

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos



FERNANDO MÉNDEZ

PRESIDENTE DE AMEDIRH 2024-2025

Ejes de trabajo para la nueva era

18

GRANDES TENDENCIAS

La organización del futuro:
el talento empoderado por
la IA Generativa

24

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Teletrabajo en México:
desafíos y oportunidades

34

RETORNO DE INVERSIÓN

Estrategias para construir
un entorno laboral saludable



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

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

CREANDO VALOR

www.amedirh.com.mx

04 EDITORIAL

El futuro laboral en México: un vistazo al 2024

08 EN PORTADA

Fernando Méndez:
nuevo presidente de
AMEDIRH bienio 2024-2025

18 GRANDES TENDENCIAS

La organización del futuro:
el talento empoderado
por la IA Generativa

28 MUNDO EJECUTIVO

Liderazgo resiliente:
clave para transformar
los desafíos en oportunidades

32 MARCO LEGAL

Los retos laborales para
el 2024 y el costo laboral

34 RETORNO DE INVERSIÓN

Estrategias para construir
un entorno laboral saludable

37 AMEDIRH TALENTO

Adiós al currículum vitae

ENFOQUE DE NEGOCIOS

10 Costos ocultos de
la rotación de empleados

12 Bienestar en los equipos de
alto desempeño, ¿es posible?

14 El panorama de los negocios
y el emprendimiento en
México para 2024

16 El papel de Recursos
Humanos ante el reto
de salud mental

20 Dirección de Bienestar,
posición en ascenso en
las empresas

22 Perspectivas laborales 2024

24 Teletrabajo en México:
desafíos y oportunidades

26 Reformas laborales:
el impacto de la comunicación
en la fuerza de trabajo

30 Los hombres quieren asumir
más trabajo de cuidado en casa:
así pueden ayudar las empresas

EL FUTURO LABORAL EN MÉXICO: UN VISTAZO AL 2024

Por: **Lic. Mauricio Reynoso,**
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

El panorama laboral en México para el 2024 se encuentra en una encrucijada de cambios significativos, impulsados por la evolución de la responsabilidad social empresarial y por las reformas legislativas. Así pues, estamos ante tres aspectos clave que están redefiniendo nuestros entornos de trabajo: la Norma Oficial Mexicana 035, la Norma Oficial Mexicana 037 y la potencial reforma para reducir la jornada laboral.

La NOM-035 se ha establecido como un hito en la protección de la salud mental en las empresas. Su objetivo consiste en identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno de convivencia y productividad favorable. En este contexto, las organizaciones mexicanas deben realizar evaluaciones periódicas del clima laboral, proporcionar canales para reportar actos de inequidad o riesgo y asegurar la implementación de políticas que promuevan el bienestar emocional de los colaboradores.

La efectividad de la NOM-035 no sólo se mide en términos de cumplimiento legal, sino también en su capacidad para fomentar una cultura laboral más empática y consciente. Para 2024, esperamos ver una evolución significativa en la forma en cómo las empresas abordan la salud mental, pasando de una perspectiva reactiva a una proactiva, sobre todo, más orgánica e integral.

Por otra parte, la NOM-037 ha emergido como una respuesta normativa al creciente fenómeno del teletrabajo. Este instrumento busca regular aspectos laborales como los derechos de los colaboradores, las obligaciones de los empleadores y las condiciones óptimas para realizar las actividades administrativas y profesionales mediante plataformas de telecomunicación.

Esta normativa representa un paso adelante en el reconocimiento del teletrabajo como una modalidad laboral válida y efectiva. Para las empresas, implica adaptar políticas e infraestructura tecnológica a fin de garantizar que los trabajadores a distancia cumplan con sus responsabilidades y que también mantengan un equilibrio saludable entre vida y carrera.

En cuanto a la posible reforma legislativa para reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas a la semana, sin duda, nos encontramos frente a uno de los asuntos más debatidos y complejos. Esta propuesta busca alinear a México con estándares internacionales, promoviendo un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con un impacto favorable en la productividad y la satisfacción laboral.

De concretarse en el corto plazo, esta reforma significaría un cambio histórico en el mercado laboral mexicano. Las empresas tendrán que reevaluar sus modelos operativos y estrategias de gestión del tiempo y finanzas. Por su parte, los trabajadores podrían disfrutar de más tiempo para el ocio y el desarrollo personal. Sin embargo, también surgen alertas sobre cómo se manejarán los aspectos prácticos de esta reducción de horas y su impacto en la economía de las personas.

En AMEDIRH iniciamos el 2024 plenamente conscientes de que este panorama genera mayor necesidad de acompañamiento y apoyo a nuestros socios. En ello habremos de enfocar nuestros esfuerzos. ¡Qué sea un gran año para todas y todos! 🌟

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 2024-2025. PRESIDENTE:

Lic. Fernando Méndez, Vicepresidente de Recursos Humanos, Cemex. **SECRETARIA:** Lic. Marcela Domenzain, Directora de Recursos Humanos, Walmart. **TESORERO:** Lic. Gustavo Bolio, Vicepresidente de Recursos Humanos e IT, Grupo Brisas. **VICEPRESIDENTE INTERNACIONAL:** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México y expresidente de AMEDIRH.

CONSEJERA: Lic. Mónica Magaña, Directora de Capital Humano, Mobility ADO. **CONSEJERA:** Lic. Cory Guajardo, CHRO, Alsea. **CONSEJERA**

EN RESPONSABILIDAD SOCIAL: Lic. Miriam Villafaña; Directora de Responsabilidad Social, B&M.

CONSEJERO EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO: Lic. Salvador Ortega; Director de Recursos Humanos Latam, Newell Brands. **CONSEJERO SECTOR**

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. José Manuel Bas; Director Ejecutivo de Recursos Humanos, GNP Seguros.

CONSEJERO SECTOR FINANCIERO: Lic. Laura Perea; Director Corporativo de Recursos Humanos, HSBC. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:**

Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos Latam, Pepsico Alimentos. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Armando Torres Cornejo; VP Legal y General Counsel; Pepsico Alimentos México. Lic. Mónica Graue, Socia, Atabay.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso, Director General. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALOR RH. Año 13. No. 1. Enero - Febrero, 2024. 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.



¿Cuáles son tus prioridades de RH para el 2024? Ante el inicio del año, en AMEDIRH observamos algunos de los temas coyunturales para la función.

- La Reforma Laboral es crucial para RH, pues habrá que traducir las leyes en políticas adecuadas y modernas para atraer talento y asegurar el cumplimiento legal.
- Enfocarse en el bienestar de los empleados es primordial a fin de mejorar la retención de talento y reflejar una cultura empresarial que valora a sus colaboradores.
- Priorizar IDEA (Inclusión, Diversidad, Equidad y Accesibilidad) es esencial, pues fomentar un entorno laboral inclusivo y diverso, mejora la innovación y la reputación corporativa.
- El compromiso con ESG/ASG (Environmental, Social, Governance / Ambiente, Sociedad, Gobernanza) refleja la responsabilidad social de la empresa, crucial para atraer inversores y colaboradores éticamente conscientes.
- Desarrollar una propuesta de valor atractiva y fomentar el engagement es vital para fortalecer la experiencia del colaborador, la identidad corporativa y la productividad.
- El *nearshoring* es una estrategia clave para RH en México, pues aprovechar la proximidad a mercados clave impulsa la competitividad y facilita la colaboración.

¡Te damos la bienvenida!

Iniciamos el 2024 con una agenda de prioridades en los ámbitos laboral, tecnológico, operativo, financiero, de salud y bienestar. Por ello, te invitamos a participar activamente en los diversos foros y espacios de actualización de **AMEDIRH**.

Administración y Capacitación IE

Lic. Elidé Valdés Osorio
Gerente de Atracción de Talento Comercial
Sector: Otros

Bovis

Lic. Andrea Ochoa
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Construcción

Bradescard

Lic. Erika Andrea Gómez
Gerente Senior
Sector: Instituciones / Financieras

Centro Nacional de Control del Gas Natural

L.C.P. César Modesto Gutiérrez Rodríguez
Director de Formación de Capital Humano
Sector: Otros

Cohacer

Dr. Josué Varela
Director
Sector: Instituciones / Educativas

Comercializadora Almacenes García de México

Lic. Gabriela Pomar Castañeda
Gerente de Desarrollo Organizacional
Sector: Textil

Fantasías Miguel

Lic. Diana Litchi Ozner
Directora de Recursos Humanos
Sector: Otros

Flō Networks

Lic. Alexius Rodallegas
Gerente de Mercadotecnia
Sector: Tecnología

Gas Metropolitano

Lic. Marlene Alegría
Responsable Corporativo de Factor Humano
Sector: Otros

Lic. Carlos Edmundo Vivar Ardiles

Director
Sector: Servicios

Lic. Elsy Mayer Nova

Director General
Sector: Servicios

Mármoles Puente

Lic. Fabiola Vicente Cabrera
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Construcción

Orbia

Lic. Alejandro Casillas Domínguez
Director de People
Sector: Minería

Werfen

Lic. Amairani Reséndiz
Analyst HR
Sector: Otros





Beneficios flexibles para colaboradores en un solo lugar



Vale de
Despensa



Vale de
Gasolina



Vale de
Restaurante



Vale de
Teletrabajo



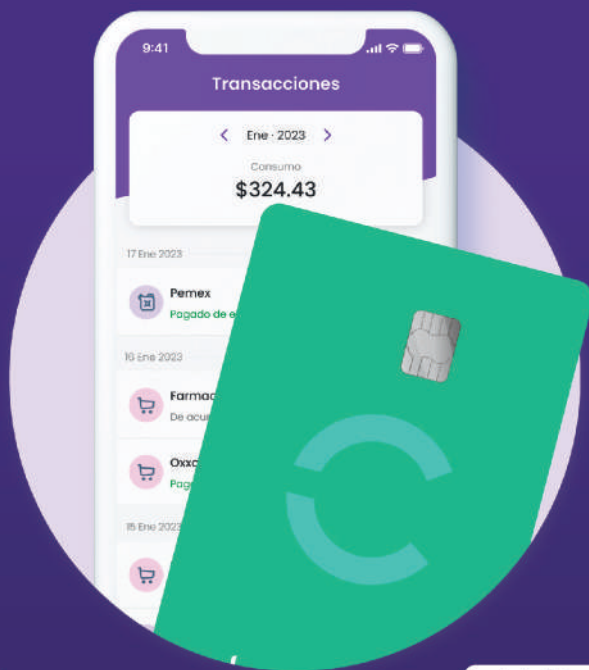
Telemedicina



Gimnasio



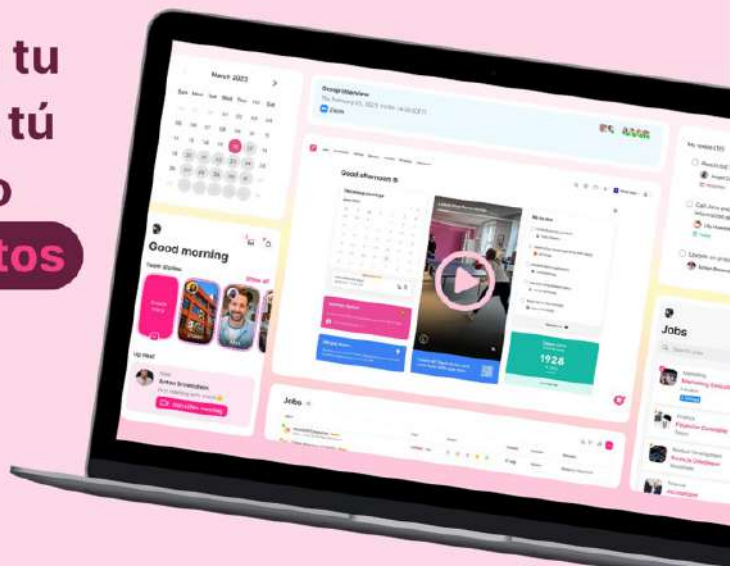
Seguro de
Gastos Médicos



Solicita una demo

Atrae, selecciona y gestiona el mejor talento del mercado con *Teamtaylor*

Deja que Teamtailor sea tu
mejor copiloto para que tú
puedas centrarte en lo
importante: **tus candidatos**



Entra en teamtaylor.com/es

FERNANDO MÉNDEZ: NUEVO PRESIDENTE DE AMEDIRH BIENIO 2024-2025

Por: AMEDIRH



Con una trayectoria de más de tres décadas, Fernando Méndez asume la presidencia del Consejo Directivo de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), luego de dos periodos en los que se desempeñó como tesorero.

