

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos



APRENDER A VIVIR EN EL MUNDO DIGITAL

8

CONGRESO 2025

Creando historias que transforman el mundo del talento humano

14

EN PORTADA

Campeones Digitales: motores del cambio empresarial

16

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Aprender a vivir en un mundo digital



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**

Tu acceso al Congreso incluye el Precongreso virtual

PRECONGRESO



Virtual

10 SEPTIEMBRE

**JULIANA
ANGARITA**

Head Of People & Culture SPIN
(FEMSA Digital)

**RODRIGO
CALDERÓN**

Experto en transformación
empresarial

**VICTOR
KÜPPERS**

Profesor y conferencista

**JAVIER
MARTÍNEZ**

Director de Knoco Ltd

SPEAKERS CONGRESO

22-23.OCT.2025

EXPO SANTA FE *
MÉXICO

**JASON
AVERBOOK**

Socio senior y líder global de
transformación de RH, Mercer

**BORJA
CASTELAR**

Instructor oficial de
LinkedIn Learning

**SIMON
COHEN**

CEO de Henco Global

**RUBÉN
DUQUE**

Entrenador de líderes y
equipos de alto
rendimiento

**FELIPE
GÓMEZ**

Emprendedor y pianista

**PILAR
JERICÓ**

Empresaria y conferencista

**ANDREA
LORIO**

Experto en
transformación digital

**MARIANO
MIRANDA**

Fundador y director de BUO

**PEPE
MEDINA**

Vicepresidente del Consejo
Coordinador Empresarial (CCE)

**CARLOS
MORETT**

Director, emprendedor y
productor de Disney y Netflix

**SERGIO
NAVA**

Experto en psicología
del liderazgo

**JORGE
ROSAS**

CEO WeWow

**CHRISTOPHER
SURDAK**

Fundador y director de
consultoría en Quantiqs

www.congresoamedirh.com

CONTENIDO

04 EDITORIAL

Liderazgo en el mundo digital

08 CONGRESO 2025

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

12 AMEDIRH TALENTO

Humanos + Máquinas:
el liderazgo del futuro es colaborativo, no competitivo

14 EN PORTADA

Campeones Digitales:
motores del cambio empresarial

20 GRANDES TENDENCIAS

Cuando el líder no aprende a vivir en el mundo digital

22 CALIDAD RH

Avanzamos en calidad con la filosofía Kaizen

31 MUNDO EJECUTIVO

La Era del Algoritmo:
Tendencias que impactarán lo cultural, económico y tecnológico en 2025

CREANDO VALOR

32 RETORNO DE INVERSIÓN

Vacaciones y prima vacacional:
cumplimiento normativo y su impacto en la nómina

36 MARCO LEGAL

Reducción de la jornada laboral en medio de una recesión económica

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Aprender a vivir en un mundo digital

24 Mantenimiento predictivo del aprendizaje organizacional

26 El bienestar laboral también requiere inclusión

28 Comunicación organizacional digital personalizada

Liderazgo en el mundo digital

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

El liderazgo hoy se mide por la capacidad de crear ecosistemas digitales donde las personas florecen y la innovación se vuelve un hábito organizacional. Ahora, un líder de RH que sabe interpretar los datos puede anticiparse al burnout de sus colaboradores, diseñar trayectorias personalizadas de desarrollo y tomar decisiones informadas con velocidad nunca antes vista.

La llegada de las nuevas tecnologías de información, incluyendo la Inteligencia Artificial, ha marcado un antes y un después en cómo gestionamos el talento en las organizaciones. Herramientas como el análisis predictivo de datos, la automatización de procesos y las plataformas de aprendizaje inteligente han multiplicado la capacidad de RH para atraer, desarrollar y retener al talento más valioso.

Además, la tecnología ha democratizado el acceso al conocimiento y ha vuelto más incluyente el mundo laboral. Más plataformas digitales permiten entrevistas sin sesgos, evaluaciones por competencias con algoritmos imparciales y esquemas de trabajo flexibles que respetan diversos estilos de vida.

Sin embargo, el camino no está libre de objeciones. Uno de los desafíos más serios que enfrentan los líderes de RH es el **rezago digital**. No son pocos los equipos que aún operan con métodos del pasado: registros en papel, bases de datos inconexas y procesos manuales que impiden escalar soluciones. Esto ralentiza la operación y pone en desventaja a las empresas frente a competidores que ya operan con sistemas inteligentes.



A este rezago se suma la **resistencia al cambio**. Este paradigma limita la incorporación de nuevas herramientas, pues el liderazgo prefiere “lo conocido” aunque sea ineficiente. La oposición es tecnológica y cultural: aprender nuevas plataformas, cambiar de sistemas o confiar en un algoritmo requiere un proceso de desaprendizaje que muchas veces se posterga.

El tercer gran desafío es el **rechazo explícito a la tecnología**, a menudo motivado por miedo. Algunos líderes temen que la automatización los vuelva obsoletos o que los datos reemplacen el juicio humano. En vez de ver a la Inteligencia Artificial como aliada, la perciben como amenaza. Este rechazo impide experimentar, innovar y crear sinergias, debilitando el rol estratégico de RH.

El futuro del liderazgo en Recursos Humanos se bifurca en dos escenarios claros. En el primero, si las tecnologías no se adoptan con agilidad, los líderes quedarán atrapados en modelos operativos lentos, incapaces de responder a las demandas del mercado o de su talento. En el segundo escenario, los líderes se convierten en arquitectos de culturas ágiles, equitativas y digitales. Son quienes anticipan tendencias, proponen soluciones y elevan la experiencia de los colaboradores.

Hoy más que nunca, desde AMEDIRH hacemos un llamado urgente a los líderes de RH: vivimos en un mundo donde no conocemos cuáles serán las próximas tecnologías que cambiarán las reglas del juego, pero sí sabemos que ya están en fase de prueba. No podemos darnos el lujo de ignorarlas. ¡El liderazgo que viene será digital! 🌐

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.

CREANDO VALORH. Año 14. No. 4. Julio - Agosto, 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.

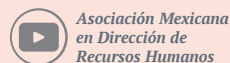
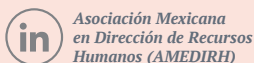
Campeones Digitales: más que entusiastas tecnológicos

El desarrollo de Campeones Digitales no puede depender del azar o la buena voluntad individual. Requiere una estrategia deliberada desde Recursos Humanos para identificar, formar y empoderar a estos agentes de cambio.

1. RH debe mapear los perfiles con mayor potencial digital en toda la organización, sin importar su rol actual. Esto implica observar comportamientos, escuchar sugerencias y reconocer proactividad en temas tecnológicos.
2. Es necesario ofrecer programas de formación continua enfocados en habilidades digitales, pensamiento crítico, metodologías ágiles y gestión del cambio. Estos deben combinar teoría con práctica, e incluir retos reales de la organización.
3. Se recomienda crear comunidades internas de innovación, donde los “Campeones Digitales” puedan intercambiar experiencias, compartir logros y aprender unos de otros. Este tipo de redes fortalece su influencia y evita que trabajen en aislamiento.
4. RH también necesita reconocer y visibilizar públicamente a los “Campeones Digitales”. Otorgarles espacio en las reuniones clave, invitarlos a capacitar a otros o darles autonomía para impulsar proyectos piloto son formas de validar su rol y multiplicar su impacto.

Los “Campeones Digitales” son arquitectos del futuro organizacional. Representan una nueva generación de líderes que entienden que la tecnología no sustituye a las personas, pero sí potencia su capacidad de transformar el entorno. 🤖🌐

Únete a nuestras redes sociales



NUEVOS SOCIOS

Te damos la bienvenida a AMEDIRH, la comunidad de líderes y ejecutivos de Recursos Humanos con más influencia e impacto en México y las principales ciudades del país. **Comienza de inmediato a vivir la experiencia de actualización e innovación que hace valiosa a nuestra propuesta.**

Adidas

Lic. Mariana Coronado
SR Director HR
Sector: Otros

Amgen México

Lic. Adrián Cortés Hernández
Human Resources MGR
Sector: Farmacéutico

Catalonia Hotels Resorts

Lic. Lourdes I. Alvarado Basto
Jefa Corporativa de Formación y Desarrollo /
Atracción de Talento
Sector: Otros

Gafi Ferreléctrico

Lic. Pablo Antonio Chávez Canales
Gerente de Capital humano
Sector: Transporte

Hilco Global México

Lic. Ingrid Mendoza Luna
Deputy Director Corporate HR
Sector: Instituciones financieras



Hoteles BF

Lic. Beatriz Tinajero Tarriba
Dirección General
Sector: Otros

Kohler Trading México

Lic. Marco Antonio Serrano Molina
Gerente de Relaciones Laborales México
Sector: Otros

Roca Corporativo

Lic. Elsa Margarita Guerrero Díaz
Directora de Capital Humano
Sector: Transporte

Universidad La Salle Bajío

Mtra. Luz Bertha Sánchez Moreno
Jefa Desarrollo Organizacional
Sector: Instituciones educativas



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



Aprovecha los #18minutos que cambiarán tu visión del mundo empresarial

En cada episodio, expertos internacionales en Innovación, Liderazgo, Motivación y Economía compartirán sus conocimientos y experiencias sobre los temas más relevantes del momento. ¡Prepárate para escuchar a grandes personalidades y speakers internacionales que transformarán tu perspectiva!

- **Conoce las últimas tendencias y herramientas para llevar tu carrera y tu negocio al siguiente nivel.**
- **Aprende de los mejores en un formato dinámico y directo.**

Síguenos en nuestro canal YouTube
www.youtube.com/@asociacionmexicanaendirecc4468

18 MINUTOS DE...
INNOVACIÓN / LIDERAZGO
MOTIVACIÓN / ECONOMÍA





60° Congreso Internacional de Recursos Humanos 2025

Creando historias que transforman el mundo del talento humano.

