

# CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

# 2026

## PERSPECTIVAS 2026: EL PRONÓSTICO DE LOS LÍDERES DE RH

20

### GRANDES TENDENCIAS

Competitividad en tiempos de incertidumbre:  
¿Qué cambiará en cinco años?

24

### CONGRESO 2025

Reseña del 60º Congreso Internacional de Recursos Humanos AMEDIRH

32

### RETORNO DE INVERSIÓN

La jornada laboral de 40 horas: implicaciones y retos para las empresas mexicanas



**Con AMEDIRH no solo sigues tendencias, las anticipas.**

## NUESTROS 4 PILARES

**Te ofrecen todo lo que necesitas para liderar en Recursos Humanos:**

1



Conocimiento de vanguardia y contenido especializado.

2



Una red estratégica de oportunidades para crecer.

3



Herramientas y recursos diseñados para tu área de RH.

4



Espacios únicos de innovación y networking.

**Al afiliarte, obtienes acceso exclusivo a este ecosistema integral que conecta personas, herramientas y experiencias que elevan la gestión de talento en tu organización.**

## ¡Afiliate hoy!

**Y sé parte de la comunidad que está creando el futuro del trabajo en México.**

[contacto@amedirh.com.mx](mailto:contacto@amedirh.com.mx)

[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)

### 04 EDITORIAL

Concebir el futuro para manejar la incertidumbre

### 08 EN PORTADA

Perspectivas 2026: el pronóstico de los líderes de Recursos Humanos

### 10 AMEDIRH TALENTO

¿Cómo avanzar en la gestión de talento en medio de la incertidumbre?

### 14 MUNDO EJECUTIVO

Perspectivas 2025-2027: crecimiento lento y necesidad de fortalecer inversión

### 20 GRANDES TENDENCIAS

Competitividad en tiempos de incertidumbre: ¿Qué cambiará en cinco años?

### 24 CONGRESO AMEDIRH

Reseña del 60° Congreso Internacional de Recursos Humanos AMEDIRH

### 32 RETORNO DE INVERSIÓN

La jornada laboral de 40 horas: implicaciones y retos para las empresas mexicanas

### 38 INFOGRAFÍA

La Inteligencia Artificial no sustituirá al talento humano: lo potenciará en 2026

### ENFOQUE DE NEGOCIOS

#### 12 Más allá de la diversidad: la gestión de talento como motor de inclusión y accesibilidad

#### 16 Perspectivas económicas para 2026

#### 37 El rol del líder de Recursos Humanos en 2026

# Concebir el futuro para manejar la incertidumbre

Por: Lic. Mauricio Reynoso,  
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

La incertidumbre se ha vuelto el terreno natural del liderazgo, y no obstante, abundan los líderes que actúan como si el futuro fuera una extensión predecible del pasado. Vivimos en un entorno donde la disruptión dejó de ser una excepción para convertirse en norma y la pregunta ya no es qué va a cambiar, sino qué estamos haciendo para estar preparados cuando ocurra.

En el pasado, incluso reciente, como líderes hemos sido formados para la estabilidad, no para la ambigüedad; para planear, no para reinventarnos. Y ese desfase explica por qué, aun reconociendo la necesidad de anticiparse, muchas organizaciones se paralizan cuando el entorno exige adaptación inmediata.

Concebir el futuro consiste en la capacidad de imaginar escenarios posibles, no como ejercicios teóricos, sino como plataformas para la acción estratégica. En palabras de Terence Mauri, autor de *The Upside of Disruption*, “en la era de lo ilimitado, no arriesgarse es, en sí mismo, un riesgo”.

En este sentido, el líder que actúa en medio de la incertidumbre necesita dominar tres dimensiones de preparación. La primera es la cognitiva, que implica aprender más rápido que la competencia. El pensamiento crítico, la lectura de tendencias y el análisis de datos predictivos son habilidades vitales. No se trata de acumular conocimientos, sino de traducirlos en decisiones.

La segunda es la emocional. Los equipos observan a sus líderes no tanto por lo que dicen, sino por cómo se comportan frente al riesgo. La serenidad, la empatía y la capacidad de mantener la

confianza en medio del caos se han convertido en ventajas competitivas. La inteligencia emocional es un atributo y una necesidad organizacional.

