ninguna forma que el objeto del contrato sea **proporcionar o poner a disposición** trabajadores propios en beneficio de otra, ni que los mismos estén subordinados o a disposición del cliente.

El **derecho de seguridad jurídica** previsto en el artículo 16 de la Constitución Federal, se violenta ya que la admisión de la existencia de la subcontratación en todos los casos en que los trabajadores estén fuera del domicilio de su patrón, implica no celebrar contratos mercantiles, ya que forzosamente se tendrían que celebrar contratos de prestación de servicios especializados con una supuesta "puesta a disposición de personal" lo que resulta absurdo ya que como se ha insistido, existen una infinidad de supuestos en donde el trabajador no está en el domicilio de su patrón; pero ello no implica que exista puesta a disposición de personal. En efecto este es el problema esencial ya que la amplia posibilidad discrecional de interpretación de las autoridades administrativas y fiscales generan inseguridad para las empresas pues, en la realidad y sin ser necesario acreditarlo de otra forma, no existe servicio que en su cadena de ejecución no sea prestado con personal o trabajadores, residiendo en dicha condición una violación directa a la garantía de seguridad jurídica toda vez que la única forma en la que pueden prestarse cualquier tipo servicio o ejecutarse cualquier obra es con trabajadores.

Es así como esta legislación se aparta de lo previsto en el párrafo tercero del artículo 17 de la Constitución sobre el **principio de primacía de la realidad,** que significa que en caso de divergencia entre lo que ocurre en la realidad y lo que se ha plasmado en los documentos o en la ley, debe darse prevalencia a lo que surge en los hechos. Es claro en mi opinión que los preceptos citados violan de forma directa los derechos de seguridad jurídica, debida fundamentación y motivación así como el principio de primacía de la realidad. Tendremos que esperar al pronunciamiento de los tribunales para tener claridad.

El contenido es responsabilidad del autor.

TODO ACCESIBLE: de la inclusión a la convivencia en la diversidad

Por: AMEDIRH

"Es sensacional observar cómo los proyectos fluyen, ya sea cuando hacemos recomendaciones, ejecutamos la transformación o apoyamos en la sensibilización".

No podemos establecer una conversación social y empresarial integral acerca de la diversidad, la equidad y la inclusión si, por principio, no tomamos en cuenta un concepto fundamental introducido por Cohen y Warrick en 2012, cuando señalaron la relevancia de la accesibilidad universal.

En un mundo con ciudades, oficinas, áreas productivas, centros educativos, hospitales, hogares y centros de esparcimiento que históricamente no fueron creados para brindar acceso en sentido amplio a las personas, hoy debemos reconsiderar con toda seriedad si estamos impulsando las acciones necesarias para integrarnos y convivir.

AMEDIRH conversó con Luis Quintana, fundador de "Todo Accesible", organización especializada en la consultoría en accesibilidad universal. "Buscamos eliminar las barreras físicas y arquitectónicas que existen en los espacios de interacción social, al mismo tiempo que trabajamos para derribar los sesgos culturales que impiden a las personas con discapacidad integrarse o reintegrarse a la comunidad".

A los 28 años, Luis Quintana sufrió un accidente vehicular en la Ciudad de México, que lesionó su quinta vértebra cervical. Al dejar el hospital y convalecer, no le fue posible reintegrarse a su empleo porque la organización no brindaba el acceso que se requería. Tales circunstancias lo llevaron a diseñar y fundar "Todo Accesible", abriendo la puerta a la generación de empleo y oportunidades de desarrollo para otras personas.

"Debemos eliminar los sesgos culturales acerca de qué puede hacer o no cada persona porque son las diferencias las que nos distinguen y las que nos ayudan a crear distintos entornos", subraya Luis Quintana durante la entrevista. "Si impulsáramos la eliminación de sesgos desde la más temprana infancia, en las escuelas, ahora no estaríamos conversando sobre las necesidades de la inclusión. Hablaríamos de convivencia porque por principio crecemos con personas diversas en todas sus características y atributos".