“He tenido la oportunidad de colaborar en esta importante función en AMEDIRH, lo cual me ha permitido sensibilizarme con los temas relevantes para nuestra comunidad de socios y, especialmente, con relación a las acciones prioritarias que requieren continuidad y las necesidades emergentes que debemos atender”, señala Fernando Méndez.

El nuevo presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH inicia las actividades del bienio 2024-2025, dando a conocer su programa, el cual habrá de enfocarse en siete líneas de acción fundamentales.

1. Fomento a la diversidad, equidad, inclusión y acceso como rasgos distintivos de la cultura organizacional de las empresas afiliadas a la comunidad de directores de Recursos Humanos.
2. Promover la digitalización de la función de Recursos Humanos como un factor esencial

de crecimiento, teniendo a AMEDIRH como guía para las empresas; a fin de que impulsen la transformación digital hacia el interior de la organización, con el mismo ímpetu que se ejerce en el caso de las relaciones comerciales.

3. Crear ventaja competitiva por medio de la aplicación de analítica de datos, inteligencia artificial y machine learning, como ejemplo de tecnologías a las que se puede tener acceso cada vez con mayores facilidades. Estas y otras herramientas fortalecen la capacidad empresarial para transformar los datos en estrategia.
4. Posicionar a la función de Recursos Humanos como un ente significativo y socio estratégico del negocio, cultivando el derecho a participar en los consejos de administración de las empresas, por la calidad de su capacidad y contribución.
5. Estimular la formación de nuevos cuadros de liderazgo, estructurados para movilizar a la organización; previendo la identificación y desarrollo del talento que dará continuidad y permanencia a las empresas en mercados más competitivos.

6. Fortalecer la perspectiva de los directivos de Recursos Humanos acerca de las nuevas políticas y regulaciones de la vida sindical, así como los retos y oportunidades que esto representa.
7. Reforzar la atención a las responsabilidades básicas de Recursos Humanos, garantizando así una operación óptima, con el adecuado suministro de talento a las empresas y las estrategias esenciales para el desarrollo de las personas, sin obviar la indispensable vinculación con el alto desempeño y los resultados sobresalientes.

“Desde luego, un punto de partida fundamental consiste en asegurar la continuidad a los diferentes programas que AMEDIRH puso en marcha durante el bienio precedente; muy en especial en los temas de bienestar, capacitación y desarrollo de habilidades. Seminarios, cursos, workshops, grupos de intercambio y comités de trabajo son iniciativas que la asociación mantendrá vigentes en el marco de beneficios que ofrece su membresía”, puntualiza Fernando Méndez.

El presidente de AMEDIRH destacó la relevancia del Congreso Internacional de Recursos Humanos que, durante el bienio 2024-2025, llegará a sus ediciones número 59 y 60. “Este es un foro que nos permite garantizar un grado fundamental de influencia en la comunidad de directivos y líderes de gestión de talento. Es un espacio para la comunicación de tendencias y coadyuva al fortalecimiento financiero de la asociación”.

Fernando Méndez subrayó la importancia de las alianzas que AMEDIRH ha generado, como es el caso del vínculo con las asociaciones que operan en las diferentes zonas económicas del país. Asimismo, puso énfasis en los lazos con entidades internacionales, como es el caso del Boston Consulting Group. “Además de facilitar

la comunicación hacia nuestra comunidad, los foros de AMEDIRH son un apoyo indispensable para que más organizaciones, de diversos giros y magnitudes, cuenten con acceso a información especializada y a herramientas para potenciar sus procesos de transformación en diversos órdenes como son el tecnológico y el de las relaciones laborales”.

Acerca de Fernando Méndez

Con más de 30 años de experiencia, Fernando Méndez ha colaborado en diferentes funciones dentro de Recursos Humanos.

“Como ejecutivo de CEMEX, desde 2002, he tenido la oportunidad de acceder a la movilidad internacional, siendo responsable de la dirección de Planeación y Desarrollo de RH en España, la dirección de Recursos Humanos para Centroamérica, Sudamérica y el Caribe; y, la vicepresidencia de Recursos Humanos para México”. En este rol, el más reciente, se desempeña desde diciembre de 2015.

Adicionalmente, Fernando es consejero en **ERAC Capital Humano**, **Coparmex Nuevo León** y el **Centro de Estudios Sociales del Noreste** (CESNE). En AMEDIRH, ha participado activamente como integrante del Consejo Directivo y, en 2018, la asociación le otorgó el reconocimiento como ‘Ejecutivo de Recursos Humanos del Año’, motivándolo en su ejercicio como promotor de la inclusión laboral de personas con discapacidad, a través de los consejos de **Éntrale** y **Movimiento Congruencia**.

Fernando Méndez es Licenciado en Administración de Empresas de la **Universidad de Monterrey**, y cuenta con Maestría en Administración de Empresas (MBA) por parte del **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey** (ITESM) y Master en Business Leadership por parte de **DUXX Graduate School of Business Leadership**. 

COSTOS OCULTOS DE LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS

Por: Sí Vale



“ La mayoría de los equipos de Recursos Humanos reconocen los costos relacionados con la rotación de colaboradores como: pérdida de productividad, contratación y capacitación. ”

En el mundo actual, el trabajo es un factor fundamental en la vida de las personas. **Por ello, es importante que los trabajadores se sientan satisfechos con su actividad laboral.**

Pero la realidad es otra: según la consultora Gallup, **sólo un 15% de los trabajadores en todo el mundo se encuentran contentos con su trabajo; mientras que el 51% está buscando cambiar de empleo activamente.**

Esta falta de satisfacción laboral **tiene un impacto significativo en las empresas, especialmente en el mercado actual**, debido a que la rotación de colaboradores es muy costosa.

Costos asociados a la pérdida de un empleado

La mayoría de los equipos de Recursos Humanos **reconocen los costos relacionados con la rotación de colaboradores como: pérdida de productividad, contratación y capacitación.**

Pero también es importante **destacar otros costos significativos como:**

- Reducción de la satisfacción del consumidor y posible pérdida de clientes.
- Conocimiento organizacional perdido.

- Aumento de trabajo para los empleados que permanecen en la empresa.

Razones de la rotación de empleados

En una encuesta de 2021, realizada por Pew Research, se le preguntó a un grupo de personas por qué habían renunciado a su trabajo anterior.

- El 43% dijo que los beneficios que ofrecía su empleador anterior **no eran lo suficientemente buenos para orillarlos a quedarse.**
- El 63% afirmó que los bajos salarios y **la falta de oportunidades de crecimiento fueron factores para tomar la decisión de irse.**

Estrategias de retención de colaboradores

Entonces, ¿qué se puede hacer para mantener a los trabajadores y reducir los costos de rotación? Hemos recopilado algunos consejos para retener a los empleados:

1. **Define el perfil de tus trabajadores:** En la mayoría de los casos, **las empresas son responsables de que sus empleados no se sientan cómodos en su trabajo.** Esto se debe a que el puesto no se ajusta a sus habilidades, **ya que las funciones cambian constantemente o carecen de una definición clara.** Para asegu-



Debes tener un plan de prestaciones superiores a las de la ley; algunas que aportan mucho a los colaboradores son los vales de despensa, que mejoran su calidad de vida; las tarjetas de incentivos, para recompensar metas o los vales de combustibles, que les facilita el pago de gasolina para sus traslados.

parte de que contratas a los mejores **candidatos debes establecer el perfil del trabajador deseado (habilidades, experiencia, funciones)** e inculcar en él la cultura de tu empresa.

2. **Brinda oportunidades de desarrollo:** Capacitar y brindar formación a tus empleados, así como permitirles que **tomen decisiones dentro de sus puestos y se hagan cargo de su trabajo, ayudará a que se sientan valorados y escuchados.**
3. **Mejores prestaciones:** Los trabajadores valoran cada vez más los beneficios laborales superiores a los de la ley. Mientras más prestaciones brindas a tus trabajadores, mayor será la lealtad y el bienestar en tu empresa. **Debes tener un plan de prestaciones superiores a las de la ley; algunas que aportan mucho a los colaboradores son los vales de despensa,** que mejoran su calidad de vida; las tarjetas de incentivos, para recompensar metas o los vales de combustibles, que les facilita el pago de gasolina para sus traslados.

Finalmente, ten en cuenta que reducir la rotación de personal permite a las empresas

ahorrar dinero en costos de contratación y formación, y liberar recursos para el desarrollo del talento.



Fuentes consultadas

- “¿Cuánto le cuesta a una empresa la rotación de personal?”. En: Alto Nivel.
- “Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected”. En: Pew Research Center.
- “Measuring the real cost of employee turnover”. En: Midlands Technical College.
- “The real cost of employee turnover”. En: Chally Assessment, LLC.

El contenido es responsabilidad del autor.

BIENESTAR EN LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, ¿ES POSIBLE?

Por: AMEDIRH

Los equipos de alto desempeño se han convertido en una piedra angular para el éxito organizacional. Caracterizados por su capacidad para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva, dependen en gran medida de la figura del líder. No obstante, su rol trasciende la mera gestión de tareas y objetivos; por ello, un líder de equipo de alto desempeño es crucial en la conformación y mantenimiento de una cultura de bienestar dentro de la organización.

El líder de un equipo de alto desempeño no sólo se enfoca en los resultados, sino también en cómo se logran estos. Al respecto, no podemos obviar que, la forma en cómo gestiona su equipo puede tener un impacto significativo en el clima laboral. Un buen líder es consciente de que un ambiente de trabajo positivo y motivador mejora la productividad y preserva la salud psicoemocional de los colaboradores. Esto implica una comunicación efectiva, el reconocimiento de los logros y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

Uno de los desafíos más grandes para los líderes de equipos de alto desempeño es encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos y el bienestar de los integrantes del equipo. Los líderes eficaces son aquellos que pueden impulsar a su grupo hacia la consecución de metas sin sacrificar el bienestar de sus miembros. Esto requiere una comprensión profunda de las capacidades y límites de cada integrante, así como la habilidad para ajustar las expectativas y cargas de trabajo de manera justa y sensible.