La tercera dimensión es la adaptativa. El liderazgo contemporáneo exige flexibilidad mental, disposición al cambio y una profunda curiosidad estratégica. Esto implica pasar del control rígido a la experimentación consciente; del miedo al error al aprendizaje rápido; del pensamiento lineal a la visión sistémica. La adaptabilidad, entendida como la capacidad de moverse con agilidad entre lo incierto y lo posible, es la esencia del liderazgo estratégico actual.

Recursos Humanos, en este contexto, juega un papel determinante para rediseñar los programas de desarrollo ejecutivo y que la formación de líderes se convierta en un proceso continuo. No basta con enseñar metodologías ágiles o herramientas tecnológicas; hay que aprender a pensar diferente. Formar líderes capaces de anticipar, conectar y actuar es el mayor reto.

Manejar la incertidumbre no significa eliminarla. Es operar dentro de ella con sentido y dirección. Por eso, el desarrollo del liderazgo busca resiliencia, en lugar de certezas. Los líderes preparados para el futuro combinan pensamiento estratégico con humanidad, tecnología con propósito, y riesgo con visión.

La pregunta que toda organización debería hacerse hoy es simple, pero decisiva: ¿estamos desarrollando a líderes que aprendan a dirigir en medio de la tormenta o seguimos esperando a que vuelva la calma? 

**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 Villafañá; 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; Regional Head of HR, HSBC. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos Latam, Pepsico Alimentos. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Armando Torres Cornejo; VP Legal y General Counsel; Pepsico Alimentos México. Lic. Mónica Graue, Socia; Atabay. 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. 6 Noviembre - Diciembre, 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.

## Recomendaciones sobre nuevos roles del equipo de RH rumbo al 2026

1. El año 2026 demandará **mayor papel estratégico de la función de Recursos Humanos** en la construcción de resiliencia y transformación empresarial.
2. Los líderes de talento perciben cautela en el mercado laboral a corto plazo, pero **amplias oportunidades de transformación a largo plazo**.
3. Las prioridades incluyen revisar estructuras organizacionales, **fortalecer cultura y propósito** e impulsar la adopción de IA.
4. La Inteligencia Artificial **ofrece oportunidades** en rediseño de puestos, desarrollo de carrera, optimización de procesos y actualización de habilidades.
5. Persiste el riesgo de obsolescencia de competencias y se requiere una **implementación de IA centrada en las personas**.
6. El éxito ante la disruptión dependerá de **competencias clave**: visión de negocio, fluidez digital e influencia estratégica.
7. La buena noticia es que el **liderazgo de talento humano** se consolidará como eje central del éxito empresarial futuro. 

**Fuente:** Chief People Officers Survey. Centre for the New Economy and Society. Foro Económico Mundial, 2025.

Únete a nuestras redes sociales



Asociación Mexicana  
en Dirección de Recursos  
Humanos (AMEDIRH)



Asociación Mexicana  
en Dirección de  
Recursos Humanos

# NUEVOS SOCIOS



AMEDIRH da la bienvenida a los nuevos integrantes de la comunidad de líderes y directores de Recursos Humanos más relevante de México y América Latina. Recordamos a todos nuestros socios que contamos con una gran propuesta de valor al servicio de sus organizaciones.

## **Carvajal Tecnología y Servicios**

Lic. Luis Ángel López Reyes  
Gerente Comercial  
Sector: Tecnología

## **Creatblue**

Ing. Karla Villalobos  
Head of Business Development  
Sector: Servicios

## **Endemolshine Boomdog**

Lic. Daniela Zavala  
HR Director  
Sector: Otros

## **Grupo Chesa**

Lic. María Elizabeth Ovalle Islas  
Gerente de Recursos Estratégicos  
Sector: Automotriz

## **GSH México**

Lic. Andrea Villamizar Giraldo  
CEO  
Sector: Servicios

## **Marsh McLennan**

Lic. Susana Rojas  
HR Marketing Business Partner  
Sector: Seguros

## **Merit Consultoría**

Lic. José Pablo Palafox Magaña  
Director General  
Sector: Servicios

## **Talipot Servicios**

Lic. Adazeli Serrano Iribarne  
Subdirectora de Recursos Humanos  
Sector: Servicios

# TEPER

**TEPER**, transforma la movilidad empresarial  
con tecnología, seguridad y eficiencia.

Un socio estratégico en la transportación de tu personal.



in TEPER

LAFAYETTE

Más de 30 años en México y ocho décadas  
siendo líderes textiles en Latinoamérica.  
**Con textiles Lafayette dale la vuelta**  
a las botellas PET y súmate a los expertos  
en el diseño de uniformes sustentables.

