



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

Nuestra experiencia de más de 20 años en la administración de distintos programas de prácticas profesionales nos permite apoyarte en la selección de la mejor opción de talento para tu organización.



¿Cómo te ayudamos?

Empresa especializada en la administración de prácticas profesionales con REPSE.

Brinda la oportunidad de continuar con tu programa de semillero de talento.

Integra a estudiantes de universidades o escuelas técnicas, públicas o privadas.



¡CONTÁCTANOS!
Y TE PRESENTAREMOS
UN PLAN ESPECIAL
sonia@gessproff.mx
mauricio@gessproff.mx

Ingresa aquí

www.gessproff.mx



CONTENIDO

04 EDITORIAL

Bienestar en la empresa:
del discurso a la
implementación

08 CONGRESO 2025

60° Congreso Internacional
de Recursos Humanos 2025
Creando historias que
transforman el mundo del
talento humano

12 AMEDIRH TALENTO

Bienestar y felicidad en
el trabajo, ¿de quién es
la responsabilidad?

16 EN PORTADA

Mejorar la productividad
con enfoque holístico
de la salud y el bienestar

20 GRANDES TENDENCIAS

Dirigir el bienestar en la
empresa: desafíos ineludibles

30 RETORNO DE INVERSIÓN

Reparto de utilidades: aspectos
relevantes a considerar

34 MUNDO EJECUTIVO

Millennials y Centennials,
los menos satisfechos con el
bienestar laboral, según estudio

CREANDO VALOR

35 MARCO LEGAL

Bienestar y derecho a
la desconexión digital

38 INFOGRAFÍA

El Talento Antifrágil
Cómo identificarlo, desarrollarlo
y aprovechar su poder en tu
organización

ENFOQUE DE NEGOCIOS

14 El bienestar integral:
mayor consciencia y
desafíos por superar

24 Más allá del discurso:
consciencia, coherencia
y el verdadero reto del
bienestar organizacional

26 Talentos visibles, mujeres
con discapacidad

28 Invertir en la salud de los
empleados: nueva prioridad
estratégica para RH

Bienestar en la empresa: del discurso a la implementación

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

Cada vez más compañías incluyen en su filosofía institucional a términos como salud emocional, equilibrio entre vida/trabajo y ambientes laborales positivos. Sin embargo, el reto real está en pasar de las declaraciones a las acciones tangibles y al efecto positivo en los colaboradores.

A menudo, me preguntan cuáles son algunos de los obstáculos que enfrentan los equipos de RH al implementar estrategias de bienestar. Les comparto parte de mi perspectiva.

- 1. Compromiso débil:** cuando el bienestar se percibe como una iniciativa aislada de RH, su impacto se diluye. Por tanto, es indispensable que los líderes de la organización se involucren activamente, participen y comuniquen con el ejemplo. El bienestar debe ser parte de la estrategia de negocio, no un añadido.
- 2. Desconocimiento de las necesidades del equipo:** las estrategias fracasan cuando se implementan sin diagnóstico y se brindan beneficios que no atienden problemas reales. Escuchemos a los colaboradores a través de encuestas, grupos focales o conversaciones abiertas. Un programa de bienestar debe responder a necesidades específicas.
- 3. Cultura organizacional basada en el presentismo:** aún se premia a quien “se queda más tiempo”. Cambiemos el enfoque hacia una cultura de confianza y resultados, donde se valore la productividad y no las horas frente a la computadora.
- 4. Presupuesto limitado o mal asignado:** invertir en bienestar suele verse como un gasto. Por tanto, es vital presentar casos de éxito y datos

concretos que demuestren el retorno de inversión (ROI) del bienestar: menor rotación, reducción del ausentismo, mayor compromiso.

- 5. Resistencia al cambio:** algunos equipos pueden rechazar nuevas iniciativas por miedo, apatía o experiencias previas fallidas. Comuniquemos claramente los beneficios, involucrando a agentes de cambio y facilitando la adopción progresiva para generar aceptación.
- 6. Falta de continuidad y seguimiento:** una iniciativa de bienestar que comienza con fuerza y luego se desvanece, daña la credibilidad institucional. Será mejor establecer un plan a mediano y largo plazo, con responsables, medición de impacto y revisión periódica.
- 7. No considerar la diversidad del equipo:** Lo que funciona para un grupo, puede no ser adecuado para otro. Ofrezcamos programas flexibles y adaptables que contemplen distintas edades, géneros, contextos familiares y estilos de vida.

Implementar una cultura de bienestar organizacional no es tarea sencilla, pero sí necesaria. Va más allá de colocar mesas de ping-pong y ofrecer snacks saludables: implica transformar la forma en que se vive el trabajo. Con voluntad, planeación y coherencia, las empresas pueden ser verdaderos espacios de desarrollo humano.

Las narrativas más poderosas se basan en hechos y datos duros. Aplica igualmente en el caso del bienestar en la organización. Dedicamos la edición de mayo-junio a este destacado tema de la agenda del presente y el futuro para los líderes 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; Directora General Adjunta de Recursos Humanos, HSBC México. **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. MBA. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano y Sostenibilidad; SURA.

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.

CREANDOVALORH. Año 14. No. 3. Mayo - Junio, 2025. 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: 04-2025-012113035500-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.

Invertir en el bienestar de los empleados es estratégico y clave para mejorar la productividad, reducir costos y fortalecer la cultura organizacional en las empresas mexicanas. Estos son cinco datos clave que como líder de Recursos Humanos necesitas conocer.

1. El 88% de los trabajadores en México considera que el bienestar en el trabajo es tan importante como su salario.

Fuente: Wellhub.

2. Las empresas mexicanas que implementan programas de bienestar laboral experimentan un aumento del 16% en la productividad y una reducción del 20% en la rotación de personal.

Fuente: Vorecol.

3. El 94% de los trabajadores en México considera que su bienestar emocional afecta directamente su productividad laboral.

Fuente: Gympass.

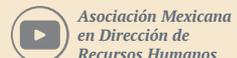
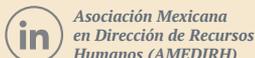
4. Las empresas que priorizan el bienestar organizacional tienen un 23% más de rentabilidad y duplican las probabilidades de contar con equipos comprometidos.

Fuente: Gallup.

5. El agotamiento laboral puede costar hasta 2 millones de pesos anuales a las empresas mexicanas, mientras que programas de bienestar ayudan a mitigar este impacto.

Fuente: Wellhub. 

Únete a nuestras redes sociales



Damos la bienvenida
a los líderes de Recursos
Humanos que se suman
**a nuestro proyecto de
transformación del empleo
y el talento en las
organizaciones mexicanas**

212 Executive Search Consulting

Lic. Susana Segura
Marketing Sales Specialist
Sector: Servicios

Ameyalli Camacho

Lic. Ameyalli Camacho
Directora de Talento Humano
Sector: Otros

Ancora Seguros y Garantías

Lic. Jorge Antonio Salas Cacho
Director General
Sector: Aseguradora

Android de México

Ing. Monserrat Salazar
Coordinadora de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Apollo Communications

Lic. María de los Ángeles Hernández Gutiérrez
Gerente de Capital Humano
Sector: Tecnología

Carrier Enterprise Servicios México

Lic. Angélica Treviño
HR Manager
Sector: Otros

Cegid México

Lic. Jacqueline Melo Valenzuela
Dirección HR Latam
Sector: Tecnología

Chevez Ruiz Zamarripa

Lic. Mayeli Cabral
Socia
Sector: Servicios

Coconal

Lic. Elizabeth Eliana Martínez Ramos
Jefatura de Recursos Humanos
Sector: Construcción

Desarrollo Patrimonial ADPA

Lic. Alfredo Méndez Aragón
Jefe de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Gac Motor

Lic. Daniela Velasco
HR Manager
Sector: Automotriz

Granjas Ojai

Lic. Germán Zúñiga Candiani
Gerente de Capital Humano
Sector: Otros

Grupo La Florida México

Lic. Yazmín Moreno Reyes
Gerente de Capital Humano
Sector: Alimenticia

Implicarthe

Lic. Verónica Romero Lucas
Dirección de Operaciones
Sector: Servicios

Macropay

Lic. Mónica Hernández Carbajal
Directora de Capital Humano
Sector: Tecnología

O´Hervanario

Mtra. Luz Cristina Pineda Mendoza
Gerente Administrativo
Sector: Farmacéutica

Owens Corning México

Lic. Lorena Acosta Ruiz
HR Lead Bmla
Sector: Vidriera

Pentafon HR Solutions

Lic. Itzel Vargas
Directora Comercial
Sector: Servicios

René Rodríguez

Lic. René Rodríguez
Cofundador, consultor y conferencista
Sector: Otros

Sandra Regina Osnaya Garavito

Lic. Sandra Regina Osnaya Garavito
Socia Directora
Sector: Instituciones/Educativas

Saverglass

Lic. Gabriela Tapia
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Vidriera
Teleperformance México

Lic. Erika Bañuelos Ramírez

VP Recursos Humanos México
Sector: Comunicaciones

Total Cyber Sec

CP. Felipe de Jesús Gutiérrez Ávila
Director de Capital Humano
Sector: Tecnología

Universidad Anáhuac MX

Mtra. Silvia Axle
Director de Maestría en Capital Humano
Sector: Instituciones/Educativas

Webasto

Lic. Víctor Robledo
Manager People Organization
Sector: Automotriz



Te llevamos a las manos correctas

Tenemos planes y tarifas accesibles
y de alto rendimiento.

ANUNCIA TU MARCA

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

lduran@amedirh.com.mx





Amedirh

60° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2025

Creando historias que transforman el mundo del talento humano.

Este año, el evento empresarial más relevante en materia de Recursos Humanos, tanto en México como en América Latina, se enfoca en la creación de historias que transforman el mundo del talento.

“Desde hace seis décadas, los líderes de la comunidad de AMEDIRH han definido las tendencias de desarrollo de la gestión del talento y la empleabilidad en el país, mediante la exploración constante de enfoques, métodos y tecnologías, manteniendo a México a la vanguardia”, señala Mauricio Reynoso, director general de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos.

“Con la mirada dirigida hacia el futuro, este 2025 conversaremos sobre la nueva agenda de alto impacto para la gestión de talento que nos ocuparán

en los próximos años. Esto dará pie a las narrativas que impulsaremos como líderes y ejecutivos de Recursos Humanos para consolidar y hacer exponencial nuestra contribución en las empresas, los diversos sectores económicos y los mercados”, puntualiza Mauricio Reynoso.

Con visión, estrategia, emoción y pasión, los líderes mexicanos de Recursos Humanos, celebraremos 60 años de promover la evolución del empleo hacia la productividad y la conversión del trabajo en bienestar para la región. Te invitamos a vivir y ser parte del encuentro que nos pondrá en marcha hacia la conquista de nuevas cimas donde el talento es la pieza fundamental.