Un líder que prioriza el bienestar y muestra empatía, resiliencia y compromiso con la salud mental y emocional, inspira a sus miembros a adoptar estas mismas actitudes. Esto contribuye a la creación de una cultura de bienestar que permea toda la organización.

Recomendaciones

- **Fomentar la comunicación abierta y empática:** Conviene establecer canales de comunicación donde los colaboradores se sientan cómodos expresando sus preocupaciones y necesidades. Escuchar activamente y mostrar empatía puede ayudar a identificar posibles problemas de bienestar antes de que se agraven. Esto también incluye dar y recibir retroalimentación constructiva, creando un ambiente de confianza.
- **Promover el equilibrio en las cargas de trabajo:** Esto puede incluir la implementación de horarios flexibles, respetar los tiempos de descanso y evitar la sobrecarga de trabajo. Reconocer la importancia del tiempo personal es clave para prevenir el agotamiento y mantener un alto nivel de motivación y productividad.
- **Establecer metas realistas y reconocer los logros:** Vale la pena asegurarse de que los objetivos del equipo sean desafiantes pero alcanzables, tomando en cuenta las capacidades y recursos disponibles. Celebrar los logros, tanto grandes como pequeños, y reconocer el esfuerzo de los colaboradores. Esto aumenta la moral del equipo, refuerza la sensación de logro y la satisfacción laboral, aspectos fundamentales para el bienestar psicoemocional. 



Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP

Conoce las actualizaciones en materia de seguridad social para 2024



Sueldos y salarios, base gravable ISR, IMSS e impuestos locales

Jueves 11 de enero de 2024

NDPC 3 | Online

Teletrabajo, efectos fiscales y NOM 037

Viernes 12 de enero de 2024

NDPC 3 | Online

Cambios en la seguridad social 2024

Lunes 22 de enero de 2024

NDPC 3 | Online

Reformas fiscales para empresarios

Martes 23 de enero de 2024

NDPC 4 | Presencial

Obligaciones en materia de seguridad social para principiantes

Miércoles 24 de enero de 2024

NDPC 4 | Presencial



cursos@colegiocpmexico.org.mx
55 1105 1926 y 55 1105 1932

55 8461 4092

Colegio de Contadores Públicos de México



EL PANORAMA DE LOS NEGOCIOS Y EL EMPRENDIMIENTO EN MÉXICO PARA 2024

Por: L.C.P. y F. Sergio Alberto Morales Zaldívar, emprendedor y conferencista,
Socio del COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO



La mayoría de los emprendedores y empresarios, tienen la enorme responsabilidad de aprender y ejecutar mejores prácticas de ventas, liderazgo y comunicación.



A lo largo de más de tres años en la sociedad permeó una palabra que describía perfectamente la situación social, económica, financiera y de negocios: **incertidumbre**; por supuesto, causada por la tan mencionada pandemia y que, para el 2023, junto con la reapertura de todas las actividades, generó un sentimiento de esperanza en el año que recién concluyó y que, con ello, prolonga dicha aspiración para el 2024.

En cuanto a las estadísticas y los indicadores económicos se refiere, el 2023 fue el año que trajo consigo un crecimiento importante y, sobre todo, necesario para los negocios y las empresas en el país, ya que venir de tres largos años de inestabilidad e incertidumbre, tener una etapa de *recuperación económica* y de regresar a la “normalidad”, fue lo que permitió que muchas actividades económicas se pudieran mantener a flote y en operación, un proceso urgente en la economía mexicana. Para muchos otros empresarios que, a raíz de la crisis, se vieron obligados a innovar y a adaptarse a la situación, el 2023 fue el año de la *consolidación*, es decir, el periodo en el que hubo una aceleración en cuanto a su crecimiento.

Se debe hacer una reflexión sobre qué hubiese ocurrido si la pandemia, el freno a todas las ac-

tividades económicas y en general, todo lo ocurrido, siguiera existiendo hasta el día de hoy, ya que la mayoría de éstas no hubiesen soportado el impacto por unos cuantos meses más; ***la reapertura de todas las labores sociales ha sido clave en la economía en el año 2023.***

Aunado a lo anterior, existen muchos factores y variables que han provocado el “boom del emprendimiento”, no sólo en México sino en muchos países de Latinoamérica, que van desde las escasas oportunidades laborales hasta el tema de la inteligencia artificial. Al ser un sinnúmero de variables, lo importante a rescatar en este momento, es que para el 2024 habrá más emprendedores y nuevos negocios, lo cual provocará mayor competencia y un incremento de la diversidad de productos y servicios disponibles en el mercado para todos los consumidores.

¿Qué esperar para el 2024?

Según Banxico, el crecimiento de la economía mexicana se prevé entre un 2.3% y un 3.7%, y con esta información se puede llegar a la conclusión de que los tiempos económicos continuarán muy similares a los observados hasta el cierre del 2023.

Para todos aquellos emprendedores y dueños de negocios, el año que inicia puede considerarse como el *año de las oportunidades*, todo depende de con qué perspectiva y visión empresarial está comenzando el 2024.

En el mundo de los negocios, donde hay cambios en las tendencias, en los comportamientos de los clientes y la dinámica de redes sociales que día con día es más veloz y cambiante, se pueden encontrar oportunidades de crecimiento sostenido y un mejor desarrollo económico para un negocio, sobre todo, para aquellos emprendedores que eligen *ser diferentes y que tienen claro que la manera de hacer negocios de transformó desde hace algunos ayer*, donde el éxito puede ser un poco más sencillo que para el resto.

Para profundizar en este tema, se debe tener claro que la competencia en cuanto a productos y servicios es más férrea que nunca, en donde los consumidores cada día tienen acceso a más información y donde las redes sociales también se convirtieron en la mejor plataforma, no sólo para tener nuevos clientes sino para crear comunidades, dar un buen seguimiento y generar un enlace emocional a través de una marca y su filosofía.

La clave para cualquier negocio para el 2024 está en dos conceptos: **redes sociales y soft-skills (liderazgo, ventas, entre otras).**

Entendiendo que actualmente lo que diferencia a una marca de otra, no necesariamente está en su catálogo de productos, sino en cómo aportan valor a través de sus diferentes canales de comunicación y que eso permite, la fidelización de un determinado grupo de personas, es importante hacer la siguiente pregunta: *¿Cómo se puede mejorar la propuesta de valor y cómo se podría impactar a más personas a través de la marca y no sólo a través del producto?*

Aportar valor de manera digital, a través de información veraz, campañas educativas, recomendaciones y con dinámicas de interacción con

otros usuarios, ahora es la clave de crecimiento de cualquier negocio —vender sin vender—, y en donde mejorando las prácticas de liderazgo en todos los niveles de la organización, desde el más bajo, hasta el más alto, los resultados seguirán fluyendo para aquellas empresas que elijan diferenciarse y entender que los clientes, como siempre, son los que determinan la ruta a seguir.

En el tema de las **habilidades blandas**, precisamente, amerita comprender de una mejor manera lo que está sucediendo en el mercado actual, en donde hay una urgencia de mejores prácticas de comunicación efectiva en todos los niveles, en donde se entienda realmente el deseo desde la perspectiva de los consumidores.

Como conclusión, la mayoría de los emprendedores y empresarios, tienen la enorme responsabilidad de aprender y ejecutar mejores prácticas de ventas, liderazgo y comunicación, donde desafortunadamente en las universidades no se habla sobre esto último con la importancia que hoy demandan las tendencias económicas, y en donde el conocimiento de hacer negocios y acerca de temas financieros es nulo en México.

La estadística según INEGI, para finales del 2023 fue que 8.5 de cada 10 negocios nuevos en México no sobrevive ni el primer año en operación, por los dos factores ya mencionados. El primer reto para cualquier negocio nuevo o con cierto tiempo en el mercado debería ser no formar parte de la estadística de aquellos negocios que desaparecen o aquellos que se la pasan “sobre muriendo” o esperando que las cosas pasen por arte de magia, pues la cifra de estos últimos, en el país, es escalofriante.

La clave sin duda alguna para el año 2024 en el ámbito empresarial, es entender que el mundo viene cambiando a pasos agigantados y que los que sobreviven e incluso crecen en medio de la adversidad, son aquellos que se adaptan mejor al contexto.

El contenido es responsabilidad del autor.

EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL RETO DE SALUD MENTAL

Por: Regina Athié, CEO Cuéntame; Alejandro Vázquez

IPADE BUSINESS SCHOOL



“ Recursos Humanos necesita ir a más detalle en sus mediciones de rotación, incapacidades, ausentismo, productividad, errores, devoluciones y quejas, entre otras; para identificar resultados que puedan tener su origen en temas como ansiedad y alto estrés. ”

Como referimos en la edición anterior, la salud mental es una necesidad vigente en el mundo laboral. Al hablar del tema se vuelve necesario romper la barrera del estigma. ¿A qué nos referimos? A que nadie duda de la necesidad de cuidar la higiene personal, de visitar periódicamente al dentista o al médico; en ocasiones para identificar un padecimiento o sólo como medida preventiva. De esta misma forma tendríamos que cuidar nuestra salud mental.

Esta conciencia individual sobre la importancia del tema es un paso muy importante para recuperar y mantener un estado saludable. Pero en muchos casos se requiere de apoyo y acompañamiento para detectar y atender las causas que impactan la salud mental, y el papel que juegan las empresas puede significar la diferencia.

Como resultado de una convocatoria por parte de Cuéntame, empresa mexicana que ofrece soluciones escalables para organizaciones interesadas en la salud mental, se logró reunir un grupo de aproximadamente 40 líderes de Recursos Humanos de distintas organizaciones. El objetivo fue intercambiar ideas y soluciones que se concentraron en los siguientes tres ejes.

Medición de impacto

La limitante de tiempo de la alta dirección obliga a presentar información relevante y de manera práctica para decidir. Recursos Humanos necesita ir a más detalle en sus mediciones de rotación, incapacidades, ausentismo, productividad, errores, devoluciones y quejas, entre otras; para identificar resultados que puedan tener su origen en temas como ansiedad y alto estrés.

La generación de hipótesis es útil cuando se quiere identificar relaciones causa-efecto. Por ejemplo, tomar un mes para medir las horas-conexión a reuniones, identificar el horario y duración de dichas reuniones, contabilizar el tiempo de traslado casa-trabajo-casa y comparar con el nivel de productividad de la persona, ya sea por el número de entregables, la calidad del trabajo, el avance logrado o los errores y retrasos cometidos. Decidir con base en este tipo de evidencia ayuda a adaptar prácticas de trabajo con mayor certeza de que tendrán beneficios claros en la productividad.

Retención de talento

Partir del hecho de que no todos los colaboradores agregan el mismo valor, nos lleva a ver la rotación

Generar un equipo de liderazgo alineado con el propósito, filosofía y valores de la organización es clave para escalar la cercanía necesaria para comprender la situación de todas las personas que la conforman.

desde otra perspectiva. Es necesario personalizar la atención a este tema ya que buscaremos evitarla en el grupo de personas clave, de alto potencial o como se les identifique en la empresa.

Esta diferenciación permite que la alta dirección interactúe con mayor cercanía a este grupo, escuchando sus intereses y necesidades, complementando el estilo de liderazgo que ejerce el jefe directo, participando en la asignación de acciones de desarrollo para este tipo de personas, como rotación entre puestos, asignaciones temporales, proyectos multiáreas, etc. Esta cercanía de la alta dirección con personas clave debe ser una guía con base en el propósito, filosofía y valores de la organización. Que asegure la sostenibilidad del modelo de negocio.