El evento empresarial más importante en gestión del talento en México y América Latina vuelve con más fuerza que nunca este 2025. La edición conmemorativa por los 60 años del Congreso AMEDIRH se centra en un poderoso concepto: crear historias que transforman el mundo del trabajo.

“Desde hace seis décadas, los líderes de nuestra comunidad han definido el rumbo del talento en México a través de ideas, tecnologías y enfoques innovadores que mantienen al país a la vanguardia”, destaca Mauricio Reynoso, director general de AMEDIRH.

Con la mirada puesta en el futuro, el Congreso 2025 pondrá sobre la mesa una nueva agenda

de alto impacto: temas clave para los próximos años que marcarán el liderazgo, la empleabilidad, la inclusión y la transformación digital.

“Es momento de construir las nuevas narrativas que guiarán nuestra contribución como líderes de Recursos Humanos en las empresas y en los sectores productivos”, subraya Reynoso.

Acompáñanos los días 22 y 23 de octubre en Expo Santa Fe y sé parte del encuentro que marcará el inicio de una nueva era en la gestión del talento. Porque el futuro del trabajo se escribe con historias, y la tuya también cuenta.

¡Seguimos revelando al elenco que protagonizará el Congreso AMEDIRH 2025!

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



Pepe Medina Mora

Vicepresidente del Consejo Coordinador Empresarial [CCE]

Fundador y presidente de CompuSoluciones, Pepe Medina Mora presidió la Coparmex entre el 2021 y el 2024. Es licenciado en Ingeniería Civil por la Universidad Iberoamericana y cuenta con la maestría en Gobierno y Políticas Públicas por la Universidad Panamericana Campus Guadalajara.

Asimismo, tiene el grado de maestría en Ciencias de la Ingeniería con especialidad en Sistemas y en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas, así como el doctorado en Dirección de Proyectos de Ingeniería por la Universidad de Stanford. Además, es profesor invitado del IPADE y participa en diversos consejos de empresas además de integrante del Consejo Consultivo de Banamex.

Pepe también ha sido reconocido con innumerables distinciones y premios nacionales e internacionales; entre ellos, la revista Expansión lo ubicó entre los 100 empresarios más importantes de México en 2024.



Christopher Surdak

Fundador y director de consultoría en Quantiqs

Es pionero tecnológico, embajador de la transformación y arquitecto de la resiliencia organizacional, así como uno de los líderes más influyentes en transformación digital a nivel global.

Christopher ha liderado más de 600 proyectos, talleres y sesiones estratégicas en Estados Unidos, Canadá y América Latina. Su asesoría ha sido solicitada por empresas de alto impacto y por presidentes de países como Kazajistán, Colombia y Emiratos Árabes Unidos.

Con una capacidad única para traducir la complejidad tecnológica en soluciones viables y humanas, Christopher ofrece una experiencia transformadora para líderes que desean anticiparse al futuro y construir una cultura de innovación duradera.



Jorge Rosas

CEO de WeWow

Considerado por Google como el mejor speaker de México en 2022, 2023 y 2024, Jorge Rosas ha impartido más de mil 200 conferencias en cuatro continentes. Su empresa, WeWow cuenta con más de 500 clientes triple "A" en América Latina, Estados Unidos y España.

En 2017 fue nominado por Harvard y ganó el premio "Brandon Hall Award", por la mejor práctica de desarrollo de liderazgo. También fue uno de los socios más jóvenes de Baker & McKenzie, director general de Recursos Humanos en Cinépolis; y director senior de Recursos Humanos, Diversidad, Inclusión y Wellness para Disney & ESPN, en Nueva York.

Recientemente, Jorge inició su labor como coach en temas de liderazgo y mentalidad con la Selección Mexicana de Fútbol para la Copa del Mundo 2026.



Rubén Duque

Entrenador de líderes y equipos de alto rendimiento

La apasionada dedicación al deporte y su habilidad para inspirar, le ha permitido ser entrenador mental de atletas olímpicos. Rubén, ha trascendido el ámbito deportivo al ser coach de líderes y equipos de alto rendimiento en empresas nacionales y transnacionales del Fortune 500.

Su práctica se encuentra avalada por certificados nacionales e internacionales como el de Ingeniería de los Equipos de Trabajo del ITAM, y el de Construcción de Equipos de Alto Rendimiento otorgado por la Cambridge Business School de Inglaterra.

Es creador del podcast "Equipos Invencibles", autor de un libro y coautor de otros cuatro; así como colaborador habitual en el diario "El Economista".

PANEL

“El poder de la colaboración: principio clave de las historias de éxito, caso Ricolino”

Panelistas: Armando Cantú (director de Personal y Relaciones, Bimbo) y Salvador Reyes (vicepresidente de Recursos Humanos, Mondelēz). Moderadora: Renata Maldonado (directora de Recursos Humanos, Natura).

Dr. Armando Cantú Brito

Director de Personal y Relaciones, Bimbo

Armando ha estado estrechamente vinculado con Grupo Bimbo, donde inició su carrera en 1982. En la actualidad, lidera el área de Personas en México para las organizaciones de Grupo Bimbo en México, atendiendo a más de 79 mil colaboradores.

Además, ha participado activamente en organismos del ámbito de capital humano. Ha sido miembro de AMEDIRH por más de 20 años y participa como consejero. Asimismo, es expresidente de la Asociación de Relaciones Industriales de Toluca y Alrededores.

Es Doctor en Administración de Negocios, cuenta con la Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos, una Maestría en Negocios y cursó el Programa de Alta Dirección del IPADE.

Salvador Reyes Covarrubias

Vicepresidente de Recursos Humanos, Mondelēz Snacking México

Salvador ha colaborado en distintas compañías de la industria de consumo y fungió como director senior de Recursos Humanos, por 18 años, en PepsiCo. Antes de arribar a Mondelēz International en 2021, colaboró como HR Head & IT Global Center en AstraZeneca y HR Head L.A. North Consumer Health en Johnson & Johnson, respectivamente.

Ahora capitanea un nuevo reto en el área de Gente en Mondelēz Snacking México, que acompaña el proceso de integración de Ricolino. Es egresado de la Universidad Autónoma de Guadalajara, donde estudió la licenciatura en Administración de Empresas.

Además, cuenta con especialidades en Recursos Humanos y Capacitación por parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

www.congresoamedirh.com

Renata Maldonado

Directora de Recursos Humanos, Natura

Renata es una apasionada líder en Recursos Humanos que desde 2022 está al frente del área en Natura México. Originaria de Perú, inició en la compañía hace más de una década, liderando durante cinco años el equipo de RH en su país natal.

Al trasladarse a México, asumió la dirección de Marketing de Relacionamento, impulsando el desarrollo de más de 300 mil líderes. Ha diseñado e implementado políticas y procesos con impacto en 14 países de América Latina, ayudando a las organizaciones a tomar decisiones más acertadas y a crecer de manera sostenible.

Cuenta con un Magister en Organización y Dirección de Personas por ESAN, una licenciatura en Psicología y una especialización en Change Management.

Conoce nuestra Área de Exposición ¡El motor de la innovación también se enciende en el Congreso AMEDIRH 2025!

Te invitamos a descubrir otro espacio igual de inspirador en el Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH: el Área de Exposición, el motor donde la innovación cobra fuerza.

El auténtico avance sucede cuando personas, organizaciones y tecnología se conectan para generar soluciones con impacto real. En una era donde la transformación es constante, los profesionales de Recursos Humanos tenemos la responsabilidad de repensar la productividad, el liderazgo y el talento.

Por eso, el Área de Exposición reunirá a las empresas más visionarias —nacionales e internacionales— que están haciendo la ingeniería del futuro del trabajo. Desde plataformas con Inteligencia Artificial, hasta herramientas de bienestar, aprendizaje, cultura y compensación,

22 Y 23 DE OCTUBRE, 2025

¡NOS VEMOS EN EXPO SANTA FE!

este espacio te ofrece una mirada integral a lo más avanzado en gestión del capital humano.

Capitaliza esta oportunidad para conocer tendencias, probar soluciones y crear alianzas que te permitirán elevar tu impacto como líder de talento. Y lo mejor: tu acceso al Área de Exposición está incluido con tu inscripción al Congreso.

Agradecemos profundamente a los patrocinadores que hacen posible el Área de Exposición. Su presencia confirma que construir un mundo laboral más humano, inteligente y conectado es una realidad en marcha. 🤝

Humanos + Máquinas el liderazgo del futuro es colaborativo, no competitivo

Por: Mario Barbosa,
ASESOR DE AMEDIRH TALENTO

— “La Inteligencia Artificial no viene a reemplazarnos, sino a desafiarnos. ¿Qué significa ser humano en un mundo donde las máquinas también piensan?”

Este fue el tema de conversación que tuve con un colega, también experto en temas de capital humano, y me sorprendió una reflexión que hizo al respecto:

— “No debemos temer a las máquinas ni a que la Inteligencia Artificial nos deje sin empleo; sino al humano que aprendió a usarlas antes que uno”.

La era en la que vivimos, avanza tecnológicamente más rápido que nuestra habilidad para comprender el impacto que tiene en muchos ámbitos. La Inteligencia Artificial, algoritmos predictivos, análisis masivo de datos, la automatización, la manera en que compramos y compartimos nuestra vida, están redefiniendo la manera en qué, cómo y por qué trabajamos.

Pero entre tantas preguntas sofisticadas hay una más profunda que todo líder debe hacerse: “¿cómo se debe liderar en una era donde conviven personas y máquinas?”. La respuesta no está en competir con la tecnología, sino en colaborar con ella.

