

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 12 | Enero-Febrero 2023

12

ENFOQUE DE NEGOCIOS

El futuro del trabajo: nueva economía del aprendizaje y equidad en el desarrollo de talento

34

MARCO LEGAL

Las vacaciones dignas, a partir de 2023

36

RETORNO DE INVERSIÓN

Novedades que impactarán el cálculo de nóminas en 2023

¿CÓMO RECONECTAR A NUESTRA GENTE EN LA EMPRESA?



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

ADMINISTRACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES



**NO CONTRATES PROBLEMAS
MEJOR ENCUENTRA SOLUCIONES**



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

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.

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

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

Para mayores informes, envía un correo a: sonia@gessproff.mx
Visita nuestra página www.gessproff.mx

CONTENIDO

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

CREANDO VALOR

www.amedirh.com.mx

04 EDITORIAL

Empatía: clave en la reconexión de nuestra gente con la empresa

22 EN PORTADA

¿Cómo reconectar a nuestra gente en la empresa?

24 GRANDES TENDENCIAS

Cuatro vías para apoyar los derechos y el bienestar de los empleados con discapacidad

27 AMEDIRH TALENTO

Rol estratégico del líder de atracción de talento

30 BIENESTAR RH

Erradicar el acoso laboral en México ya no es opcional

32 MUNDO EJECUTIVO

5 habilidades para destacar profesionalmente, según experto de Harvard

34 MARCO LEGAL

Las vacaciones dignas, a partir de 2023

36 RETORNO DE INVERSIÓN

Novedades que impactarán el cálculo de nóminas en 2023

ENFOQUE DE NEGOCIOS

08 Impacto del silencio organizacional

12 El futuro del trabajo: nueva economía del aprendizaje y equidad en el desarrollo de talento

16 ¿Sabías que a partir de 2022 la contabilidad ya no solo son registros contables?

28 Automatización y dirección de personas

EMPATÍA: CLAVE EN LA RECONEXIÓN DE NUESTRA GENTE CON LA EMPRESA

Por: Lic. Mauricio Reynoso
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

Comenzamos el 2023 con dos hechos concretos que desafían a los líderes de Recursos Humanos. El primero de ellos radica en que la flexibilidad aportada por el teletrabajo, en la práctica está beneficiando a un segmento de la fuerza laboral menos extenso de lo que se llegó a pronosticar.

El segundo apunta a que la mayoría de quienes probaron las ventajas de la actividad a distancia, hoy experimenta el síndrome de la desconexión organizacional. Por su cercanía indudable, ambos casos forman un cruce de caminos que amerita de una intervención fina y especializada por parte de RH. ¿Estamos listos para implementarla con éxito?

Responder la interrogante requiere, ante todo, de RH en alianza cercana a cada Líder de la organización, para fortalecer la escucha y la empatía. Repasemos su jornada diaria ahora que las principales ciudades han recuperado la movilidad urbana y se han reincorporado más de 3.5 millones de usuarios a la red del Metro CDMX.

Suena a tres o cuatro horas dedicadas al traslado —lo mismo da si es en transporte público o en automóvil propio— aunado al gasto en peaje y comidas en algún establecimiento comercial cercano al centro de trabajo. Con la inflación actual, la economía del colaborador una vez más queda trastocada.

Y con ese telón de fondo, ¿sería justo decir que se encuentran en condiciones óptimas para

satisfacer las expectativas de la empresa, de los líderes y alcanzar los mejores resultados? Siendo críticos responderemos que no. Es decir, que aunque el capital intelectual de la fuerza de trabajo sea considerable, no podemos obviar la merma ejercida por esta ración cotidiana de desgaste.

Mucho más que ser empáticos, los líderes de Recursos Humanos tenemos la obligación de considerar estas variables en la ecuación si queremos reconectar a la organización con la dimensión humana y social de cada individuo. Se requiere de una perspectiva más amplia para comprender que cada persona vive una experiencia distinta como colaborador y por tanto merece una atención individualizada.

Con programas y acciones que son casi tiros de precisión, debemos acercarnos a cada colaborador para identificar sus expectativas y, sobre todo, sus necesidades. El siguiente paso será atenderlas con las herramientas de las que dispone en RH; bien puede tratarse de algo elemental y sencillo o, quizá, valga la pena diseñar y poner en marcha un programa integral dedicado a los nuestros.

No podemos comportarnos como extranjeros sociales. Seamos cercanos y empáticos. Seguro estoy de que lograremos reconectar uno a uno a cada colaborador con la cultura y el corazón de la compañía. 

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

CREANDO VALORH. Año 12. No. 1. Enero - Febrero, 2023. 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: 04-2022-032817084300-203 (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.

RECONECTAR A LA GENTE: EL RIESGO DEL DOBLE ESTÁNDAR

De acuerdo con la firma de consultoría global Gallup, los gerentes constituyeron en 2021 y 2022 el perfil con el mayor agotamiento profesional y laboral registrado, lo cual ha puesto en predicamentos a más de una organización en el mundo. Al menos en una parte se debe al llamado doble estándar que se puso en marcha con el teletrabajo.

- El doble estándar se refiere a una condición en la cual los colaboradores debieron extender sus jornadas de trabajo incluyendo teletrabajo y trabajo presencial.
- Uno de los mayores riesgos es la dificultad para realizar la desconexión digital de las personas al experimentar ansiedad por sentir desde casa, no se cumple con los objetivos.
- De acuerdo con el reporte "The five big things we know about return-to-office so far" publicado por la BBC, otro de los peligros consiste en extender la jornada presencial con actividades que se realizan de manera remota sin reglas claras y límites definidos.
- El reporte también indica que el hecho de que los líderes trabajen de manera remota —desde sus hogares—, está despertando una incomodidad que los colaboradores más jóvenes no saben cómo manejar y puede generar ruptura en los niveles de compromiso.
- El efecto del doble estándar también causa impacto en la marca empleadora. En los sitios web especializados sobre reportes de quejas contra empresas, son los más jóvenes quienes buscan las posibles quejas sobre el comportamiento de las compañías.
- Se identificó que una de las principales causas de estrés entre los colaboradores deriva de la imposibilidad de ahorrar pues ahora deben gastar —de nuevo— en transporte, los almuerzos en el escritorio, servicios de cuidado de niños, limpieza del hogar y ropa. 

NUEVOS SOCIOS



Grupo La Florida México

Lic. Mónica Ortiz
Subdirectora de Capital Humano
Sector: Alimenticio

Grupo RFP

Lic. Lorena Carrasco
Subdirector de RH
Sector: Farmacéutico

Human Investment Daen de México

Lic. Jocelin Peralta Garduño
Encargada de Recursos Humanos
Sector: Servicios

MG México

Lic. Luis Guillermo López
HR Admin
Sector: Automotriz

Ummbal

Lic. Miguel Arvizu Méndez
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

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.



¿TE SIENTES SEGURO DE RESPONDER A PREGUNTAS COMO...?

¿Cómo se define el nivel de inglés requerido **para los diferentes cargos?**

¿Cuál es **el nivel actual de inglés** en los distintos puestos de tu empresa?

¿Cómo evalúas el nivel de inglés de los colaboradores y candidatos para asegurarte que tienen **el dominio necesario del idioma** para sus puestos?

VOXY SKILLS MAPPING

Mapeo de dominio de inglés para
empresas y profesionales del futuro.



Encuentra las respuestas a todas estas preguntas en
voxy.com/demo/es

IMPACTO DEL SILENCIO ORGANIZACIONAL

POR: JAMES DETERT

PROFESSOR OF BUSINESS ADMINISTRATION,
UNIVERSITY OF VIRGINIA

Más colaboradores están insatisfechos con sus trabajos actuales y sienten que no pueden hablar sobre problemas organizacionales, comportamiento ético o contribuir con ideas creativas.

Tres grandes tendencias se han hecho presentes con fuerza en los últimos meses. Primero fue la “gran renuncia”, en la que un número récord de trabajadores renunciaba a sus trabajos (dato de Estados Unidos). Eso coincidió con una serie de esfuerzos de sindicalización en las principales empresas estadounidenses, incluidas Starbucks y Apple.

Adicionalmente, comenzó a resonar el concepto de “renuncia en silencio”, frase que a menudo se malinterpreta y que puede significar hacer lo mínimo o simplemente no esforzarse por superarse en el empleo.

Más colaboradores están insatisfechos con sus trabajos actuales y sienten que no pueden hablar, ya sea sobre problemas organizacionales, comportamiento poco ético o incluso para contribuir con sus conocimientos e ideas creativas. Entonces, en respuesta, generalmente se van o disminuyen su esfuerzo mientras sufren en silencio.

No tiene que ser así; pero tampoco es fácil de cambiar. En pocas palabras, se requiere una

acción valiente de trabajadores, legisladores y empresas.

El problema del silencio organizacional

¿Con qué frecuencia hablan los colaboradores cuando ven un problema o tienen una mejora o innovación que sugerir? En nuestro campo, llamamos a la falta de expresión “silencio organizacional”, y se presenta en todos los lugares de trabajo.

Una encuesta en línea realizada desde 2018 sugiere que los trabajadores se enfrentan a su jefe u otros superiores sobre comportamientos ilegales, poco éticos, hirientes o inapropiados aproximadamente un tercio de las veces. La frecuencia no es mucho mayor cuando las preguntas involucran hablar sobre temas menos espinosos, como problemas operativos o formas de mejorar la organización. Los números son similares incluso cuando la otra persona es un colega que no tiene poder sobre ellos.

Los colegas que estudian la denuncia de irregularidades también encuentran que apenas

una fracción de las personas que ven un delito grave toman medidas suficientes para detenerlo, mientras que otros han documentado cuán rara vez los colaboradores dicen algo cuando son testigos de microagresiones.