CONVIÉRTALA



Promueve la transformación de botellas PET en uniformes para todas las industrias



[telaslafayette.com.mx](http://telaslafayette.com.mx)

LÍNEA DE SERVICIO AL CLIENTE MÉXICO 55 56040669 Ext. 2701

# Perspectivas 2026: el pronóstico de los líderes de Recursos Humanos

Por: AMEDIRH

CON INFORMACIÓN DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL

Por primera vez en varios años, los líderes globales de Capital Humano miran hacia el futuro inmediato con cautela, pero también con la convicción de que el rediseño del trabajo es inevitable. Así lo revela el *Chief People Officers Outlook* del Foro Económico Mundial (septiembre 2025) que recoge las opiniones de más de 130 directores y directoras de RH de todo el mundo.

El informe —resultado de consultas y una encuesta global realizada entre mayo y junio de 2025— muestra un panorama dual: las empresas están conteniendo sus decisiones inmediatas de contratación o reestructuración, mientras preparan cambios profundos en sus modelos de trabajo, cultura y adopción de Inteligencia Artificial.

## El termómetro del empleo

De acuerdo con el estudio, 42% de los líderes de RH espera que las condiciones del mercado laboral se mantengan sin cambio durante los próximos 6 o 12 meses. El resto se divide entre quienes anticipan un entorno “algo más débil” y quienes proyectan una “ligera mejora”.

La explicación es clara: los niveles de vacantes y renuncias han disminuido en comparación con los picos registrados entre 2021 y 2023,

particularmente en Estados Unidos. Además, los mercados laborales globales reflejan una fase de ajuste después de varios años de alta rotación, inflación salarial y reacomodo post-pandemia.

El diagnóstico de los CPOs (Chief People Officers) es contundente: “cautela ahora, transformación después.” La mayoría coincide en que los próximos 12 meses serán un periodo de equilibrio y evaluación, pero que hacia 2026 se acelerarán los procesos de reinvenCIÓN organizacional y rediseño del talento.

## El talento será global o no será

Los líderes de capital humano sostienen que los cambios demográficos, la competencia global por el talento y los nuevos modelos de trabajo remoto obligan a pensar las estrategias de talento a escala multinodal. Esto significa que las empresas más exitosas no estarán limitadas por su geografía: podrán articular centros globales de talento, combinar esquemas híbridos, gestionar la movilidad internacional y crear entornos de colaboración transfronteriza.

## Expectativas del trabajador

El informe también detecta un cambio de fondo en las expectativas del talento, especialmente entre los colaboradores jóvenes. Los CPOs advierten, además, que la polarización de valores dentro de las empresas —acelerada por las redes sociales y la tecnología— está generando tensiones culturales que desafían la cohesión organizacional.

Por ello, el pronóstico hacia 2026 incluye un incremento en las inversiones en programas de bienestar emocional, formación de líderes empáticos y estrategias de cultura corporativa inclusiva. El desafío será combinar productividad con sentido humano, algo que muchas compañías aún no logran equilibrar.

## Prioridades de la agenda de RH en 2026

El *Chief People Officers Outlook* identifica tres grandes prioridades para el año próximo:



- Rediseño organizacional y revisión de puestos:** el 53% de los CPOs la incluye en su top tres de prioridades y 21% la coloca como la número uno. La tendencia apunta hacia estructuras más planas, ágiles y modulares, con roles que integran capacidades humanas y tecnológicas.
- Cultura laboral, propósito e impacto del negocio:** más de la mitad de los líderes la ubican también en su top tres. Se trata de fortalecer los vínculos entre la estrategia de la empresa, el propósito compartido y la experiencia del colaborador.
- Despliegue de IA y automatización:** en el top tres de 47% de los participantes. No sólo se trata de incorporar tecnología, sino de hacerlo con gobierno ético, acompañamiento formativo y comunicación transparente.

## Nuevas capacidades del área de RH

Para cumplir con esta agenda, los CPOs reconocen que deberán fortalecer su propio rol y el de sus equipos. El estudio indica que el 100% de los participantes considera que la comprensión del negocio y el pensamiento estratégico son las capacidades más críticas para el éxito.