Soluciones escalables

Hasta este momento hemos hablado del conocimiento y cercanía de los líderes hacia las personas que integran sus equipos de trabajo, soportado por un análisis de datos que permite actuar con base en la razón y no tanto por intuición.

Este avance permite ver el panorama desde una perspectiva amplia para escalar algunas iniciativas a toda la organización, sin perder el monitoreo de impacto para detener, continuar o modificar la estrategia.

Generar un equipo de liderazgo alineado con el propósito, filosofía y valores de la organización es clave para escalar la cercanía necesaria para comprender la situación de todas las personas que la conforman. Abriendo un canal de confianza para pedir apoyo, hablar de preocupaciones individuales y ofrecer el acompañamiento necesario para mantener un ambiente saludable y de productividad.

En resumen, los líderes de Recursos Humanos tienen una gran oportunidad de incidir en el futuro de las organizaciones respecto a la salud mental.

- Sensibilizando a la alta dirección sobre la importancia de la salud y bienestar de los colaboradores.
- Presentando diagnósticos desagregados por nivel de responsabilidad, por unidad de negocio, por geografía o por antigüedad. Este nivel de diagnóstico requiere de un trabajo más especializado de explotación de datos que permita hacer evaluaciones detalladas para fijar prioridades.
- Ayudando a los líderes en la construcción de planes de acción individuales y grupales. Y en la medida de lo posible, contar con profesionales externos para ciertos temas como depresión.
- Monitoreando nuevos indicadores, más detallados que facilitan segmentar problemas y soluciones para fijar objetivos.

Esto permite crear ambientes inclusivos, fomentar el crecimiento personal, contar con líderes confiables y ofrecer a los colaboradores beneficios que consideren valiosos. El terreno de la salud mental es aún inexplorado por lo que abrir la discusión sobre el tema de forma transparente y sin prejuicios es un primer paso para hacer conciencia y reflexionar sobre las implicaciones que tiene en el trabajo.

La disposición de quienes deciden en las organizaciones es clave para tomar acción frente a este reto global y evolucionar de una intervención reactiva a una solución preventiva para trabajar y desarrollarnos en un ambiente saludable.

El contenido es responsabilidad de los autores.

LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO: EL TALENTO EMPODERADO POR LA IA GENERATIVA

Por: **Julio Rodríguez, Socio Senior; y José Ricardo Cota, Socio**
MCKINSEY & COMPANY MÉXICO

La Inteligencia Artificial (IA) Generativa puede empoderar al talento, pero sólo si los líderes adoptan una visión amplia de sus capacidades y consideran profundamente las implicaciones para su organización.

Cualquiera puede utilizar la IA Generativa, con poco o ningún entrenamiento formal o conocimientos técnicos. Actualmente, la encontramos en herramientas cotidianas, como el correo electrónico, las aplicaciones de procesamiento de textos y el software de reuniones, lo que significa que la tecnología ya ha comenzado a transformar la forma de trabajar de las personas. Los estudios de McKinsey muestran que para el año 2030, la IA Generativa podría permitir la automatización de hasta el 70 por ciento de las actividades empresariales, en casi todas las ocupaciones.

En este entorno, ¿qué estrategias, estructuras y enfoques de gestión del talento deberán adoptar los líderes empresariales para preparar a sus organizaciones para un futuro impulsado por la IA Generativa?

Para empezar, los líderes tendrán que pensar de manera amplia sobre cómo podría afectar el despliegue de la IA Generativa a sus organizaciones en el día a día, especialmente a su gente. Los empleados y gerentes deben tener una comprensión clara de las fortalezas y debilidades de la tecnología y cómo su uso se vincula a los objetivos estratégicos de la organización.

Además, dado el potencial de la IA Generativa para acelerar la automatización, los altos direc-

tivos podrían contrarrestar los temores predominantes de los empleados en materia de “sustitución y pérdida” con mensajes sobre el potencial de la tecnología para “aumentar y mejorar” sus capacidades.

¿Cómo podría la IA Generativa empoderar a la fuerza de trabajo?

- **Puede mejorar la experiencia de los empleados.** Las aplicaciones ayudan a los colaboradores de formas que muchos no se imaginan; por ejemplo, sugiriendo las nuevas líneas de código necesarias para actualizar un sistema de reportes financieros, o esbozar las estrategias de A/B testing de una campaña de mercadotecnia.

También, al facilitar el proceso de capacitación y mejora de competencias, las aplicaciones de IA Generativa pueden ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades más rápidamente. Un estudio reciente descubrió que los ingenieros de software completaban sus tareas de codificación hasta dos veces más rápido cuando utilizaban IA Generativa y reportaban mayor satisfacción con el proceso.

- **Puede empoderar a los mandos intermedios.** Los beneficios de la tecnología llegan no sólo a los trabajadores de primera línea, sino también a los mandos intermedios. De hecho, al ser las personas más cercanas a los colaboradores de primera línea, los mandos intermedios tienen un papel fundamental que desempeñar a la hora de aumentar la comodidad de sus equipos para trabajar con la IA Generativa, a corto y largo plazo.

A medida que sus reportes directos aprenden a trabajar con la IA Generativa, los mandos intermedios pueden encontrarse supervisando más y diferentes tipos de flujos de trabajo, moviéndose a un ritmo acelerado. Al mismo tiempo, el uso de la tecnología puede liberar más capacidad para los mandos intermedios, para que puedan dedicar su atención a tareas de liderazgo de mayor valor, como el trabajo enfocado en la estrategia y la gestión de personas.

- **Puede ayudar a las organizaciones a reinventar la gestión del talento.** El surgimiento de la IA Generativa presenta una oportunidad para que las organizaciones perfeccionen sus prácticas para atraer, retener y desarrollar al talento, especialmente cuando se trata de creadores y profesionales de la tecnología. Los profesionales de Recursos Humanos podrían utilizar la IA Generativa para enviar correos electrónicos de acercamiento personalizados a los candidatos y diseñar experiencias de búsqueda de empleo para los candidatos de grupos subrepresentados; las investigaciones sugieren que este trabajo podría aumentar drásticamente el número y la diversidad de aplicaciones para diversos puestos. También podría ayudar a las empresas a conectar a los nuevos empleados con mentores y entrenadores para mejorar las experiencias de incorporación, actualizar las competencias y agilizar las tareas administrativas.
- **Puede impulsar a los altos directivos a liderar de manera diferente.** Los líderes se enfrentan a la doble responsabilidad de implementar rápidamente la IA Generativa hoy y anticiparse a las versiones futuras de la tecnología y sus implicaciones. Más que nadie en la organización, tendrán que ser evangelizadores de la IA Generativa, fomentando el desarrollo y la adopción de la tecnología en toda la organización. Eso significará trabajar con líderes de las unidades de negocio y de tecnología en la asignación de recursos para actualizar la infraestructura tecnológica y dar los pasos ne-

cesarios para facilitar su implementación, por ejemplo, trasladando aplicaciones a entornos privados alojados en la nube.

Por supuesto, si los líderes de alto nivel no entienden la tecnología, será más difícil defenderla y guiar a sus equipos. Una forma de que los directivos se mantengan conectados es crear foros que brinden educación profesional continua sobre los avances en la tecnología y sus aplicaciones. Otro enfoque consiste en reservar tiempo durante las reuniones de planeación para considerar preguntas prospectivas como: “¿Es nuestro enfoque actual de la IA Generativa lo suficientemente flexible como para adaptarse a la próxima iteración, y a la siguiente?”

Los altos directivos deben comprometerse a desarrollar las competencias de los empleados en materia de IA Generativa para que puedan utilizar la tecnología con criterio y éxito en su trabajo diario. No es un proceso de una sola vez: los líderes necesitarán evaluar continuamente cómo y cuándo se realizan las tareas, quién las realiza, cuánto tiempo suelen tomar y hasta qué punto son críticas.

A través de este proceso, se podrán comprender mejor las necesidades de talento actuales y futuras y determinar la mejor manera de redistribuir y mejorar las habilidades del talento. De hecho, los programas de mejora de las competencias serán más importantes que nunca, ya que los empleados tendrán que aprender a gestionar y trabajar con herramientas de IA Generativa que están en constante evolución.

Todas las posibilidades mencionadas abren la puerta hacia un nuevo modelo de empresa, en la que no sólo conviven las personas con la tecnología, sino en la cual, los colaboradores se ven empoderados por la Inteligencia Artificial Generativa y construyen una organización del futuro con una perspectiva de crecimiento sostenible.

El contenido es responsabilidad de los autores.

DIRECCIÓN DE BIENESTAR, POSICIÓN EN ASCENSO EN LAS EMPRESAS

Por: AMEDIRH

La dirección de Bienestar ha emergido como un rol crucial, especialmente en el contexto posterior a la pandemia. Históricamente, la preocupación por la calidad de vida de los colaboradores estaba circunscrita a las áreas de Recursos Humanos, pero no se consideraba una prioridad estratégica. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 trastocó este panorama, evidenciando la necesidad imperante de atender el tema de manera integral no sólo como una cuestión ética, sino como un factor clave para la productividad y la sustentabilidad empresarial.

El propósito de la dirección de Bienestar es desarrollar e implementar estrategias holísticas que promuevan un ambiente laboral saludable y libre de riesgo psicosocial. Esto incluye la creación de programas de salud mental, el fomento de una cultura de equilibrio entre la vida laboral y personal, y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

Entre sus funciones principales se encuentran la evaluación de las necesidades de bienestar de los empleados, la implementación de programas de apoyo y la medición de su efectividad. Además, esta posición implica una comunicación constante con todos los niveles de la

organización para garantizar que las iniciativas resulten pertinentes y, sobre todo, efectivas.

Retos que enfrenta la dirección de Bienestar

En las empresas mexicanas, la función encara desafíos que reflejan tanto la cultura laboral específica del país como las tendencias globales en la gestión del bienestar.

1. Cambio cultural y aceptación organizacional:

La implementación de un enfoque integral de bienestar a menudo requiere un cambio cultural significativo dentro de la empresa. En México, donde tradicionalmente puede haber prevalecido una cultura de largas jornadas laborales y menor énfasis en el equilibrio vida-trabajo, la dirección de Bienestar debe trabajar para cambiar percepciones y actitudes, promoviendo la importancia de la calidad de vida y su impacto positivo en la productividad y satisfacción laboral.

2. Diversidad de necesidades de los colaboradores:

México es un país con una gran diversidad cultural y socioeconómica. Esto implica que los empleados pueden tener diferentes necesidades y expectativas en cuanto a su bienestar. En este sentido, esta dirección debe diseñar programas e iniciati-

vas que sean inclusivos y atiendan a una amplia gama de requerimientos, considerando factores como la edad, género, estado de salud, las enfermedades prevalentes y la situación socioeconómica de los empleados.

3. Gestión del estrés y salud mental: La atención a la salud mental ahora es un aspecto crítico, especialmente en el contexto pospandemia. En México, aún puede existir cierto estigma asociado con este factor, por lo que la dirección de Bienestar enfrenta el reto de crear una cultura de apertura y aceptación, promoviendo programas de apoyo y sensibilización sobre estos temas.

4. Medición de impacto y retorno de inversión: Justificar la inversión en programas de bienestar es un reto clave. La dirección debe ser capaz de medir, analizar y demostrar el retorno de inversión de las iniciativas de bienestar, en términos de mejora en la productividad, reducción de ausentismo, retención de talento, entre otros. Esto requiere establecer métricas claras y realizar un seguimiento efectivo.