Mi propio experimento relacionado con esto es ilustrativo. En mi clase de “Momentos de definición”, enseñé a los estudiantes cómo hablar de manera competente en situaciones difíciles. Durante el curso, grabo simulaciones individuales en las que los estudiantes presentan sugerencias para mejorar los esfuerzos de diversidad e inclusión de una organización no identificada a dos actores que desempeñan el papel de altos ejecutivos. Instruyo al actor masculino para que exprese al menos tres microagresiones, como “cariño, toma notas”, hacia su compañera durante su breve interacción con cada estudiante.

Aproximadamente la mitad de los estudiantes, cuyas edades oscilan entre los 25 y los 50 años, nunca dicen ni pío en respuesta a los comentarios ofensivos. En cuanto al resto, reaccionan sólo a la mitad de las microagresiones que escuchan y, por lo general, lo hacen ayudando a la víctima: “tomaré las notas”, en lugar de confrontar el comentario en sí.

Estos hallazgos, en conjunto, demuestran los problemas significativos que ocurren, y es probable que se agraven, cuando las personas permanecen en silencio. También contribuyen a la desconexión masiva de los colaboradores y dejan a muchas personas sintiéndose impotentes en el trabajo, o simplemente arrepentidas por no haber actuado.

Los cuatro miedos

No es, en su mayor parte, que las personas no reconozcan los problemas a los que podrían o deberían responder.

En la encuesta que siguió inmediatamente a mi simulación de microagresión, por ejemplo, más del triple de participantes notaron el primer comentario problemático de los que hablaron al respecto.

Los gerentes con los que trabajo en todo tipo de compromisos de consultoría admiten fácilmente una brecha entre lo que “debería” y “no debería” hacerse en situaciones en las que es necesario decir algo difícil a un jefe, un compañero o incluso un subordinado. Cuando se me pide que explique la brecha, escucho la misma respuesta que la investigación documenta consistentemente: las personas tienen miedo de iniciar esas conversaciones. En parte, esta es la naturaleza del



trabajo hoy en día. Alrededor de las tres cuartas partes de todos los trabajadores de Estados Unidos son “a voluntad”, lo que significa que pueden ser despedidos por casi cualquier motivo, o por ninguno. Esta es la razón por la que escuchamos historias de personas que han sido despedidas por hablar sobre temas que parecen bastante importantes o razonables.

Como describo en mi libro de “Choosing Courage” (2021), hay cuatro temores comunes que impiden que las personas hablen o sean completamente honestas cuando lo hacen:

1. **Consecuencias económicas o profesionales:** presione a su jefe para que sea más



flexible con respecto a las horas de trabajo o el lugar desde el que trabaja y es posible que se encuentre fuera del camino de la promoción o incluso que le digan que busque un nuevo trabajo.

2. **Exclusión social:** confronte a sus compañeros sobre los plazos incumplidos o sus comentarios hacia los de otra raza o género y es posible que almuerce a solas.
3. **Dolor psicológico:** ofrezca una idea novedosa de mejora que sea duramente rechazada y podría comenzar a dudar de sí mismo.
4. **Daño físico:** haga frente a un cliente o compañero de trabajo que está violando una política o hablando de manera inapropiada y podría recibir un golpe o amenaza.

Un camino a seguir

Si bien creo que los colaboradores tienen cierta responsabilidad cuando no hablan, las empresas y otras organizaciones también tienen la culpa de crear culturas y condiciones que no fomentan la honestidad.

Por ejemplo, existen barreras sistémicas para dar más voz a los trabajadores, como la dismi-

Llamamos “silencio organizacional” a la falta de expresión de nuestra gente y se presenta en todos los lugares de trabajo.

nución constante de la afiliación sindical desde la década de 1950 y la falta de una red de seguridad suficiente que separe necesidades como la atención médica y una jubilación segura de un empleador específico.

Tradicionalmente, los sindicatos han protegido a los trabajadores de algunas de las consecuencias adversas enumeradas anteriormente, como evitar que quienes denuncian un desliz ético sean arbitrariamente despedidos o castigados.

Tal como lo veo, hay una mezcla de formas de cambiar esto. Los legisladores podrían fortalecer las leyes destinadas a apoyar a los trabajadores que deseen formar un sindicato, lo que es

particularmente útil en un momento de reactivación laboral y feroz rechazo antisindical por parte de algunos empleadores.

Los líderes corporativos, sin fines de lucro y gubernamentales podrían hacer más para alentar a sus trabajadores a alzar la voz solicitando constantemente su opinión y celebrando en lugar de castigarlos por ofrecerla. Por cierto, si los líderes hicieran más para crear estas condiciones, los colaboradores probablemente verían menos necesidad de un sindicato.

Para los trabajadores que temen las repercusiones, existen habilidades que pueden aprender para ayudarlos a hablar de manera más efectiva y minimizar las consecuencias negativas de hacerlo. A veces, simplemente cambiar el marco

hace una diferencia significativa, por ejemplo, pedir a los gerentes que aborden un problema de seguridad porque es una oportunidad para mejorar la eficiencia, puede resonar mejor que señalar las razones morales para tomar medidas.

Ninguno de estos pasos es fácil. Requerirán una acción más valiente por parte de los miembros de cada uno de estos grupos. Pero creo que encontrar formas de ayudar a los trabajadores a decir lo que piensan sobre temas como la seguridad, la mala conducta y el desempeño es de vital importancia porque lo que sucede en estos casos determina los lugares donde las personas pasan la mayor parte de sus horas de vigilia, y si incluso quieren continuar allí.

Publicado por el Foro Económico Mundial
y reproducido bajo el esquema Creative Commons.

DEL DICHO AL HECHO

Cambiar exitosamente no es sólo una metodología

En ochouno® guiamos a las organizaciones a desarrollar una cultura de cambio de una manera creativa, siempre enfocados en cumplir los objetivos del negocio.

Para ellos ya somos sus aliados en cambio

 **Kimberly-Clark**

L'ORÉAL

 **HEINEKEN**

Postobón

 **Coppel**

OXO

 **VINOTECA**

 **FIRST MAJESTIC**

ya+
FARMACIAS

 **GRUPO
DIAGNÓSTICO
ARIES**

ochouno
Líderes en Gestión del Cambio

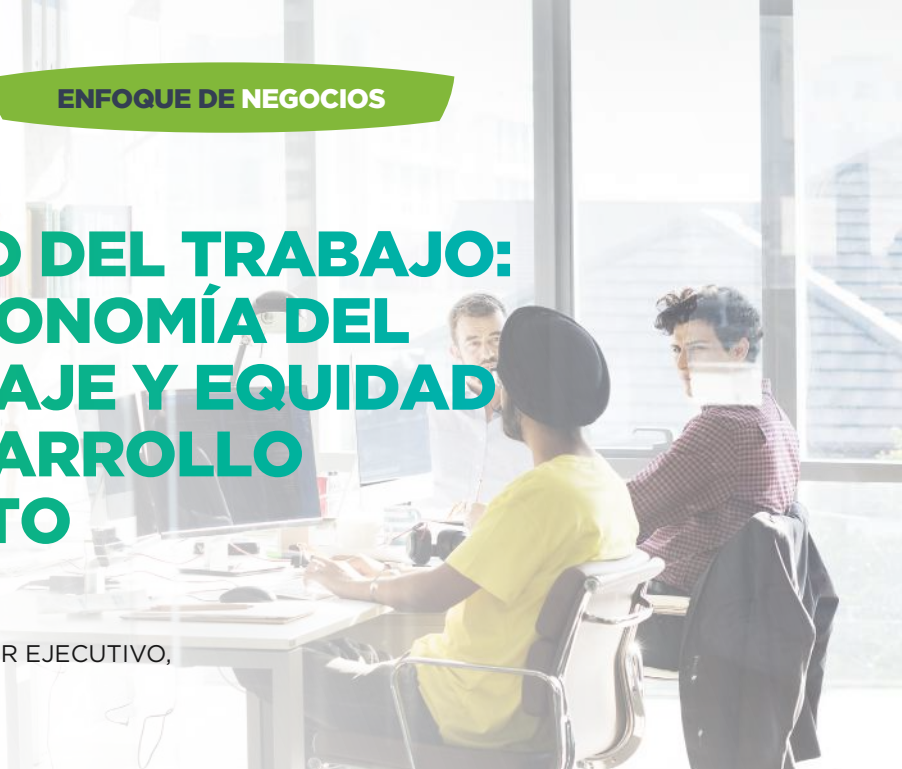
Contáctanos:
www.ochouno.com

Síguenos:
  

EL FUTURO DEL TRABAJO: NUEVA ECONOMÍA DEL APRENDIZAJE Y EQUIDAD EN EL DESARROLLO DE TALENTO

Por: Stephen Bailey

CO-FUNDADOR Y DIRECTOR EJECUTIVO,
EXECONLINE



La mayoría de nuestras conversaciones actuales relacionadas con la economía se centran en la incertidumbre continua a medida que lidiamos con las consecuencias del COVID-19; el impacto potencial de disturbios sociopolíticos prolongados; y, en muchos países, el efecto del desgaste en el lugar de trabajo a medida que los empleados buscan mejores oportunidades para el crecimiento y el bienestar personal.

A pesar de estos factores, un artículo reciente del New York Times anticipa que “lo peor está por venir”. Pero, por terrible que suene, hay áreas de oportunidad. Estos mismos factores desestabilizadores han sentado las bases para que entremos en la llamada “nueva economía del aprendizaje”. Los años recientes han hecho destacar a aquellos

con la capacidad de detonar y transformar rápidamente la forma en que operan. La mayoría de los líderes empresariales se han dado cuenta de que el cambio es la nueva normalidad.

Sin embargo, es posible que no se hayan percatado de qué, y a quién, están pasando por alto en un intento por posicionarse mejor en el panorama de la nueva economía del aprendizaje que define el futuro del trabajo.