¡Te esperamos los días 22 y 23 de octubre en Expo Santa Fe para celebrarlo juntos!

¡Te damos un adelanto! Conoce a algunos de nuestros conferencistas



Andrea Lorio EXPERTO EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Convencido de que la digitalización comienza con el ser humano, Andrea Lorio ha inspirado a miles de líderes y profesionales a lograr cambios personales como catalizadores del éxito organizacional.

Durante cinco años fue CEO de Tinder en América Latina y Chief Digital Officer en L'Oréal Brasil. Es autor de tres libros exitosos: “6 habilidades para navegar en la transformación digital”, “El futuro ya no es como antes” y “Metanoia Lab: lecciones de soft skills en el mundo digital”.

Estudió Economía en la prestigiosa Universidad Bocconi de Milán y cursó una maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad Johns Hopkins, en Washington.



Borja Castelar
INSTRUCTOR OFICIAL DE LINKEDIN LEARNING

Especialista en liderazgo, ventas y transformación digital, Borja Castelar comparte ideas que generan cambios profundos en personas y organizaciones. Escribió los libros “Potencia tu persuasión”, enfocado en mejorar la capacidad de influencia personal, y “Tu futuro trabajo”.

Tras iniciar su carrera profesional en una consultoría de Recursos Humanos en Londres, se unió a LinkedIn, donde lideró exitosamente durante casi una década las ventas corporativas para Europa desde Dublín, y posteriormente para América Latina.

En 2018, LinkedIn reconoció su talento nombrándolo mejor profesional de ventas en toda la región de América, entre más de cuatro mil candidatos. Hoy, es Director en CoachHub, plataforma líder global en coaching digital.



Erika Giorgana
CEO Y FUNDADORA DE HUMAND

Líder reconocida mundialmente por su sólida trayectoria en el diseño e implementación de estrategias de transformación, cambio cultural, y desarrollo de capacidades. Es una apasionada de crear compañías ‘más humanas, más ágiles y con más impacto’.

Erika Giorgana es CEO y fundadora de Humand, firma de consultoría basada en Londres que acompaña a las organizaciones para evolucionar hacia modelos más ágiles, digitales y centrados en las personas.

Asimismo, es CEO y fundadora de Pitribe, la primera plataforma de talento enfocada en habilitar la agilidad organizacional a través de la gestión dinámica de habilidades, desempeño y desarrollo.



Mariano Miranda
FUNDADOR Y DIRECTOR DE BUO

Mariano es un emprendedor destacado por su enfoque en la innovación social, el empleo y la educación, para capitalizar la tecnología. Es fundador y director de BUO, una startup que utiliza inteligencia artificial para ayudar a las empresas a predecir y mejorar comportamientos clave del talento.

Bajo su liderazgo, BUO ha recaudado más de 3 millones de dólares en una ronda de inversión semilla. También, ha colaborado como columnista invitado en “Nearshore Americas”.

Es economista graduado de la Universidad de Yale, donde se especializó en desarrollo económico en América Latina y educación.

SAVE THE DATE

22 y 23 de octubre en Expo Santa Fe



Sergio Nava

EXPERTO EN PSICOLOGÍA DEL LIDERAZGO

Destacado emprendedor, Sergio fusionó psicología, liderazgo y música en un innovador concepto que ha denominado “La psicología del liderazgo”. Es autor del libro “Lidera como rockstar”.

Como socio estratégico de “Delivering Happiness México”, ha transformado numerosas organizaciones al promover culturas de servicio y bienestar laboral. Su modelo de liderazgo fue incluso objeto de estudio por parte del IPADE debido a su significativo impacto empresarial.

Graduado con honores en Psicología, cuenta con estudios avanzados en liderazgo y estrategia en Harvard, además de poseer un MBA y especializaciones en Ciencias de la Familia, Psicología Positiva y Ciencias de la Felicidad.



Jason Averbook

SOCIO SENIOR Y LÍDER GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DE RH, MERCER

Es un connotado líder global y visionario en el ámbito de Recursos Humanos, transformación digital y tecnología para la fuerza laboral. Asimismo, es autor de dos libros enfocados en la evolución digital de RH.

Con tres décadas de experiencia, ha asesorado a más de mil organizaciones internacionales en procesos estratégicos de digitalización e innovación tecnológica, consolidándose como uno de los 25 consultores más importantes del mundo en Capital Humano y uno de los 100 líderes más influyentes en tecnología para RH.

También es cofundador y CEO de Leapgen, empresa especializada en transformar entornos laborales mediante tecnologías disruptivas.



Felipe Gómez

EMPRENDEDOR Y PIANISTA

En 1995, fundó Ink —empresa colombiana pionera en Multimedia, Interactividad e Internet—, donde fue director de Centro América y el Caribe, así como miembro de la junta directiva.

En 2003, Felipe Gómez asumió el cargo de presidente fundador y miembro de la junta directiva de Farmacity Colombia. Hacia el 2009 fue presidente de Compass Group Colombia; y se desempeñó como director de innovación y desarrollo de nuevos negocios para toda la región Latam.

Es administrador de empresas por la Universidad de Los Andés de Bogotá con un MBA del IMD en Lausanne. Ha sido nombrado dos veces como delegado sobresaliente al World Summit of Young Entrepreneurs, evento organizado por Naciones Unidas y el Instituto de Liderazgo de Harvard.



Pilar Jericó EMPRESARIA Y CONFERENCISTA

Es un referente internacional en liderazgo, mentalidad para el cambio y “NoMiedo”. Su blog en el diario El País cuenta con 3.2 millones de lectores al año. Ha escrito siete libros y se han traducido a seis idiomas.

Pilar figura en la lista de las “Top Mujeres Líderes” en España en la categoría de pensadoras y expertas, por ser pionera en aportar claves en el desarrollo del talento, el liderazgo, la transformación y la superación del miedo en las empresas.

Es Doctora en Organización de Empresas y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Asimismo, realizó el posgrado en estrategia en Harvard University, en comportamiento organizativo en UCLA y en liderazgo en West Point.



Simón Cohen CEO DE HENCO GLOBAL

Es autor del libro “PLENO: los secretos de un empresario que buscando el éxito, encontró la felicidad”. Inició su carrera gestionando proyectos internacionales en la empresa textil familiar, donde identificó la necesidad de servicios logísticos de calidad en México.

Esta visión lo impulsó a crear en 1997 su propia compañía, referente en transporte internacional de carga. Su innovadora filosofía empresarial “High Performance, Happy People”, centrada en la felicidad y el alto desempeño, ha sido objeto de estudio en Harvard Business School y London Business School, destacando su liderazgo estratégico y visión empresarial.

Simón Cohen es licenciado en Comercio Internacional por el Tecnológico de Monterrey y continúa formándose en universidades globales.



Carlos Morett DIRECTOR, EMPRENDEDOR Y PRODUCTOR DE DISNEY Y NETFLIX HOST DEL CONGRESO AMEDIRH 2025

Su carrera abarca la industria del cine, los negocios y la motivación. En 2020, lanzó en México “Rebelión de los Godínez”, largometraje que alcanzó la posición número 1 en películas mexicanas en Netflix.

Asimismo, ha dirigido campañas publicitarias para marcas como Pepsi, Coca-Cola, Cinemex y NFL. En 2023, publicó su libro “Empezar desde abajo” bajo el sello de editorial Planeta.

Estudió la licenciatura en Comunicación Audiovisual y estudió en la Vancouver Film School y Van Arts. Cuenta con una Maestría en Tecnologías Interactivas en la Comunicación Audiovisual y un doctorado en Marketing y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid.

Bienestar y felicidad en el trabajo, ¿de quién es la responsabilidad?

Por: **Mario Barbosa,**
ASESOR DE AMEDIRH TALENTO

Recuerdo con claridad el día que escuche la frase “tu rol como líder es ayudar a la gente a encontrar la verdad, no hacer a la gente feliz”. Fue en el 2020 cuando en Amedirh realizábamos la hazaña de ejecutar el primer congreso de manera 100% virtual. Desde entonces y hasta la fecha recurro a este pensamiento para crear consciencia respecto al bienestar laboral.

Podría sonar algo áspero e individualista el hecho de pensar que en el foco de un líder no se encuentre el objetivo de conseguir que su equipo de trabajo encuentre el bienestar en su día a día a partir de la felicidad. Sin embargo, también es un hecho que hoy en día más personas no se sienten felices en el desempeño de sus labores.

Basta con indagar un poco y encontraremos frases que son tan familiares y comunes que ya no nos extraña conocer el motivo del disgusto o inconformidad. Por ejemplo, solemos escuchar “es que la comunicación aquí es muy mala”, “nos hace falta tener objetivos claros”, “el exceso de trabajo me está acabando”, entre otras que seguramente ahora vienen a la mente.

El problema es que dejamos que los conceptos de felicidad y bienestar sean responsabilidad de alguien más cuando son propios. Es un asunto de ego, pues si consideramos que éste es un engaño del autoestima, nos llevará a un modelo de dependencia que nos hará creer que aquello que necesitamos nos lo debe pro-

porcionar alguien más. De tal modo que caemos en un círculo vicioso de interdependencia que nos distrae de la razón de ser y el por qué estamos en una organización.

Todos los que conformamos una empresa aceptamos autógrafamente una relación laboral, un convenio legal de intercambio sano, donde entregamos talento y recibimos compensación económica en cada periodo de pago. Pero ¿por qué tiene validez el argumento de que el rol del líder es encontrar la verdad?

Desde la premisa de que los momentos de mayor insatisfacción de las personas provienen de la frustración al no poder resolver problemas relativos a su puesto de trabajo, el rol del líder consiste en dar razonabilidad con hechos y datos a la realidad de por qué tal o cual situación no es posible de solucionar. Los argumentos de verdad tienen como beneficio, en el mejor de los casos, llegar a la solución óptima y, en caso contrario, el simple hecho de saber que el asunto no tiene respuesta temporal o definitiva. Crea sanidad mental lo que se traduce en felicidad que, en un sentido puro, no es otra cosa más que momentos de bienestar.

Ser un líder enfocado en encontrar la verdad aplicando su experiencia, conocimiento y competencias blandas y duras, invariablemente generará ambientes de trabajo saludables, y la felicidad y bienestar de las personas llegará como consecuencia. La verdad en los procesos genera productividad, logro de resultados y orgullo por el trabajo realizado. El bienestar laboral se vuelve integral, toda vez que la organización es consciente y capaz de diferenciar el SER del HACER, con independencia de criterio e inteligencia emocional. 🌀

El contenido es responsabilidad del autor.