Le siguen la influencia con los grupos de interés y la fluidez digital y analítica. Sin embargo, casi todos coinciden en que existe una brecha en habilidades digitales dentro de la función de Recursos Humanos.

Cerrarla será esencial para mantener la relevancia y credibilidad del área frente a las demás direcciones de la organización. En palabras de un CPO citado en el informe: “*Ya no se puede separar el negocio de las personas; ambos son parte del mismo sistema.*”

## Cinco movimientos clave para los líderes de RH

De la lectura del informe emergen cinco movimientos estratégicos para quienes lideran la función de personas:

- Mapear el impacto de la IA en todos los roles y funciones.** Integrar métricas de valor, riesgo y aprendizaje.
- Acelerar el upskilling orientado a desempeño.** Rutas cortas de formación con resultados medibles.
- Rearquitecturar la organización.** Diseñar estructuras modulares y movilidad interna basada en habilidades.
- Reforzar cultura y liderazgo.** Construir sentido de propósito y bienestar como ejes de productividad.
- Elevar el nivel estratégico de la función.** Incorporar pensamiento de negocio y dominio de datos como núcleo de RH.

**Fuente:** Chief People Officers Outlook, World Economic Forum, septiembre de 2025. Encuesta global realizada entre mayo y junio de 2025 con la participación de más de 130 Chief People Officers.

## ¿Cómo avanzar en la gestión de talento en medio de la incertidumbre?

Por: Mario Barbosa,  
ASESOR DE AMEDIRH TALENTO

¿Existe certidumbre en la incertidumbre? Esta pregunta, aunque paradójica, es congruente, porque lo que sí sabemos es que la rotación, la escasez de talento, el mercado laboral y su normativa seguirán siendo desafiantes.

Lo que aún no sabemos —o al menos no tenemos del todo claro— es qué vamos a hacer, como organizaciones y como personas, para seguir siendo elementos clave en el ciclo de la productividad y la tecnología. Tal vez existe un porcentaje de incertidumbre sano que nos mantiene con la mente abierta y con el espíritu de reto activo y alerta para enfrentar el futuro.

Cerraremos el 2025 con una sensación compartida en el mundo organizacional: la certeza ya no es la regla, sino la excepción. Las áreas de talento han tenido que ser lo suficientemente hábiles para navegar entre reformas laborales, nuevas e ingeniosas dinámicas de compensación, una acelerada integración de la Inteligencia Artificial como herramienta de trabajo —e incluso de esparcimiento— y un mercado laboral cada vez más competitivo, con variables exigentes entre oferta y demanda.

Así, el aprendizaje más valioso que nos dejará el cierre de este año será, sin duda, que la gestión del talento debe ser flexible, estratégica y profundamente humana.

De cara al 2026, el escenario no deja de ser retador y al mismo tiempo estimulante, pues es un

hecho que la incertidumbre no se disipará; por el contrario, será parte de nuestro día a día. El punto aquí es que depende de nosotros cómo la enfrentemos.

Podemos adoptar diferentes posturas: una posición optimista, apostando por la probabilidad de una latente intención de inversión extranjera en México y las oportunidades de crecimiento que esto conlleva; una postura conservadora, donde la cautela, la eficiencia y la productividad sean el foco rector de las estrategias; o una postura totalmente disruptiva, en la que la Inteligencia Artificial generativa y las nuevas regulaciones laborales redefinan radicalmente la manera en que trabajamos.

### ¿Cómo, entonces, debemos enfrentar la incertidumbre?

La respuesta está en construir talento antifrágil, es decir, entrenar a nuestros colaboradores en el uso de herramientas que les permitan resistir la adversidad y, al mismo tiempo, crecer a partir de ella. Esto implica romper creencias limitantes y fomentar la inversión en la capacitación continua enfocada en crear culturas de innovación y agilidad de adaptación.

El 2026 será un año en el que la confianza, la cultura y la visión de futuro marcarán la diferencia. Quienes apuesten por invertir en el talento estarán mejor preparados para enfrentar la incertidumbre y verla como un aliado que se encarga de sacar la mejor versión de nosotros. Porque la incertidumbre, bien gestionada, es la chispa que mantiene vivo al talento y a las organizaciones. ☀️

El contenido es responsabilidad del autor.





# El mismo Uber que usas todos los días... ahora impulsa a tu empresa

¿Tus colaboradores necesitan moverse?