¿Qué es la nueva economía del aprendizaje?

La nueva economía del aprendizaje reconoce que la mayor oportunidad existe en el espacio entre el ritmo de aprendizaje y el ritmo de cambio, lo que tiene implicaciones significativas

para el desarrollo profesional. Más importante aún, la forma en cómo una empresa puede aprovechar la tecnología para brindar capacitación y desarrollo de talento de alta calidad —de manera más impactante y equitativa que nunca— determinará qué tan bien posicionada está para el éxito competitivo.

En la nueva economía del aprendizaje, si se aprende más rápido que el ritmo del cambio, se puede obtener ventaja. Y como cualquier modelo económico, la nueva economía del aprendizaje trabaja hacia múltiples objetivos:

- **Crecimiento:** se trata de qué tan bien una empresa contribuye al avance profesional de los colaboradores para que contribuyan a las



crecientes necesidades de agilidad y adaptabilidad de la empresa.

- **Empleo:** satisfacer la demanda de desarrollo del mercado ayuda a los empleadores a ahorrar costos al retener a los colaboradores existentes y atraer nuevos talentos que desean que sus objetivos de crecimiento sean valorados y respaldados.
- **Estabilidad:** las oportunidades de desarrollo a menudo se desestiman en una recesión económica, pero establecer marcos que democratizan y escalen el acceso de manera rentable conduce a la sostenibilidad a largo plazo.

¿Qué es la equidad en el desarrollo y por qué es tan crítica?

Cuando trabajé como aboga-

do y luego hice la transición al mundo corporativo, aprendí el poder del “toque en el hombro”. Ese gesto aparentemente simple fue el camino acelerado para convertirse en socio o miembro de la C-Suite, respectivamente.

Sin embargo, las personas seleccionadas para capacitación en liderazgo, proyectos extensos o tiempo cara a cara con los altos ejecutivos tendían a parecerse a esos altos ejecutivos.

Los líderes empresariales a menudo se quejan de un “problema de flujo” cuando reclutan o promueven candidatos de diversos orígenes. En su lugar, necesitan ver qué tan bien apoyan y empoderan a esos candidatos a través de medios claros y objetivos para el crecimiento profesional.

Esta falta de equidad en el desarrollo (acceso equitativo para los grupos subrepresentados a oportunidades de desarrollo formalizadas que mejoran la carrera) significa que las organizaciones no están aprovechando todo el potencial de su gente o su propio lugar en la nueva economía del aprendizaje.

Numerosos estudios destacan los beneficios de tener equipos y líderes diversos: los incrementos en innovación, participación de mercado e ingresos son sólo algunos. Pero hay otras razones, arraigadas en el cambio centrado en el ser humano que hemos visto desde la primavera de 2020, y la mayoría se puede resumir en una palabra: representatividad.

Los líderes y los equipos deben, como mínimo, reflejar a las per-

sonas a las que la organización intenta llegar. Nuestra población está cambiando, y las organizaciones globales, en particular, deben tener en cuenta la diversidad de raza/etnicidad, género y edad, así como las bases culturales, los idiomas y los sistemas de creencias.

Los líderes visionarios están encontrando formas de lograr la equidad en el desarrollo y creando culturas en el lugar de trabajo que sean inclusivas y permitan el avance de personas de todos los orígenes y de todos los niveles en una organización. El liderazgo empático, con el impulso intencional de un entorno de trabajo seguro y de apoyo, es fundamental para construir una fuerza laboral resiliente y receptiva.

¿Cómo pueden las empresas prepararse adecuadamente para el futuro del trabajo?

Si el cambio es la nueva normalidad, entonces el futuro del trabajo requiere un liderazgo con nuevas perspectivas, experiencias y capacidad de agilidad. Se remonta al cambio humanista en la forma en cómo nos vemos y jerarquizamos a nosotros mismos y a los demás y apunta a la necesidad de oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuos.

Hay tres áreas específicas en las que una organización puede ser más estratégica con respecto a su enfoque.

- **Medios:** crear una cultura de aprendizaje que no sólo invierta los recursos apropiados en el sistema y las herramientas necesarias para el desarrollo profesional, sino que enfatice estas experiencias como un medio para equipar a los colaboradores con lo que necesitan para tener más éxito por derecho propio como profesionales.
- **Modalidades:** las personas aprenden y retienen la información de manera diferente, por lo tanto, se debe proporcionar una combinación de cursos en vivo y bajo demanda,

En la nueva economía del aprendizaje, si se aprende más rápido que el ritmo del cambio, se puede obtener ventaja.

formatos tradicionales y experienciales, y acceso a coaching. Con el espíritu de inclusión, también es importante tener múltiples opciones para el lenguaje de instrucción para las experiencias de desarrollo.

- **Mediciones:** no se puede administrar lo que no mide, así que establezca una línea de base, establezca metas y realice un seguimiento del progreso hacia los hitos tanto en la equidad del desarrollo como en el desarrollo general del liderazgo.

El ritmo del cambio se está acelerando. Pronto el statu quo ya no se tratará de la supervivencia, sino que significará que estás un paso o más atrás. Del mismo modo, brindar algún tipo de experiencia de aprendizaje y desarrollo para algún subconjunto de colaboradores convierte a la empresa en participante de la nueva economía del aprendizaje.

Pero hasta que se priorice la equidad en el desarrollo y se realicen los cambios necesarios para respaldar por completo la agilidad y la capacidad en toda la organización, se seguirá perdiendo todo el potencial del éxito en el futuro del trabajo.

Publicado por el Foro Económico Mundial
y reproducido bajo el esquema Creative Commons.

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP



Preventa especial

Maestría en Finanzas

Fórmate como director y consultor financiero o bursátil para gestión de inversiones, financiamiento y administración del riesgo en las organizaciones.

Inicia 4 de agosto de 2023

Viernes 16:00 a 22:00 horas

Sábado 8:00 a 14:00 horas

Maestría online en convenio
con la Facultad de Contaduría
y Administración de la UNAM



maestrias@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1900 Ext. 1656

5584614092

Colegio de Contadores Públicos de México.



¿SABÍAS QUE A PARTIR DE 2022 LA CONTABILIDAD YA NO SOLO SON REGISTROS CONTABLES?

Por: M.F. y L.C.P.C. Eduardo Estrada Borja

INTEGRANTE DE LA COMISIÓN TÉCNICA DE AUDITORÍA
FISCAL DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO

La contabilidad es una técnica que tiene muchas definiciones distintas que dependen del autor que las esté citando, pero en términos generales, todas concluyen que ésta registra los movimientos económicos y financieros que se efectúan en cierto periodo en una empresa.

En México la profesión contable está regida por las Normas de Información Financiera, sin embargo, diversos grupos de empresas, por así convenir a sus intereses, basan su contabilidad en lo que establecen las Normas Internacionales de Información Financiera o por las *General Accepted Accounting Principles* (US GAAP por su acrónimo en inglés).

Dada la relevancia del ámbito fiscal en nuestro país, la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA) y la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (LIEPS) establecen que llevar contabilidad es una obligación para los contribuyentes de dichos impuestos, en los términos que establece el Código Fiscal de la Federación (CFF).

Por tanto, al menos en México, llevar contabilidad además de ser una necesidad para las empresas, también es una obligación fiscal plenamente establecidas en las leyes.

El artículo 28 del CFF, establece cuáles elementos integran la contabilidad, tal como se muestra a continuación:

“Los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; en el Reglamento de este Código se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumpli-



miento a esta fracción, y los elementos adicionales que integran la contabilidad.”

Los elementos que integran la contabilidad para efectos fiscales no son diferentes a lo que señalan la técnica contable o las normas que la regulan. Pero ¿por qué sucede esto? Muy simple: la técnica contable y sus diferentes regulaciones fueron creadas antes de que las disposiciones fiscales estuvieran vigentes. Por ello, es claro que la técnica contable es piedra angular de las disposiciones fiscales.

La legislación fiscal en la actualidad “pone su toque” al entorno contable puesto que: 1) obligan al contribuyente a elaborar los registros contables en medios electrónicos, situación que ya se cumple por completo con el uso de los denominados *Enterprise Resource Planning* (ERP por su acrónimo en inglés) o software especializados para llevar contabilidad; y 2) enviar la contabilidad a la autoridad fiscal a través de la página del Servicio de Administración Tributaria (coloquialmente

conocido como contabilidad electrónica).

Por lo anterior, es posible concluir que los contribuyentes tienen tres grandes obligaciones a nivel de la contabilidad:

- Llevar contabilidad
- Registrarla en medios electrónicos
- Enviarla a la autoridad fiscal

Incumplir con las obligaciones antes descritas, representa una infracción para efectos fiscales y, por tanto, la autoridad pudiera imponer una multa a los contribuyentes.

¿Cómo es que la contabilidad ya no se compone sólo de registros contables?

En 2022 entró en vigor el artículo 32.B Ter del CFF, el cual trajo consigo una nueva obligación fiscal, tal como se muestra a continuación:

“Las personas morales, las fiduciarias, los fideicomitentes o fideicomisarios, en el caso de fideicomisos, así como las partes contratantes o integrantes, en el caso de cualquier otra figu-

ra jurídica, **están obligadas a obtener y conservar, como parte de su contabilidad, y a proporcionar al Servicio de Administración Tributaria, cuando dicha autoridad así lo requiera, la información fidedigna, completa y actualizada de sus beneficiarios controladores**, en la forma y términos que dicho órgano desconcentrado determine mediante reglas de carácter general.”

Para cumplir esta disposición fiscal, primero debemos entender que tenemos que hacer; y lo conducente es entender lo siguiente.

¿Quién es el beneficiario controlador?