5. Adaptación a entornos cambiantes: El mundo laboral está en constante evolución, más aún en el escenario actual marcado por la pandemia, las eventuales reformas laborales y la transición a modelos de trabajo híbridos o remotos. La dirección de Bienestar debe ser proactiva y adaptable, actualizando constantemente sus estrategias para abordar los desafíos emergentes, como la gestión de la calidad de vida en entornos de trabajo remotos y la prevención del agotamiento laboral; sin olvidar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas.

Enfrentar estos retos requiere de un enfoque holístico y flexible, así como de una comprensión profunda de la cultura laboral mexicana y las tendencias globales en bienestar y gestión de Recursos Humanos.

Beneficios para la organización y las personas

Los beneficios de contar con una dirección de Bienestar en la organización son amplios. Para los colaboradores, representa una señal clara de que la empresa valora su calidad de vida, lo que puede traducirse en mayor satisfacción laboral, reducción de estrés y mejora en la salud mental y física.

- Los programas de bienestar enfocados en la salud física y mental conducen a una mejora en la calidad de vida general.
- Se fomenta un mejor balance entre las responsabilidades laborales y personales, reduciendo el estrés y mejorando la satisfacción general.
- Los colaboradores se benefician de un ambiente laboral que valora y apoya su bienestar, lo que mejora la relación empleado-empresa.
- Las iniciativas de bienestar a menudo incluyen oportunidades para fomentar el crecimiento continuo.
- Sentirse valorado por la empresa aumenta la lealtad y el compromiso, mejorando su experiencia laboral general.

Para la empresa, los beneficios incluyen una mayor productividad, reducción en la rotación de personal y mejora en la reputación corporativa. Además, se fomenta un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, lo cual es esencial para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Lo anterior sin olvidar que un mayor bienestar repercute a favor de la experiencia del colaborador, la marca empleadora y, en última instancia en la reducción de costos derivados por situaciones de salud física o mental. ¿Qué haría falta en tu organización para implementar una dirección dedicada al bienestar de las personas? 🤝

PERSPECTIVAS LABORALES 2024

Por: Blanya Cristina Correal S., consultora internacional y especialista en transformación laboral y organizacional.

De la Vega & Martínez Rojas. Senior Partner en
TAMIM HR CONSULTING



“ En 2022 se solicitaron 4,569 constancias, mientras que al cierre de esta edición en los últimos días del 2023, se habían solicitado más de 6,500. Es decir, es mucho mayor la cantidad de sindicatos, intentando conquistar nuevos afiliados. ”

El 2024 viene cargado de muchas cosas positivas, pero también de nuevos desafíos en materia laboral y colectiva. En este sentido vemos cuatro elementos que se integran al desafiante mapa de la transformación sindical en nuestro país.

1. Mayor ejercicio de la libertad de asociación:

- a. Mayor conflictividad en Titularidades CCT.
- b. Crecimiento en constancias de representatividad.

2. Mayor actividad del sindicalismo independiente y mecanismos de respuesta rápida.

3. Sindicatos minoritarios: posibilidad de que más de un sindicato coexista en un centro de trabajo.

4. Negociación colectiva más compleja:

- a. Consulta con voto personal, libre, secreto y directo.
- b. Efecto PTU y oportunidad de romper el tope.

El primero tiene que ver con el mayor ejercicio de la *libertad de asociación*, uno de los temas relevantes que nos trae la reforma laboral. Tiene que ver con la mayor actividad sindical que hoy vemos, lo cual se identifica claramente en

el crecimiento acelerado de las constancias de representatividad.

En 2022 se solicitaron 4,569 constancias, mientras que al cierre de esta edición en los últimos días del 2023, se habían solicitado más de 6,500. Es decir, estamos frente a un crecimiento de más del 50% en la cantidad de sindicatos, intentando conquistar nuevos afiliados al término del plazo de implementación de la reforma laboral.

Así mismo, se observa mucha mayor actividad en la detentación de titularidades de CCT, donde los sindicatos intentan ganar la administración a través de promesas de mejores incrementos salariales, reducción de la jornada de trabajo y mayores prestaciones, entre las banderas principales.

Sumado a lo anterior, vemos *mucha mayor actividad del sindicalismo independiente*, especialmente concentrada en la frontera norte de la república y el bajío. Esto ha venido acompañado del uso del mecanismo de respuesta rápida, establecido en el T-MEC, como herramienta para presionar a las empresas en el respeto de la libertad de asociación, especialmente la de los sectores vigilados por el tratado comercial, concentrados en los que se muestran a continuación:

Sectores prioritarios

Las partes acordarán y revisarán anualmente los sectores prioritarios para determinar si se agrega algún sector a la lista.

A la fecha, los sectores prioritarios son:



Este mecanismo tiene por objetivo reparar las violaciones a la libertad de asociación y negociación colectiva en empresas dentro de la cadena de valor de exportación de bienes o servicios en el marco del T-MEC, por lo que su uso puede representar una fuerte presión para las empresas por que un panel laboral puede implicar el dejar de exportar con los beneficios del tratado de libre comercio.

En esta línea, el tercer elemento de complejidad del nuevo escenario laboral tiene que ver con la participación cada vez mas reconocida de sindicatos minoritarios. Es una realidad que está tomando fuerza en México, aun cuando nuestra legislación reconoce como administrador de la relación laboral al sindicato mayoritario, ya hemos observado amparos que han logrado darle derechos proporcionales a la cantidad de afiliados a otros sindicatos dentro de los centros de trabajo, como por ejemplo el pago de cuotas sindicales, permisos proporcionales, etc. Esto supondrá una gran complejidad si esos derechos se reconocen también en términos de la negociación colectiva.

Finalmente, esta es justamente la cuarta tendencia que veremos en el tema sindical para el 2024, y es que cada vez las revisiones de CCT se han tornado mas complejas y conflictivas. Los sindicatos se enfrentan a la consulta de los acuerdos de la revisión del CCT, a través del voto personal, libre, secreto y directo, donde el trabajador frente a la urna, decide y expresa no solamente su voluntad frente al incremento salarial, los beneficios y prestaciones, sino también desahoga su frustración en temas de trato, insatisfacción o desconfianza. Lo anterior sumado a que muchas veces la capacidad de influencia de los sindicatos es aún incipiente y por esto enfrentaremos probablemente muchos más estallamientos de huelga o situaciones de mayor conflictividad.

Con este panorama tendremos que prepararnos de forma profunda para proteger al negocio ¿Tienes un plan laboral robusto para gestionar efectivamente estos desafíos?

El contenido es responsabilidad de los autores.

TELETRABAJO EN MÉXICO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

Por: AMEDIRH



“ La regulación del teletrabajo en México y su abordaje al interior de las empresas, no sólo debe enfocarse en los aspectos técnicos y legales, sino también en entender y atender las dinámicas humanas y sociales. ”

El teletrabajo, modalidad laboral que ha ganado espacio en México, particularmente tras la aceleración digital derivada de la pandemia, presenta un conjunto de desafíos y oportunidades tanto para las organizaciones como para los trabajadores y la sociedad en general. La regulación efectiva de esta modalidad laboral es crucial para aprovechar sus beneficios y mitigar sus riesgos.

Problemática organizacional

Dentro del ámbito de la empresa, el teletrabajo representa un reto en términos de gestión, comunicación y productividad. Las organizaciones deben adaptarse a una dinámica donde la supervisión presencial es limitada, lo que exige un enfoque más centrado en los resultados que en el proceso.

Al respecto, es esencial implementar prácticas que promuevan la transparencia, la colaboración y el bienestar de los empleados, a la vez que se mantienen los estándares de calidad y eficiencia. Además, se deben considerar aspectos como la seguridad de la información y la integración de tecnologías adecuadas para facilitar el trabajo a distancia.

Aquí presentamos cinco focos rojos que requieren especial atención:

1. **Desconexión del equipo y falta de comunicación:** Una de las principales dificultades del teletrabajo es la falta de comunicación presencial, lo que puede llevar a una desvinculación entre los miembros del equipo. Es esencial establecer canales de comunicación efectivos y frecuentes, promoviendo reuniones virtuales regulares y fomentando un ambiente de apertura y colaboración. Ignorar este aspecto puede resultar en malentendidos, aislamiento y una disminución en la cohesión del equipo.
2. **Dificultad en la gestión del tiempo y autodisciplina:** El trabajo a distancia exige un alto nivel de autodisciplina y habilidades de gestión del tiempo. Sin la estructura de un entorno de oficina, algunos colaboradores pueden tener dificultades para organizar sus tareas y mantener la productividad. Las empresas deben proporcionar herramientas y capacitación para ayudar a su gente a desarrollar estas habilidades esenciales.
3. **Desbalance entre vida laboral y personal:** Uno de los riesgos del teletrabajo es la tendencia a desdibujar los límites entre la vida profesional y personal. Esto puede conducir al agotamiento y la disminución de la productividad a largo plazo. Las empresas deben promover

Las organizaciones deben adaptarse a una dinámica donde la supervisión presencial es limitada, lo que exige un enfoque más centrado en los resultados que en el proceso.

una cultura de trabajo saludable, estableciendo expectativas claras sobre los horarios de trabajo y respetando el tiempo de descanso de los empleados.

4. Cuestiones técnicas y de seguridad de la información:

La dependencia de la tecnología en el teletrabajo implica que las fallas técnicas pueden tener un gran impacto en la productividad. Además, la seguridad de la información se vuelve un desafío mayor. Las empresas deben asegurarse de que todos los empleados tengan el equipo y el soporte técnico adecuados, así como implementar políticas robustas.

5. Falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo:

La ausencia de un entorno de oficina puede hacer que sea más difícil para los empleados recibir valoración por su trabajo y acceder a oportunidades de desarrollo profesional. Las empresas deben esforzarse por crear sistemas de reconocimiento y promoción adaptados al entorno virtual, asegurando que todos los colaboradores tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Regulación y política pública

Desde la perspectiva de la política pública, el teletrabajo requiere una regulación que armonice los intereses de todas las partes involucradas. En junio del 2023, México emitió la NOM-037 alusiva a las condiciones de seguridad y salud para los teletrabajadores; y este instrumento entró en vigor el 5 de diciembre.

La NOM-037 es de aplicación obligatoria en todos aquellos centros laborales donde existan trabajadores en régimen de teletrabajo, es decir, donde desempeñan más del 40% de su jornada laboral de manera remota. Además, es responsabilidad

del empleador desarrollar e implementar una política de teletrabajo conforme a lo estipulado en el contrato colectivo o en el reglamento interno de la empresa. Esta herramienta debe incluir la provisión de capacitación adecuada al personal, enfocándose en la identificación de peligros potenciales en el entorno laboral remoto, así como en los riesgos ergonómicos y psicosociales.

Asimismo, el empleador tiene la obligación de suministrar a los trabajadores todos los recursos e insumos necesarios para que puedan llevar a cabo sus funciones eficientemente en el marco del teletrabajo.

Implicaciones para el teletrabajador

Social y económicamente, el teletrabajo implica cambios significativos para los trabajadores. Por un lado, ofrece la posibilidad de una mayor flexibilidad y balance entre la vida laboral y personal, lo que puede contribuir a un mejor bienestar general.