Diplomados



Diplomado en Contraloría Financiera

Inicia 28 de abril de 2025



Diplomado en Normas de Información Financiera

Inicia 5 de mayo de 2025



Diplomado en Tributación Internacional

Inicia 19 de mayo de 2025



Diplomado en Contabilidad y Auditoría Gubernamental

Inicia 26 de mayo de 2025



Diplomado en Especialización práctica en Derecho Fiscal Contable

Inicia 27 de mayo de 2025



Diplomado en Finanzas empresariales

Inicia 9 de junio de 2025



Diplomado en Inteligencia Artificial (Nuevas tecnologías)

Inicia 17 de junio de 2025



diplomados@colegiocpmexico.org.mx
Tel. 55 1105 1925
55 8461 4092

Colegio de Contadores Públicos de México



El bienestar integral: mayor consciencia y desafíos por superar

Por: C.P. y P.C.FI. Mauricio Hurtado de Mendoza Valdez,
SOCIO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO

El bienestar integral es una prioridad estratégica que motiva a los colaboradores e incrementa la productividad en las empresas. Un colaborador que se percibe a sí mismo como pleno satisface las Dimensiones de Bienestar Integral (DBI). Estas dimensiones son de carácter físicas, mentales, emocionales, espirituales, sociales, profesionales y financieras mejoran su calidad de vida y fortalece la retención del talento y la sostenibilidad y rentabilidad de las organizaciones.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud las empresas con programas de bienestar integral reportan 20% mayor productividad. Por otra parte, 3 de cada 10 colaboradores considera que el agotamiento o “burnout” y el estrés generan niveles bajos de compromiso y eficiencia y 7 de cada 10 considera que debe haber un plan dinámico de bienestar integral en las empresas.

El bienestar integral incrementa la motivación, concentración, eficiencia, creatividad, innovación resiliencia, sentimiento de pertenencia y la salud en general. De la misma manera contribuye a disminuir el estrés, depresión, ansiedad, ausentismo, agotamiento, rotación y costos de atención médica.

Para los especialistas de Recursos Humanos, este enfoque no es una simple tendencia, sino una plataforma desde la cual generar valor real y medible para las empresas.

Una visión holística del bienestar

El bienestar integral se basa en la interdependencia de distintos aspectos de la vida humana

a través de las DBI. Ignorar cualquiera de estas dimensiones genera tensiones que impactan negativamente tanto en la persona como en el entorno de trabajo.

Las organizaciones que adoptan esta visión ya no se centran exclusivamente en indicadores financieros o resultados inmediatos. Incorporan también indicadores de salud organizacional, compromiso, clima laboral y satisfacción general. Así, el área de Recursos Humanos se transforma en un socio estratégico que ayuda a desarrollar culturas laborales sostenibles. Esta tendencia se está observando en diferentes frentes; por ejemplo, el número de Comités de Recursos Humanos que apoyan a los Consejos de Administración se han incrementado en los meses recientes. Regulaciones recientes vinculadas al bienestar integral

México ha dado pasos importantes para fortalecer el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Un ejemplo es la NOM-037-STPS-2023, conocida como la “norma del teletrabajo”. Esta regulación, en vigor desde diciembre de 2023, establece condiciones claras y obligatorias para garantizar la seguridad, salud y derechos de quienes laboran a distancia más del 40% de su jornada. Cabe mencionar que se estima que una comunicación clara y transparente incrementa en más de un 50% la eficiencia y 25% el rendimiento laboral. Entre las disposiciones contenidas en esta norma, destacan las siguientes:

- Derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral
- Condiciones ergonómicas adecuadas en el domicilio del trabajador.

- Garantías de privacidad y protección de datos. Equipamiento, electricidad y conectividad proporcionados por el empleador.

Este tipo de normativas reflejan un cambio profundo en la forma de concebir la relación laboral: más humana, más flexible y centrada en el bienestar.

El trabajo remoto como plataforma para la armonía

Cuando se gestiona adecuadamente, el trabajo remoto puede ser una poderosa herramienta de bienestar. Reduce el estrés por desplazamientos, permite una mejor organización del tiempo personal, y mejora la inclusión de personas con necesidades específicas o que viven lejos de los grandes centros urbanos. Además, disminuye la huella ambiental y promueve la sostenibilidad. No obstante, su éxito depende de políticas claras, formación para líderes, confianza mutua y herramientas tecnológicas adecuadas.

Inteligencia artificial: transformando la experiencia laboral

Bien implementada, la IA no sólo automatiza tareas repetitivas o administrativas, sino que puede personalizar experiencias laborales, anticipar necesidades, reducir la carga emocional del trabajo y optimizar la toma de decisiones. Así, puede enriquecer la relación laboral y elevar la calidad de vida de los trabajadores conforme a los siguientes factores.

1. Personalización de programas de bienestar: con herramientas de IA, las organizaciones pueden ofrecer planes personalizados de bienestar, desde entrenamientos físicos hasta talleres emocionales ajustados al perfil de cada colaborador.
2. Prevención del agotamiento (burnout): los algoritmos predictivos pueden identificar patrones de exceso de trabajo, desmotivación o cambios en la productividad que indiquen fatiga emocional. Esto permite a los líderes intervenir a tiempo con acciones preventivas.



3. Mejora en la comunicación interna: los chatbots impulsados por IA pueden ofrecer asistencia 24/7, reduciendo frustraciones y tiempos de espera. Esto libera Recursos Humanos para tareas estratégicas y mejorar la percepción del soporte al colaborador.
4. Procesos de selección y desarrollo más equitativos: los sistemas de IA pueden mejorar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.
5. Apoyo al aprendizaje continuo: los motores de recomendación impulsados por IA pueden diseñar trayectorias de aprendizaje personalizadas, alineando el desarrollo profesional del colaborador con los objetivos de la empresa.
6. Mejora del clima organizacional a través del análisis de sentimiento.

Una visión de bienestar con visión de futuro

El bienestar integral ya no es opcional: es una necesidad organizacional para construir culturas laborales resilientes, comprometidas y productivas. Una cultura organizacional basada en la confianza evita invertir tiempo y energía en pugnas internas. Las empresas que logren armonizar tecnología, políticas públicas, cultura organizacional y liderazgo consciente estarán mejor posicionadas para atraer talento, cuidar a sus colaboradores y crear valor sostenido en un mundo donde el trabajo y la vida personal ya no pueden ni deben estar separados.

El contenido es responsabilidad del autor.

Mejorar la productividad con enfoque holístico de la salud y el bienestar

Por:

Susan Garfield,

CHIEF PUBLIC HEALTH OFFICER, AMERICAS, EY.

Ruma Bhargawa,

LEAD, MENTAL HEALTH, WORLD ECONOMIC FORUM.

Eric Kostegan,

CHIEF DEVELOPMENT OFFICER, WHO FOUNDATION.

Todos hemos vivido situaciones estresantes en el lugar de trabajo. Desde expectativas de rendimiento poco realistas hasta jefes demandantes o con personalidades fuertes. Así que pocos estamos libres de las presiones laborales que pueden afectar a la salud mental.

Una persona pasa una media de 90,000 horas, el equivalente a un tercio de su vida en el trabajo. Como resultado, el entorno, los niveles de estrés y las dinámicas interpersonales en el lugar de labores pueden influir mucho en la salud mental y el bienestar de las personas.

En un momento dado, más de uno de cada 10 trabajadores se ausenta por ansiedad, depresión o agotamiento (*burnout* por el término en inglés). Más allá de las dinámicas interpersonales, pueden ser varios los factores amplificadores del estrés, como la búsqueda del equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida personal, los problemas de salud y el costo de vida en constante aumento.

Años atrás, las grandes organizaciones podían permitirse considerar la salud mental como un asunto privado. Para muestra, en 2001, el “Informe sobre Salud Mental en el Mundo”, de la Organización Mundial de la Salud (OMS), hizo un llamado a la transformación de los entornos que repercuten en la salud mental, siendo el lugar de trabajo un ámbito clave. Más de 20 años después, acelerados por la pandemia de COVID-19, cada vez más empleadores empiezan a comprender su papel y sus responsabilidades a la hora de abordar la salud mental en el centro laboral.

Las consecuencias del retorno al trabajo tras un trauma colectivo de este tipo pusieron de manifiesto el costo de la inacción y la oportunidad de impulsar el impacto. El absentismo y la renuncia silenciosa, son posibles efectos secundarios del estado de salud mental, con implicaciones operativas y financieras para las empresas. Por ello, mitigarlos y mejorar el bienestar de los empleados son motivaciones relevantes para muchas organizaciones.

Además, hay un factor demográfico. La llamada “Generación Z” es mucho más propensa a renunciar argumentando problemas de salud mental. Asimismo, sus integrantes también están más dispuestos a hablar de salud mental, aceptar apoyo y servicios y esperar que los empresarios los traten como “personas completas”, no sólo como fuerza laboral. Sus opiniones importan y las empresas los están escuchando.

Adoptar un enfoque holístico

El argumento económico para abordar la salud mental en el lugar de trabajo es claro. Se estima que en todo el mundo se pierden anualmente 12,000 millones de días de trabajo por depresión y ansiedad, con un costo de 1 billón de dólares en pérdida de productividad. A su vez, se calcula que en Estados Unidos se pierden 20 millones de días y miles de millones de dólares de productividad.

En contraste, diversos estudios ponderan que el rendimiento organizativo es más de 2.5 veces mayor en las organizaciones del sector privado, en las que los colaboradores perciben una buena gestión de la salud y el bienestar, comparado con aquellas donde se aprecia una gestión deficiente de tales aspectos. Sin embargo, los problemas de salud mental cuestan más que dinero, pues afectan a la moral, las relaciones y, en última instancia, al bienestar de las familias y las comunidades.

El primer paso para abordar la salud y el bienestar en el trabajo es reconocer que los empresarios pueden ser parte de la solución. Luego vienen los procedimientos para abordarlo y medir el éxito. Un estudio publicado este año por el Foro Económico Mundial muestra que no existe una solución única, pero sí algunos principios rectores.

Tal vez, principalmente, los empresarios tienen una influencia directa sobre el trabajo y la cultura. La cultura viene de la dirección general, por lo que es esencial incluir a los directivos en las iniciativas; y, en consecuencia, también es probable que haya mayor aceptación a todos los niveles cuando los líderes participan en el proceso.

Debemos capacitar y empoderar a los líderes y gerentes para que protejan la salud mental en sus equipos y recompensarles profesionalmente por hacerlo. Un entorno propicio sólo puede ser creado conscientemente por quienes cuentan con formación en salud mental y recursos inteligentes centrados en la cultura. ¿Cómo hacerlo?