Con Uber para Empresas facilitas los viajes de trabajo con mayor control, visibilidad y eficiencia, logrando comodidad para ellos y un mejor rendimiento de tu inversión.

Con **Uber para Empresas** tendrás:



## Visibilidad total de viajes:

Cada traslado con datos claros y transparentes.



## Control centralizado de gastos:

Administra todo en un solo lugar.



## Facturación automática y sencilla:

Adiós a los tickets perdidos.



## Cobertura global:

Para tus empleados y clientes, estés donde estés.



## Seguridad y soporte 24/7:

Funciones de seguridad integradas en cada viaje.

El mismo Uber, ahora diseñado para que tu negocio llegue más lejos.

Escanea el QR y empieza hoy tu viaje con **Uber para Empresas**.



## Más allá de la diversidad: la gestión de talento como motor de inclusión y accesibilidad

Por: Arq. Paola Jiménez y Arq. Elian Vazquez,  
TODO ACCESIBLE

En el entorno laboral actual, ya no basta con hablar de diversidad. Las empresas que realmente están a la vanguardia comprenden que la auténtica ventaja competitiva radica en la inclusión y la accesibilidad. Estos conceptos, que antes se consideraban un simple cumplimiento normativo, se han convertido en elementos cruciales de una estrategia de gestión de talento exitosa.

Si la ejecutamos con un enfoque inclusivo, significa crear un ambiente donde cada persona, independientemente de sus capacidades, orígenes o características, no sólo tenga la oportunidad de participar, sino que se sienta valorada y con el poder de alcanzar su máximo potencial.

Un informe de McKinsey & Company destaca que las empresas con mayor diversidad e inclusión en su liderazgo tienen un 21% más de probabilidades de ser más rentables y un 27% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de creación de valor a largo plazo. Esta evidencia demuestra que un enfoque inclusivo en la gestión del talento es tanto una cuestión ética, como un imperativo empresarial.

### Redefiniendo los roles y responsabilidades con lente inclusiva

La evolución de la gestión del talento bajo esta perspectiva transforma las responsabilidades tradicionales en acciones concretas y conscientes.

a) Del reclutamiento genérico al diseño de procesos accesibles:

- El reclutador moderno debe ir más allá de los canales habituales y diseñar procesos de selección accesibles para todos.
- Por ejemplo, en lugar de una entrevista de panel tradicional que podría ser estresante para personas con neurodiversidad, se pueden ofrecer formatos alternativos, como entrevistas escritas o pruebas basadas en proyectos.
- Empresas como Microsoft han desarrollado programas de contratación específicos para personas con trastorno del espectro autista, enfocándose en sus fortalezas lógicas y de atención al detalle, lo que les ha permitido incorporar talentos únicos que de otra forma no habrían descubierto.

b) Del desarrollo de habilidades al fomento de la equidad:

- Los gestores de talento ya no sólo se enfocan en capacitar, sino en asegurar que las oportunidades de crecimiento sean equitativas.
- Esto implica identificar y eliminar sesgos inconscientes en las evaluaciones de desempeño y en los programas de mentoría.
- Un caso de uso notable es el de Salesforce, que implementó la iniciativa “Equality Ally”, un programa para capacitar a sus líderes en cómo ser aliados activos de la inclusión, asegurando que las promociones y los proyectos de alto perfil se distribuyan de manera justa y transparente.



c) De la retención a la creación de una cultura de pertenencia:

- El objetivo ya no es sólo retener a los colaboradores, sino hacer que se sientan parte integral de la empresa.
- Esto requiere que los gestores de talento trabajen en la creación de una cultura que tolere las diferencias y las celebre.
- La implementación de grupos de afinidad (ERGs por sus siglas en inglés) para empleados con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTQ+ o grupos étnicos específicos, es un claro ejemplo.
- Estas redes ofrecen apoyo y proporcionan una voz vital para sus miembros y ayudan a la empresa a entender y abordar sus necesidades.

### **El liderazgo inclusivo: la clave para un futuro accesible**

En esta nueva dinámica, el rol del líder de equipo es fundamental. Ya no se trata únicamente de gestionar tareas, sino de liderar con empatía e intencionalidad para crear un ambiente donde todos puedan prosperar. Las responsabilidades de los líderes se expanden para incluir:

1. Los líderes deben ser proactivos en la identificación y el apoyo a las voces menos representadas en sus equipos. Esto implica escuchar activamente, dar espacio para todas las personas y ser conscientes de las dinámicas de poder en las reuniones y proyectos, como unos verdaderos mentores de la inclusión.