El primer párrafo del artículo 32-B Cuarter del CFF, establece lo que para efectos fiscales se entiende por beneficiario controlador, teniendo claro lo contenido en esta disposición no es una definición, sino un conjunto de supuestos que permitirá a la autoridad fiscal conocer quién actualiza el supuesto jurídico de referencia.

Merece la pena puntualizar que el beneficiario controlador **siempre será una persona física o un grupo de personas físicas** (a quienes me referiré en su conjunto como PF).

El beneficiario controlador de una sociedad es una PF que:

- Directa o a través de otra u otras o de cualquier acto jurídico, obtiene el beneficio derivado de su participación en una persona moral, un fideicomiso o cualquier otra figura jurídica.
- Directa, indirectamente o de forma contingente, ejerzan el control de la persona moral, fideicomiso o cualquier otra figura jurídica.

De esta forma, se entiende que el beneficiario controlador puede ser una PF que participa en una persona moral; sin embargo, no debemos perder de vista, que el hecho de participar en una sociedad no hace necesariamente a una PF el beneficiario controlador de la misma.

Para determinar si la PF es beneficiario controlador, existe otro criterio, el cual se encarga de analizar si la PF ejerce control en la sociedad; pero ¿cómo se determina esto? El CFF establece lo que se entiende que el control se ejerce si:

- a) Una PF impone, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes.
- b) Si una PF mantiene la titularidad de los derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 15% del capital social o bien.
- c) Si una PF dirige, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de la persona moral, fideicomiso o cualquier otra figura jurídica.

En las PYMES identificar al beneficiario controlador, pudiera ser una tarea relativamente sencilla, puesto que no todos los socios/accionistas tienen una participación mayor al 15% en la sociedad y además tienen el control en las decisiones corporativas.

Sin embargo, en empresas de un tamaño mayor, las cosas se complican, puesto que una PF puede tener más del 15% de participación accionaria y no tomar decisiones o decidir en las asambleas.

Por el contrario, también puede existir un alguien que no tenga una participación mayor al 15%, pero dirigir, tomar decisiones corporativas, etc.

De esta forma resulta claro que es de vital importancia que estos criterios se revisen con cautela y se haga un expediente que permita a la autoridad fiscal verificar el dicho del contribuyente respecto de quién es el beneficiario controlador de la sociedad.

¿Cómo es que esto forma parte de la contabilidad?

La verdad es que no existe una respuesta que sea acorde con lo que la técnica contable y sus disposiciones establecen, sin embargo, debemos considerar que la única forma que la autoridad fiscal tenía para conocer al beneficiario controlador de las compañías era incorporando esto como una obligación dentro del CFF; y el único lugar para ponerlo era dentro de la contabilidad de los contribuyentes, puesto que esta información siempre tiene que estar disponible para que la autoridad fiscal la revise.

Ahora bien, no debemos de olvidar que el hecho de que el expediente del beneficiario controlador sea parte de la contabilidad, no implica que este tenga el mismo tratamiento que la contabilidad como tal, pues el CFF establece que la falta del citado expediente representa una infracción y, por consecuencia, una multa que podría oscilar entre \$1,500,000 y \$2,000,000 por cada beneficiario controlador que forme parte de la persona moral.

Pero no todo termina ahí, puesto que hay más infracciones y multas, tal como se muestra a continuación:

- No actualizar los expedientes de beneficiario controlador (con una multa entre \$800,000 y \$1,000,000 por cada beneficiario controlador).
- No presentar el expediente, hacerlo con errores, incompleto o inexacto (con una multa entre \$500,000 y \$800,000 por cada beneficiario controlador).

Como se puede observar, las multas por la falta de este expediente son verdaderamente altas y lo cierto es que el hecho de que la autoridad fiscal imponga una multa de esta índole pudiera poner en riesgo la continuidad del negocio.

¿Cómo se forma el expediente?

Las disposiciones fiscales no establecen la forma en que debe construirse el expediente que

determina quién es el beneficiario controlador, sin embargo, al momento, los contribuyentes contamos con diversos elementos que nos permitirán demostrar a las autoridades fiscales que PF actualiza el supuesto jurídico bajo análisis.

Entre los elementos con que se cuentan están los siguientes:

- Actas de asamblea, mismas que muestran quienes son los accionistas de las empresas y sus porcentajes de participación accionaria; y también documentan la forma en que se toman las decisiones en las empresas.
- Libros de registros de accionistas, los cuales corroboran el porcentaje de participación que detentan los accionistas.

Naturalmente lo antes descrito es de carácter descriptivo y de ninguna forma limitativo, ya que si los contribuyentes tienen algún otro elemento que permita demostrar quién es el beneficiario controlador, este se debe integrar al expediente.

Conclusiones

No debemos de perder de vista que la única forma en que las autoridades fiscales pueden solicitar la información respecto de quién es el beneficiario controlador, es a través de las facultades de comprobación. Tampoco se debe olvidar el importe de las multas y el impacto económico negativo que estas pudieran traer a las empresas.

Además de tener una contabilidad bien llevada y que cumpla con lo establecido en el CFF, a partir del ejercicio 2022 los contribuyentes ya debemos contar con el expediente que permita mostrar quién es el beneficiario controlador de nuestras empresas (y actualizarlo cuando así se requiera), para lo cual es ampliamente recomendable buscar la asesoría de un experto en las disposiciones fiscales mexicanas.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Del aprendizaje a las habilidades y las oportunidades



Degreed es una plataforma de upskilling galardonada, diseñada para conectar el aprendizaje con las oportunidades. Con nosotros, es más fácil integrar, curar y personalizar todos los proyectos de aprendizaje y desarrollo en un solo lugar. Esto significa que puedes ofrecer a tu personal el aprendizaje que quieren recibir hoy, mientras desarrollas las habilidades que tu empresa necesita para el futuro.

Obtén más información en ***degreed.com***



¿CÓMO RECONECTAR A NUESTRA GENTE EN LA EMPRESA?

Por: AMEDIRH

Para Recursos Humanos, uno de los desafíos de nivel superior derivado de la aceleración del trabajo a distancia —en el marco de la pandemia— consiste en reconectar a nuestra gente con sus líderes y equipos, así como con la organización y su cultura.

Sin embargo, por más empeños, la tarea de reconstruir esa conectividad social no ha sido ni sencilla ni lograda con éxito contundente en todas las empresas. Antes bien, nos preguntamos qué hacer y cómo facilitar el proceso de vinculación.

Por principio, obviamos algo que se encuentra entre nosotros aunque no resulte observable a simple vista. Se trata del tejido social, esa trama de lazos humanos, interacciones, emociones, recuerdos, conocimientos, aprendizajes y legado que construimos los seres humanos a través del cotidiano vivir.

En la organización, el tejido social es más difícil de observar y todavía más de comprender porque, por sesgo, simplemente lo damos por hecho. No obstante, como todo contexto, tiene un poder oculto que puede impulsar o ralentizar la consecución de resultados por más que las personas mantengan vivas las relaciones.

A distancia o de manera presencial, el tejido social se nutre de fuerzas como el conocimiento,

la confianza y la transparencia. Asimismo, por la comunicación interpersonal, grupal y organizacional. Pero no es todo, también se alimenta de todos los momentos de interacción humana que ocurren en el ámbito de lo informal, es decir, la charla cotidiana, compartiendo la mesa en el comedor, a la hora del café o durante las pausas activas. Incluso, antes y después de una reunión formal de trabajo.

¿Qué estamos dejando de tomar en cuenta? En el campo de la psicología organizacional e industrial, los trabajos de investigación con base en la teoría del campo y los planteamientos de Kurt Lewin han conducido a considerar al menos cinco aspectos que fomentan el avivamiento del tejido social y, muy en especial, la conectividad social.

Intimidad

Cuando existe confianza entre las personas surge la seguridad psicosocial que abre espacio a la intimidad, entendida como un paso más avanzado en las relaciones sociales donde se comparten con mayor apertura los valores, las creencias, las actitudes y los comportamientos.

Esta intimidad también surge entre líderes y colaboradores y, fundamentalmente, además de ser un espacio donde impera la confianza y la confidencialidad sobre los proyectos, surgen también las dinámicas que brindan soporte a la

delegación de tareas, delegación de autoridad, facultamiento o empoderamiento, la mentoría y el coaching.

Ayuda

Dar, solicitar y recibir ayuda en la organización va más allá de los procesos y actividades formalmente establecidas en las políticas, manuales y procedimientos. Constituye en sí misma una piedra angular de las relaciones sociales y se manifiesta por medio de acciones básicas que proporcionan información, orientación y apoyo como expresión de solidaridad.

La ayuda cobra especial relevancia durante etapas de las etapas de inducción de nuevo talento y, por igual se convierte en un recurso valioso cuando las personas deben desarrollar nuevas habilidades o incluso transformar sus competencias para tener acceso a roles y posiciones diferentes en el equipo o la estructura organizacional.

Una de las características clave de la ayuda es su versatilidad ya que puede expresarse en el nivel operacional —ayudar a hacer— tanto como en plano de la inteligencia emocional e incluso cuando las personas llegan a experimentar estados emocionales con cierto factor de riesgo psicosocial como son el miedo, la ansiedad y el enojo.

Influencia

Componente esencial de las relaciones humanas en la organización, la influencia contribuye a generar tracción para que “las cosas sucedan”, trátase de un proyecto o una actividad de voluntariado o de esparcimiento.

Habitualmente, observamos esta capacidad de generar tracción —hacer que los demás piensen o actúen de determinada manera—, a través de

los llamados líderes de opinión de los grupos, también conocidos como primeros seguidores (First Followers por el término anglosajón).

Estos influencers no requieren de un canal de redes sociales o de videos en YouTube para ejercer su impacto en las demás personas. Antes bien, ejercen sobre las relaciones sociales por su carisma, facilidad de palabra, autonomía, diferenciación del resto del grupo, anticipación, valentía y un cierto tipo de inteligencia social que les facilita la comprensión de la vida no evidente de la empresa o los equipos.