- Las iniciativas de salud mental deben ir más allá de proporcionar recursos individuales para manejar el estrés, como el acceso a plataformas digitales de terapia.
- Las clases de yoga en el lugar de trabajo están muy bien, pero es mejor una cultura laboral que anime a la gente a tomarse un descanso adecuado para comer y caminar.
- Los recursos son valiosos, pero no sustituyen a un entorno en el que las personas se sienten seguras, compartiendo sus preocupaciones y mostrando su falibilidad.

Aportar autenticidad al trabajo

Las políticas que fomentan entornos de trabajo e interacciones respetuosas pueden reforzarse e incorporarse en los mensajes y acciones de gerentes y colaboradores. Por ejemplo, a menudo se desestima la idea de aportar una perspectiva personal al trabajo como si se tratara de una excusa de la “Generación Millennial” para evitar los sacrificios que las generaciones anteriores al parecer debieron soportar. Antes bien, significa permitir que propongan conversaciones difíciles sobre la esencia del trabajo, las relaciones entre compañeros y las vivencias sin ser juzgados.

Las personas en el centro de trabajo necesitan apoyo informal y formal, y las conexiones sociales pueden ser afirmativas. Por ejemplo, los compañeros de trabajo encargados de guiarnos en los primeros días dentro de una organización, tienen una posición fundamental, ya que ofrecen una forma de compartir experiencias, más allá de su papel en la estructura.

Se estima que en todo el mundo se pierden anualmente 12,000 millones de días de trabajo por depresión y ansiedad, con un costo de 1 billón de dólares en pérdida de productividad.



Los colaboradores quieren verse alineados con la misión y la visión de una organización y buscan que sus esfuerzos repercutan en el trabajo en general. Los estudios demuestran repetidamente que la diferencia entre el estrés incapacitante y el capacitante es el grado de control que los empleados sienten sobre su trabajo.

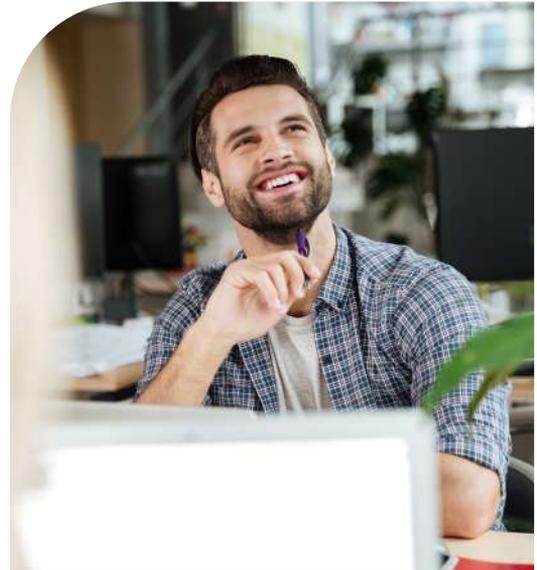
Al respecto, debemos considerar el crecimiento profesional como componente relevante de la promoción del bienestar; sin una vía de movilidad ascendente, los empleados pueden tener dificultades con su propósito general y su salud mental. Puede ser algo tan sencillo como una charla de un directivo que ofrezca la oportunidad de conocer a la persona que hay detrás de cada cargo o sesiones en grupos que proporcionen tiempo para conectar con colegas de diversos los equipos.

Sabemos que el fomento de una cultura en el lugar de trabajo que contribuya a una buena salud mental no se produce automáticamente; ya que requiere herramientas, compromiso, planeación e inversión. Si se hacen con la intención de mejorar las relaciones y ayudar al desarrollo profesional, esas medidas contribuyen a reequilibrar la dinámica de poder y a disipar el miedo.

El lugar de trabajo puede transformar la salud mental

El lugar de trabajo puede ser un entorno fértil para reconocer y apoyar una mejor salud mental. Gran parte del estrés laboral puede prevenirse y debería formar parte de un enfoque global de bienestar; esto por sí solo es motivo de optimismo, pero aun podríamos hacerlo mejor.

“El trabajo favorece la buena salud mental al proporcionar un medio de vida, un sentimiento de confianza, propósito y logro, una oportunidad para entablar relaciones positivas e incluirse en una comunidad y una plataforma para rutinas estructuradas, entre otros muchos beneficios. Para las personas con trastornos men-



tales, el trabajo puede contribuir a la recuperación y la inclusión, mejorar la confianza y el funcionamiento social”, asegura la Dra. Aiysha Malik, especialista en salud mental de la OMS.

Y añade: “Dado que alrededor del 60% de la población mundial trabaja, tenemos una enorme oportunidad de abordar la salud mental a gran escala”. Una iniciativa muy concreta que Malik y su equipo están desarrollando, por ejemplo, es una formación específica para gestores denominada WHO Ascend (*Advancing Supervisor Capabilities for Mental Health at Work*).

ASCEND pretende que los gestores adquieran conocimientos y habilidades para proteger la salud mental de sus empleados y apoyar a los trabajadores que sufren estrés emocional u otras afecciones. La formación también pretende cambiar las actitudes estigmatizadoras contra las enfermedades mentales.

El trabajo puede transformar o arruinar nuestras vidas, pero como empleadores, economistas y activistas de la salud, podemos ayudar a influir en esa dirección.

Publicado por el Foro Económico Mundial y reproducido bajo el esquema Creative Commons.
<https://es.weforum.org/stories/2024/06/mejorar-la-productividad-requiere-un-enfoque-holístico-de-la-salud-y-el-bienestar-de-los-empleados/>

REVISTA CONSULTORÍA

Edición Especial / Junio 2025

Las

50

Empresas de Consultoría Más Importantes en México

☎ 55 9006 1714

📘 CONSULTORÍA

🐦 @Rev_Consultoria

📺 Revista Consultoría TV

📷 @revistaconsultoria

🎵 @revistaconsultoria

Adquierela en:

 *city market*

www.revistaconsultoria.com.mx

Dirigir el bienestar en la empresa: desafíos ineludibles

Por: AMEDIRH

En un entorno económico cada vez más volátil y competitivo, las empresas mexicanas se enfrentan al doble reto de mantener su productividad y cuidar del bienestar de sus colaboradores. Este último aspecto, lejos de ser un lujo o una tendencia pasajera, se ha convertido en un componente estratégico para la sostenibilidad organizacional.

No obstante, integrar el bienestar como eje central de la gestión empresarial implica superar diversos desafíos, especialmente en un mercado caracterizado por la incertidumbre.

En el contexto mexicano, muchas empresas aún confunden la calidad de vida de alto valor con beneficios aislados que no están integrados a una estrategia clara. El bienestar de los colaboradores va más allá de ofrecer un seguro médico o instalar una mesa de futbolito en la oficina.

En los hechos, debería implicar un enfoque integral que contemple la salud física, mental, emocional y financiera. También, incluir aspectos como el equilibrio entre la vida personal y la actividad laboral de los colaboradores, la equidad, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y las oportunidades de desarrollo profesional.

Por el contrario, quedaría fuera de la categoría conceptual de bienestar el imponer acciones sin



consultar a los trabajadores, crear iniciativas que no consideren la diversidad del personal o implementar programas que no se evalúan ni se mejoran con base en evidencia. Antes bien, requiere coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que se vive cotidianamente en el espacio laboral.

Bienestar: decisión estratégica rentable

Las empresas que invierten en el bienestar cosechan beneficios tangibles e intangibles. Diversos estudios han demostrado que los equipos que trabajan en ambientes saludables y respetuosos son más productivos, cometen menos errores, se ausentan con menor frecuencia y presentan mayor compromiso. Además, se reduce la rotación de personal, lo que significa un ahorro significativo en procesos de contratación y capacitación.

Desde una perspectiva estratégica, el bienestar incrementa la competitividad. En un mundo donde el talento escasea, las organizaciones con una reputación positiva como empleadoras se posicionan mejor para atraer y retener a los mejores perfiles. Asimismo, en un entorno incierto como el que nos rodea en la actualidad, contar con un equipo resiliente y motivado se traduce en mayor capacidad de adaptación y respuesta ante crisis o cambios del mercado.

Responsabilidad y contribución del líder

El liderazgo juega un papel crucial en la consolidación del bienestar como parte de la estrategia empresarial. Al respecto, los líderes tienen el reto de ser promotores del cambio, así como ejemplos



fehacientes de los valores que desean fomentar. Esto implica practicar la escucha activa, tener empatía, brindar retroalimentación constructiva y fomentar una cultura de confianza.

Un líder comprometido con el bienestar reconoce que los logros empresariales no pueden alcanzarse sacrificando la salud o el equilibrio personal de su equipo. Asimismo, es quien asegura que las metas sean alcanzables y que las jornadas de trabajo respeten los tiempos de descanso. En contextos inciertos, este tipo de liderazgo es especialmente valioso porque brinda estabilidad emocional y orientación clara en momentos de ambigüedad.

Liderar el bienestar en la empresa

En una organización comprometida con el bienestar como eje estratégico, la dirección de Bienestar es mucho más que un área gestora de programas; en realidad es una función donde se forja la arquitectura de la cultura, con liderazgo transversal y enfoque en la transformación.

Su responsabilidad principal es diseñar, coordinar y garantizar la ejecución de una estrategia integral —y no sólo programas o actividades—, para promover entornos laborales saludables, inclusivos y sostenibles, alineados con los objetivos de productividad del negocio.

La función implica conectar la visión corporativa con las necesidades reales de los colaboradores, traduciendo la intención en políticas, prácticas y

métricas claras. Está encargada de articular áreas como Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional para construir una experiencia laboral coherente, donde el bienestar no sea un proyecto aislado, sino esencial en la operación cotidiana.

La dirección de Bienestar debe contar con competencias en liderazgo empático, análisis de datos, diseño organizacional y gestión del cambio. Su compromiso ético consiste en velar por el equilibrio entre personas y resultados, garantizando que el rendimiento se logre pero jamás a costa del desgaste físico o emocional.

De igual forma, debe establecer mecanismos de escucha activa de “la voz del colaborador”, fomentar la innovación en beneficios y desarrollar modelos de evaluación que midan el impacto del bienestar en indicadores clave como productividad, retención, clima laboral y reputación de marca empleadora. Por tanto, su liderazgo estratégico es decisivo para consolidar una cultura de bienestar que sea, al mismo tiempo, humana y altamente productiva y rentable.

RH y cinco desafíos ineludibles

A pesar de los beneficios, implementar un enfoque de bienestar con profundidad y coherencia en las empresas mexicanas implica superar retos importantes que en AMEDIRH hemos identificado como una constante.

Convicción de la alta dirección: el primero y más importante de los desafíos es lograr que la alta dirección apruebe y se comprometa activamente con el bienestar.