Partamos de comprender que el liderazgo como lo conocíamos ya no existe. Ese estilo que estaba sustentado en jerarquías y control, ahora exige competencias técnicas y culturales totalmente distintas. Demanda líderes capaces

de gestionar situaciones ambiguas y un profundo entendimiento de la lógica de procesos para poderlos traducir en algoritmos y al mismo tiempo mantener una conexión activa con los seres humanos.

Es altamente probable que un líder digital no necesite saber cómo programar, pero sí comprender cómo la Inteligencia Artificial impacta en su equipo; distinguir cuándo delegar a una máquina y cuándo priorizar la empatía y, además, estar dispuesto a desaprender viejos modelos y adoptar nuevas formas de trabajo, comunicación y toma de decisiones.

En este nuevo entorno laboral, los equipos no sólo están formados por personas. Hoy, los líderes comparten decisiones con *dashboards*, sistemas de Inteligencia Artificial y asistentes inteligentes. Sin embargo y, hasta el momento, hay cosas que sólo los humanos podemos percibir de los humanos.

Por ejemplo: La Inteligencia Artificial puede seleccionar currículums, pero no puede detectar el brillo en los ojos de quien realmente “tiene hambre” o como los de RH decimos, que “quiere aprender”. Un algoritmo puede predecir quién podría renunciar, pero no puede tener una conversación honesta y empática con esa persona en las entrevistas de salida.

El futuro no se trata de elegir entre humanos o máquinas, sino de combinar lo mejor de ambos mundos; la precisión de la tecnología con la sensibilidad del liderazgo humano. Y para que esto se logre, necesitamos valentía gerencial, líderes que se atrevan a romper los moldes y a explorar el regalo que otorga un nuevo mundo, que abre las puertas a una emulación del cerebro humano con acceso a una biblioteca infinita de conocimientos. Porque al final, en la era de la Inteligencia Artificial, el liderazgo más transformador seguirá siendo profundamente humano. 🌀

El contenido es responsabilidad del autor.



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

Campeones Digitales: motores del cambio empresarial

Por: AMEDIRH

La ausencia de “Campeones Digitales” al interior de las empresas representa un riesgo real para su sostenibilidad. Cuando ninguna persona impulsa activamente la transformación digital desde adentro, los proyectos se estancan, los equipos se desconectan del cambio, y la cultura organizacional se torna pasiva ante la innovación.

Sin “Campeones Digitales”, la transformación tecnológica deja de ser una prioridad real. Las iniciativas se diluyen, la resistencia al cambio se vuelve parte de la normalidad y los esfuerzos digitales se quedan en el discurso corporativo. Una organización sin estos líderes internos está condenada a repetir el pasado mientras el mundo avanza.

¿Qué es un “Campeón Digital”?

Es una figura clave que entiende la importancia de la transformación tecnológica y actúa como impulsor activo del cambio desde su rol, sin importar su jerarquía. Con visión y compromiso, promueve la adopción de herramientas digitales, cuestiona procesos obsoletos y motiva a otros a subirse al tren de la innovación.

En la industria automotriz, por ejemplo, un “Campeón Digital” puede ser un supervisor de línea que, más allá de sus funciones operativas, se convierte en promotor del uso de sensores Internet de las Cosas para controlar en tiempo real el desempeño de la maquinaria.

En el sector farmacéutico, puede tratarse de un líder de calidad que introduce un sistema digital para trazabilidad de lotes, asegurando cumplimiento normativo más eficiente. En supermercados, encontramos estos perfiles en gerentes de piso que promueven el uso de herramientas móviles para controlar inventarios, analizar patrones de compra y mejorar la experiencia del cliente.

Estos líderes no siempre ocupan posiciones de alto nivel, pero tienen influencia directa en sus equipos y credibilidad en sus entornos. Son la prueba viviente de que la transformación digital no es exclusiva de áreas técnicas, sino una responsabilidad compartida que puede nacer desde cualquier rincón de la empresa.

Atributos del “Campeón Digital”

Su principal activo es la mentalidad. Se trata de alguien que cree en el poder de la tecnología para mejorar la manera en que trabajamos, tomamos decisiones y generamos valor. Entre los atributos más comunes destacan:

- **Curiosidad constante:** siempre está explorando nuevas herramientas, procesos y tendencias. No se conforma con el “así se ha hecho siempre”.
- **Influencia positiva:** tiene capacidad para persuadir, inspirar y movilizar a otros, incluso sin tener poder formal.
- **Resiliencia ante la resistencia:** sabe que el cambio genera incomodidad, pero no se detiene. Tiene inteligencia emocional para gestionar objeciones.
- **Capacidad de aprendizaje:** está “en modo beta” permanente. Se capacita, pregunta, investiga y comparte su conocimiento con generosidad.
- **Compromiso con los resultados:** no impulsa la tecnología como fin en sí mismo, sino como medio para resolver problemas reales del negocio.

Un “Campeón Digital” combina visión, energía, empatía y conocimiento para convertirse en catalizador de la evolución organizacional. Además de su actitud, hay un conjunto de habilidades técnicas y blandas que potencian el rol y lo posicionan como agente de cambio genuino.

- **Alfabetización digital:** conoce y maneja herramientas digitales clave en su industria (ERP, CRM, plataformas de colaboración, automatización, IA, etc.).
- **Pensamiento crítico:** evalúa el impacto real de las tecnologías antes de promoverlas. Sabe distinguir entre soluciones de moda y herramientas útiles.
- **Comunicación efectiva:** explica lo complejo de forma simple, logrando que los equipos entiendan y se sumen al cambio.
- **Gestión del cambio:** domina principios básicos para implementar iniciativas digitales con acompañamiento emocional, claridad y estructura.
- **Trabajo transversal:** colabora con distintas áreas, conectando necesidades operativas con soluciones tecnológicas, sin silos.

Estas habilidades hacen que el “Campeón Digital” detecte oportunidades de mejora y pueda convertirlas en proyectos viables con impacto organizacional.

“Campeones Digitales” en RH

El rol es aún más estratégico en el equipo de Recursos Humanos pues reconfigura la experiencia del colaborador a través de la tecnología. Debe impulsar la automatización de procesos repetitivos para liberar tiempo del equipo humano, proponer el uso de Inteligencia Artificial para mejorar el análisis de clima organizacional, implementar plataformas de aprendizaje en línea adaptativas y fomentar una cultura basada en datos para la toma de decisiones de talento.



Además, lidera la transformación digital de la cultura, promoviendo el aprendizaje continuo, la agilidad organizacional y la inclusión tecnológica en todos los niveles. Es, en esencia, el aliado que traduce la estrategia de transformación digital en prácticas concretas de gestión del talento.

En tiempos donde adaptarse ya no es suficiente y es necesario anticiparse, los “Campeones Digitales” se convierten en el motor que acelera el cambio. Identificarlos, desarrollarlos y empoderarlos es una decisión vital para que la empresa siga siendo relevante, competitiva y humana en la era digital. 🤖

Aprender a vivir en un mundo digital

Por: M.F. y L.C.P.C. Eduardo Estrada Borja,
INTEGRANTE DE LA COMISIÓN TÉCNICA DE
AUDITORÍA FISCAL DEL COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS DE MÉXICO

La evolución de la tecnología en lo que va del siglo XXI nos ha llevado a ver cómo los teléfonos móviles pasaron de ser un artefacto de gran volumen a tener un tamaño muy pequeño; que sólo servía para hacer llamadas y enviar mensajes de texto, para transformarse en un accesorio que envía correos, accede a redes sociales, toma fotografías, y muchas cosas diferentes a hacer llamadas telefónicas.

En años recientes el desarrollo de la Inteligencia Artificial, anclado al avance tecnológico, ha revolucionado nuestra manera de ver el mundo, pues nos encontramos con herramientas que no dejan de sorprendernos ya que transforman situaciones complejas en una tarea de pocos segundos.

Ante tal escenario, es necesario que tengamos claro que el desarrollo tecnológico no se detendrá y que, por tanto, tendremos que convivir con él por el resto de nuestras vidas.

Desde una óptica de negocios, la evolución es grande pues de forma tangible hemos visto grandes cambios en la forma en que se llevan a cabo los registros contables de las empresas, ya que como se recordará, esta tarea se efectuaba primordialmente en papel y, hoy en día, esto ya es una tarea que utiliza y explota más recursos digitales.

Para el sector público, las cosas no han sido muy diferentes, pues el gobierno y sus institu-

ciones cada día explotan de mayor manera los recursos tecnológicos a que tienen acceso.

Lo anterior se ve reflejado en mayores trámites que se desarrollan de manera digital: presentación de declaraciones de impuestos, solicitudes de saldos a favor de impuestos, pago de derechos, obtención de documentos oficiales, presentación de demandas, entre otros.

La situación permite que las instituciones automaticen tareas y logren eficiencias que se traducen en la generación de beneficios, pues se obtienen más recursos —impuestos, derechos, aportaciones de seguridad social y contribuciones de seguridad social—, gastando menos dinero.

Continuando en el ámbito público, los cambios en la tecnología han permitido que la recaudación sea más eficiente, es decir, el Estado obtiene mayores recursos económicos de los contribuyentes e invierte menos para lograr sus objetivos.





“Con una adecuada mezcla de la Inteligencia Artificial y la experiencia, será posible empezar a generar ventajas competitivas que nos puedan diferenciar en el mercado”.

La Inteligencia Artificial

Conocemos que en el mercado existen diversas herramientas de Inteligencia Artificial que de muchas formas ya están haciendo que nuestra vida sea un poco más sencilla para el desarrollo de tareas.

No obstante lo anterior, resulta de vital importancia que los usuarios de las referidas herra-

mientas logremos combinar los resultados que nos da la Inteligencia Artificial, con la experiencia que hemos desarrollado en todos los ámbitos de nuestra vida.