Claro, resulta indispensable provocar esta evolución toda vez que a nivel global se cuentan mil millones de personas con alguna discapacidad permanente y, en América Latina, se habla de 80 millones. Para el caso mexicano, las cifras oficiales reportan 7.1 millones y, de ellos, en el 15% de los casos, se trata de una condición adquirida.

"Los mercados y las empresas no están considerando a las personas con discapacidad como un segmento emergente de clientes potenciales y, más importante aún, de talento que se puede incorporar a la organización", apunta Luis Quintana.

"La discriminación significa atraso y una enorme carga social para toda la comunidad, comenzando por las familias. Asimismo, las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar talento humano y, por otro lado, el Estado no puede ser la única instancia que fomenta los programas sociales. Entre las personas que viven con alguna discapacidad hay muchas, pero muchas más de las que se piensa, que tienen grandes habilidades y competencias para el trabajo", asegura el fundador de "Todo Accesible".

Integrarse, reincorporarse y producir

Luis Quintana señala que, como nunca, urge hacer a un lado las etiquetas que agrupan a las personas de acuerdo con algún rasgo físico o psicográfico. Esto contribuirá a eliminar sesgos inconscientes y, sobre todo, los conscientes que luego se traducen en barreras.

"Todo Accesible" ayuda a las organizaciones ha trabajar en este sentido para facilitar la integración o reincorporación de quienes están discapacitados para beneficiarse de la accesibilidad al espacio laboral, al trabajo y, por ende, al bienestar y el equilibrio emocional.

"Empezamos con un diagnóstico, una radiografía de la empresa para ver qué brechas hay para que sus instalaciones lleguen a ser completamente accesibles para cualquier persona, sin importar el tipo de discapacidad. Es sensacional observar cómo los proyectos fluyen, ya sea cuando hacemos recomendaciones, ejecutamos la transformación o apoyamos en la sensibilización".

"Todo Accesible" apoya a las organizaciones a obtener el distintivo de espacio accesible, para con ello, convertirnos también en "una sociedad ideal en la que podemos convivir todos de la misma manera", concluye Luis Quintana.

Reforma a la PTU: ¿realmente beneficia al trabajador?

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

El 27 de marzo de este 2022, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) dio a conocer la guía para cumplir con las obligaciones en materia de Reparto de Utilidades (PTU).

La dependencia señaló que la reforma en materia de *outsourcing* y PTU publicada en abril de 2021, beneficiará a los trabajadores quienes podrían recibir un monto equivalente a 57 días de salario, es decir, 18,557 pesos. Es decir, la autoridad considera que habrá un incremento del 159% respecto de la PTU que se percibía con anterioridad a la reforma.

Seguramente los trabajadores que estaban en *outsourcing* y que ahora forman parte de la plantilla de las empresas a las cuales les prestan sus servicios, obtendrán un beneficio importante pero aquellos que se mantienen laborando en la misma empresa recibirán prácticamente la misma cantidad o incluso un poco menos tal y como se analiza enseguida.

Procedimiento para calcular la PTU en 2022

Lo primero a considerar es que no se modificó ni la base de reparto (renta gravable para efectos del ISR) ni el porcentaje a distribuir (10%). Por lo tanto, las empresas aplicarán básicamente el mismo procedimiento de todos los años conforme a lo siguiente:

1. Determinar el monto a distribuir conforme al artículo 9 de la Ley del ISR

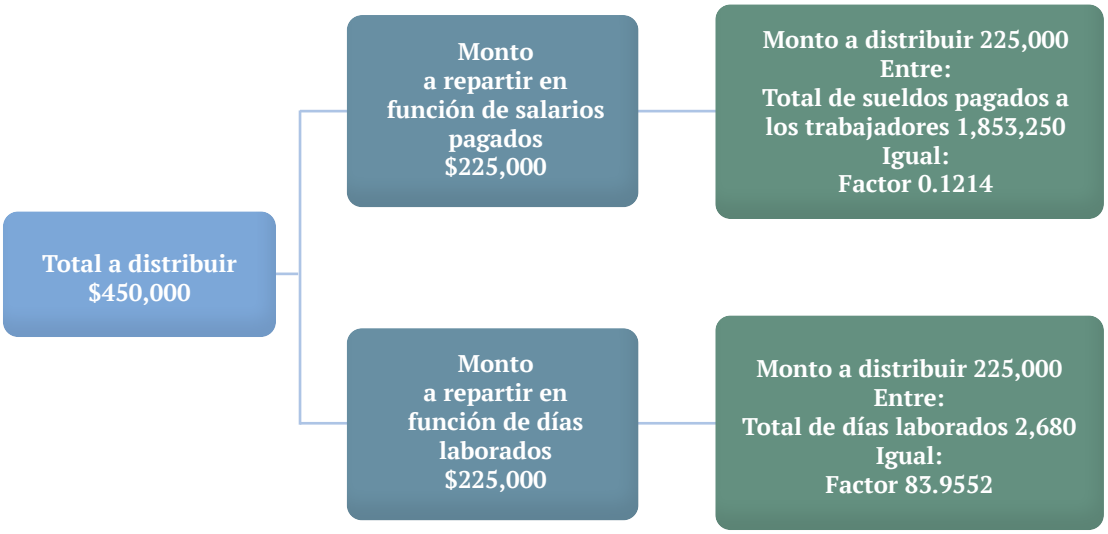
	Ingresos acumulables	10,000,000.00	
Menos:	Salarios y prestaciones exentas no deducibles[1]	470,000.00	
Igual:	Ingresos a considerar para efectos base de PTU		9,530,000.00
Menos:	Gastos deducibles		5,030,000.00
Igual:	Base de PTU		4,500,000.00
Por:	% de PTU a distribuir		10%
Igual:	PTU a distribuir		450,000.00

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

2. **Definir el total de salarios y días laborados para el proyecto de cálculo de la PTU:**

Trabajador	Salario diario	Días laborados	Salario anual
1	200	365	73,000.00
2	250	365	91,250.00
3	300	180	54,000.00
4	400	340	136,000.00
5	400	90	36,000.00
6	450	180	81,000.00
7	600	90	54,000.00
8	900	340	306,000.00
9	1300	365	474,500.00
10	1500	365	547,500.00
		2,680	**1,853,250.00**

3. **Determinar el factor a recibir con base en salarios y en función de los días laborados**



Continúa...

4. Establecer el monto a repartir a cada trabajador

Trabajador	Salario diario	Días laborados	Factor de sueldos	PTU por días	Salario anual	Factor salarios	PTU por salarios	PTU total
1	200	365	83.9552	30,643.66	73,000.00	0.1214	8,862.81	39,506.47
2	250	365	83.9552	30,643.66	91,250.00	0.1214	11,078.51	41,722.17
3	300	180	83.9552	15,111.94	54,000.00	0.1214	6,556.05	21,667.99
4	400	340	83.9552	28,544.76	136,000.00	0.1214	16,511.53	45,056.29
5	400	90	83.9552	7,555.97	36,000.00	0.1214	4,370.70	11,926.67
6	450	180	83.9552	15,111.94	81,000.00	0.1214	9,834.08	24,946.02
7	600	90	83.9552	7,555.97	54,000.00	0.1214	6,556.05	14,112.02
8	900	340	83.9552	28,544.78	306,000.00	0.1214	37,150.95	65,695.73
9	1300	365	83.9552	30,643.66	474,500.00	0.1214	57,608.26	88,251.92
10	1500	365	83.9552	30,643.66	547,500.00	0.1214	66,471.06	97,114.72
		2,680		**225,000.00**	**1,853,250.00**		**225,000.00**	**450,000.00**

Hasta este punto el procedimiento es el mismo que se ha aplicado cada año.

El cambio consiste en revisar ***si a cada trabajador se le pagará el total de la PTU determinada conforme a lo que establecía la LFT antes de la reforma o un importe menor.*** Esto se debe a que en la fracción VIII del artículo 127 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), se establece que el monto a percibir por concepto de PTU ***estará topado*** a tres meses del salario del trabajador o el promedio de la participación recibida en los últimos tres años, el que resulte más favorable al trabajador.