- Esto requiere un cambio de visión estratégica en el que se entienda que el capital humano no es un recurso que se explota, sino una inversión que se cuida.
- La convicción de la alta dirección debe traducirse en políticas claras, objetivos medibles y una asignación de recursos sostenida en el tiempo.

- Cuando el mensaje del bienestar proviene de la cúpula directiva y se alinea con los objetivos de negocio, se generan condiciones favorables para que el resto de la organización lo adopte con autenticidad.

Transformar la cultura organizacional: diversidad de empresas intentan implementar programas de bienestar en culturas laborales que favorecen la microgestión, el presentismo, el control excesivo, la competencia desleal o la sobrecarga de trabajo.

- Para que el bienestar tenga éxito, es necesario rediseñar esas normas culturales no escritas.
- Esto implica capacitar a mandos medios, revisar procesos de evaluación del desempeño, fomentar espacios de diálogo y derribar la creencia de que trabajar más horas es sinónimo de compromiso.
- Transformar la cultura es un proceso de mediano y largo plazo, pero esencial para cimentar el bienestar como parte de la identidad organizacional.

Inversión en bienestar: la idea de que el bienestar es costoso debe ser sustituida por una visión basada en el retorno.

- Invertir en bienestar no siempre significa grandes presupuestos.
- Se trata de destinar tiempo en escuchar, en rediseñar procesos, en capacitar a líderes en habilidades socioemocionales, y en generar pequeñas acciones con gran impacto.
- Las organizaciones que destinan recursos a programas de salud mental, prevención del estrés, flexibilidad laboral, y condiciones dignas, observan mejoras en los indicadores clave de negocio como la productividad, la retención de talento y la satisfacción del cliente interno.

Pasar del discurso a los hechos y evaluar el impacto: uno de los grandes riesgos es caer en el bienestar de aparador. Es decir, hablar mu-



cho del tema, difundirlo en redes o en comunicados internos, pero sin llevarlo a la acción cotidiana.

- Para evitar esto, es fundamental establecer una agenda concreta con objetivos claros, responsables asignados y recursos disponibles.
- Además, debe establecerse un sistema de medición que permita evaluar periódicamente el impacto del bienestar tanto en los empleados como en los resultados del negocio.
- Dicho seguimiento debe incluir indicadores cuantitativos (reducción de rotación, ausentismo, productividad) y cualitativos (percepción del clima laboral, sentido de pertenencia, confianza en los líderes). La mejora continua debe guiar cada acción.

Cobertura universal: un enfoque de bienestar auténtico no puede discriminar ni privilegiar a ciertos grupos dentro de la empresa.

- Uno de los mayores retos es garantizar que la estrategia de bienestar llegue por igual al personal operativo, administrativo, sindicalizado, remoto o de campo.
- Para lograrlo, es necesario adaptar las acciones a las realidades de cada grupo, garantizar una comunicación clara y accesible, y contar con indicadores de inclusión.
- A su vez, se deben eliminar las barreras estructurales y culturales que impiden que todos los trabajadores accedan a los beneficios.
- El bienestar debe entenderse como un derecho organizacional y no como un premio al buen comportamiento. 🤝




60° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2025

Creando historias que transforman el mundo del talento humano.

Este año, el **Congreso AMEDIRH** está dedicado a la **creación de historias** que transforman el mundo del **talento humano**

Te esperamos en este espacio de aprendizaje previo a nuestro **gran congreso**.
Será una excelente oportunidad para compartir conocimientos.

PRE-CONGRESO  **Virtual** **10 SEPTIEMBRE**

**JULIANA
ANGARITA**

**VICTOR
KÜPPERS**

**JAVIER
MARTÍNEZ**

SPEAKERS CONGRESO

**ANDREA
LORIO**

**BORJA
CASTELAR**

**ERIKA
GIORGANA**

**MARIANO
MIRANDA**

**SERGIO
NAVA**

**JASON
AVERBOOK**

**FELIPE
GÓMEZ**

**PILAR
JERICÓ**

**SIMÓN
COHEN**

¡Muy pronto revelaremos el resto del reparto!

22-23.OCT.2025 | **EXPO** SANTA FE[®]
MÉXICO

Más allá del discurso: consciencia, coherencia y el verdadero reto del bienestar organizacional



Por: **Alejandro Olivera**,
DECANO ASOCIADO DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS; TEC DE MONTERREY

A veces decimos que el bienestar es una prioridad, pero seguimos inmersos en una cultura que premia el cansancio y romantiza el “siempre estar disponible”. He visto en más de una ocasión organizaciones que proponen salir temprano un viernes al mes o brindar una app de meditación, creyendo que con eso ya resolvieron el tema. Sin embargo, basta con mirar un poco más de cerca para encontrar colaboradores agobiados y líderes que no se detienen ni a tomar aliento.

Y, sin embargo, el reto persiste. Hoy más que nunca, el bienestar se ha vuelto transversal a las agendas de talento, cultura, liderazgo y productividad. Las organizaciones lo integran en su propuesta de valor, lo vinculan con el compromiso y lo promueven como elemento estratégico. Y aun así, la pregunta sigue ahí: ¿por qué cuesta tanto implementarlo de forma genuina y sostenible?

Bienestar integral: de la teoría a la realidad

El psicólogo Martin Seligman, con su propuesta de bienestar a través del modelo PERMA (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning y Accomplishment), explica que una vida plena se sostiene en múltiples factores: desde la salud emocional y las relaciones interpersonales, hasta el sentido de propósito. Muchas empresas citan estudios de este tipo y coinciden en que el bienestar integral es vital. Pero en la práctica, las iniciativas suelen ser fragmentadas, se limitan a planes de corto plazo o replican soluciones iguales para personas con necesidades muy distintas. El resultado frecuente: programas bienintencionados que rara vez transforman la cultura de fondo. Y

mientras no exista una visión coherente, el bienestar se reduce a una nueva iniciativa del semestre, sin permear en la estructura, el liderazgo ni la forma de tomar decisiones.

Mayor consciencia: el músculo olvidado del liderazgo

Hablar de bienestar sin hablar de consciencia es como querer correr un maratón sin entrenar. La consciencia es el punto de partida: permite ver, cuestionar, priorizar y conectar. Es la que da sentido a lo que hacemos, a cómo lo hacemos y al impacto que generamos en los demás. Y, paradójicamente, es lo que más falta en muchas organizaciones.

Desde mi experiencia en el Tec de Monterrey, y en programas de educación ejecutiva en distintas empresas, he visto cómo los líderes que se detienen, que se permiten verse con honestidad, que aprenden a escuchar(se) y a respirar antes de reaccionar, son los que logran generar entornos seguros, retadores y humanos. Son esos líderes conscientes los que entienden que el bienestar empieza por casa: por su cuerpo, sus emociones, su energía y su forma de relacionarse. La consciencia no es una moda: es una capacidad que puede desarrollarse. Y hoy es más urgente que nunca.

Desafíos por superar: lo que no se ve (o no se quiere ver)

Aún con toda la atención que se le da al tema, el bienestar enfrenta obstáculos profundos.

1. Liderazgos que confunden compromiso con sacrificio: todavía se aplaude al que trabaja hasta la medianoche y responde correos en domingo, aunque eso termine cobrando factura.
2. Modelos de evaluación rígidos: se premia la hiperpresencia y la “disponibilidad total”, olvidando que la calidad del trabajo es más importante que las horas pegado a la silla.
3. Culturas que penalizan la pausa o el error: es difícil hablar de bienestar cuando cuesta normalizar el cansancio o la necesidad de desacelerar.
4. Visión fragmentada del bienestar: se arman iniciativas sueltas; un webinar, un día de home office, un bono de gimnasio... pero no existe un hilo conductor que aterrice en la cultura, en la forma de liderar o de tomar decisiones.
5. Desconexión entre aprendizaje continuo y bienestar: Y uno más que, desde mi perspectiva, está poco explorado: la desconexión entre el desarrollo profesional y el bienestar. Aprender, crecer, reinventarse —*reskilling*, *upskilling*, *lifelong learning*— también son formas de cuidarnos.

Lo curioso es que, cuando nos sentimos estancados o vemos que nuestro crecimiento se frena, eso deteriora nuestro bienestar. Por eso me gusta decir que aprendizaje y bienestar son aliados inseparables: mientras más crecemos y comprendemos nuestro entorno, mejor nos adaptamos y protegemos nuestra salud mental y emocional. Pero si ese aprendizaje ocurre sin contención emocional, sin acompañamiento o bajo presión constante, puede convertirse en otra fuente de estrés. El bienestar y el aprendizaje no están en extremos opuestos: se potencian mutuamente. Necesitamos entenderlos así.

Cuidarnos también se aprende

Una de las ideas que más comparto con directivos y equipos es que cuidarnos también se aprende. Así como entrenamos competencias técnicas, necesitamos entrenar nuestra capa-

cidad de pausar, de escuchar, de regular emociones y de pedir ayuda. Dejar de asumir que “saber cuidar” es innato y reconocer que, igual que todo, requiere práctica y consciencia.

En un taller de liderazgo que impartí, un participante narró cómo redescubrió su motivación al reconocer que no estaba atendiendo su propio desgaste emocional. Posterior al programa y con apoyo de sesiones de coaching, se atrevió a reorganizar sus prioridades y a delegar mejor. Con pequeños cambios, mejoró su salud y transformó la dinámica de su equipo. Experiencias como esta me confirman que integrar el bienestar en el proceso de liderazgo es tan importante como el dominio de las competencias profesionales.

El siguiente paso: coherencia y liderazgo humano

No necesitamos más iniciativas desconectadas. Necesitamos coherencia entre lo que decimos y lo que promovemos. Entre lo que medimos y lo que valoramos. Entre lo que esperamos de las personas y lo que les ofrecemos a cambio. El bienestar no es un programa: es una forma de ver el mundo, de entender las relaciones, de sostener conversaciones difíciles y de liderar con humanidad. Y quizá, como en todo proceso de transformación, lo primero que necesitamos es volver a aprender. Aprender a escucharnos, a poner límites, a conectar. Aprender de nosotros mismos, de los otros y de lo que verdaderamente importa.

Porque si hay algo claro, es que el futuro del trabajo no puede construirse con personas agotadas. Y que el liderazgo del futuro —el que trasciende, el que deja huella— será cada vez más consciente, más humano y más capaz de cuidar. En ese camino, el bienestar integral, la mayor consciencia y el aprendizaje continuo se convierten en aliados indispensables para afrontar los desafíos que quedan por superar.

El contenido es responsabilidad de la autor.

Talentos visibles, mujeres con discapacidad

Por: Gloria Nocelo,
TODO ACCESIBLE

La lucha por la igualdad de oportunidades ha sido un proceso arduo que se ha extendido durante siglos, con el objetivo de garantizar que todas las mujeres, sin distinción, puedan acceder a las mismas oportunidades laborales.