Con una adecuada mezcla de la Inteligencia Artificial y la experiencia, será posible empezar a generar ventajas competitivas que nos puedan diferenciar en el mercado.

La tecnología nos permitirá tener una visión más amplia de las oportunidades, amenazas y riesgos, mientras que la experiencia hará posible capitalizar todos esos elementos en beneficio de nuestros negocios.

Es importante que no le dejemos todo a la Inteligencia Artificial, pues la herramienta se alimenta con información que es generada desde el entorno empresarial y está en nosotros el analizarla, interpretarla y explotarla de la mejor manera posible, para maximizar los beneficios.

En el ámbito de la vida cotidiana, las herramientas tecnológicas nos permiten acceder a automatismos que hacen más sencilla nuestra vida, a acceder a información de manera más simple e incluso a hacer tareas escolares sin mucha complejidad.

No todo es miel sobre hojuelas, los resultados que pudieran ser maravillosos, sin una supervisión adecuada, pueden llevarnos a tener errores o causar accidentes dentro de un entorno.

Por tanto, si vamos a utilizar la Inteligencia Artificial, merece la pena que revisemos los resultados que esta nos arroja, pues esta puede contener imprecisiones ortográficas, errores en sintaxis, falta de coherencia en algunas ideas, entre otras.

Asimismo, los detalles necesitan cuidarse, puesto que hay que considerar quien será el usuario de la información que nos ayudará a

generar la Inteligencia Artificial. Recordemos que no es lo mismo obtener datos para sólo acrecentar nuestro acervo cultural, que buscarlos para mostrárselos al director general de alguna compañía.

Continuando con la gran cantidad de información a la que se tiene acceso, es necesario que los resultados obtenidos sean debidamente analizados, dado que existen múltiples fuentes que cuentan con datos que nos son correctos y que pueden comprometer nuestro entendimiento de las cosas o llevarnos a un resultado adverso.

Por tal motivo, si bien es cierto la Inteligencia Artificial hará una buena parte del trabajo, cierto es también que no verificará la confiabilidad de las fuentes de donde se obtienen los datos.

Reflexiones

El adelanto tecnológico que hemos experimentado en los últimos años ha alcanzado dimensiones estratosféricas, pues es posible llevar a cabo tareas que antes sólo podíamos imaginar en los relatos y películas de ciencia ficción.

También hay que reconocer que el avance tecnológico —en la gran mayoría de los casos— poco a poco ha estado más al alcance de todos, pues en otros tiempos, la tecnología sólo era accesible para unos cuantos por su enorme cuantía.

En ese mismo orden de ideas, de igual forma hay que considerar que el acceso a la tecnología se está dando para todas las generaciones, y que los más avanzados en este sentido son los más pequeños del hogar.

Por tal motivo, es nuestro deber guiar a las generaciones más jóvenes en el uso de esas herramientas, para que las puedan usar y sacarles más jugo, sin perder de vista que la tecnología no puede hacerlo todo y que nosotros, como seres humanos, debemos intervenir en ciertos procesos para hacer las cosas aún mejor.



Tampoco debemos olvidar que un sector importante de nuestra población se encuentra compuesto por adultos mayores que no necesariamente quiere o puede tener acceso a la tecnología.

Y entonces aquí también surgen retos y tareas, pues resulta necesario que acompañemos a este sector de la población, en el uso de estas nuevas herramientas, considerando que la curva de aprendizaje de estas será mucho más larga y lenta que con cualquier otra generación.

De esta forma, si el lector se encuentra dentro de las generaciones que ya tienen hijos y conviven con adultos mayores, les invito a reflexionar respecto del acompañamiento que debemos hacer en el uso de la tecnología, puesto que saberla usar ya no es un lujo, sino una necesidad.

Al ser una necesidad, debemos comprender que un uso inadecuado de la tecnología pudiera generarnos problemas de naturaleza diversa. Mientras que un uso estructurado de la misma pudiera llevarnos a éxitos importantes a nivel personal y a nivel empresarial.

No menos importante será permanecer con la mente abierta, para continuar expandiendo el conocimiento y tratar de acompañar los agigantados pasos que da la tecnología en nuestra época, ya que estancarse en el pasado, hoy ya no es una opción.

El contenido es responsabilidad del autor.

Diplomados



de **descuento**
y hasta **9 MSI**

**Diplomado en
Normas de Información Financiera**

Inicia 8 de julio de 2025



Nuevo

**Diplomado en Innovación
Financiera, Blockchain
e Inteligencia Artificial**

Inicia 15 de julio de 2025



Nuevo

**Diplomado en
Seguridad Social**

Inicia 29 de julio de 2025



**Diplomado en
PLD para la certificación de la UIF**

Inicia 5 de agosto de 2025



**Diplomado en
Impuestos**

Inicia 12 de agosto de 2025



Nuevo

**Diplomado en
Sostenibilidad Corporativa ASG**

Inicia 26 de agosto de 2025



**Diplomado en
Contraloría Financiera**

Inicia 29 de agosto de 2025



**Diplomado en
IFRS, Normas Internacionales
de Información Financiera**

Inicia 2 de septiembre de 2025



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

Colegio de Contadores Públicos de México



Cuando el líder no aprende a vivir en el mundo digital

Por: AMEDIRH

En pleno 2025, aún existen líderes empresariales que actúan como si la evolución tecnológica fuera una moda pasajera. Rechazan la adopción de tecnologías en el campo, en las plantas productivas y en los sistemas de comunicación de sus organizaciones. Más allá de un acto de resistencia personal, se convierte en un obstáculo estructural para la competitividad.

Cuando el líder cierra la puerta al cambio digital, desacelera los procesos internos y desconecta a la empresa del mercado. En el ámbito del campo, por ejemplo, rechazar los sensores de humedad o los drones de monitoreo impide mejorar cosechas y cuidar los recursos hídricos. En las plantas, la negativa a adoptar automatización o mantenimiento predictivo basado en Inteligencia Artificial provoca paros no previstos, fallas recurrentes y pérdida de calidad. En el terreno de la comunicación, quienes se niegan a utilizar plataformas digitales para coordinar equipos híbridos, comunicar estrategias o alinear objetivos, generan una fuerza laboral dispersa y desinformada.

Esta negación tecnológica produce organizaciones obsoletas, y peor aún, la empresa termina por ser un reflejo de su liderazgo: paralizada, desconectada y en riesgo de desaparecer.

¿Por qué los líderes desacreditan las nuevas tecnologías?

Detrás de ese rechazo frontal a la transformación digital suele haber una mezcla de factores que se repiten una y otra vez en diferentes industrias y

niveles jerárquicos. Son obstáculos que no siempre se verbalizan, pero que influyen poderosamente en la toma de decisiones.

- **Costos:** uno de los argumentos más recurrentes es el financiero. Se percibe que adoptar nueva tecnología implica inversiones altas y difíciles de recuperar. En parte, esto ocurre porque muchos líderes siguen viendo la tecnología como un gasto, no como una palanca de crecimiento. El costo se vuelve excusa para no transformar, sin considerar el precio de quedarse fuera del mercado.
- **Complejidad:** muchos líderes se sienten sobrepasados por la velocidad y los tecnicismos del entorno. Hablar de Inteligencia Artificial, *Blockchain* o *Digital Twins* genera ansiedad, no curiosidad. La complejidad tecnológica se convierte en un muro mental que alimenta el inmovilismo; “no lo entiendo, por lo tanto, no lo necesito”.
- **No es lo que esperaba:** algunos líderes desacreditan soluciones que no se alinean con su visión personal, su estilo o sus expectativas. Desean una tecnología “a la medida de su gusto” y no de la necesidad del negocio. Esta arrogancia intelectual bloquea la colaboración con áreas técnicas, descarta a proveedores expertos y frena la evolución.
- **Temor:** la razón más profunda, aunque menos confesada, es el miedo. Temor a perder el con-





trol, a ser irrelevante, a que otros —más jóvenes o hábiles— nos desplacen. Muchos líderes se angustian al tener que aceptar una tecnología nueva, o bien, a que se descubra su propia obsolescencia.

¿Y si el líder sabotea la evolución tecnológica?

Cuando un líder se convierte en el principal freno de la transformación digital, la organización entra en un dilema complejo: ¿cómo avanzar si la cabeza no quiere moverse?

Lo primero es identificar si el sabotaje es consciente o inconsciente. En ocasiones, el líder cree que está protegiendo a la empresa de “modas innecesarias” cuando en realidad está anclado en paradigmas rebasados. En estos casos, el cambio debe iniciar con una conversación directa y honesta, basada en datos, evidencia y consecuencias concretas del estancamiento.

También es útil involucrarlo en visitas a otras empresas, *benchmarking* o foros donde pueda observar casos reales de éxito tecnológico. A veces, un líder necesita ver para creer. Cuando esto no basta, conviene implementar estrategias lideradas por mandos medios o campeones digitales internos, con autonomía para avanzar en proyectos piloto sin necesidad de validar cada paso con quien resiste.

En casos extremos, donde el sabotaje es sistemático y deliberado, el Consejo de Administración, la Dirección General o los socios deben intervenir.

La evolución tecnológica ya no es una opción; es una condición para sobrevivir. Y ningún líder, por exitoso que haya sido en el pasado, debe estar por encima del futuro de la empresa.

¿Qué puede hacer RH?

Recursos Humanos tiene un papel clave para amortiguar el impacto de un liderazgo adverso a lo tecnológico en los equipos de trabajo. Aunque no puede sustituir la visión estratégica de un CEO, sí puede fortalecer la cultura digital desde la base y preparar al talento para un entorno de cambio constante.