2. Un líder inclusivo adapta su estilo de gestión a las necesidades individuales. Esto puede significar ofrecer horarios flexibles, herramientas de accesibilidad o simplemente ser un punto de apoyo para el bienestar mental de sus empleados

### **Un compromiso estratégico**

La evolución de la gestión de talento hacia la inclusión y la accesibilidad no es una moda, sino un paso evolutivo necesario para la sostenibilidad empresarial. Es un compromiso estratégico que requiere la colaboración de todos los niveles, desde los equipos de Recursos Humanos hasta la alta dirección.

Para las empresas que buscan una ventaja competitiva duradera, el llamado a la acción es claro: auditen sus procesos de talento para detectar sesgos, inviertan en la capacitación de líderes sobre prácticas inclusivas y, lo más importante, construyan una cultura en la que la pertenencia y la equidad sean los cimientos.

Al hacerlo, estarán atrayendo a un grupo de talentos más amplio y también desbloquearán el verdadero potencial de cada empleado.

**El contenido es responsabilidad de los autores.**

Conoce más en [www.todoaccesible.com](http://www.todoaccesible.com)  
Escríbenos a [contacto@todoaccesible.com](mailto:contacto@todoaccesible.com)

## Perspectiva 2025-2027: crecimiento lento y necesidad de fortalecer inversión

Por: Abraham Arcos,  
MUNDO EJECUTIVO

El 7 de octubre de este año que está por finalizar, el Banco Mundial (BM) aumentó las expectativas de crecimiento económico en México, estimando un 0.5% para el cierre de 2025, destacando una recuperación gradual que podría alcanzar los 1.9% para 2027.

Según datos del BM, México se encuentra entre las 15 economías del mundo y la segunda en América Latina; con una población de 130 millones de personas, el país cuenta con instituciones macroeconómicas sólidas, apertura comercial y una base manufacturera diversificada.

### Perspectivas 2025-2027

Por otra parte, la tasa oficial de pobreza multidimensional —que considera ingresos y carencias sociales— bajó del 43.2% en 2016 al 36.3% en 2022, lo que representó la salida de 5.4 millones de personas de esta condición. Este avance fue impulsado por el dinamismo del mercado laboral y los aumentos al salario mínimo.

El Banco Mundial estima que México crecerá 0.5% en 2025, con una recuperación gradual hasta alcanzar el 1.9% en 2027. Este nivel se mantiene por debajo del promedio de los últimos tres años, debido a una menor demanda interna y externa, así como a la incertidumbre en políticas comerciales relacionadas con la revisión del T-MEC.



El país deberá fortalecer los motores del crecimiento para liberar su potencial económico. Las prioridades incluyen impulsar la inversión en infraestructura, atraer capital privado y mejorar el entorno empresarial, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas.

### Inversión, certeza y seguridad: pilares para la recuperación económica

La consolidación económica dependerá de mayor seguridad, certeza regulatoria y mejor calidad en los servicios públicos. Además, fomentar la competencia y ampliar el acceso al financiamiento permitirá crear un entorno más propicio para el desarrollo productivo.

Finalmente, fortalecer los ingresos públicos será fundamental para mantener una deuda sostenible y asegurar la estabilidad macroeconómica a largo plazo, factores clave para que México logre un crecimiento más sólido e inclusivo hacia 2027.

El contenido es responsabilidad de la autor.



El **ecosistema de salud** integral diseñado para mejorar los indicadores de tu empresa.



[www.midoconline.com](http://www.midoconline.com)

f g x in   
@midoconlineapp



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](mailto:lduran@amedirh.com.mx)



## Perspectivas económicas para 2026

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

Como acontece en el último trimestre de cada año, el sector público y privado de México se encuentra planeando las finanzas del siguiente año, en este caso de 2026.

Después de un periodo de transición en el que se cambió al titular del poder Ejecutivo Federal, los mercados financieros muestran cierta estabilidad a nivel interno, pues la ideología política con que se gobierna tiene continuidad con lo acontecido en el sexenio anterior.