Gracias a estos esfuerzos, se han implementado iniciativas que promueven la equidad de género, enfocándose en el talento y no en el género. Sin embargo, aún persisten retos significativos que requieren atención, especialmente cuando las barreras laborales se entrelazan con otras dimensiones de la diversidad, como la discapacidad.

Las empresas modernas enfrentan la necesidad urgente de adaptar sus modelos de liderazgo para responder a una fuerza laboral cada vez más diversa. La gestión inclusiva no sólo es un imperativo de justicia social, sino también un motor de innovación y crecimiento organizacional.

Según la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023, en México, 4.7 millones de mujeres viven con alguna discapacidad, lo que representa el 53.5% de la población con discapacidad en el país. Sin embargo, la participación de las mujeres con discapacidad en actividades económicas es significativamente más baja que la de sus colegas masculinos.

Mientras que el 51.5% de los hombres con discapacidad participó en alguna actividad económica, solo el 31.3% de las mujeres con discapacidad lo hizo. A pesar de estos avances, persiste

la segregación laboral de género en muchas organizaciones. Las mujeres con discapacidad siguen enfrentando barreras internas derivadas de su identidad de género y su condición, lo que impacta negativamente en sus posibilidades de ascenso y desarrollo profesional.

Este fenómeno perpetúa relaciones laborales asimétricas, evidentes en estructuras organizacionales segregadas, en diferencias salariales y en el limitado acceso a puestos de liderazgo.

Diversas investigaciones han demostrado que las mujeres suelen acceder a posiciones de toma de decisiones a través de la promoción interna, tras haber demostrado su valía profesional durante años, mientras que los hombres, son más proclives a ser reclutados a través de cazatalentos o procesos externos (Ibarra, 2013, *Why Men Still Get More Promotions Than Women*).

Es el momento de que las empresas enfoquen su mirada en la inclusión a través de la promoción de talentos basada en la aplicación de la perspectiva de género y la gestión de la diversidad. Transformar las organizaciones en espacios inclusivos es posible cuando se aplican estrategias que promuevan la igualdad de oportunidades. Para ello, proponemos las siguientes acciones clave:

1. Valoración del talento sin sesgos: las oportunidades laborales deben basarse exclusivamente en las competencias y habilidades de las personas, sin discriminar por género ni discapacidad.



2. **Compromiso con la justicia social:** la diversidad no debe considerarse únicamente como un objetivo corporativo, sino como un derecho humano fundamental.
3. **Creación de entornos laborales accesibles:** Es esencial garantizar que las condiciones laborales sean igualitarias para todas las personas, incluyendo tanto a las mujeres como a las personas con discapacidad.
4. **Medidas de inclusión activa:** programas de mentoría, capacitaciones sobre sesgos inconscientes y el diseño universal son estrategias clave para asegurar un entorno de trabajo verdaderamente equitativo.

La implementación de estas estrategias basadas en la igualdad, la justicia y la diversidad funcional permitirá construir espacios laborales donde cada persona, independientemente de su género o discapacidad, pueda desarrollarse, crecer y aportar su talento a la organización.

Roxana Pacheco es un testimonio vivo de resiliencia y compromiso con la inclusión. Tras una lesión medular en la séptima vértebra dorsal, que la llevó a vivir con paraplejía, convirtió su experiencia en una causa para abrir caminos a quienes enfrentan barreras similares. En el libro *(In)visibles* (Anderson, 2022), comparte una reflexión que desafía la percepción de la

discapacidad: “La discapacidad me dio más de lo que me quitó”.

Consciente de que muchas personas, por miedo, callan sus necesidades, Roxana entendió que el verdadero desafío no es la discapacidad, sino la falta de oportunidades. Así nació la Fundación para la Inclusión y Desarrollo de Personas con Discapacidad A.C. (Findedis), un espacio donde se impulsa la autonomía, desafiando el modelo asistencialista y apostando por el desarrollo personal y profesional.

Su labor ha sido especialmente transformadora para las mujeres con discapacidad, quienes enfrentan una doble barrera: el capacitismo y la desigualdad de género. Roxana no sólo abre puertas, sino que genera oportunidades reales para su acceso y permanencia en el ámbito laboral, demostrando que la inclusión no es un ideal, sino una acción concreta que cambia vidas.

Es así, como el reto para las empresas del siglo XXI es claro: transformar sus estructuras para garantizar que la diversidad sea más que un concepto; es decir, una realidad palpable dentro del entorno laboral.

Marzo es el mes para reflexionar sobre los derechos de las mujeres con discapacidad, pero esta reflexión no debe limitarse a un mes. La inclusión y la lucha por la igualdad deben vivirse y promoverse cada día, desde las gerencias hasta los departamentos de Recursos Humanos, pasando por todos los puestos estratégicos.

Cada mujer con y sin discapacidad tiene un talento único que puede contribuir a la innovación y al éxito de tu empresa u organización.

Con el apoyo de **Amedirh** y **Todo Accesible**, puedes comenzar a contratar mujeres con discapacidad y promover una verdadera inclusión laboral de género.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Invertir en la salud de los empleados: nueva prioridad estratégica para RH



Por: AMEDIRH

De acuerdo con el McKinsey Health Institute (MHI), invertir en la salud integral de los colaboradores, sustentado en evidencia científica, mejora el desempeño organizacional y genera beneficios económicos de gran escala para la empresa y para la sociedad. Como nunca, Recursos Humanos debe liderar esta evolución.

Seis factores modificables: la nueva hoja de ruta

Investigaciones recientes han identificado seis factores de salud en el lugar de trabajo que las empresas pueden influir directamente: interacción social, mentalidad y creencias, actividad productiva, estrés, seguridad económica y sueño. Estos factores impactan la calidad de vida de los colaboradores, así como su productividad, creatividad y permanencia en la organización.

1. Interacción social: combatir la toxicidad y construir conexión: el sentido de pertenencia en el trabajo es uno de los predictores más sólidos de buena salud integral. Crear entornos donde los empleados sientan apoyo, respeto y conexión reduce el agotamiento y disminuye la intención de rotación. Por el contrario, permitir comportamientos tóxicos anula cualquier esfuerzo de bienestar.

Acciones clave:

- Establecer políticas de tolerancia cero a la toxicidad.
- Implementar canales anónimos de denuncia.

- Capacitar a líderes en seguridad psicológica y conversaciones individuales de apoyo.

2. Mentalidad y creencias: promover propósito y autoeficacia. Fomentar una mentalidad de crecimiento, resiliencia y pertenencia, genera colaboradores más saludables y comprometidos. Las empresas con culturas basadas en propósito crecen al doble de velocidad que sus competidores.

Acciones clave:

- Alinear la misión organizacional con los valores individuales.
- Promover la autoeficacia y la adaptabilidad como competencias estratégicas de desarrollo.

3. Actividad productiva: más allá de la jornada laboral. La actividad productiva, dentro y fuera del trabajo (voluntariado, hobbies, deportes), está relacionada con una mayor satisfacción vital y menor incidencia de enfermedades.

Acciones clave:

- Incentivar programas de voluntariado corporativo.
- Reconocer y valorar actividades extracurriculares que fomenten el bienestar.

4. Estrés: gestionar la carga, no eliminarla. Un nivel óptimo de estrés impulsa el rendimiento;

Aunque muchos programas de asistencia al empleado (PAE) incluyen intervenciones relacionadas con estrés o seguridad económica, suelen ser subutilizados y reactivos.

el estrés crónico, en cambio, deteriora la salud física y mental. Para RH, el reto está en diseñar entornos laborales donde el estrés sea un motor, no un obstáculo.

Acciones clave:

- Regular cargas de trabajo, especialmente en picos de alta demanda.
- Promover pausas activas y recuperación tras proyectos exigentes.

5. Seguridad económica: más allá del salario competitivo. La inseguridad económica no sólo afecta la salud mental, también impacta la capacidad del colaborador para desempeñarse. La estabilidad laboral y la remuneración suficiente para cubrir necesidades básicas son esenciales para la retención del talento.

Acciones clave:

- Revisar periódicamente los esquemas salariales y de beneficios.
- Ofrecer programas de educación financiera y apoyo en momentos críticos.

6. Sueño: el factor invisible del alto desempeño. El déficit de sueño entre los empleados impacta en absentismo, accidentes laborales y bajo desempeño. Un tercio de los colaboradores en el mundo duerme menos de siete horas diarias, muy por debajo de lo recomendado.

Acciones clave:

- Fomentar políticas de desconexión digital fuera del horario laboral.
- Diseñar ambientes de trabajo que faciliten la exposición a la luz natural y promuevan hábitos saludables.

Más allá del enfoque reactivo: hacia estrategias proactivas

Aunque muchos programas de asistencia al empleado (PAE) incluyen intervenciones relacionadas con estrés o seguridad económica, suelen ser subutilizados y reactivos. La evidencia sugiere que para lograr un impacto sostenible, las organizaciones deben adoptar un enfoque preventivo y proactivo. Esto implica:

- **Replantear** la estrategia de salud y bienestar, alineándola a los seis factores modificables.
- **Invertir** en medir sistemáticamente los resultados de las intervenciones.
- **Incorporar** indicadores de bienestar en los objetivos de desempeño de líderes y mandos medios.

El llamado estratégico para RH

El momento de actuar es ahora. Apostar por la salud integral de los colaboradores es una cuestión ética y una decisión estratégica que impacta la rentabilidad, la reputación de la marca empleadora y la sostenibilidad del negocio. Las empresas mexicanas que transformen su gestión de talento incorporando estos seis factores de salud estarán mejor posicionadas para:

- Atraer y retener al mejor talento.
- Aumentar la productividad.
- Reducir costos asociados a enfermedades, rotación y absentismo.
- Crear culturas organizacionales más resilientes y competitivas.

El futuro de Recursos Humanos se mide en indicadores de desempeño operativo y a través de la salud real de su gente. ¿Estamos listos para liderar esta transformación? 

Reparto de utilidades: aspectos relevantes a considerar

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

La obligación de repartir utilidades no es nueva, pero hoy en día se encuentra sujeta a mayores cuestionamientos y fiscalizaciones.



El reparto de utilidades a los trabajadores, mejor conocido como PTU, es una obligación que recae sobre las empresas cada año, y que debe cumplirse a más tardar el 31 de mayo. En un entorno legal cada vez más complejo, los patrones se enfrentan a nuevas disposiciones, criterios jurisprudenciales y dudas prácticas sobre su correcta aplicación. En esta edición, abordamos las implicaciones legales que conlleva un pago superior al límite previsto por la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Obligaciones de la Comisión Mixta

El patrón debe entregar a los trabajadores una copia de su declaración anual. Dentro de los 10 días siguientes a la entrega, se debe conformar una Comisión Mixta de PTU. Este órgano debe estar integrado por representantes de los trabajadores y del patrón, y tiene las siguientes funciones:

- Analizar la declaración anual.
- Elaborar el proyecto de reparto individual.
- Redactar el acta correspondiente si no hubo utilidades.
- Informar a extrabajadores y publicar el proyecto aprobado.
- Atender inconformidades dentro de un plazo de 15 días.
- Remitir los casos no resueltos a los Centros de Conciliación laboral.