Primero, RH debe impulsar procesos de formación continua en competencias digitales, sin esperar la autorización de quienes frenan. Invertir en alfabetización tecnológica, talleres de Inteligencia Artificial aplicada, uso de herramientas colaborativas y metodologías ágiles, permite empoderar a los equipos y reducir la dependencia del líder tradicional.

Segundo, puede identificar y potenciar embajadores del cambio dentro de cada área. Estos agentes de innovación se convierten en referentes internos que demuestran que es posible adoptar nuevas tecnologías sin temor. RH debe reconocerlos, visibilizarlos y dotarlos de recursos.

Tercero, es fundamental trabajar el clima emocional del equipo. Un liderazgo que sabotea genera incertidumbre, desmotivación y cinismo. RH debe generar espacios de escucha, canalizar frustraciones y reforzar la resiliencia organizacional. La comunicación interna debe ser clara: la empresa está evolucionando, aunque algunos aún no lo hagan.

Finalmente, RH puede acompañar con inteligencia política los procesos de transición. Crear planes de sucesión, proponer estructuras menos jerárquicas y facilitar procesos de coaching o mentoring con líderes más adaptativos, puede ser el camino para transitar hacia una cultura verdaderamente digital. 🔄

Avanzamos en calidad con la filosofía Kaizen

Por: Mario Barbosa,
AMEDIRH TALENTO



Emocionante e inspirador son los conceptos que mejor definen las características de este proyecto que recién comienza. AMEDIRH es sin duda un referente de mejores prácticas en Recursos Humanos. Es internacionalmente reconocida por la magnitud de su congreso anual y, sobre todo, por el valor agregado que aporta a la comunidad empresarial que, día con día, busca incrementar su oferta de negocio mediante el óptimo aprovechamiento del talento.

Una asociación civil de la magnitud de AMEDIRH no está exenta de tener procesos administrativos y de servicio al socio que —con la dirección general del Lic. Mauricio Reynoso—, pueden alcanzar un nivel de competitividad y excelencia operativa aún mayor. En este contexto y para incrementar su contribución a la comunidad, es momento de impulsar la adopción de la cultura de trabajo con estándares de calidad más exigentes, de acuerdo con la visión que tenemos para los próximos años.

Así es como surge la necesidad de apoyarse en expertos en transformación cultural y excelencia operativa en procesos de negocio. En este sentido, el Kaizen Institute México brindará la guía con el liderazgo y el enfoque experto de Carlos Torres, B.U. Leader, quien desde hace más de 25 años ha contribuido a concretar altos niveles de calidad a empresas de diversas

industrias; así como la implementación y despliegue de complejos modelos de negocio de manera exitosa.

El proyecto de mejora continua en AMEDIRH inició con el área de Vinculación y Servicio a Socios, con procesos altamente retadores, pues implican que muchas actividades deban ser sometidas a la metodología de análisis y solución de problemas de Kaizen.

Esto traerá consigo, en primera instancia, un plan de acción que derivará en romper paradigmas que sigilosamente suelen frenar el flujo de proceso, como lo demanda una comunidad de ejecutivos de Recursos Humanos cada vez más ágil y enfocada en soluciones de negocio.

El proceso evolutivo de mejora de Kaizen se basa en tres principios que garantizan un cambio de mentalidad respecto del trabajo:

- Capacidad de entender que no existe mejora sino se focalizan los esfuerzos en comprender y modificar el proceso, para impactar en el resultado.
- Base en la teoría general de sistemas o de los sistemas totales pues no existen actividades aisladas, sino que toda acción tomada dentro del sistema impacta o considera a otras para su beneficio.
- Humanismo para no culpar y no juzgar; se trata de ser duros con el proceso y suaves con las personas. Pone énfasis en el racional de que nada es personal y todo tiene que ver con lo que hacemos y no con lo que somos.

Hemos iniciado un viaje sin retorno hacia la calidad. Estamos seguros de que cada esfuerzo que nos reta a cuestionarnos y a pensar, nos hará descubrir un cambio para mejorar y ser mejores todos los días, en todas partes y con todas las personas.

El contenido es responsabilidad del autor.

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

Mantenimiento predictivo del aprendizaje organizacional

Por: AMEDIRH

En pleno 2025, persiste el modelo de organización que aún gestiona el aprendizaje de sus colaboradores como si vivieran en una época predigital: con diagnósticos aislados, catálogos genéricos y calendarios rígidos que no responden a las verdaderas necesidades del negocio.

Peor aún, algunas empresas ni siquiera actualizan sus programas de capacitación hasta que hay una crisis —como rotación alta, rezago tecnológico o bajo desempeño—. En ese contexto, el aprendizaje se convierte en un parche reactivo, no en una ventaja competitiva.

La ausencia de un enfoque predictivo, respaldado por datos y tecnología, provoca que las empresas pierdan oportunidades de desarrollo estratégico. Al no anticipar cuáles habilidades serán críticas, ni detectar los vacíos de conocimiento a tiempo, se genera una brecha entre lo que el talento puede hacer y lo que el entorno exige. Esto se traduce en pérdida de eficiencia, baja innovación, desalineación con los objetivos de negocio y desmotivación del equipo humano.

Así como una planta industrial que no realiza mantenimiento predictivo en sus equipos se enfrenta a fallas operativas costosas e imprevisibles, una empresa que no anticipa sus necesidades de aprendizaje termina pagando con obsolescencia de talento, menor competitividad y dificultades para retener a sus colaboradores más valiosos.

El **mantenimiento predictivo del aprendizaje organizacional** es una estrategia proactiva basada en la recolección y análisis de datos para anticipar qué conocimientos, habilidades y comportamientos serán necesarios en el futuro, tanto para los equipos como para la empresa en su conjunto. Su objetivo es asegurar que el capital humano esté preparado, actualizado y alineado con la evolución del mercado, la tecnología y la estrategia organizacional.

A diferencia de modelos tradicionales que planifican la capacitación una vez al año (basados en intuición o encuestas genéricas), el mantenimiento predictivo del aprendizaje permite una detección oportuna de brechas de talento, ajusta el contenido formativo de manera dinámica y prioriza las intervenciones de alto impacto. Es un enfoque que estudia constantemente del entorno, del negocio y de los colaboradores, para mantener el aprendizaje en movimiento constante y con sentido estratégico.

Se trata de aplicar el mismo principio que se usa en la Industria 4.0 para el cuidado de maquinaria, pero orientado al desarrollo humano: monitoreo constante, alertas tempranas, modelos de predicción y acciones preventivas antes de que el rezago se convierta en crisis.

¿Cómo funciona y cuáles son los beneficios?

El funcionamiento de este enfoque parte de la capacidad de la empresa para integrar diversas fuentes de datos: desempeño individual, resultados de negocio, métricas de rotación o ausentismo, tendencias del mercado laboral, mapas de competencias, retroalimentación 360° y resultados de encuestas de clima. Con estas señales, se pueden construir modelos predictivos que anticipen qué áreas o roles presentarán una brecha de habilidades o requerirán nuevas capacidades por cambios en la tecnología, el cliente o la regulación. A partir de ese análisis, se diseñan rutas de aprendizaje personalizadas, se priorizan programas de



reskilling y *upskilling*, se asignan recursos de manera eficiente y se establece un monitoreo constante de la evolución del conocimiento. No se trata de capacitar por capacitar, sino de asegurar que el aprendizaje esté alineado con el crecimiento del negocio y el bienestar del colaborador.

Entre los beneficios más relevantes para la empresa tenemos:

- Mayor alineación entre talento y estrategia
- Reducción del rezago digital o técnico
- Optimización de inversiones en formación
- Mejora en la productividad y la innovación
- Mayor capacidad de adaptación al cambio
- Para los colaboradores, el impacto es igualmente poderoso:
- Desarrollo continuo y adaptado a su perfil
- Mayor claridad sobre su crecimiento profesional
- Incremento en su empleabilidad interna y externa
- Motivación y sentido de pertenencia al ver que la empresa invierte en su futuro

La Inteligencia Artificial juega un papel central en este enfoque predictivo. A través del uso de algoritmos, *machine learning* y analítica avanzada, las organizaciones pueden identificar patrones de

comportamiento y desempeño que antes eran invisibles, y convertirlos en información accionable para anticipar necesidades de formación.

Por ejemplo, sistemas de Inteligencia Artificial pueden detectar que un grupo de supervisores en una planta comienza a mostrar una caída en indicadores de eficiencia tras la implementación de un nuevo software operativo. La tecnología puede sugerir, de forma automatizada, rutas de microaprendizaje específicas para reforzar el dominio de esa herramienta, incluso antes de que el problema se traduzca en una crisis operativa.

Otra aplicación es el uso de **plataformas de aprendizaje adaptativo** que ajustan el contenido, el ritmo y la metodología de enseñanza según el avance, estilo de aprendizaje y resultados del colaborador. La Inteligencia Artificial también mapea tendencias del mercado laboral en tiempo real para anticipar qué roles están desapareciendo y cuáles están emergiendo, permitiendo a las empresas preparar a su gente con tiempo.

Empresa, impacto y competencia

Las empresas que implementan este enfoque reducen su vulnerabilidad frente al rezago de habilidades y crean una cultura de aprendizaje continuo que fortalece su marca empleadora, incrementa la atracción de talento joven y mejora su capacidad de innovación. Además, este modelo posiciona a la organización como una institución resiliente, capaz de adaptarse a cualquier disrupción tecnológica, regulatoria o de mercado.