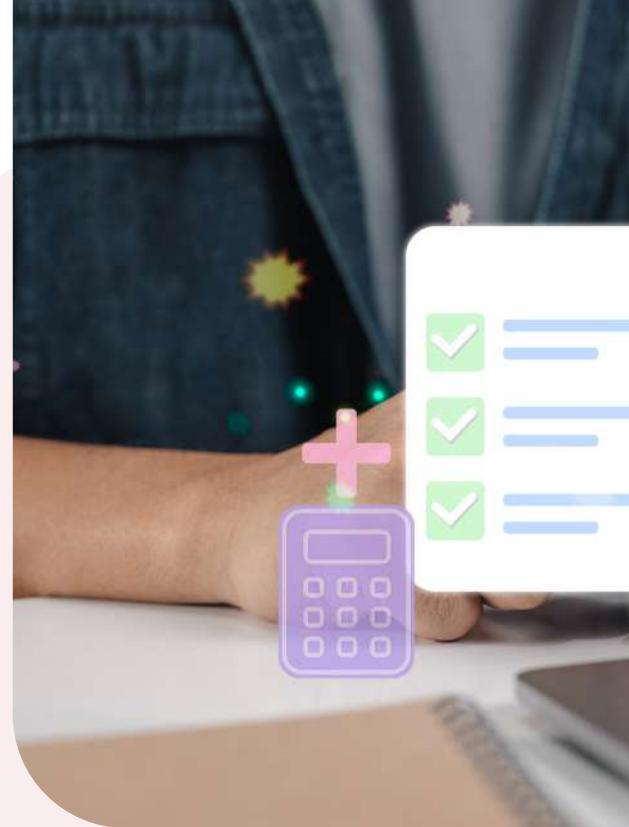
Hoy tenemos claro que la Ley de Ingresos de la Federación (LIF) que estará vigente para 2026 tiene retos mayúsculos en materia de recaudación, pues la Federación, a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT) continuará con los trabajos exhaustivos para allegarse de recursos y así cumplir con el presupuesto de egresos.

### Aspecto fiscal

Desde el punto de vista tributario, resulta claro que, para el 2026, la fiscalización continuará tal como ha acontecido, pues las fórmulas que se han ejecutado para estos efectos han traído grandes rendimientos al SAT, con costos bajos.

Derivado de la publicación de la LIF para 2026, hay dos premisas a considerar:

- 1) No se han creado nuevos impuestos como tal; y
- 2) La base tributaria se hace más amplia.



Es deber de los contribuyentes mantenerse alertas y no bajar la guardia, ya que hoy en día conocemos los alcances de las cartas invitación o de los actos de fiscalización.

¿Qué representa que la base tributaria se haga más amplia? Para el caso particular, esto implica el aumento en diversas tasas del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) para sectores específicos, tales como el refresquero y el tabacalero.



Asimismo, para el caso de los ahorradores, la tasa de retención sobre capitales invertidos incrementó respecto de la que se encontró vigente para el 2025.

En ese mismo orden de ideas, merece la pena destacar que, como parte de los esfuerzos para allegarse de recursos, el SAT dará continuidad a sus programas de regularización fiscal; situación que representa la potencial condonación de recargos y multas.

Por tanto, es deber de los contribuyentes mantenerse alertas y no bajar la guardia, ya que hoy en día conocemos los alcances de las cartas invitación o de los actos de fiscalización. Motivo por el cual, resultará importante mantenerse plenamente informados y capacitados en relación con las tendencias de fiscalización que puedan surgir a lo largo del año venidero.

### **Aspecto financiero**

Dentro de este rubro, es primordial que no perdamos de vista situaciones tales como la

inflación, el tipo de cambio peso/dólar, el movimiento de las tasas de referencia; y las relaciones internacionales con socios comerciales extranjeros.

Al respecto, en relación con la inflación, los pronósticos realizados por el Banco de México y otras instituciones financieras nacionales e internacionales, muestran incrementos que pueden generar que se eleven los precios de algunos insumos.

Por lo que hace al tipo de cambio, resulta importante mantener el monitoreo del mismo para poder tomar las decisiones correspondientes, así como para estar en posibilidad de desarrollar alguna estrategia de cobertura que resulte eficiente para el contratante.

La dinámica de las tasas de referencia bancaria es una variable que tiene un movimiento constante y que afecta directamente los mercados financieros. Por tanto, mantenerse informado de los referidos cambios es vital para la toma de decisiones que puedan generar impacto en las organizaciones.