La Comisión Mixta también debe vigilar que la PTU se pague conforme al proyecto aprobado, y que los trabajadores estén informados sobre su derecho a inconformarse, así como los plazos y autoridades competentes para hacerlo.

Particularidades según el tipo de trabajador

Para elaborar el proyecto de PTU, la Comisión Mixta deberá tomar en cuenta las siguientes reglas especiales:

| Tipo de trabajador | Consideraciones |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planta | Derecho a PTU sin importar los días laborados. |
| Trabajadores eventuales | Deben haber laborado al menos 60 días para poder participar en el reparto. |
| De confianza | Participan con un tope: salario más alto sindicalizado + 20%. |
| Directores y gerentes generales | No tienen derecho a recibir PTU. |
| Incapacidad por maternidad | Los días de incapacidad cuentan como laborados. |
| Riesgo de trabajo | También se consideran laborados. Si hubo fallecimiento, la PTU será cobrada por los beneficiarios. |

Una vez identificados a los trabajadores que tienen derecho a participar en el reparto de la PTU y determinado el total de salarios y días trabajados se calculan los factores aplicables. Al respecto cabe recordar que del total de la PTU, el 50% se distribuye en función de los salarios y el 50% en función de los días laborados.

Lo que dice la Constitución vs la Ley Federal del Trabajo

La base del derecho a participar en las utilidades de las empresas se encuentra en el artículo 123, apartado A, fracción IX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Este establece que los trabajadores tienen derecho a recibir una parte de las utilidades generadas por las empresas, y faculta a una comisión tripartita para determinar el porcentaje aplicable, el cual actualmente es del 10% sobre la renta gravable.

En los años recientes, la legislación laboral introdujo una limitante al monto de PTU a recibir por cada trabajador: el equivalente a tres meses de su salario o el promedio de la participación recibida en los últimos tres años, lo que resulte más favorable.

Este límite, contenido en el artículo 127, fracción VIII de la LFT, fue validado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en sesión del 3 de abril de 2024, al considerar que



el Congreso tiene facultades para establecer regulaciones en materia laboral sin que ello vulnere derechos constitucionales. La Corte concluyó que dicho tope no afecta de manera retroactiva a los trabajadores y que no existe un mínimo constitucional explícito que impida su implementación.

La perspectiva del IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha determinado que aquellas empresas que otorgan pagos por concepto de PTU en montos que exceden el límite legal —equivalente a tres meses de salario o al promedio recibido por este concepto en los últimos tres años, aplicándose el monto que resulte más favorable para el empleado— incurren en una práctica indebida.

En este sentido, cuando dichos pagos se realizan fuera de los límites establecidos por la ley, el excedente deberá considerarse como parte del salario base de cotización del trabajador para efectos de seguridad social.

Cómo establecer el monto máximo a pagar

| Trabajador | PTU con base en factor de días y salario | Salario diario | Límite 1 | Límite 2 | PTU a repartir |
|--------------|------------------------------------------|----------------|--------------------|------------------------------------|----------------|
| | | | 3 meses de salario | Promedio PTU de los 3 últimos años | |
| Trabajador 1 | 80,000 | 700 | 63,000 | 64,000 | 64,000 |
| Trabajador 2 | 40,000 | 350 | 31,500 | 30,000 | 31,500 |
| Trabajador 3 | 15,000 | 550 | 49,500 | 17,500 | 15,000 |

En el primer caso, aun cuando la PTU con base en la aplicación de los factores de salarios y días laborados era de 80,000 pesos, este importe excede de los dos límites previstos por la ley laboral. Se aplicará el tope más benéfico para el trabajador que es el equivalente a la PTU percibida en los últimos tres años.

En el segundo caso, el límite aplicable es el equivalente a tres meses de salario.

En el caso de María Sánchez, se le pagará la PTU determinada con base en la aplicación de los factores de salarios y días laborados pues de otra forma se estaría entregando un monto mayor al contemplado en la Constitución.

Carga fiscal para el trabajador

Una vez determinado el importe a pagar a cada trabajador, es necesario calcular el Impuesto Sobre la Renta (ISR) a retener respecto de este ingreso.

Para estos efectos, el artículo 93 de la Ley del ISR establece que la PTU está exenta del pago de impuestos hasta por 15 UMAS (\$1,697.10 en 2025). Cualquier cantidad que exceda este límite estará sujeta al ISR, para lo cual se recomienda aplicar el procedimiento del artículo 174 del Reglamento de la Ley del ISR, ya que suele ser más benéfico para el trabajador que el procedimiento general de cálculo.



CFDI por pago de PTU

Finalmente, la empresa deberá emitir el CFDI que ampare el pago de esta prestación, para lo cual se considerará que se trata de un período extraordinario. De acuerdo con el catálogo del CFDI de nómina “c_TipoPercepcion”, la clave que debe utilizarse para registrar esta prestación en el CFDI es la “003 – Participación de los Trabajadores en las Utilidades PTU”.

Consideraciones finales

La obligación de repartir utilidades no es nueva, pero hoy en día se encuentra sujeta a mayores cuestionamientos y fiscalizaciones. Las empresas deben estar preparadas para atender no sólo las obligaciones formales, sino también los riesgos derivados de interpretaciones divergentes por parte de autoridades fiscales y laborales.

El contenido es responsabilidad de los autores.

A man with a beard, wearing a blue and white striped t-shirt and blue jeans, is sitting in a black office chair. He is holding a laptop on his lap and pointing his right index finger upwards. The laptop screen displays the HR4.0 website interface.

CONOCE LA PLATAFORMA

Un espacio en línea donde la comunidad de RH puede compartir contenido:

- **Compartir artículos de interés.**
- **Estudios en temas especializados de RH.**
- **Videos de RH.**
- **Infografías**
- **Podcasts**

Comparte tu voz en HR 4.0 de Amedirh, contáctanos para publicar tus materiales y compartirlos con la comunidad.

contacto@amedirh.com.mx

Millennials y Centennials, los menos satisfechos con el bienestar laboral, según estudio

Por: **Laura Hernández**,
EDITORA EN MUJER EJECUTIVA WEB

El bienestar laboral se ha convertido en un tema crucial para las empresas; no obstante, a pesar de los avances en políticas laborales y el aumento de la consciencia sobre la salud mental, los niveles de estrés y agotamiento entre los trabajadores siguen siendo preocupantes.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), México es uno de los países con mayores niveles de estrés laboral, superando incluso a China y Estados Unidos. En el 2024, aproximadamente el 61% de los trabajadores mexicanos experimentaron algún tipo de estrés relacionado con el trabajo y el 27% padece estrés crónico.

Insatisfacción laboral

De acuerdo con el reporte *Factor Wellbeing 2024*, realizado por el Instituto de Ciencias de Bienestar Integral de Tecmilenio, los trabajadores pertenecientes a las generaciones Millennials y Centennials registran niveles más bajos de satisfacción con las políticas laborales orientadas al bienestar en los lugares de trabajo.

Sólo 32% de los Millennials y 31% de los Centennials indican que sus empleadores se preocupan activamente por promover prácticas saludables como el descanso, la desconexión laboral y digital, y una comunicación positiva orientada a sus necesidades de comunicación. El documento refiere que sólo 38% de los Millennials sienten que sus líderes brindan un apoyo genuino en cuanto a que la organización se preocupa por su bienestar.

Contrario a lo anterior, el estudio, que analizó diferentes dimensiones de bienestar en 55 compañías con más de 126 mil colaboradores de diversas industrias, indica que los Baby Boomers y la Generación X son los grupos más satisfechos con las políticas laborales orientadas al bienestar. Un 43% de los Baby Boomers y 35% de los colaboradores de la Generación X se sienten altamente satisfechos con los esfuerzos de sus empresas para promover hábitos saludables y velar por su bienestar.

¿Por qué los Millennials y Centennials están menos satisfechos?

Una posible explicación para esta insatisfacción es que los colaboradores más jóvenes sienten que las empresas “les quedan a deber” en cuanto a la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Según el reporte, los Millennials y Centennials a menudo perciben que las compañías no les proporcionan suficientes herramientas o programas efectivos para lograr la desconexión laboral, descansar adecuadamente y desarrollar planes de carrera que respondan a sus expectativas.

La Generación Z y los Millennials, en particular, buscan un mejor balance entre trabajo y vida personal, siendo menos tolerantes a las largas jornadas laborales. En contraste, Baby Boomers y Generación X, que aún valoran más la estabilidad salarial y los beneficios tradicionales, tienen expectativas más orientadas hacia la seguridad en sus empleos. Finalmente, el reporte destaca que las empresas deben adaptarse a las diferentes expectativas de los colaboradores de las diversas generaciones, a fin de lograr una mayor satisfacción laboral y compromiso en los mismos.

Publicado originalmente en “Mundo Ejecutivo”.
<https://mundoejecutivo.com.mx/mujer-ejecutiva/millennials-y-centennials-los-menos-satisfechos-con-el-bienestar-laboral-segun-estudio/>



Bienestar y derecho a la desconexión digital

Por: AMEDIRH



El límite entre la jornada laboral y el tiempo personal se ha vuelto difusa con la transformación digital que caracteriza la actualidad. Este fenómeno ha generado consecuencias importantes para la salud mental, el bienestar y la productividad de las personas.

Frente a este nuevo escenario, el derecho a la desconexión digital emerge como una necesidad urgente y parte de una agenda de derechos laborales, además de ser un elemento clave para preservar la salud psicosocial en los centros de trabajo.

¿Qué es el derecho a la desconexión digital y por qué es necesario?

El derecho a la desconexión digital, incorporado a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en 2021, con la reforma de teletrabajo, es la facultad que tiene una persona trabajadora para suspender la atención a asuntos laborales fuera del horario de trabajo, incluyendo llamadas, correos electrónicos, mensajes instantáneos u otras formas de comunicación digital.

Es el “...derecho de un trabajador a apartarse del trabajo (incluida la desconexión de las TIC de manera digital) y abstenerse de participar en cualquier tipo de comunicación con el centro de trabajo al término de la jornada laboral, en los horarios no laborables, vacaciones, permisos y licencias”, de acuerdo con la NOM-037-STPS-2023, “Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo”.