Afirmación

Los valores y creencias se consolidan en la mente de las personas por medio de la exposición frecuente y repetida al discurso acompañado de la acción y el ejemplo. La verbalización y la imagen mental fortalecen la conformación de significados y, si a ello se suman la repetición de la acción y la participación e involucramiento, se logra avanzar hacia el aprendizaje organizacional.

De lo anterior se desprende la importancia que tienen los rituales, las celebraciones, las frases emblemáticas, las campañas de comunicación y sus slogans. Estos elementos se pueden desarrollar específicamente para reforzar a cada equipo, división y departamento, pero siempre como integrante de una unidad superior que es la organización.

Memorias

Crear momentos memorables eleva el buen ánimo de las personas y su deseo de permanecer conectadas. Al respecto, la organización acompañada por Recursos Humanos, deberá poner en marcha los mecanismos y acciones que ayuden a que haya razones entrañables para volver a esa segunda casa que es el centro de trabajo. 🧡

CUATRO VÍAS PARA APOYAR LOS DERECHOS Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS CON DISCAPACIDAD

Por: **Fernando Alonso Perez-Chao**

ACTION LEAD, DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION
AND SOCIAL JUSTICE, FORO ECONÓMICO MUNDIAL

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) calcula que el coste de la exclusión de la discapacidad puede suponer hasta el 7% del producto interior bruto (PIB) de los países de la OCDE.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) calcula que más de 1,300 millones de personas —entre el 15% y el 20% de la población mundial— sufren actualmente una discapacidad. Junto con amigos y familiares, este grupo tiene un poder adquisitivo de 13 billones de dólares.

Según el informe *Return on Disability*, solo el 4% de las empresas se centran en hacer ofertas que incluyan a las personas con discapacidad. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) calcula que el coste de la exclusión de la discapacidad puede suponer hasta el 7% del producto interior bruto (PIB) de los países de la OCDE.

Las personas con discapacidad son diversas y heterogéneas. Las discapacidades pueden ser visibles o invisibles; temporales o permanentes. El número de personas que viven con una discapacidad está aumentando debido a las tendencias demográficas y al aumento de las enfermedades crónicas, entre otras causas. Casi todo el mundo experimentará temporal o permanentemente una discapacidad en algún momento de su vida.

Para proteger y apoyar a las personas con discapacidad, las empresas han introducido varias medidas de accesibilidad y estrategias de inclusión. Hemos pedido a los líderes empresariales que nos den su opinión sobre las últimas actividades en la frontera de la inclusión de la discapacidad. Esto es lo que han dicho.

1. Desarrollar el talento de los discapacitados más allá de la contratación

Aunque la contratación de talentos discapacitados es una práctica cada vez más habitual, la comunidad de discapacitados sigue estando infrarrepresentada en los puestos de liderazgo, tanto en el sector privado como en el público.

A raíz de un llamado a la acción en la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos 2022, los *The Valuable 500* —la mayor red mundial de directores ejecutivos comprometidos con la inclusión de la discapacidad— han lanzado *Generation Valuable*, un programa de desarrollo del liderazgo para acelerar las oportunidades y elevar las voces de los talentos de la C-Suite del mañana.

Este programa, el primero de su clase, será un trampolín para los líderes y defensores de la discapacidad de hoy, de modo que puedan impulsar los esfuerzos de inclusión y accesibilidad de la discapacidad en sus empresas, influir en el cambio cultural y del sistema, y sentarse en las salas de juntas del futuro.

La cohorte inicial de 75 participantes de *Generation Valuable* dirigirá las conversaciones dentro de su propia C-Suite y tomará parte en una serie de módulos que incluyen el liderazgo creativo, la identidad de liderazgo, el pensamiento estratégico, el negocio para el bien/medio ambiente, social y de gobierno (ESG), y la defensa de la discapacidad —impulsando el cambio dentro de sus propias organizaciones, así como la conexión con una red global de pares.

2. Cerrar la brecha de datos sobre discapacidad y fomentar una información más inclusiva

La inclusión de la discapacidad está sorprendentemente ausente de los indicadores clave de rendimiento estandarizados, las métricas o los objetivos a través de los cuales las organizaciones miden su impacto, rendimiento y el valor que aportan a la sociedad.

La divulgación de información sobre la inclusión de la discapacidad por parte de las empresas

permitirá a los inversores y a otras partes interesadas tomar decisiones de inversión y compromiso más informadas con respecto a esa organización.

Aunque las empresas están aumentando sus esfuerzos para dar prioridad a lo social en ESG, todavía es necesario que las empresas reconozcan la inclusión de la discapacidad como un tema material y se comprometan a informar de forma más transparente y armonizada.

Allianz, por ejemplo, está colaborando con London Stock Exchange Group (LSEG) y *The Valuable 500* para desarrollar un marco de información que aumentará la transparencia en la divulgación de datos sobre discapacidad.

LSEG y Allianz están convencidos de que la transparencia de los datos es un requisito previo para aumentar la sensibilización e impulsar el cambio. Por lo tanto, están analizando diferentes dimensiones de la información, como una definición común de discapacidad, un proceso estandarizado de recogida de datos o la importancia de la inclusión de la discapacidad para los inversores y otras partes interesadas.

3. Reconocer y aceptar la neurodiversidad

La neurodiversidad reconoce la idea de que las personas experimentan e interactúan con el

Aunque la contratación de talentos discapacitados es una práctica cada vez más habitual, la comunidad de discapacitados sigue estando infrarrepresentada en los puestos de liderazgo.

mundo que les rodea de diferentes maneras.

Aunque se refiere a la diversidad de todas las personas, se suele utilizar en el contexto del trastorno del espectro autista y otras afecciones neurológicas o del desarrollo, como el trastorno por déficit de atención e hiperactividad o las dificultades de aprendizaje, según la Facultad de Medicina de Harvard.

Las investigaciones demuestran que la diversidad de puntos de vista genera mejores resultados empresariales, y que cuando las personas tienen un sentido de pertenencia en el trabajo, son más creativas, más sanas y están más comprometidas.

Sin embargo, la diversidad de perspectivas no es suficiente

por sí sola, sino que es la aplicación e integración de la diversidad lo que realmente aporta valor. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas neurodivergentes, que ayudan a las organizaciones a satisfacer la demanda de innovación.

Según las últimas investigaciones de EY, los equipos con personas neurodivergentes tienen mayores índices de innovación que los equipos formados únicamente por empleados neurotípicos. Como resultado, las organizaciones que aprovechan la creatividad que aporta la diversidad están mejor posicionadas para sobresalir en áreas clave para el éxito futuro y con un fuerte músculo organizativo para la transformación.

La neurodiversidad es una parte crucial del replanteamiento del “quién y cómo” de la agilidad a medida que los líderes empresariales se ponen a la altura de un mercado y una sociedad que cambian rápidamente.

4. Explorar la intersección entre el diseño inclusivo y la innovación

El diseño inclusivo aplica la comprensión de la diversidad de los clientes para fundamentar las decisiones a lo largo del proceso de desarrollo y satisfacer mejor las necesidades de más personas. Los productos más inclusivos no solo crean nuevas formas de participación de las personas con discapacidad en la vida socioeconómica; también pueden llegar a un mercado más amplio, mejorar la satisfacción del cliente e impulsar el éxito empresarial.

Desde los ordenadores braille sin pantalla hasta los vehículos autónomos y las herramientas de asistencia inteligente, el diseño inclusivo tiene en cuenta la diversidad humana y crea nuevas formas de participación de las personas con discapacidad en la vida socioeconómica.

Las nuevas funciones de accesibilidad de la última actualización de *Windows* son una de las

Según las últimas investigaciones de EY, los equipos con personas neurodivergentes tienen mayores índices de innovación que los equipos formados únicamente por empleados neurotípicos.

formas en que Microsoft está ayudando a reducir la brecha de la discapacidad. Entre ellas se encuentran los System-Wide Live Captions para generar automáticamente subtítulos a partir de cualquier forma de contenido de audio en Windows 11, el acceso por voz que permite a los usuarios controlar sus ordenadores y crear textos utilizando solo su voz, y *Natural Voices for Narrator*, que refleja mejor el habla natural.

Avanzar en el apoyo a las personas con discapacidad

El grupo *The Valuable 500* se centra ahora en aprovechar el poder colectivo para llevar a cabo una acción simultánea y sincronizada contra obstáculos como la falta sistémica de liderazgo, información y representación.

Caroline Casey, fundadora de *The Valuable 500*, instó a las empresas a: “Averigüen lo que ya están haciendo en todas las regiones y en todas las compañías, ya que se sorprenderán de lo mucho que se está haciendo. Esto revelará la valiosa verdad, el descubrimiento completo de lo que está ocurriendo en las organizaciones”.

Publicado por el Foro Económico Mundial
y reproducido bajo el esquema Creative Commons.

ROL ESTRATÉGICO DEL LÍDER DE ATRACCIÓN DE TALENTO

Por: Mario Barbosa
ASESOR AMEDIRH TALENTO



Cada vez que tenemos la oportunidad de cubrir una posición vacante en la organización, surgen situaciones con las que resulta necesario llevar a cabo una adecuada alineación de las expectativas del cliente interno o externo, pues es frecuente que existan necesidades de talento tácitas, que no necesariamente están disponibles en el mercado, concentradas en una misma persona o con el grado de dominio esperado.

Es por esto, que el líder de atracción de talento juega un rol estratégico, pues su experiencia en el campo de batalla le permite guiar de manera adecuada al dueño del requerimiento desde una óptica consultiva y de asesor convirtiéndose en un catalizador de emociones, necesidades y sentimiento de urgencia e inmediatez.