Sin embargo, también plantea retos como el aislamiento social, la dificultad para separar el espacio de trabajo del hogar, y los desafíos en la gestión del tiempo y la autoorganización. Económicamente, puede representar ahorros en transporte y alimentación, pero también requiere de inversiones en equipamiento y servicios adecuados para el trabajo en casa.

Por lo tanto, la regulación del teletrabajo en México y su abordaje al interior de las empresas, no sólo debe enfocarse en los aspectos técnicos y legales, sino también en entender y atender las dinámicas humanas y sociales que esta modalidad laboral implica. Únicamente así se podrá garantizar que el teletrabajo sea una herramienta de progreso y no una fuente de desigualdad. 

REFORMAS LABORALES: EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO

Por: AMEDIRH

La incertidumbre generada por el extenso periodo de análisis y debate de diversas reformas laborales en el 2024 —reducción de la jornada, incremento al aguinaldo, aumento de días de vacaciones, así como diversas normas oficiales mexicanas—, requiere un tratamiento especial por parte de las empresas. Por una parte, en el sentido que apunta hacia la planeación financiera, operativa y legal con múltiples escenarios. Y, por otra, planteando una estrategia de comunicación organizacional que atienda las necesidades de información de la fuerza de trabajo.

La comunicación efectiva sobre las reformas laborales en México no es un lujo, sino una necesidad. Es el medio a través del cual las empresas pueden asegurar una transición suave y constructiva hacia nuevas formas de trabajar, respetando y valorando a sus colaboradores como los verdaderos motores del cambio y del éxito organizacional. Sobre todo, una estrategia informativa pertinente ayudará a disipar dudas y vacíos que, de no atenderse, acarrearán especulaciones y apreciaciones inadecuadas.

La importancia de una comunicación clara, efectiva, suficiente y oportuna acerca de las reformas laborales en revisión es múltiple. Primero, establece un terreno de transparencia y confianza. En

un ambiente donde la información fluye libre y verazmente, los colaboradores se sienten valorados y partícipes de los cambios, no meros espectadores. Esto es crucial para fomentar un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida.

Segundo, una comunicación efectiva ayuda a evitar malentendidos y desinformación. Las reformas laborales pueden ser complejas y sujetas a diversas interpretaciones. Sin una comunicación adecuada, es fácil que surjan rumores e inexactitudes que generen inquietud y desconfianza entre los empleados. Esto puede afectar negativamente la moral del equipo y la productividad.

Tercero, informar oportunamente sobre los cambios permite a los colaboradores adaptarse y prepararse mejor para los mismos. La anticipación es una herramienta poderosa en el manejo del cambio. Cuando los colaboradores comprenden qué cambios vienen, por qué ocurren y cómo les afectarán, pueden planificar y ajustar sus expectativas y comportamientos de manera asertiva.

En el contexto de las reformas laborales, una comunicación oportuna y suficiente no es sólo una buena práctica empresarial, sino también una responsabilidad social. Las empresas, como actores clave en la economía y la sociedad, tienen

el deber de asegurar que sus colaboradores se encuentren informados, que asimilen y se involucren en los procesos de cambio que les afectan directamente.

Además, no se debe obviar la importancia de acordar el contenido de la comunicación con las diferentes partes involucradas. Una de ellas, es la representación sindical. Como es bien conocido, las reglas en torno a la actuación de las asociaciones gremiales también se encuentran en proceso de transición. Por ello, resulta del mayor interés que antes de ejecutar cualquier campaña de difusión, se deba tomar en consideración la perspectiva de los trabajadores organizados, a fin de cuidar y evitar cualquier sesgo de corte político, incluso.

Recomendaciones

1. **Mantener una comunicación continua y actualizada:** Las reformas laborales pueden sufrir cambios durante su proceso de análisis, debate, aprobación e implementación. Es vital mantener una comunicación constante y actualizada sobre el progreso y las modificaciones al marco regulatorio. Esto puede incluir boletines informativos regulares o exposiciones en las reuniones de equipo.
2. **Desarrollar mensajes claros y concisos:** La información sobre reformas laborales puede ser compleja y técnica. Es esencial simplificar el mensaje sin perder su esencia, asegurándose de que sea comprensible para todos los colaboradores. Evitar jerga legal o técnica y, si es necesario, proporcionar ejemplos o escenarios prácticos que ilustren cómo afectarán los cambios a los empleados. En todo caso, las alusiones al marco regulatorio que fundamenta los cambios a la ley, deberán incluirse a pie de página para que no se obvие hacerlas de conocimiento para toda la fuerza de trabajo. En todo momento, el cuidado editorial de los contenidos debe ser analizado, acordado y supervisado por las

áreas legales y financieras, a efecto de que cada pieza informativa sea precisa y contundente, sin permitir vacíos que generen ambigüedades o dudas.

3. **Establecer canales de comunicación claros y accesibles:** Los líderes de Recursos Humanos deben asegurarse de que existan canales de comunicación efectivos y conocidos por todos los trabajadores. Esto incluye correos electrónicos, intranet, reuniones periódicas y plataformas de comunicación interna. La clave es que la información sea accesible para todos, independientemente de su posición o ubicación dentro de la empresa. Se debe buscar el mayor contacto de las personas con la información, especialmente, en el caso de los trabajadores que se encuentran en planta, o bien, aquellos que por la naturaleza de su función, desempeñan sus actividades fuera del centro de trabajo, como es el caso de la fuerza de ventas.
4. **Implementar sesiones informativas y de retroalimentación:** Vale la pena diseñar y realizar sesiones donde los empleados puedan recibir información detallada y, a su vez, expresar sus dudas y preocupaciones. Estas pueden ser presenciales o virtuales, según la logística de cada empresa. Es fundamental que en estas reuniones participen los integrantes del equipo de Recursos Humanos, así como líderes, gestores y supervisores de equipos, para reforzar los mensajes y su importancia.
5. **Fomentar una cultura de transparencia y confianza:** Más allá de la comunicación de los cambios inminentes, es importante construir una cultura donde los colaboradores se sientan cómodos para hacer preguntas y expresar inquietudes. Esto se logra con un enfoque de comunicación bidireccional, donde los líderes de la empresa informan, escuchan y responden activamente a las necesidades y preocupaciones de las personas. 🗣️

LIDERAZGO RESILIENTE: CLAVE PARA TRANSFORMAR LOS DESAFÍOS EN OPORTUNIDADES

Con información de
MUJER EJECUTIVA / MUNDO EJECUTIVO

El liderazgo resiliente es la capacidad para enfrentar desafíos y recuperarse en circunstancias difíciles, manteniendo el equilibrio bajo presión. La transformación del entorno laboral requiere de un liderazgo resiliente para enfrentar los desafíos actuales, como el manejo de crisis, estrés, agotamiento laboral, y diversas tendencias y actitudes que los colaboradores han comenzado a manifestar en los lugares de trabajo, como la renuncia silenciosa.

En este sentido, se necesita de líderes resilientes, con la capacidad de enfrentar las crisis, adaptarse, recuperarse y salir fortalecidos de circunstancias adversas, y que puedan influir positivamente en los equipos de trabajo; razón por la que esta habilidad es cada vez más requerida por las empresas, y la cual debe estar presente en los líderes de todos los niveles.

De este modo, quienes ejercen un liderazgo resiliente, además de mantener el equilibrio bajo presión, debe ser visionarios y comprender los desafíos, y al mismo tiempo tener la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno laboral, mientras motivan e inspiran a otros a hacer lo mismo. También se requiere del coraje para actuar, la voluntad de asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas y honestidad para generar confianza en los demás.

Habilidades que guían al éxito

El liderazgo resiliente implica contar con diversas habilidades que ayudan a otros a recuperarse de la adversidad. Los principales rasgos que caracterizan a este tipo de líderes son:



- 1. Capacidad de adaptación:** En lugar de sucumbir a los desafíos, un líder resiliente se adapta a su entorno de formas nuevas y creativas. Sabe que adaptarse al cambio le permitirá mantenerse ágil y alcanzar el éxito.
- 2. Sin miedo a tomar riesgos:** Los líderes resilientes no tienen miedo de experimentar con ideas nuevas y creativas entienden que vale la pena asumir riesgos y saben reaccionar y adaptarse de manera eficiente. Esto es importante, ya que, a medida que los mercados cambian, las organizaciones deben asumir los riesgos adecuados y adaptarse.
- 3. Actitud positiva:** Las personas resilientes piensan en la adversidad como un catalizador para el crecimiento y el éxito futuros, de tal manera que adoptan una visión optimista que les permite estar preparados ante cualquier contratiempo.
- 4. Autodeterminación:** Un líder resiliente entiende que si te apasiona lo que haces y lo que crees y estás comprometido con tus ideas, estás listo para superar cualquier obstáculo, sin necesidad de que alguien más crea en ti.

Finalmente, los líderes resilientes deben cuidar de sí mismos, manteniendo prácticas saludables y positivas, como alimentarse bien, dormir lo suficiente, hacer ejercicio, cuidar de sus emociones, evitar situaciones de estrés, así como crear relaciones más significativas y productivas con los demás integrantes de la compañía.

Contenido publicado originalmente en
Mujer Ejecutiva. Véase: <https://shorturl.at/wyKY7>

¿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

LOS HOMBRES QUIEREN ASUMIR MÁS TRABAJO DE CUIDADO EN CASA: ASÍ PUEDEN AYUDAR LAS EMPRESAS

Por: Reshma Saujani, CEO de Moms First; Gary Barker, CEO de Equimundo y Julia Hakspe, líder de IDEA en el

WORLD ECONOMIC FORUM



“ Una cultura de trabajo que normalice el permiso de paternidad y apoye a ambos progenitores cuando regresan del permiso contribuye a reforzar estas políticas. ”

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres realizan el 75% del trabajo de cuidados no remunerado, al que dedican 4 horas y 25 minutos diarios; es decir, más del triple de la media de los hombres, que es de 1 hora y 23 minutos.

La distribución desigual de las responsabilidades es un obstáculo importante para la participación de las mujeres en el mercado laboral, ya que limita sus oportunidades de trabajo, la calidad del empleo, la remuneración y la progresión profesional.

Por ejemplo, el “Índice de Normas Sociales de Género” del PNUD —en su edición más reciente— constató que el tiempo que dedican las mujeres al trabajo de cuidados no remunerado en relación con el de los hombres, independientemente de la educación, explica la mayor parte de la variación reciente en la brecha de género en los ingresos.

Sin embargo, las últimas investigaciones del informe “State of the World’s Fathers 2023”, de

Equimundo, muestran que los padres realizan más tareas de cuidados que en el pasado; de hecho, quieren hacer aún más, pero la falta de permisos parentales, las expectativas culturales y la desigualdad salarial impiden aumentar sus tareas domésticas.

Los lugares de trabajo son fundamentales para la producción de normas sociales y, junto con las políticas gubernamentales favorables, el sector privado puede desempeñar un papel central en la promoción de un reparto más equitativo de las responsabilidades de cuidados y en el apoyo a la evolución de las normas alusivas.

Las normas de cuidados cambian

Según el informe de Equimundo, los hombres de diversos países están realizando más tareas de cuidados desde la pandemia de COVID-19, aunque las madres en general siguen haciéndolo en mayor medida.