Siguiendo con nuestro ejemplo, se obtienen los siguientes resultados:

Trabajador	PTU conforme al cálculo	Salario 3 meses	PTU promedio últimos 3 años	PTU real a pagar	Diferencia
1	39,506.47	18,000.00	29,629.85	29,629.85	-9,876.62
2	41,722.17	22,500.00	31,291.63	31,291.63	-10,430.54
3	21,667.99	27,000.00	16,250.99	21,667.99	0.00
4	45,056.29	36,000.00	33,792.23	36,000.00	-9,056.29
5	11,926.67	36,000.00	8,945.00	11,926.67	0.00
6	24,946.02	40,500.00	18,709.51	24,946.02	0.00
7	14,112.02	54,000.00	10,584.02	14,112.02	0.00
8	65,695.73	81,000.00	49,271.80	65,695.73	0.00
9	88,251.92	117,000.00	66,188.93	88,251.92	0.00
10	97,114.72	135,000.00	72,836.04	97,114.72	0.00
	450,000.00			**420,636.54**	**29,363.46**

"El cambio consiste en revisar si a cada trabajador se le pagará el total de la PTU determinada conforme a lo que establecía la LFT antes de la reforma o un importe menor".

- Trabajadores 1 y 2. El tope que resulta más favorable a los trabajadores es el promedio de la PTU de los 3 años anteriores por lo que será el máximo a pagar a los trabajadores. Al ser inferior al monto determinado inicialmente, verán mermado su derecho a recibir PTU en 9,876.62 y 10,430.54 respectivamente.
- Trabajador 4. La limitante más favorable al trabajador es el salario de tres meses, por lo que será el máximo de PTU que podrá recibir. Este monto es menor al calculado inicialmente, por lo que se verá afectado en 9,056.29.
- Para los demás trabajadores, el parámetro de tres meses de salario sería el tope más favorable. Sin embargo, la empresa no está obligada a pagar una PTU mayor a la determinada, por lo que las nuevas limitantes no tienen ningún efecto en el monto a pagar.

Aun con reglas, persisten las interrogantes:

- **Salario para considerar en el cálculo del tope de los tres meses.** No se ha precisado si es el salario vigente al momento de cobrar la PTU, o el salario promedio mensual del año en que se generaron las utilidades.
- **PTU promedio percibida en los tres años anteriores.** Falta precisar el procedimiento aplicable a los trabajadores que no han laborado el tiempo suficiente como para haber percibido PTU en los tres años anteriores. En las reglas emitidas por la STPS se precisa:

> *"En el caso de la aplicación del reparto de utilidades en la modalidad que prevé pagar el PTU mediante* ***el promedio del salario de los últimos tres años, la antigüedad del trabajador no será un factor para tomarse en cuenta.*** *En consecuencia, a los trabajadores con antigüedad menor a tres años se les deberá aplicar para el cálculo referido, el monto promediado de los últimos tres años que haya correspondido a la categoría, plaza, cargo, nivel o puesto que ocupan en ese momento".*

Pero la ley no habla de utilizar el promedio del salario de los últimos tres años, sino la PTU pagada en el citado periodo, lo cual crea todavía más confusión.

- **¿Qué efecto se le dará a la PTU no pagada?** Suponiendo que todos los trabajadores cobraron la cantidad que resulta conforme a las nuevas reglas, técnicamente no habría cantidad a adicionar al monto a repartir el próximo año.

Asimismo, si consideramos que la empresa únicamente da efecto fiscal a la PTU pagada, que en este caso es de 420,636.54, al no haber disposición expresa, la compañía podría disponer libremente de la diferencia por 29,363.46