Existen diversas maneras de comprender el requerimiento de la vacante en cuestión; la labor consultiva en el proceso de atracción e identificación de talento consiste en realizar tantas preguntas como sean necesarias al solicitante, hasta tener el mayor entendimiento posible del requerimiento, pero, sobre todo, para ampliar el campo de búsqueda y diversificar la difusión de la vacante y así lograr un óptimo desempeño de las fuentes de reclutamiento que se tengan a disposición.

El solicitante deberá ser guiado por las opciones de búsqueda que permite el entendimiento de la vacante, muchas de las experiencias que son requeridas pueden ser no sólo potestad de una sola industria, la mayoría de las disciplinas administrativas, por ejemplo, pueden desempeñarse en diversos ámbitos, lo que las

hace de alta especialización es el grado de dominio que requieren de una competencia técnica y en la medida en que el requerimiento sea claro, es posible buscar combinaciones que nos acerquen más al candidato ideal.

Es recomendable indagar acerca de las experiencias funcionales de las que se tiene expectativa, a pesar de que muchas posiciones son análogas en el mercado, no todas tienen el mismo tramo de control y tener una idea del orden de magnitud del cual será responsable el candidato, sin duda ayuda a que el proceso de selección sea asertivo.

El grado de exposición a la responsabilidad, la delegación y la toma de decisiones, está dado por los años de experiencia en lo que un candidato ha sido expuesto en su rol jerárquico. La experiencia de un director como tomador de decisiones está sustentada, por ejemplo, por el número de reportes directos, las áreas a su cargo y cada uno de estos datos obtenidos en la calibración de la vacante se vuelven determinantes para los procesos de reclutamiento y selección.

La labor más significativa del líder de atracción de talento en el acompañamiento en la definición de la vacante y está en poder identificar las competencias organizacionales del candidato, pues éstas deberán estar alineadas con la filosofía de la organización y adicionalmente con la cultura a la cual va a pertenecer, pues con ésto el proceso de incorporación y adaptación será sin duda ágil y productivo. 

El contenido es responsabilidad del autor.

AUTOMATIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Por: **Alejandro Vázquez Ríos**

DIRECTOR DEL ÁREA DE DIRECCIÓN
DE PERSONAL, IPADE

Hoy se requieren líderes entrenados para interactuar con sus reportes directos de forma más cercana y permanente.

Los avances digitales y de automatización que han vivido las organizaciones en los últimos años, han tenido como objetivo el logro de procesos más eficientes, ya sea por velocidad, costo o margen de error.

La llamada industria 4.0 que fusiona la operación tradicional con nuevas herramientas virtuales como el internet de las cosas, la inteligencia artificial, el aprendizaje de las máquinas, entre otras; está dando como resultado la aparición de sistemas productivos inteligentes. Esto se traduce no sólo en menor costo y mayor velocidad de respuesta sino también en una menor demanda de tiempo-director.

Esta realidad nos obliga a reflexionar sobre qué significa dirigir personas actualmente, ya que los cambios que vienen

sucediendo aceleradamente deben ser vistos como oportunidades para construir relaciones más cercanas con los colaboradores.

Si bien esta evolución tecnológica es benéfica para la operación de las organizaciones, a nivel personas genera ciertos miedos y preocupaciones. Existe un grupo de personas que no logran acceso a un trabajo debido a su falta de las competencias necesarias. Y por otro lado, colaboradores que teniendo un trabajo viven bajo la amenaza de perderlo debido a la automatización de sus actividades.

Son varios los foros donde se discute y trabaja sobre los retos que representa esta realidad, por ejemplo, en la última reunión del Foro Económico

Mundial, uno de los ejes temáticos se tituló “Trabajo y habilidades” concluyendo que la Revolución 4.0 obliga a adquirir nuevas competencias en todas las industrias y que la responsabilidad empresarial es fundamental para lograrlo; ligando esta necesidad con dos de los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030: educación de calidad y trabajo decente.

Estas conclusiones coinciden con los términos *upskilling* y *reskilling*, tan presentes en la literatura reciente sobre desarrollo de personas. La manera práctica de diferenciar ambos conceptos se basa en la complejidad de las tareas o responsabilidades del trabajo desempeñado.

- *Reskilling*: La persona necesita conocimientos y habili-

dades para poder desempeñar un trabajo totalmente nuevo.

- *Upskilling*: La persona necesita de nuevas habilidades para ayudarse en su responsabilidad actual.

Es decir, quien hoy en día desempeña una labor rutinaria y repetitiva requiere de un plan que le permita cambiar de función cuando su labor sea automatizada o robotizada (*reskilling*). En cambio, quien hoy tiene una función profesional o de mando, requiere de *upskilling* a manera de actualización que le permita desempeñarse con mayor eficiencia.

Este entendimiento de la naturaleza del trabajo y las necesidades de la empresa en el futuro cercano, abren una gran oportunidad para los equipos de Recursos Humanos.

Acompañar a los líderes de la empresa para alinear las necesidades organizacionales, los objetivos operativos y los intereses individuales del personal, puede ser la diferencia para llevar a la compañía a un desempeño superior. Para esto se requiere de líderes entrenados para interactuar con sus reportes directos de forma más cercana y permanente.

Destinar el tiempo que se libera con la automatización a con-

vir en equipo, permite al líder escuchar de primera mano los miedos y preocupaciones del personal y al mismo tiempo abrir un canal para nuevas ideas, recomendaciones y cambios que pueden ayudar en la adaptación de trayectorias de carrera, indicadores de desempeño y ayudan a que los miembros del equipo tengan una sensación real de progreso.

Recientemente en el foro de la *National Association of Corporate Directors* (NACD), que agrupa a miembros de consejo en empresas públicas, también se abordó el tema. Dieron a conocer que, en su estudio de tendencias y prioridades 2022, el incremento en la competencia por talento ocupó el primer lugar.

Este resultado nos muestra que el reto de tener talento preparado en el mediano y largo plazo ya rebasó el ámbito de acción de Recursos Humanos y Dirección General. De hecho es una temática que se necesita atender también desde el gobierno de las empresas.

Conocer a detalle la competencia actual de las personas y la claridad con que se hable acerca de los cambios que vienen en la operación de la empresa, es la base para que el aprendizaje continuo sea realmente ejecutado. Ofrecer herramientas y plataformas de desarrollo para que las personas aprendan de forma sencilla y poste-



La realidad obliga a reflexionar sobre qué significa dirigir personas en la actualidad.

riormente practiquen lo aprendido, es responsabilidad de la organización en mayor medida; aprovechar dichas herramientas y plataformas es responsabilidad del colaborador.

Por lo tanto, Recursos Humanos necesita identificar rápidamente los obstáculos que retrasen la implementación de este nuevo enfoque de desarrollo. Ya sean líderes que aún no comprendan el impacto de la automatización o colaboradores poco perceptivos y dispuestos a invertir tiempo/esfuerzo en su propia empleabilidad futura.

Reconectar con la gente ante el escenario descrito cobra relevancia como estrategia para adaptar el desarrollo a los cambios de la naturaleza del trabajo y apoyar la sostenibilidad de la empresa.

El contenido es responsabilidad del autor.

ERRADICAR EL ACOSO LABORAL EN MÉXICO YA NO ES OPCIONAL

Por: María Galabardo

AUTORA DEL LIBRO MOBBING & ASCENDING

Tan solo durante el primer trimestre de 2022, más de 25 mil personas en México renunciaron a sus trabajos por acoso o discriminación, de acuerdo con información recopilada por “El Economista”. Esta es una cifra alarmante que obliga a visibilizar y trabajar por erradicar la problemática de acoso laboral al interior de las empresas.

El acoso laboral se refleja en el colaborador a través de sentimientos depresivos, baja autoestima, ansiedad y dificultad de concentración, por mencionar solo algunas consecuencias. Por otra parte, para las empresas, genera problemáticas como:

- Menor productividad y competitividad
- Ausentismo laboral
- Problemas legales
- Mayor rotación de personal

- Riesgo de accidentes laborales

Nadie está exento de las afectaciones, por esta razón, tanto líderes al frente de equipos como directivos requieren de mejores estrategias en gestión de capital humano para identificar más fácil las alertas y prevenir antes de lamentar. A continuación, te presentamos algunos conceptos y cifras que te ayudarán a prepararte para enfrentar la situación en tu empresa.

Mobbing, bossing y ascending

El acoso laboral es definido por la Organización Mundial de la Salud como el comportamiento agresivo de uno o más miembros de un equipo de trabajo, hacia un individuo del mismo grupo. Dependiendo de la línea jerárquica en la que se exprese,

recibe diferentes nombres; no necesariamente es de carga sexual, sino que también hay otras formas que se reconocen dentro de estos conceptos.

- **Bossing:** Acoso vertical descendente, es decir, cuando un jefe tiene conductas inadecuadas hacia sus subordinados, abusando de su cargo. Algunas formas de expresarse son por medio de sobrecarga de trabajo, rechazo a las ideas del empleado, regaños públicos y amenazas de despido, por ejemplo.
- **Mobbing:** Es el acoso laboral entre trabajadores al mismo nivel del organigrama. Incluyen prácticas como el aislamiento social, burlas o trato indiferente.
- **Ascending:** Acoso u hostigamiento dirigido hacia



El acoso laboral se refleja en el colaborador a través de sentimientos depresivos, baja autoestima, ansiedad y dificultad de concentración.

personas de puesto superior, de parte del colaborador a su cargo. Se refleja al negarse a seguir órdenes y desprecio por su autoridad.

Problemática en México

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Proyección de Datos Personales (INAI), el 38.6% de los trabajadores han sufrido niveles de violencia psicológica altos y situaciones de acoso en el entorno laboral, ocasionadas en su mayoría por exclusión y ataque a la reputación.