A nivel mundial, los hombres dedican el 19% de su tiempo libre al trabajo de cuidados no remun-

rado, frente al 55% de las mujeres. Aunque ellas siguen realizando más tareas, entre el 70% y el 90% de los hombres de 15 países coincidieron en que “se sienten tan responsables” como su pareja o el otro progenitor.

Se está produciendo un cambio significativo en las actitudes hacia el trabajo de cuidados, sobre todo entre las generaciones más recientes. En Estados Unidos, los hombres jóvenes con altos ingresos están reduciendo sus horas de trabajo para asumir más tareas de cuidados en casa. Cada vez más, los padres creen que tanto a los hijos como a las hijas se les debe enseñar a realizar tareas de cuidados y animarlos a realizarlas.

No obstante, tanto fuera como dentro de casa, los niños y niñas observan más a las mujeres dedicadas a los cuidados. La inmensa mayoría de los enfermeros, profesionales de guarderías y maestros de primaria en la mayoría de los países son mujeres, con pocos cambios en las últimas décadas.

Prevalecen barreras sistémicas

La desigualdad salarial y las políticas inadecuadas en materia de permisos parentales son las principales razones por las que más hombres no se acogen a ellos, aunque las normas también desempeñan un papel.

Aunque en todo el mundo hay más países que ofrecen permisos remunerados a los padres (el 63% en 2022, frente al 25% en 1995), la duración suele ser muy corta (nueve días de media), y sólo el 24% de los países garantiza al menos el 80% del salario.

La retribución sustitutiva es clave para la aceptación del permiso, sobre todo para los padres. En la mayoría de los países, los hombres siguen ganando más que las mujeres y, a menos que el permiso esté totalmente remunerado, la familia no puede permitirse perder los ingresos del hombre.

La cultura de trabajo es otro elemento importante para la aceptación del permiso por parte de

los padres. Entre aquellos a los que se les ofreció un permiso pero no lo tomaron en su totalidad, el 40% dijo que se debía al miedo a perder el trabajo, el 36% a que los jefes no les apoyaban y el 18% al miedo a que sus amigos o compañeros les juzgaran mal por tomarse el permiso.

Una cultura de trabajo que valore y celebre a los hombres como padres y cuidadores puede ayudar a aumentar el número de permisos y a normalizar el cuidado masculino.

¿Qué hacer desde el sector privado?

Las empresas también pueden abogar activamente por políticas nacionales de cuidados más integrales. En todo el mundo, el Compromiso MenCare 50/50 permite a las empresas comprometerse a crear lugares de trabajo más solidarios, que apoyen a todos los padres trabajadores.

Tanto las políticas públicas como la acción del sector privado son necesarias para crear una cultura de cuidados igualitaria desde el punto de vista del género. Los gobiernos deben ampliar los permisos parentales equivalentes, totalmente remunerados e intransferibles, y reforzar los sistemas nacionales de cuidados para mejorar la calidad, la asequibilidad y la disponibilidad de los servicios de cuidado infantil para todos los cuidadores.

Muchas empresas ofrecen cada vez más permisos parentales por encima de los requisitos legales, invierten en guarderías e instalaciones de lactancia y aplican políticas como días de cuidado, créditos de cuidado, trabajo a distancia y horario flexible, que promueven la igualdad de cuidados. Una cultura de trabajo que normalice el permiso de paternidad y apoye a ambos progenitores cuando regresan del permiso contribuye a reforzar estas políticas.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Se reproduce de acuerdo con la Licencia Pública Internacional Creative Commons Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada 4.0.

LOS RETOS LABORALES PARA EL 2024 Y EL COSTO LABORAL

Por: Dr. Manuel S. García Garrido, Asesor jurídico de AMEDIRH;
IBÁÑEZ PARKMAN ABOGADOS



“ ¿Quién debe pagar realmente el costo de algunos cambios legislativos en materia laboral? Todo apunta a que la carga se encuentre esencialmente enfocada en el sector de los empleadores. ”

El 2024 representará retos particulares para las empresas y empleadores de todo México. Enfrentarán un calendario electoral en donde sin duda alguna existen potenciales riesgos de inestabilidad tanto política como económica, así como la cotidiana realidad con su desafortunada condición de inseguridad física y cambios de marco legal.

Como natural consecuencia del panorama político, se escucharán propuestas de mejora en las condiciones de vida de los ciudadanos, que no es motivo de este artículo analizar o si son eventualmente ejecutables, sino prever sus potenciales impactos para las empresas y empleadores del país.

Considérese que, normalmente, como todos sabemos, lo difícil no es prometer sino cumplir. Y aquí es donde se anticipa que debemos estar listos para afrontar cambios legislativos nuevos que impacten en el costo laboral de operación en México.

¿Qué significa costo laboral?

Podemos entenderlo como la cantidad de dinero que debe de invertir un empresario o

empleador para desarrollar una actividad productiva mediante la contratación de terceros subordinados laboralmente y, por ende, ser considerados sus colaboradores o empleados.

Como hemos hecho ver en artículos pasados, el costo laboral durante este sexenio se ha incrementado. Al respecto, es innegable la deuda histórica que ha tenido tanto el gobierno como el sector empresarial con los trabajadores en México.

Lo que no se ha analizado a profundidad es quién está pagando realmente este costo, ya que los cambios legislativos apuntan a que la carga de estos se encuentre esencialmente enfocada en el sector de los empleadores, lo que por desgracia, si bien es cierto de alguna forma mitiga la mencionada deuda histórica a la clase trabajadora, desincentiva el emprendedurismo formal. Tan sólo ocho y nueve de cada diez empleos son creados por micro y pequeñas empresas.

No podemos obviar, que desde esta plataforma se contrata personal acorde a la ley ya que las cargas así como regulaciones laborales muy



“La gran incógnita es si el próximo año será aprobada la reforma que podría reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas; sin estar claro si se disminuirá también de seis a cinco días por semana”.

proteccionistas, hacen difícil que las micro y pequeñas empresas puedan cumplir realmente sus obligaciones.

Además, por desgracia, en México la informalidad reina en la contratación de mano de obra, por lo que la incorporación de personal que priva se ejecuta de forma irregular.

¿Qué debemos esperar ahora en el 2024?

Para empezar ya está casi aprobada una reforma para ampliar el permiso de paternidad de 5 a 20 días, lo cual sin duda alguna, es algo que refleja esta necesidad de un mayor involucramiento de los padres con el nacimiento y cuidado de sus hijos.

Pero algo curioso es que esto no garantiza que el citado permiso de paternidad en efecto sea debidamente utilizado por el progenitor para el apoyo de la madre y del propio bebé. Me atrevo a hacer notar lo anterior, ya que en algunas empresas que otorgan permisos de paternidad mayores a los establecidos en las leyes, las parejas de los trabajadores hombres solicitan que dicho permiso no le sea concedido ya que “se desaparecen de su casa”.

Hasta aquí, esto podría parecer meramente una anécdota curiosa, pero lo que no nos dice esta propuesta de cambio legislativo es quién

debe pagar esta licencia, es decir, se impone al patrón la carga de dar este permiso.

Si bien es perfecta y naturalmente entendible e incluso podríamos pensar que debería de ser por más tiempo, se le pide al patrón que sea quién lo cubra. No obstante, también cabría la pregunta si esta prestación no se trata de seguridad social que debiera cubrir el estado o cuando menos compartir el costo.

Por supuesto, la gran incógnita es si el próximo año será aprobada la reforma que podría reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas; sin estar claro si se disminuirá también de seis a cinco días por semana, es decir, que se darán dos días de descanso por cada cinco de trabajo o podrá ser un día de descanso por cada seis de trabajo.

Esta reforma estuvo a punto de ser aprobada en el 2023, pero se regresó para su estudio a comisiones en el Poder Legislativo. Pero siendo el 2024 un año electoral, suena atractivo disminuir por decreto la jornada laboral en todo el país aumentando de forma importante el costo laboral.

¿Usted qué opina? ¿Procederá la reforma?

El contenido es responsabilidad del autor.

ESTRATEGIAS PARA CONSTRUIR UN ENTORNO LABORAL SALUDABLE

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

La “NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención” surgió como una herramienta fundamental en el ámbito laboral cuyo objetivo es mejorar las condiciones laborales y promover la salud mental de los trabajadores.

Esta norma, se presenta como un pilar necesario para crear ambientes saludables que beneficien tanto a los empleados como a las organizaciones, toda vez que un entorno positivo no sólo fomenta la productividad, sino que también coadyuva al desarrollo personal y profesional.

Son varios los aspectos que contribuyen a crear un entorno laboral saludable, por lo que en esta edición nos referiremos a dos de ellos: favorecer el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el ofrecer beneficios competitivos.

Favorecer el balance entre trabajo y vida personal

El equilibrio entre trabajo y vida personal es esencial por las siguientes razones:

- El exceso de trabajo puede llevar al agotamiento físico y mental, además de incrementar el riesgo de problemas de salud como el estrés, la ansiedad y la depresión.

Si mantenemos un buen equilibrio, se reducen estos riesgos y tendremos trabajadores más saludables y con una actitud positiva y motivada hacia sus responsabilidades laborales. Por el contrario, el agotamiento puede afectar negativamente la concentración, la creatividad y la toma de decisiones, lo que disminuirá el rendimiento laboral.

- El tener tiempo para convivir con familiares y amigos incrementa los niveles de satisfacción y calidad de vida. Tengamos presente que el tiempo dedicado a las relaciones personales es fundamental para construir y mantener conexiones significativas con nuestros seres queridos.
- El tener la posibilidad de descansar y desconectar de vez en cuando es esencial para mantener un alto nivel de productividad y rendimiento en el trabajo.

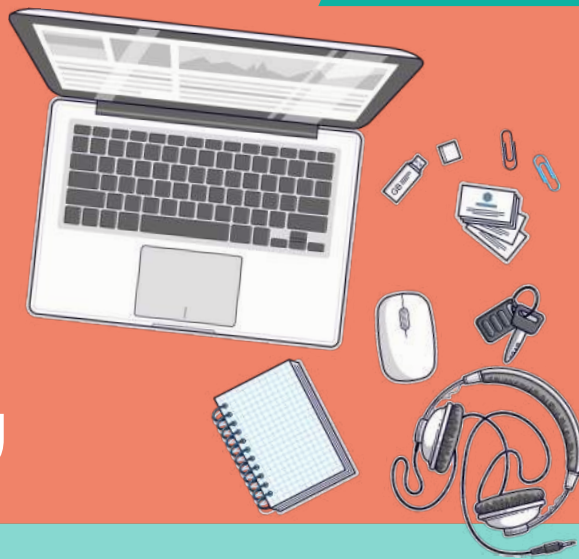
¿Cómo pueden ayudar las organizaciones para lograr este equilibrio?

Una opción que pueden ofrecer las empresas es el **horario o jornada flexible**. Se trata de una práctica laboral que permite a los empleados ajustar sus horarios de trabajo de acuerdo con

“

¿Cómo pueden ayudar las organizaciones para lograr este equilibrio? Una opción que pueden ofrecer las empresas es el **horario o jornada flexible**.

”



ciertos límites establecidos por la empresa. Esto puede incluir la posibilidad de iniciar o finalizar la jornada laboral en diferentes momentos, siempre y cuando se cumplan las horas laborales requeridas y se respete la duración máxima de la jornada laboral que establece la Ley Federal del Trabajo.