El impacto también se traduce en mayor agilidad estratégica. Las decisiones de negocio pueden estar respaldadas por datos sobre capacidades internas reales, no por suposiciones. Esto permite moverse con más certeza hacia nuevos mercados, nuevas líneas de producto o procesos más sofisticados, sabiendo que el talento está listo para el reto. 🌀

El bienestar laboral también requiere inclusión

Por: Omar Ocampo, Sarahí Ramírez; Arianna Esparza (coautora),
TODO ACCESIBLE



El bienestar comienza en el espacio de trabajo. Según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los mexicanos padece fatiga por estrés laboral, superando a países como China y Estados Unidos.

Si ponemos en la mesa la relación entre el estrés laboral con la fatiga y la alta probabilidad de potenciar riesgos de ansiedad y depresión, fomentar el bienestar es algo que nos compete como organizaciones comprometidas con el desarrollo humano y la sostenibilidad.

En valores cuantitativos, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estima que los trastornos de depresión y ansiedad generan pérdidas de productividad por 1 billón de dólares anuales, a nivel mundial. Si nos ocupamos por el bienestar de nuestros colaboradores, aumentará la satisfacción y el desempeño organizacional, de acuerdo con la UDD de Chile. Preocuparnos por un ambiente laboral positivo y accesible es una decisión inteligente para el crecimiento de la organización.

El bienestar debe incluir a todas las personas

Existen diversos datos que ya hablan del bienestar en el centro de trabajo, pero en este artículo destacaremos las estrategias que contemple a todas personas.

La OMS advierte que las colaboradores con discapacidad tienen entre dos y tres veces más probabilidades de desarrollar trastornos de salud mental,

como depresión y ansiedad. Las estadísticas se reflejan en situaciones cotidianas dentro del entorno laboral que a menudo pasan desapercibidas.

Enfrentar la falta de accesibilidad, así como la necesidad de inclusión y de concientización en los espacios de trabajo, es una de las principales causas que denotan cuadros de estrés en los colaboradores con discapacidad.

Para ello, veremos la accesibilidad como eje central. Para las personas con discapacidad es un elemento esencial para mejorar su bienestar e integración y, para las organizaciones, es un valor agregado hacia todos sus colaboradores.

Entre las estrategias de bienestar e inclusión, pueden hacer la diferencia las zonas de relación, los cuartos de silencio con mobiliario ergonómico que favorecen la concentración o los programas de actividad física accesibles, el ejercicio adaptado y los equipos inclusivos.

De acuerdo con la OMS, las empresas que promueven la actividad física reducen en un 15% los costos de atención médica y aumentan en un 10% la productividad.

Entornos que promueven la conexión social

Un ejemplo de organización que implementa estas estrategias para promover un entorno laboral saludable e integral es Cushman & Wakefield, una empresa incluyente y accesible comprometida con el bienestar integral de sus colaboradores.

Esta filosofía se ve reflejada en el diseño y la planeación de sus oficinas, las cuales buscan la certificación WELL, un estándar internacional que reconoce los espacios construidos que promueven la salud y el bienestar. También cuentan con el “Distintivo A” que reconoce a los entornos que cumplen con estándares internacionales de accesibilidad universal, creando espacios, no sólo accesibles sino integrales y usables para todas las personas.

Guía para el bienestar con perspectiva inclusiva

Unas herramientas útiles para promover estrategias de bienestar que integran la inclusión a través de la accesibilidad, son las certificaciones como WELL y el “Distintivo A”, las cuales ofrecen marcos concretos para generar entornos más saludables, accesibles y equitativos.



La certificación WELL evalúa criterios clave como la calidad del aire, la iluminación natural, el confort térmico, el acceso a agua potable de calidad, el diseño activo que fomenta el movimiento, y el uso de materiales que no sean perjudiciales para la salud. Siguiendo estos lineamientos, las oficinas de Cushman & Wakefield han sido cuidadosamente diseñadas para ofrecer un entorno que no sólo es funcional y estético, sino saludable y accesible.

Por otro lado, el “Distintivo A” busca que cualquier entorno sea completamente accesible para cualquier persona, sin importar sus capacidades físicas, psíquicas, sensoriales o intelectuales; esto es desarrollando estrategias que logren integrar la accesibilidad con el diseño del inmueble.

Al obtener ambas, se crean entornos que contribuyen a mejorar el medio ambiente, siendo saludables y accesibles para todas las personas. Es por eso, que la USGBC otorga puntos a favor a todas las organizaciones que busquen la certificación WELL y tengan el “Distintivo A”.

Para Cushman cada detalle del espacio está pensado para generar una experiencia positiva tanto a quienes trabajan allí diariamente, como a quienes son visitantes, por periodos cortos. Desde la integración de zonas con luz natural y ventilación adecuada, hasta áreas de descanso ergonómicas y accesibles, el ambiente busca mejorar la calidad de vida laboral, aumentar la productividad y fomentar el bienestar físico y emocional.

El compromiso con el bienestar humano no es sólo una tendencia para Cushman & Wakefield: es una práctica que forma parte de su cultura organizacional, respaldada por certificaciones que garantizan que el espacio de trabajo realmente apoya a las personas que lo habitan.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Comunicación organizacional digital personalizada

Por: **Silvano Soto,**
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE COMUNICACIÓN DE AMEDIRH



En tiempos donde las personas están acostumbradas a recibir contenido hecho a la medida —en redes sociales, plataformas audiovisuales o de servicios digitales—, la comunicación interna no puede quedarse atrás. Seguir hablando “a todos por igual” dentro de la empresa es un error que puede costar mucho.

Adoptar tecnologías como la Inteligencia Artificial, el *machine learning* y el uso de algoritmos para diseñar una comunicación más cercana, relevante y eficaz transforma la manera en que las organizaciones conversan con su gente. También modifica y renueva cómo se construye la cultura, se alinean estrategias y potencia la competitividad. En la era digital, quien comunica mejor, lidera mejor. Esta no es una tendencia; es una necesidad urgente en empresas que quieren ser más humanas, eficientes y adaptables.

Muchas organizaciones siguen utilizando modelos tradicionales de comunicación —correos masivos, boletines impersonales o juntas genéricas— que no logran conectar con las necesidades, intereses ni motivaciones de sus equipos. El resultado es una desvinculación creciente. Los mensajes no llegan o, peor aún, no importan. Se genera ruido, saturación y apatía.

Cuando la comunicación interna no evoluciona con la tecnología ni se adapta a la diversidad de

perfiles dentro de la empresa, pierde efectividad y relevancia. Los colaboradores se sienten poco escuchados, mal informados o simplemente indiferentes frente a lo que se les comunica.

Este descuido afecta la alineación organizacional, la cultura, la colaboración entre áreas y la velocidad para implementar cambios. También puede impactar la experiencia del colaborador, la productividad y el sentido de pertenencia.

Principios fundamentales

No todos los colaboradores necesitan lo mismo, ni de la misma forma, ni al mismo tiempo. Por eso, la comunicación digital personalizada utiliza herramientas tecnológicas avanzadas para entender mejor a cada persona y entregar mensajes que realmente le generen valor.

Entre sus principales características destacan:

- **Segmentación inteligente:** emplea algoritmos para clasificar a los colaboradores según sus intereses, estilos de comunicación, personalidad, nivel de desempeño, historial de participación y compromiso con la empresa.
- **Relevancia contextual:** el contenido se adapta al momento que vive cada persona en la empresa. Un nuevo ingreso recibe mensajes distintos a un líder con años de experiencia, aunque ambos trabajen en la misma área.



- **Formato optimizado:** la tecnología permite elegir el canal, tono y formato que más resuene con cada perfil; desde videos breves hasta mensajes interactivos, dashboards informativos o notificaciones por apps móviles. Todo se ajusta al estilo de consumo de información de cada colega.
- **Análisis en tiempo real:** mediante *machine learning*, se estudian patrones de apertura, clics, reacciones y retroalimentación. Esto permite ajustar las campañas de comunicación en tiempo real para mejorar su efectividad.
- **Experiencia conversacional:** la Inteligencia Artificial permite que la comunicación sea omnidireccional. Chatbots, asistentes virtuales y plataformas conversacionales facilitan que los colaboradores respondan, pregunten o soliciten información adicional, generando un entorno más interactivo y dinámico.

El funcionamiento de esta comunicación digital personalizada se basa en integrar diversas fuentes de información y aplicar Inteligencia Artificial para analizarlos y actuar sobre ellos.

En primer lugar, se recaban datos clave desde múltiples plataformas internas: sistemas de recursos humanos, plataformas de desempeño, encuestas de clima, resultados de aprendizaje,

interacción en canales de comunicación y otros sistemas digitales de gestión del talento. Luego, se aplican tecnologías de Inteligencia Artificial para:

- **Procesar grandes volúmenes de información** y encontrar patrones de comportamiento, necesidades y preferencias en el consumo de información.
- **Clasificar perfiles internos** usando modelos de segmentación que van más allá de los datos demográficos, e incluyen variables como actitud ante el cambio, apertura a la innovación, estilo de liderazgo, motivadores clave, entre otros.
- **Generar contenido automatizado** (textos, videos, mensajes breves) adaptados a cada audiencia mediante técnicas de *natural language generation* (NLG), lo que reduce la carga operativa para los equipos de comunicación interna.
- **Predecir la efectividad** de las campañas antes de lanzarlas, con base en experiencias previas y similitudes entre audiencias.
- **Ajustar mensajes en tiempo real** si se detecta bajo impacto o desconexión en ciertas audiencias, aprendiendo constantemente de la retroalimentación recibida.

Así, cada colaborador puede recibir información de la empresa en el momento justo, con el tono adecuado y en el formato que más le funciona. Esto eleva la probabilidad de comprensión, alineación e involucramiento con los objetivos del negocio.