La empresa de investigación Statista, realizó una encuesta, que reveló que el 44% de los trabajadores declara haber sido víctima de acoso laboral de tipo sexual, mientras las otras categorías predominantes son:

- Acoso verbal, 22%
- Acoso psicológico, 15%
- Burlas de compañeros, 6%
- Poner en duda sus capacidades, 5%

Las mujeres, el sector más afectado

Datos recolectados por “El Economista”, señalan que al menos 7.9 millones de mujeres han vivido violencia en el trabajo, 73% del tipo sexual. Esta cifra incluye violaciones, intentos de violación, manoseos o tocamientos y exposición a pornografía. Las cifras son representativas y alarmantes, emprender acción inmediata no solo es una necesidad, es una obligación en toda empresa.

El mejor aliado para enfrentar esta problemática es el conocimiento. Es recomendable

acceder a libros especializados, como “Mobbing & Ascending: Acoso laboral”, donde relato mi historia de acoso y comparto recomendaciones para implementar al interior de las empresas y se ofrece un panorama de las dificultades que enfrentan las mujeres para alcanzar la igualdad en diferentes sectores de la sociedad.

Otra herramienta para atender casos de acoso laboral ya existentes es acceder al “Modelo de Protocolo para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral en los centros de trabajo”, elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Estos recursos te facilitarán la identificación y atención oportuna de casos de acoso.

El contenido es responsabilidad del autor.

5 HABILIDADES PARA DESTACAR PROFESIONALMENTE, SEGÚN EXPERTO DE HARVARD

Por: Mundo Ejecutivo

Actualmente las organizaciones buscan ciertas habilidades en los colaboradores que contratan para hacer frente a los nuevos desafíos que enfrentan los entornos laborales, por lo que ser bueno en algo, ya no es suficiente para sobresalir entre los demás.

Especialistas en Capital Humano, resaltan que además de talento, las candidatas y los candidatos que quieran acceder a mejores oportunidades profesionales, también deben desarrollar algunas habilidades que son esenciales para crear mejores relaciones interpersonales que coadyuven a un mejor desempeño de los equipos de trabajo.

De acuerdo con Amii Barnard-Bhan, de Harvard Business Review, señala que actualmente existen muchas personas talentosas dentro del mismo espacio de trabajo, razón por la cual, existe una cierta competencia entre ellos y por ello es necesario destacar con otras habilidades para ser un buen líder, trabajar mejor en equipo y demostrar que se cumple con lo necesario para tener ese aumento de sueldo o una promoción a un mejor puesto.

Asimismo, el especialista precisa que para destacar entre los demás no se requiere trabajar más, ni ser el primero en llegar a la oficina y el último en irse, sino que más bien se trata de generar nuevos hábitos que ayudan a crecer personal y profesionalmente.

Según Barnard-Bhan las 5 habilidades esenciales con las que lograrás destacar entre los demás son las siguientes:

1. Conocer tus competencias: para destacar, lo primero es conocer tus fortalezas y tus debilidades, esto con el propósito de trabajar en las segundas, a fin de seguir mejorando personal y profesionalmente. Así como usarlas a tu favor para acceder a mejores oportunidades.
2. Autoliderazgo: conlleva el desarrollo de distintas habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad para influir en los demás para lograr un objetivo común, además de trabajar en tu imagen para que te presentes como una persona confiable, segura y con autoridad.
3. Conciencia externa: consiste en conocer cómo impactas, influyes o afectas a los demás, esto a partir de la comunicación; lo que ayudará a identificar nuevas formas para trabajar en equipo y ajustar comportamientos para mejorar las relaciones.
4. Pensamiento estratégico: consiste en mirar hacia afuera para comprender cuál es el panorama y a partir de ello, aprovechar las oportunidades que se presentan identificando prioridades y tareas importantes para crear soluciones innovadoras para enfrentar los desafíos.
5. Liderazgo intelectual: La preparación y el conocimiento continuo es fundamental para seguir creciendo y convertirte en un experto en tu área. Estar preparado y mantenerse actualizado resulta indispensable.

El contenido es responsabilidad del autor.



MUNDO 
EJECUTIVO
TV

Más que un canal,
tu aliado en contenidos.

Mujer
Ejecutiva



La Cumbre de
las 1000 Empresas



Secretos
Millonarios



Emprendimiento
y Empresas



Factor
Económico



Mundo
Político



www.mundoejecutivo.com.mx

LAS VACACIONES DIGNAS, A PARTIR DE 2023

Por: Manuel S. García Garrido
ASESOR JURÍDICO DE AMEDIRH
IBÁÑEZ PARKMAN ABOGADOS

**“Después de estas vacaciones,
ahora sí, comienzo a ahorrar.”**
Sabiduría popular

Es un hecho la reforma a la ley laboral por medio de la cual serán otorgadas más vacaciones a los trabajadores en México, dejando a un lado el manejo político de este nuevo beneficio. Es claro que existía un pronunciado rezago en la legislación laboral de México sobre este rubro. El nuevo modelo de vacaciones implica que

aquellos colaboradores con un año de antigüedad en cualquier empresa o con cualquier patrón tendrán derecho, cuando menos, a 12 días laborables de descanso que irán aumentando en 2 días hasta el quinto año a partir del cual incrementarán a razón de 2 días cada 5 años, siendo aplicable la tabla siguiente:

Anteriormente		Reforma de Ley	
Años laborados	Días de vacaciones	Años laborados	Días de vacaciones
1 año	6 días	1 año	12 días
2 años	8 días	2 años	14 días
3 años	10 días	3 años	16 días
4 años	12 días	4 años	18 días
5 a 9 años	14 días	5 años	20 días
10 a 14 años	16 días	6 a 10 años	22 días
15 a 19 años	18 días	11 a 15 años	24 días
20 a 24 años	20 días	16 a 20 años	26 días
25 a 29 años	22 días	21 a 25 años	28 días
30 a 34 años	24 días	25 a 30 años	30 días
		31 a 35 años	32 días



El nuevo modelo de vacaciones implica que aquellos colaboradores con un año de antigüedad en cualquier empresa o con cualquier patrón tendrán derecho, cuando menos, a 12 días laborables de descanso.

El problema actualmente radica en la fórmula de cómo disfrutarán los días de descanso los trabajadores, ya que no queda claro si será obligatorio el que trabajador goce de forma continua los 12 días de descanso, lo que se acaba traduciendo en la práctica en cuando menos 2 semanas seguidas.

A la fecha de la escritura de este artículo, no se conoce la redacción final de cómo deberán ser gozadas las vacaciones, lo que podemos adelantar es que sin duda serán 12 días no estando aún cierta la interpretación de si serán cuando menos seis seguidos y el remanente a discreción o elección de los colaboradores.

Sucede lo mismo con antigüedades mayores, ya que imaginemos a un colaborador con 15 años de antigüedad quién tendrá el derecho a gozar de 18 días hábiles de vacaciones lo que prácticamente implica

cuatro semanas de descanso que pudieran ser continuas. Este cambio legislativo impone a las organizaciones la necesidad de revisar sus políticas de vacaciones, pago de primas vacacionales así como su paquete de compensaciones en el mercado en que las mismas se desarrollen, amén de los costos aparejados por el cumplimiento de estas nuevas disposiciones.

Para los colaboradores que ya se encuentren prestando servicios actualmente para una organización, en caso de que se les otorgue el beneficio de ley únicamente, la misma deberá reconocer las vacaciones previas al 2023 conforme a la regla anterior, debiendo considerar de forma proporcional el aumento a partir de la entrada en vigor de la reforma.

Es decir, aquellos colaboradores que cumplan su aniversario en la organización tendrán derecho a las vacaciones por el transcurso del año calendario

2023 y no por su aniversario. Esto es que los nuevos periodos de vacaciones inician con la vigencia de la ley y no con la antigüedad de los colaboradores.

El contenido es responsabilidad del autor.

Este cambio legislativo impone a las organizaciones la necesidad de revisar sus políticas de vacaciones, pago de primas vacacionales así como su paquete de compensaciones



NOVEDADES QUE IMPACTARÁN EL CÁLCULO DE NÓMINAS EN 2023

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

La inflación que se ha reflejado en los dos últimos años, así como la necesidad de alinear la política en materia de vacaciones con lo que ocurre en otros países, tendrá efectos económicos en las empresas los cuales se revisan en esta edición.

Incremento al salario mínimo

El capítulo laboral del Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) obliga a las tres naciones

a contar con regulación que garantice condiciones aceptables de trabajo respecto a salarios mínimos, horas de trabajo, y seguridad y salud en el trabajo. De estos tres países, México es quien cuenta con los salarios más bajos, por lo que el gobierno ha logrado consensos para incrementar de manera importante el salario mínimo, tal y como se muestra enseguida:

Salario vigente a partir de:	Salario mínimo vigente en		% de incremento respecto del año anterior	
	Frontera Norte	Resto del país	Frontera Norte	Resto del país
1o. enero 2018		88.36		
1o. enero 2019	176.72	102.68	N/A	16%
1o. enero 2020	185.56	123.22	5%	20%
1o. enero 2021	213.39	141.70	15%	15%
1o. enero 2022	260.34	172.87	22%	22%
1o. enero 2023	312.41	207.44	20%	20%

Aun con estos incrementos, el salario sigue siendo muy bajo respecto no solamente de nuestros socios comerciales (en Estados Unidos se paga 7.25 dólares por hora) sino también de otros países de Latinoamérica. En México, el salario mínimo mensual equivale a unos 256 dólares, mientras que en otros países como Ecuador es de 425 dólares. En la siguiente tabla se puede apreciar la comparativa.

Salario mínimo mensual (en dólares americanos)



Fuente: <https://es.statista.com/>

Si bien la medida persigue una causa justa para los trabajadores, es una realidad que las micro y pequeñas empresas podrían enfrentar serios problemas económicos para absorber el incremento aprobado para 2023, lo que podría ocasionar o mayor informalidad o reducciones de personal. Además, este no es el único gasto adicional.