Comentarios finales

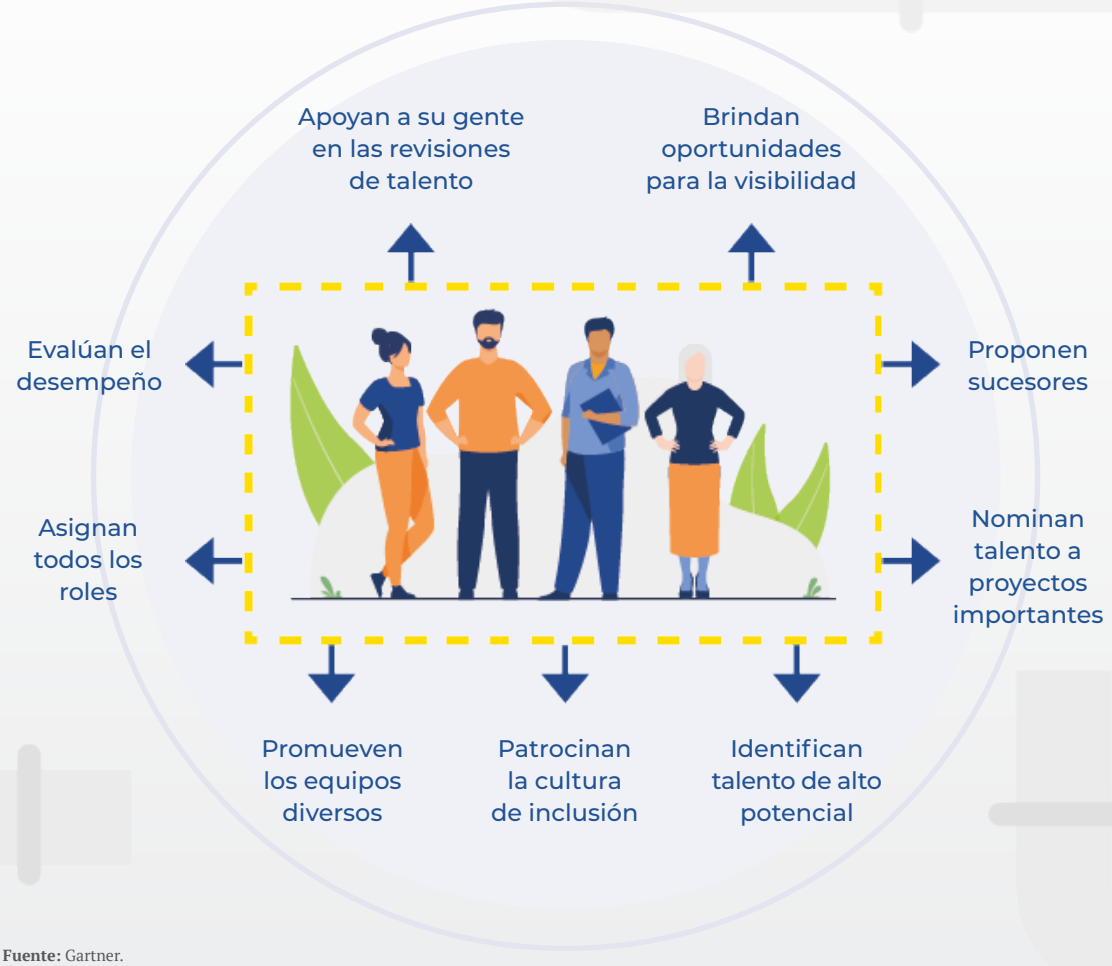
Como se aprecia, el beneficio debe analizarse bajo las siguientes perspectivas:

- Las empresas de outsourcing prácticamente no generaban utilidades por lo que sus trabajadores no recibían PTU. Al quedar contratados por la empresa a la cual prestan realmente sus servicios tienen la posibilidad de recibir este beneficio, siempre y cuando su patrón genere utilidades. Durante el 2021 muchas compañías todavía se vieron afectadas por la pandemia por lo que no se espera que se genere una PTU muy alta a repartir.
- Los trabajadores que estaban contratados directamente por sus patrones, podrían ver disminuido el pago de la PTU con motivo de la aplicación de las nuevas limitantes.
- Se ha creado mucha expectativa por parte del gobierno en el sentido de que los trabajadores recibirán una PTU muy alta, lo cual puede provocar un clima de molestia si los montos percibidos por los colaboradores no corresponden a la realidad económica de la empresa.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Diversidad, equidad e inclusión (DEI)
Líderes al centro del progreso del talento

Los líderes de una organización son el factor impulsor en el progreso del talento diverso a través de la tubería del líderazgo



Fuente: Gartner.

Amedirh
Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?

SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

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

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

¿Cómo participar?

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

comitesamedirh@amedirh.com.mx

Amedirh | Talento

Maximiza el alcance de tus vacantes

apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.

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

BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

- Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.
- Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.
- Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

¡Contáctanos! | Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205