Cinco beneficios para empresa y personas

La implementación de una estrategia de comunicación organizacional digital personalizada con apoyo de Inteligencia Artificial genera beneficios tangibles para la empresa y para los colaboradores. Aquí los cinco más importantes:

1. **Mayor afinidad y alineación:** al recibir mensajes relevantes y oportunos, los colaboradores se sienten más tomados en cuenta y conectados con la organización. Esto mejora el compromiso, la motivación y la claridad respecto al rumbo del negocio.
2. **Reducción del ruido informativo:** la personalización evita la saturación de correos y mensajes innecesarios. Al filtrar lo que cada persona necesita saber, se mejora la calidad de la comunicación y se reduce el tiempo perdido en revisar información irrelevante.
3. **Impulso a la cultura digital y de innovación:** el uso de tecnologías de Inteligencia Artificial para personalizar la comunicación interna envía una señal clara: la empresa está evolucionando, se adapta y apuesta por la innovación. Esto fortalece la cultura organizacional y la atracción de talento.
4. **Mejora en la toma de decisiones:** Al contar con datos en tiempo real sobre qué se comunica, cómo se recibe y qué impacto genera, los líderes de la organización pueden ajustar estrategias, lanzar campañas dirigidas o corregir desinformación antes de que afecte el clima laboral.
5. **Inclusión y equidad comunicacional:** la personalización permite que colegas con

distintas condiciones —colaboradores en campo, personas con discapacidad, generaciones distintas, ubicaciones remotas— reciban información adaptada a sus contextos. Esto mejora la equidad y fortalece la cultura incluyente.

Alertas tempranas

Contar con un sistema de alertas tempranas en la comunicación digital personalizada es esencial para anticipar y atender situaciones que podrían deteriorar el clima laboral o afectar la reputación interna de la empresa.

Estas herramientas permiten monitorear en tiempo real las conversaciones internas, respuestas a encuestas, interacciones en plataformas colaborativas y otras señales digitales que podrían indicar malestar, desconfianza, desalineación o incluso conflictos emergentes. La clave está en interpretar estos datos de forma ética, proactiva y respetuosa, sin invadir la privacidad, pero sí identificando patrones de riesgo.

Cuando una organización puede detectar a tiempo cambios en el tono emocional de sus equipos, aumento de comentarios negativos, baja participación o desconexión ante mensajes clave, tiene una ventaja estratégica para actuar antes de que el problema escale. Esto se traduce en intervenciones oportunas, ajustes en la estrategia de comunicación, atención directa a los equipos vulnerables y medidas que demuestren empatía y capacidad de respuesta. Así, la empresa evitará crisis internas y reforzará la confianza del talento hacia sus líderes.

Además, estos sistemas de alerta fortalecen la reputación organizacional desde adentro. Una empresa que escucha activamente, responde con agilidad y adapta su comunicación de forma personalizada, proyecta una cultura viva, humana y conectada con su gente. 🤝

El contenido es responsabilidad del autor.

La Era del Algoritmo: Tendencias que impactarán lo cultural, económico y tecnológico en 2025

Por: Abraham Arcos,
MUNDO EJECUTIVO

El informe de tendencias de Dentsu Creative explora cómo marcas, personas y sociedades pueden prosperar en un mundo dominado por cambios culturales conocido como la “Era del Algoritmo”. Este reporte refleja temas emergentes sobre el comportamiento del consumidor y su forma de interacción en marcas y tendencias culturales.

Por otra parte, el informe destaca que actualmente ya no podemos pensar en términos absolutos como eras, generaciones o movimientos; esto debido a que en un mundo en donde las experiencias son cada vez menos, y todo tipo de contenido está disponible fácilmente, lo viejo y lo nuevo compiten en posicionarse y se mezclan.

En la actualidad, la tecnología cada vez avanza más rápido; sin embargo, la calidad de vida no sigue el mismo ritmo, por lo que las nuevas generaciones se vuelven incapaces de alcanzar el mismo avance de las generaciones pasadas, es decir, se resignan a no tener lo mismo que ellos.

Para Carlos Buenfil, Chief Strategy Officer de Dentsu Creative México, “vivimos en un mundo donde las marcas buscan nuevas formas de cerrar brechas, ya sea mediante experiencias digitales, narrativas emotivas o la reinención de lo familiar”. Este déficit de conexión es un reto y una oportunidad para unir marcas con cultura y comunidades”.

Cinco tendencias que moldean el 2025

Dentsu Creative identificó cinco tendencias clave para las marcas durante el año 2025.

1. **La vida “suficientemente buena”:** el redefinir el significado de un mundo en donde los antiguos estándares de vida son menos alcanzables implica una reevaluación de lo que significa vivir bien y una redefinición del éxito prioritario y la realización personal.
2. **Déficit de unión:** la fragmentación mediática y el aislamiento obligatorio por trabajo remoto han creado un vacío en las conexiones humanas, fomentando iniciativas para revitalizar la socialización.
3. **Generaciones no tan definidas:** límites generacionales menos estrictos, con comportamientos y afinidades más diversificados.
4. **Cada vez más curiosos:** consumidores explorando contenido diverso gracias a la accesibilidad global de plataformas digitales.
5. **Algoritmos y creatividad:** La influencia creciente de los algoritmos y la Inteligencia Artificial en la creación de contenido y en las estrategias de marketing.

El contenido es responsabilidad del autor.

Publicado originalmente en “Mundo Ejecutivo”.

<https://www.mundoejecutivo.com.mx/tecnologia/la-era-del-algoritmo-tendencias-que-impactaran-en-lo-cultural-economico-y-tecnologico-en-2025/>



Vacaciones y prima vacacional: cumplimiento normativo y su impacto en la nómina



Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

Los trabajadores tienen derecho a disfrutar de sus vacaciones y a percibir la prima vacacional. Estos derechos están reconocidos y regulados por la Ley Federal del Trabajo (LFT). Más allá de representar un beneficio, su observancia constituye una obligación patronal cuyo cumplimiento tiene repercusiones tanto en el ámbito laboral como en el fiscal y de seguridad social. En este artículo se abordan los aspectos clave sobre el otorgamiento de vacaciones, el pago de la prima vacacional, su integración al salario base de cotización ante el IMSS, y su tratamiento en el cálculo del Impuesto Sobre Nóminas (ISN) e Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Cuántos días de vacaciones deben otorgarse

De acuerdo con lo establecido en el artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), al cumplir un año de servicios continuos en la empresa, el trabajador adquiere el derecho a un periodo anual de vacaciones pagadas equivalente a doce días laborables. Este periodo se incrementa de manera progresiva conforme aumenta la antigüedad del trabajador, según lo dispuesto en la siguiente tabla:

Antigüedad	Días de vacaciones
1 año	12 días
2 años	14 días
3 años	16 días
4 años	18 días
5 años	20 días
De 6 a 10 años	22 días
De 11 a 15 años	24 días
De 16 a 20 años	26 días
De 21 a 25 años	28 días
De 26 a 30 años	30 días

El artículo 78 de la LFT establece que las vacaciones deben disfrutarse en un periodo continuo, a más tardar dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

Si partimos del principio de que el propósito fundamental de las vacaciones es favorecer

la recuperación física y mental del trabajador, resulta evidente que este derecho no puede sustituirse por una compensación económica. Las vacaciones están diseñadas para ser disfrutadas, no para ser intercambiadas por dinero, salvo en el caso excepcional de la terminación de la relación laboral, donde sí procede el pago proporcional de los días no gozados. Garantizar este descanso no solo es una obligación legal, sino también una inversión en la salud y el rendimiento del personal.

Prima vacacional

La prima vacacional es un ingreso adicional que recibe el trabajador al disfrutar de sus vacaciones, y su pago está regulado por el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo, el cual establece que no puede ser inferior al 25% del salario correspondiente al periodo vacacional.



No obstante, las empresas tienen la posibilidad de ofrecer un porcentaje mayor, ya sea a través del contrato individual o colectivo de trabajo, como una estrategia para reconocer el esfuerzo del personal e incentivar su compromiso y productividad.

Prima vacacional: ¿ingreso exento para el trabajador?

De conformidad con lo previsto por el artículo 93, fracción XIV de la Ley del ISR, los ingresos percibidos por concepto de prima vacacional estarán exentos hasta por el equivalente a 15 UMAS (actualmente \$1,697.10). Por el excedente se tendrá que pagar el ISR correspondiente.

Consideremos el siguiente ejemplo de un trabajador que tiene 4 años de antigüedad y un salario mensual de 21,000.00 pesos

	Salario mensual	21,000.00
Entre:	Días del mes	30
Igual:	Salario diario	700.00
Por:	Días de vacaciones	18
Igual:	Salario periodo vacacional	12,600.00
Por:	% prima vacacional	25%
Igual:	Prima vacacional a pagar	3,150.00
Menos:	Prima vacacional exenta	1,697.10
Igual:	Prima vacacional gravada	1,452.90

Para determinar el Impuesto Sobre la Renta (ISR) que debe retenerse al trabajador por concepto de prima vacacional, existen dos métodos permitidos por la ley:

- Sumar la parte gravada de la prima vacacional a los ingresos ordinarios del trabajador en la quincena correspondiente, y calcular el ISR sobre el total acumulado.
- Aplicar el procedimiento previsto en el artículo 174 del Reglamento de la Ley del Im-

puesto sobre la Renta, el cual permite calcular el impuesto de forma independiente para este concepto.

Ambas opciones son válidas. La elección del método puede influir en el monto del impuesto retenido, por lo que es recomendable analizar cuál resulta más favorable conforme al perfil de cada trabajador.

Integración de la prima vacacional al salario base de cotización

El artículo 27 de la Ley del Seguro Social, señala que el salario base de cotización (SBC) se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Por lo tanto, la prima vacacional sí forma parte del SBC sobre el cual se calculan y pagan las cuotas de seguridad social.