En la edición de noviembre, analizamos el incremento en las cuotas de seguridad social en el ramo de cesantía en edad avanzada y vejez. Además, habrá un mayor costo laboral derivado de la reforma en materia de vacaciones, la cual, al cierre de esta edición ya fue aprobada por la Cámara de Diputados.

Más vacaciones, mayor factor de integración para cuotas de seguridad social

Los trabajadores en México tienen derecho a disfrutar menos días de vacaciones si se compara con otros países de Latinoamérica y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. En promedio, en los países de la OCDE, se otorgan 20 días de vacaciones al año, mientras que en nuestro país solo se otorgan 6 días al cumplir el primer año de servicios. Con esto en mente, se presentó una reforma, la cual al cierre de esta edición fue aprobada por la Cámara de Diputados y se envió al Senado para continuar con el proceso legislativo. Conforme a esta reforma, el número de días de vacaciones a que tendrán derecho los trabajadores quedaría como sigue:

Años Laborados	Días de vacaciones	
	En 2022	Con la reforma
1	6	12
2	8	14
3	10	16
4	12	18
5	14	20



Posteriormente, por cada cinco años de servicio se incrementarán dos días de vacaciones. Es decir, de 6 a 10 años de antigüedad, serán 22 días de descanso; de 11 a 15 años de servicio, 24 días de vacaciones, y así sucesivamente.

Para determinar el salario diario integrado el cual sirve de base para calcular las cuotas de seguridad social se considera la prima vacacional a que tiene derecho el trabajador. Por lo tanto, al incrementar los días de vacaciones, se incrementará el factor de integración y las cuotas. Veamos el siguiente ejemplo en el que se considera tanto el incremento al salario mínimo como a los días de vacaciones:

Lo primero es determinar el monto diario de la prima vacacional y del aguinaldo

		2022	2023
	Salario diario	172.87	207.44
Por:	Días de vacaciones	6	12
Igual:	Vacaciones anuales	1,037.22	2,489.28
Por:	% de prima vacacional	25%	25%
Igual:	Prima vacacional anual	259.31	622.32
Entre:	Días del año	365	365
Igual:	Prima vacacional diaria	0.71	1.70

		2022	2023
	Salario diario	172.87	207.44
Por:	Días de aguinaldo	15	15
Igual:	Aguinaldo anual	2,593.05	3,111.60
Entre:	Días del año	365	365
Igual:	Aguinaldo diario	7.10	8.52

Posteriormente se determina el salario diario integrado

		2022	2023
	Salario diario	172.87	207.44
Más:	Prima vacacional diaria	0.71	1.70
Más:	Aguinaldo diario	7.10	8.52
Igual:	Salario diario integrado	180.68	217.67

Y finalmente el factor de integración

		2022	2023
	Salario diario integrado	180.68	217.67
Entre:	Salario diario	172.87	207.44
Igual:	Factor de integración	1.0452	1.0493

Al aumentar el factor, las cuotas de seguridad social del IMSS y del Infonavit se incrementarán. Además, por tratarse de trabajadores de salario mínimo, la cuota obrera debe ser pagada por el patrón.

Año	Salario	Cuotas patronales	Cuota obrera
2022	5,186.10	1,412.41	128.74
2023	6,223.20	1,628.14	155.09

Considerando lo anterior, el costo anual de un trabajador de salario mínimo será el siguiente:

		2022	2023
	Salario	62,233.20	74,678.40
Más:	Aguinaldo	2,593.05	3,111.60
Más:	Prima vacacional	259.31	622.32
Más:	Cuotas de seguridad social	18,493.80	21,398.76
Más:	Impuesto sobre nóminas	1,952.57	2,352.37
Igual:	Costo anual	85,531.92	102,163.45

Además de hacer frente al impacto económico, las empresas deberán considerar la forma de operar de manera eficiente pues sus trabajadores tendrán más días de vacaciones por lo que probablemente deberán contratar personal eventual.

Actualización de la tarifa del ISR

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) establece que cuando se registra una inflación acumulada superior al 10%, se deben actualizar las tarifas que sirven para calcular el ISR de los trabajadores. La última vez que se actualizaron las tarifas fue en enero de 2021, y a partir de esa fecha la inflación ya excedió del 10%. Por tal razón deben actualizarse nuevamente. El factor para actualizar la tarifa se determina como sigue:

	INPC nov 2022	125.997
Entre:	INPC nov 2020	108.856
Igual:	Factor de actualización	1.1574

Por lo tanto, la tabla estimada para el 2023 quedaría como sigue, aunque es necesario esperar a la publicación final que el SAT realice en el Diario Oficial de la Federación:

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	746.03	0.00	1.92
746.04	6,332.04	14.32	6.40
6,332.05	11,128.00	371.82	10.88
11,128.01	12,935.81	893.62	16.00
12,935.82	15,487.71	1,182.87	17.92
15,487.72	31,236.48	1,640.17	21.36
31,236.49	49,232.99	5,004.11	23.52
49,233.00	93,993.90	9,236.89	30.00
93,993.91	125,325.20	22,665.16	32.00
125,325.21	375,975.61	32,691.17	34.00
375,975.62	En adelante	117,912.32	35.00

Al aplicar la nueva tarifa, el ISR a retener cada mes a los trabajadores será menor, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Salario	ISR en 2022	ISR en 2023	Diferencia
6,223.20	369.41	364.86	4.55
8,000.00	596.42	553.29	43.13
11,150.00	1,017.75	897.14	120.61
13,200.00	1,384.60	1,230.21	154.39
20,000.00	2,830.84	2,603.99	226.85
40,000.00	7,383.88	7,065.29	318.59
80,000.00	19,219.45	18,466.99	752.46
90,000.00	22,395.23	21,387.11	1,008.12
160,000.00	45,829.59	44,480.60	1,348.99
400,000.00	128,181.14	126,320.85	1,860.29

Para finalizar debemos considerar que la tabla del subsidio al empleo no se actualiza, por lo que cada vez serán menos los trabajadores beneficiados por dicho concepto.

Recibos de nómina 4.0

El 1 de noviembre de 2022, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) otorgó una prórroga por lo que la emisión de los recibos de nómina en la versión 4.0 será obligatorio a partir del 1 de abril del 2023.

Por lo anterior, es muy importante que los patrones revisen que cuentan con la información actualizada y validada ante el SAT para dar cumplimiento a esta obligación y no poner en riesgo la deducción de la nómina.

Ante la dificultad que enfrentaron algunos trabajadores para obtener su constancia de situación fiscal, se ofrece la posibilidad de solicitarla vía telefónica al número 55-6272-2728 opción

1. Al operador que responda hay que indicarle que se solicita la constancia de situación fiscal.

El trabajador deberá proporcionar su clave de RFC, un correo electrónico personal al que le enviarán la constancia de situación fiscal en formato pdf y un número telefónico.

Esta es sin duda una gran facilidad para evitar que los colaboradores deban hacer largas filas en el SAT, pero no debe dejarse para el último momento.

El inicio de cada año nos ofrece nuevos retos y 2023 no será la excepción. Sin embargo, una adecuada planeación y la comunicación entre las áreas de recursos humanos y finanzas ayudarán a alcanzar todas las metas planteadas para este año.

El contenido es responsabilidad de los autores.

TOP LIST DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL 2025



Pensamiento analítico
e innovación



Aprendizaje activo y
estrategias de aprendizaje



Resolución de
problemas complejos



Pensamiento
crítico y análisis



Creatividad,
originalidad e iniciativa



Liderazgo e
influencia social



Uso, supervisión
y control de la tecnología



Diseño y programación
de tecnología

Tipo de habilidad

- Resolución de problemas
- Autogestión
- Trabajar con personas
- Uso y desarrollo de la tecnología

Fuente: World Economic Forum



En exclusiva

TE ADELANTAN EL



**Compendio de Sueldos y
Compensación 2021 - 2022**



Encuesta Sindicalizada 2022



COMBO ENCUESTAS 2022

**Costo socios:
\$36,720 + IVA**

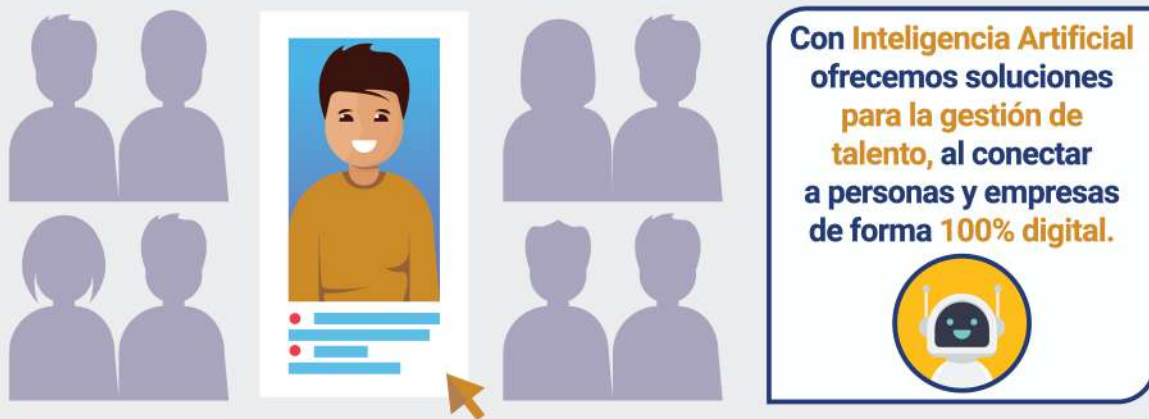
**Costo no socios:
\$45,000 + IVA**

Promoción válida al 30 de noviembre del 2022

Informes: Griselda Isol

E-mail: gisol@amedirh.com.mx / Tel: 55-5140-2233

Maximiza el alcance de tus vacantes apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.



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