Este derecho busca garantizar el respeto a los horarios de descanso, las vacaciones, los fines de semana y, en general, el tiempo personal, familiar y de esparcimiento. Su necesidad radica en diversos factores.

En primer lugar, el uso intensivo de tecnologías ha normalizado la disponibilidad constante, lo cual genera expectativas implícitas de respuesta inmediata, incluso fuera de la jornada laboral. Esta práctica sostenida en el tiempo erosiona el equilibrio vida/trabajo, fomenta el estrés crónico, agotamiento y otros padecimientos vinculados al deterioro de la salud mental.

Estudios y datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) coinciden en que la falta de desconexión digital prolonga la jornada laboral sin remuneración, perjudica la concentración y deteriora la capacidad creativa. Por lo tanto, establecer límites claros para la jornada laboral protege al colaborador y beneficia a la organización, al mejorar los niveles de satisfacción, compromiso y productividad.

¿Siempre conectados?

La llamada “Cultura 24/7” —esa expectativa implícita de estar siempre disponibles, conectados y listos para responder correos, mensajes o llamadas en cualquier momento— podría representar una amenaza directa al derecho a la desconexión digital y al bienestar integral de los colaboradores.

La cultura organizacional, impulsada por la hiperconectividad y normalizada en muchos sectores laborales, diluye la frontera entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, generando jornadas extensas no reconocidas, desgaste emocional y fatiga crónica.

En México, donde la duración promedio de la jornada laboral ya supera los estándares internacionales, esta dinámica exagera síntomas de estrés, ansiedad y agotamiento, afectando tanto la salud mental como la productividad. La “cultura 24/7” impone una disponibilidad constante, además de penalizar socialmente el descanso: quien se desconecta, a menudo es percibido como poco comprometido.

Esta presión, sostenida en el tiempo, mina la motivación, debilita la creatividad y genera una cultura de vigilancia disfrazada de eficiencia. El derecho a la desconexión digital no es un privilegio, sino una herramienta esencial de protección psicosocial que contrarresta los efectos nocivos de esta lógica.

Microgestión contra desconexión digital

Una de las mayores amenazas al derecho a la desconexión digital es la microgestión, es decir, un estilo de liderazgo controlador en el que el jefe está permanentemente detrás de cada detalle y espera respuestas inmediatas, incluso en momentos que deberían estar reservados al descanso.

Este tipo de gestión se intensifica con el uso de herramientas digitales, permitiendo a los líderes enviar instrucciones a cualquier hora y exigir disponibilidad en todo momento. En muchos casos, no lo perciben como una transgresión a los derechos laborales, sino como una “cultura de responsabilidad”, cuando en realidad están desconociendo el valor del descanso como fuente de rendimiento sostenible.

La microgestión produce múltiples efectos negativos: crea ansiedad entre los equipos, pro-

mueve una cultura de vigilancia permanente y desmorona la confianza. Además, limita la autonomía, lo que genera un entorno poco propicio para la innovación o la autorregulación. En el fondo, los líderes que micro gestionan también están afectando su propio desempeño, ya que se convierten en cuellos de botella para los flujos de trabajo.

Combatir este estilo de liderazgo exige que las organizaciones capaciten a sus mandos en habilidades de gestión basada en resultados, no en presencia, así como en prácticas de comunicación asertiva y en el respeto al tiempo personal de los equipos.

Errores frecuentes al diseñar políticas de desconexión digital

Aunque cada vez más empresas en México comienzan a implementar lineamientos para respetar los horarios de trabajo, aún hay mucho por mejorar. Estos son algunos de los errores más comunes al diseñar políticas de desconexión digital:

- 1. Redactar políticas inviables:** es frecuente encontrar manuales o códigos que mencionan la desconexión digital, pero que no se traducen en prácticas reales.
- 2. No capacitar a los líderes:** cuando los gerentes desconocen que sus hábitos digitales fuera de horario representan una forma de presión, se corre el riesgo de seguir operando con prácticas invasivas.
- 3. Establecer reglas ambiguas:** frases como “respetar en la medida de lo posible” o “evitar enviar mensajes fuera de horario salvo en casos urgentes” dejan abierta la puerta a que cada líder interprete la política fuera de lo esperado y deseable.
- 4. No considerar los distintos esquemas laborales:** las políticas no suelen distinguir entre personal operativo, administrativo,



híbrido o remoto. Cada perfil requiere un enfoque diferenciado.

5. Falta de evaluación del impacto: las políticas no se acompañan de métricas que permitan saber si están funcionando o no, ni se recogen las experiencias de los colaboradores en su aplicación cotidiana.

El diseño efectivo de una política de desconexión debe partir de un diálogo participativo, considerar la naturaleza del trabajo de cada área y contemplar mecanismos de seguimiento y mejora continua.

Además, la desconexión digital debe formar parte de los códigos de ética, reglamentos internos y estrategias de bienestar, sin importar la existencia de un sindicato. Este derecho no puede depender de una afiliación gremial para garantizar su respeto.

Responsabilidad de equipo

Garantizar el derecho a la desconexión digital es más que un tema operativo o de cultura organizacional: es también una obligación estratégica. Los equipos de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y Jurídico deben trabajar en conjunto para desarrollar un enfoque transversal y normativo sobre este tema.

- **Recursos Humanos** tiene la responsabilidad de diseñar y comunicar políticas claras, ofrecer capacitación a líderes, establecer sistemas de monitoreo del clima laboral y fomentar una cultura organizacional saludable.
- **Relaciones Laborales** debe revisar que los acuerdos individuales y colectivos incorporen cláusulas de desconexión, vigilar que no existan prácticas coercitivas y canalizar adecuadamente las quejas o reportes por vulneraciones.
- **La gerencia jurídica** debe asegurarse de que las políticas estén alineadas con los marcos normativos nacionales e internacionales, prevenir posibles litigios laborales y diseñar protocolos para la gestión de conflictos relacionados con el uso indebido de medios digitales fuera de horario.

Además, estas tres áreas deben actuar como aliadas estratégicas, anticipando riesgos reputacionales, laborales y de salud derivados de la hiperconectividad. En un contexto donde cada vez más empresas buscan certificarse como excelentes lugares para desempeñarse, el respeto al tiempo personal de los colaboradores es un diferenciador competitivo y un símbolo de compromiso ético. 🤝

El Talento Antifrágil

Cómo identificarlo, desarrollarlo y aprovechar su poder en tu organización

¿Qué es un colaborador antifrágil?

Persona que resiste los cambios y la presión, al mismo tiempo que crece, mejora y se fortalece a partir de ellos.

CARACTERÍSTICAS CLAVE

- Mentalidad de crecimiento
- Aversión al estancamiento
- Adaptabilidad con propósito
- Autonomía y autorregulación
- Tolerancia a la ambigüedad



COMPORTAMIENTOS DEL TALENTO ANTIFRÁGIL

- ✓ Aprende activamente del error
- ✓ Pide retroalimentación constante
- ✓ Convierte la presión en motivación
- ✓ Toma riesgos inteligentes
- ✓ Se autorregula emocionalmente
- ✓ Comparte conocimiento y fomenta la colaboración

Acciones para desarrollarlo



Aprendizaje vivencial

Proyectos reales, desafíos controlados y reflexión guiada.



Cultura del error como aprendizaje

Del análisis y mejora continua.



Programas de autoliderazgo

Inteligencia emocional, coaching, mindfulness.



Movilidad interna estratégica

Nuevos roles = nuevas habilidades.



Reconocimiento a la antifragilidad

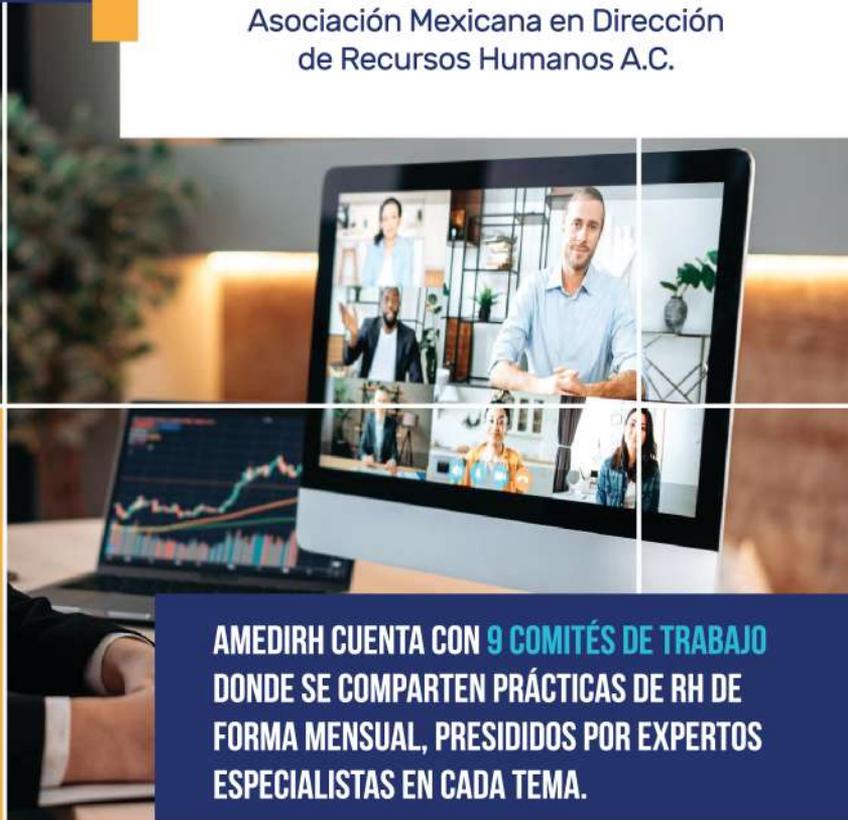
Valorar esfuerzo, adaptabilidad y aprendizaje, no sólo resultados.

Beneficios organizacionales

- Mayor innovación
- Reducción del burnout
- Estabilidad en crisis
- Cultura sólida y adaptable
- Alineación estratégica más ágil



Fuente: Academy To Innovate HR



COMITÉS DE TRABAJO PARA SOCIOS

AMEDIRH CUENTA CON **9 COMITÉS DE TRABAJO** DONDE SE COMPARTEN PRÁCTICAS DE RH DE FORMA MENSUAL, PRESIDIDOS POR EXPERTOS ESPECIALISTAS EN CADA TEMA.

CUPO LIMITADO



Envía un correo con el nombre del comité en el que deseas participar, tu nombre completo, puesto y empresa a: comitesamedirh@amedirh.com.mx
Inscripción límite de dos integrantes por empresa en cada comité

TODAS LAS REUNIONES DE COMITÉS SON VIRTUALES Y SE REALIZAN A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA ZOOM O TEAMS.

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



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



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.

Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.