Consideremos el siguiente ejemplo de un trabajador con salario diario de \$500.00. El cálculo se realizará para el primer año de servicios, en el cual está generando el derecho a gozar de 12 días de vacaciones:

a) Integración prima vacacional

	Salario diario del trabajador	500.00
Por:	Días de vacaciones (1er año)	12
Igual:	Salario periodo vacacional	6,000.00
Por:	% prima vacacional	25%
Igual:	Prima vacacional a pagar	1,500.00
Entre:	Días del año	365
Igual:	Parte proporcional diaria de prima vacacional	4.11

b) Integración del aguinaldo

	Salario diario del trabajador	500.00
Por:	Días de aguinaldo	15
Igual:	Aguinaldo anual	7,500.00
Entre:	Días del año	365
Igual:	Parte proporcional diaria de aguinaldo	20.55

c) Determinación del salario base de cotización

	Salario diario	500.00
Más:	Parte proporcional diaria de prima vacacional	4.11
Más:	Parte proporcional diaria de aguinaldo	20.55
Igual:	Salario diario cotización	524.66

d) Cálculo del factor de integración

	Salario diario cotización	524.66
Entre:	Salario diario	500.00
Igual:	Factor de integración	1.0493

Siguiendo esta misma mecánica, en la siguiente tabla se muestra el factor de integración aplicable desde el año 1 hasta una antigüedad de 30 años.

	Días de			
Años de antigüedad	Aguinaldo	Vacaciones	Prima vacacional	Factor de integración
1	15	12	25%	1.0493
2	15	14	25%	1.0507
3	15	16	25%	1.0521
4	15	18	25%	1.0534
5	15	20	25%	1.0548
De 6 a 10	15	22	25%	1.0562
De 11 a 15	15	24	25%	1.0575
De 16 a 20	15	26	25%	1.0589
De 21 a 25	15	28	25%	1.0603
De 26 a 30	15	30	25%	1.0616



Prima vacacional ¿objeto del impuesto sobre nóminas?

El Impuesto sobre Nóminas (ISN) es un tributo de carácter local, cuya regulación y tasas aplicables dependen de cada entidad federativa. En términos generales, la base gravable del ISN comprende todos los pagos realizados por concepto de remuneración al trabajo personal subordinado, incluyendo sueldos, gratificaciones, primas, bonos, comisiones y demás percepciones laborales.

Por tanto, la prima vacacional sí se considera parte de la base del ISN en la mayoría de los

estados, incluyendo entidades como la Ciudad de México, Estado de México y Nuevo León. No obstante, es fundamental que cada empresa verifique la normativa vigente en su entidad, ya que pueden existir particularidades o excepciones locales que deban tomarse en cuenta para efectos de cumplimiento y cálculo adecuado. Cabe señalar que, aun cuando se trata de una prestación legal, no existe en la mayoría de las leyes estatales una exención específica para la prima vacacional, por lo que debe ser considerada en el cálculo mensual del impuesto.

El contenido es responsabilidad del autor.

Reducción de la jornada laboral en medio de una recesión económica

Por: **Dr. Manuel S. García Garrido,**
ASESOR JURÍDICO DE AMEDIRH; IBÁÑEZ PARKMAN ABOGADOS



En el marco de la discusión sobre la reducción de la jornada laboral en México —de 48 a 40 horas semanales—, el sector empleador enfrenta la necesidad de comunicar sus efectos y proponer una implementación ordenada, ya que si bien se reconoce la necesidad de equilibrio entre vida y trabajo, este cambio implica retos, siempre teniendo presente que el mayor sector empleador es de PYMES.

Adicionalmente, debemos tener presente que la economía de nuestro país se encuentra en una recesión, ya que el crecimiento para este año prácticamente es cero en todos los escenarios de proyección financiera. Por si fuera poco, es probable que entremos en una crisis por las condiciones de inseguridad jurídica generadas por la reforma judicial, además de los factores externos como los aranceles y el conflicto en Oriente Medio.

Proceso normativo

La reducción de la jornada laboral es inminente —muy probablemente se dé en el segundo semestre de 2025— y forma parte de los compromisos laborales del gobierno federal. Por medio de ella se pretende mejorar la calidad de vida de los trabajadores alineándose con estándares internacionales. Lo que no se dice, es que la misma tiene **también efectos recaudatorios** (costos para las empresas).

En los **últimos ocho años**, el costo laboral en México se ha incrementado derivado de la actualización del marco laboral, la libertad sindical, la prohibición de la subcontratación laboral, el pago de PTU, el incremento en la carga social, la revisión del TMEC, el mecanismo de respuesta rápida, los costos relacionados con la inseguridad y los efectos de la pandemia entre otros.

El problema con estos costos es que no ha sido posible trasladarlos al consumidor final. Esta reforma afectará principalmente a la empresa que tenga:

- Uso de mano de obra intensiva
- PYMES
- Alta ciclicidad (temporadas de año)
- Escasez de mano de obra calificada
- Contratos colectivos con muchas prestaciones

Efectos legales y económicos

La reducción de jornada tiene un impacto directo estimado en el costo laboral en México de hasta 18% sobre el costo directo de la nómina, ya que su implementación implicaría tener que cubrir un día adicional de jornada o un promedio de nueve horas extras más la carga impositiva, de forma semanal, por cada trabajador. Por ello, la reforma debería de considerar, cuando menos lo siguiente:

1. **Reducción progresiva:** mecanismo que permita implementar de manera progresiva la reducción de la jornada laboral en dos horas a los 12 meses y dos horas de forma sucesiva cada 12 meses.
2. **Que el enfoque sea en horas trabajadas y no en días;** hasta seis de trabajo con una de descanso, armonizando LFT, LIMSS, LISR e INFONAVIT.
3. **Banco de horas:** creación, por ley, de un banco de horas anual para compensar tiempos trabajados y descansados, especialmente en industrias con cargas de trabajo muy marcadas.
4. **Homologación de jornadas diurna, mixta y nocturna:** eliminar las jornadas mixtas y nocturnas para que únicamente prevalezca una jornada de 40 horas semanales.
5. **Armonizar la posibilidad de trabajo por horas (no sólo horas extras),** y el pago de contribuciones proporcional.
6. **Tope del valor de las horas extras a un 50% adicional (150% en total).**
7. **Horas extras impuestos y seguridad social:** se propone que las horas extras no integren

para efectos del salario base de cotización del IMSS, INFONAVIT y otros impuestos locales.

8. **Medición de productividad:** incentivos fiscales para empresas con buenos programas de productividad.
9. **Causal de rescisión justificada por baja productividad:** Sofía Gómez compartió la experiencia de un cliente que aplica evaluaciones de desempeño y sugirió que se incluya una causal de rescisión por baja productividad en la ley.
10. Adaptación a las condiciones nacionales **reconociendo que no todos los sectores pueden ajustarse de la misma manera.**
11. **Reforma a la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas (Ley de Trata).** Es importante que en el proceso de modificación de la jornada laboral se incluya la reforma a la Ley de Trata, para que expresamente reconozca los límites de jornada ordinaria y extraordinaria conforme a la reforma laboral.

En resumen, “ya éramos muchos y acaba de parir la abuela”. Debemos de adaptarnos a esta nueva realidad en donde las empresas tendrán más y nuevos costos.

El contenido es responsabilidad del autor.



Campeones del liderazgo en entornos digitales complejos

Las organizaciones ahora necesitan campeones del liderazgo digital que sepan integrar la innovación con la empatía, la eficiencia con la inclusión, y los datos con el sentido humano del trabajo.

Te presentamos
10 comportamientos clave
que definen a quienes lideran
con propósito y conexión
genuina en medio de la
complejidad digital.



Abraza la tecnología sin abandonar a la gente.



Coloca lo humano al centro de la transformación digital.



Guía con propósito, además de con métricas.



Escucha y actúa con empatía estratégica.



Facilita el cambio sin imponerlo, acompañando cada paso.



Crea espacios seguros donde la innovación también pueda fallar.



Conecta la visión digital con el sentido humano del trabajo.



Impulsa la inclusión digital.



Celebra los logros humanos, además de los avances tecnológicos.



Modela el aprendizaje constante como un acto de liderazgo y crecimiento.

Fuente: AMEDIRH



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

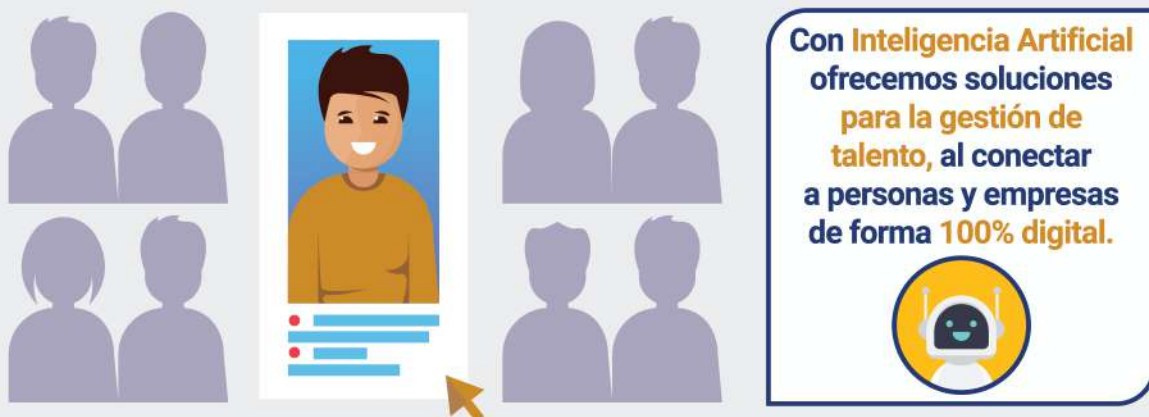
Ingresa aquí

www.gessproff.mx



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