Al no existir una normatividad específica que regule esta práctica, podrá variar según la empresa, su cultura organizacional y sus políticas internas. Los horarios flexibles permiten a los empleados gestionar mejor su tiempo y equilibrar el tiempo que destinan a su trabajo y la vida personal.

Otra modalidad que ha resultado benéfica es el **teletrabajo**, más conocido como home office. Cuando los servicios se prestan bajo esta modalidad es necesario aplicar las disposiciones contenidas en la NOM-037-STPS-2023 “Teletrabajo- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”, la cual entró en vigor el cinco de diciembre del 2023.

Dentro de las obligaciones que tienen las empresas se encuentra el otorgar las herramientas de trabajo necesarias. Además, el centro de trabajo debe realizar un pago mensual a cada trabajador para cubrir el costo del servicio de internet y la parte proporcional de la energía eléctrica. Al no

existir regulación sobre el monto que debe cubrirse por este concepto, es conveniente contar con un estudio de los posibles costos que incurren los trabajadores en la modalidad de teletrabajo. Para ello, los trabajadores deben informar los costos por el uso de los servicios de teléfono, internet y del consumo de electricidad y con base en ellos calcular el monto a pagar a cada trabajador.

Opcionalmente, se puede pactar un pago mensual fijo, previamente determinado, mismo que pueda ser revisado más adelante en caso de que el costo de estos servicios se incrementa. Estos pagos deben reportarse en el CFDI de nómina en el nodo “Otopago” con la clave “999” “Pagos distintos a los listados y que no deben considerarse como ingreso por sueldos, salarios o ingresos asimilados”.

Otro aspecto clave en esta modalidad laboral es establecer límites claros en las horas de trabajo, respetar el tiempo libre y fomentar la desconexión digital fuera del horario laboral.

Ofrecer beneficios competitivos

Proporcionar prestaciones superiores a las establecidas por la ley laboral puede tener varios beneficios para las empresas, por ejemplo:

- Atraer a empleados talentosos y retener a los existentes.
- Contribuyen a mantener un ambiente laboral positivo.
- Contar con empleados más motivados y comprometidos, lo que puede incrementar la productividad.
- Disminuir la rotación de personal.
- Contribuir al bienestar general de los empleados, al otorgar prestaciones como las que se comentan enseguida:

a) Seguros de vida para los trabajadores. El contar con un seguro de vida puede brindar a los empleados tranquilidad y seguridad, al saber que sus seres queridos estarán protegidos financieramente en caso de su ausencia. Para la empresa, representa un gasto deducible para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Si desafortunadamente fallece el trabajador, la indemnización que pague la aseguradora estará exenta de ISR, siempre y cuando los beneficiarios designados sean el cónyuge, concubina o concubino y/o sus ascendientes o descendientes en línea recta del empleado.

b) Seguro de gastos médicos mayores. Sin lugar a duda, este seguro es muy apreciado ya que genera tranquilidad y respaldo en situaciones críticas. Este beneficio forma parte de las prestaciones de previsión social, por lo que para que sea deducible para la empresa debe otorgarse de manera general a todos los trabajadores de la misma área o del mismo sindicato. Asimismo, se trata de un ingreso exento de impuestos para el trabajador.

c) Vales de despensa. Esta prestación ayuda a los empleados a mejorar su poder adquisitivo al proporcionarles un beneficio que pueden utilizar para la compra de alimentos y productos de primera necesidad. Esto puede ser especialmente útil para aquellos

empleados con salarios más bajos. Para que sean deducibles deben otorgarse de manera general a los trabajadores y entregarse mediante los monederos electrónicos que autorice el SAT. Este beneficio no forma parte del salario base de cotización siempre que el monto entregado no exceda del 40% del valor de la Unidad de Medida y Actualización (UMA).

d) Fondo de ahorro. La creación de un fondo de ahorro fomenta la cultura del ahorro entre los empleados. Esto puede ayudar a los trabajadores a planificar su futuro financiero, establecer metas y enfrentar imprevistos con mayor tranquilidad. Para que sea un gasto deducible para la empresa y un ingreso exento para el trabajador, deben cumplirse los siguientes requisitos:

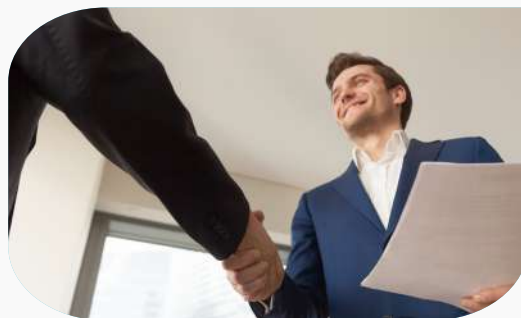
- Otorgar la prestación de manera general en beneficio de todos los trabajadores.
- El monto de la aportación de la empresa será igual a la del trabajador.
- La aportación no puede exceder del equivalente de 1.3 UMAS.
- Para realizar préstamos a los trabajadores con cargo al fondo de ahorro, se deben aplicar las reglas establecidas en el artículo 49 del reglamento de la Ley del ISR.
- Además, de cumplirse estos requisitos, las aportaciones al fondo de ahorro no formarán parte del salario base de cotización por lo que tampoco impactará en el pago de cuotas del IMSS.

Como se puede apreciar, en la medida en que las finanzas de las organizaciones lo permitan, es conveniente revisar las diferentes estrategias que existen para construir un entorno laboral saludable y aprovechar los beneficios fiscales que ofrece cada una de ellas.

El contenido es responsabilidad de los autores.

ADIÓS AL CURRÍCULUM VITAE

Por: Mario Barbosa,
ASESOR AMEDIRH TALENTO



¿Te puedes imaginar un proceso de Atracción de Talento sin apoyo del CV?... El término *currículum vitae* tiene sus raíces en el latín y se traduce como “carrera de la vida”. Su evolución se remonta a la antigua Roma, donde los individuos prominentes solían llevar consigo tablillas con información personal, como educación, experiencia laboral y habilidades, para presentarlas a potenciales empleadores o clientes.

El concepto moderno del *currículum vitae* se consolidó en el siglo XV cuando los artistas italianos comenzaron a crear “cartas de presentación”, detallando sus habilidades, experiencias y logros para buscar patrocinio y empleo. A medida que las industrias y profesiones se desarrollaron, esta práctica se extendió y refinó, convirtiéndose en un estándar para la presentación de la trayectoria.

Con el tiempo, el *currículum vitae* ha evolucionado para adaptarse a los cambios en la estructura laboral y las necesidades de contratación. Ha pasado de ser un simple registro de experiencia a un documento estratégico que destaca habilidades, logros y competencias relevantes para el puesto específico al que se postula. Sin embargo, hay varios desafíos que enfrentan los reclutadores al depender únicamente del *currículum vitae* como fuente de información.

- 1. Limitación de información:** El CV pueden ser limitados, pues a menudo, no cuenta la historia completa de un candidato, lo que suele llevar a una evaluación superficial de sus habilidades y experiencias.
- 2. Falta de contexto:** Sin una interacción directa, es difícil comprender el contexto detrás

de los logros listados en el *currículum*. No se obtiene una idea clara de cómo se aplicaron esas habilidades en entornos específicos o qué impacto tuvieron.

- 3. Dificultad para evaluar habilidades blandas:** Las habilidades interpersonales, la inteligencia emocional o la capacidad de trabajo en equipo son difíciles de demostrar a través de un *currículum*.
- 4. Posible exageración o falta de precisión:** Los candidatos pueden exagerar o maquillar su experiencia y habilidades en un *currículum*.
- 5. Falta de actualización:** El CV podrían no reflejar con precisión la trayectoria más reciente de un candidato.
- 6. Barreras de diversidad:** Los reclutadores pueden estar influenciados por sesgos inconscientes al evaluar la currícula, lo que podría llevar a descartar a candidatos con experiencias diversas pero relevantes.

En Amedirh Talento, nos renovamos para enfrentar estos desafíos, adoptando enfoques más holísticos, como realizar entrevistas detalladas, usar pruebas de habilidades específicas y buscar fuentes adicionales de información, como perfiles en redes profesionales, para complementar la evaluación basada en el *currículum vitae*. Sabemos que en la era de la inteligencia artificial, eventualmente dejaremos de usar el CV, como lo conocemos y, por ello, nuestro modelo operativo se modifica y actualiza para seguir creando conexiones exitosas entre las personas y las empresas. 🤝

El contenido es responsabilidad del autor.

TELETRABAJO SEGURO Y RESPONSABLE

¿Eres teletrabajador? Evita las prácticas que ponen en riesgo la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información.



1 No compartas tu equipo con otros usuarios.



2 No reveles contraseñas de acceso y consérvalas en un lugar seguro.



3 Bloquea tu equipo cuando no lo utilices.



4 Solicita la protección contra robo para monitorear la ubicación y actividad de tu equipo.



5 Actualiza todas las herramientas de software de seguridad en coordinación con el personal de Tecnología de Información de la empresa.



6 Utiliza únicamente redes de internet móvil seguras y confiables.



7 Realiza tu trabajo a través de una red virtual privada (VPN).



8 Protege la información que reside en los dispositivos de almacenamiento.



9 Respalda periódicamente tus archivos.



10 Confía en las áreas de soporte a usuarios.



Fuentes: Elaborado por AMEDIRH con información de ESET Latinoamérica.

Amedirh^{MR} Store

Conoce la nueva Amedirh Store
que te conecta con proveedores de RH

#AmedirhStore

Conoce el nuevo espacio de soluciones para #RecursosHumanos donde conectamos a las marcas que ofrecen herramientas potentes para atender las necesidades de RH.

#AmedirhStore

Espacio en línea donde conectamos a empresas con soluciones y herramientas relacionadas con la gestión de #RecursosHumanos. Facilitamos la búsqueda de software, tecnologías y servicios para abordar necesidades organizacionales de manera más eficiente.

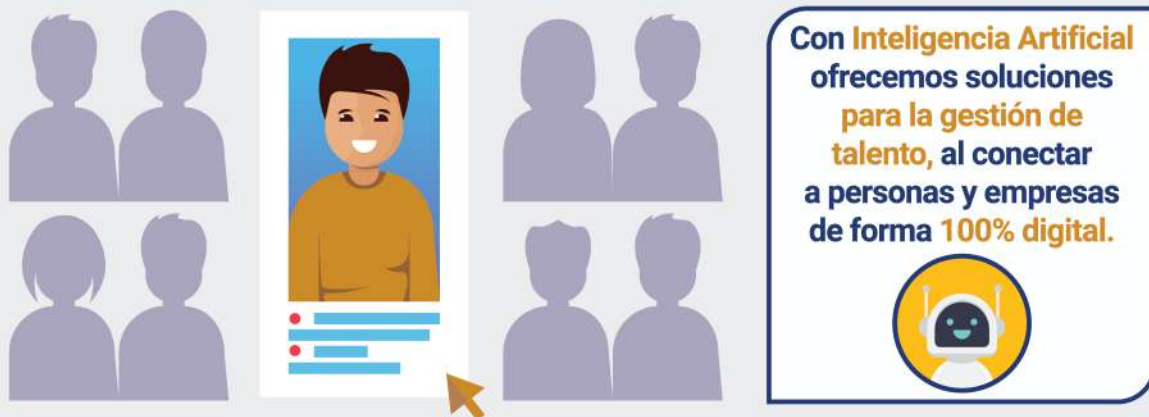


Contacto

info@amedirh.store

www.amedirh.store

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