El comercio internacional sufre afectaciones de manera directa por variables como el tipo de cambio, las restricciones legales, los acuerdos comerciales, entre otras, mismas que pueden afectar las transacciones que se llevan a cabo con socios comerciales de otros países. Es por esto que, estar al día en estos aspectos permitirá que las decisiones y estrategias sean acordes a los objetivos de cada organización.

Para efectos de la toma de decisiones desde el punto de vista financiero, es ampliamente recomendable que estas sean analizadas con un equipo multidisciplinario, pues es importante alinear los aspectos legales, financieros y fiscales para evitar contingencias ante actos de autoridad —cualquiera que esta sea—.

## Lavado de dinero

Desde hace algunos años el combate al lavado de dinero ha ido tomando forma legal en México.

Al respecto, actualmente, las disposiciones en materia de prevención al lavado de dinero son mucho más robustas y contienen multas que resultan bastante onerosas para los sujetos obligados que hayan incumplido con sus obligaciones.

En meses recientes, la ley de la materia ha sufrido modificaciones que merecen ser analizadas a detalle, ya que los sujetos obligados pudieran estar expuestos a sanciones ya que, entre otros, los umbrales del cumplimiento fueron modificados.

## Aspectos legales

Una constante en nuestro país es el cambio periódico de las disposiciones del Derecho —fiscal, mercantil, laboral, etc.—; y en virtud de lo anterior, es deber de cada organización contar con un equipo que brinde asesoría en cada uno de los campos de la materia jurídica, para de esta forma evitar contingencias.

Al respecto, el continuo monitoreo de los cambios en las disposiciones legales permitirá que las organizaciones cumplan con sus obligaciones y eviten contingencias que pueden generar impactos financieros al negocio.

## Nearshoring

Durante el 2025, la inversión extranjera directa en nuestro país mantuvo su crecimiento, ya que la tarea de atraer capitales se ha mantenido.

En este orden de ideas, los esfuerzos hechos por los gobiernos de la Ciudad de México, Nuevo León y el Estado de México, han permitido que las inversiones en los sectores manufacturero y de servicios financieros, se desarrollen con mayor velocidad en nuestro país.

Para 2026, se espera que el traslado de cadenas de producción provenientes de otros países siga avanzando, para generar inversiones nuevas en los sectores automotriz y electrónico.

Merece la pena destacar que el tema arancelario es un aspecto por cuidar para los exportadores mexicanos hacia nuestro país vecino del norte, pues un incremento en los referidos aranceles podría significar una desaceleración en la inversión extranjera directa.

Sería importante que en este 2026 venidero, otras entidades federativas aparecieran en el mapa de la atracción de inversión extranjera directa, pues hoy en día, ésta se encuentra concentrada en unos pocos estados.

Dentro de los países que generaron mayor inversión extranjera directa para nuestro país, se ubican Estados Unidos de América, España, Alemania y Japón. Para 2026 se estima que las inversiones crezcan.

Sin embargo, los actores seguirán siendo los mismos. Por tal motivo sería interesante que se pudieran evaluar estrategias para captar la inversión de otros países diferentes a los que ya participan en nuestro país.

## Conclusiones

Para el ámbito empresarial nacional, estar informado del entorno económico, legal y de los negocios es mandatorio, pues de esta forma se pueden evitar contingencias que impacten de manera directa al negocio.

Asimismo, resulta necesario continuar capitalizando la experiencia de estos años para continuar en el camino correcto para hacer crecer y fortalecer los negocios en nuestro país.

**El contenido es responsabilidad del autor.**



Diplomado en  
**Finanzas  
Empresariales**

Inicia 10 de noviembre de 2025



Diplomado en  
**Implementación  
de la Reforma  
Antilavado de Dinero**

Inicia 10 de noviembre de 2025



Diplomado en  
**Gestión Estratégica  
y Cumplimiento  
para Donatarias y otras ESFL**

Inicia 18 de noviembre de 2025



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

Inicia 19 de noviembre de 2025



Diplomado en  
**Emprendimiento  
Innovador: Liderazgo,  
Tecnología y Sostenibilidad**

Inicia 28 de noviembre de 2025



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

Colegio de Contadores Pùblicos de México



## Competitividad en tiempos de incertidumbre: ¿Qué cambiará en cinco años?

Por: Ian Shine, Senior Writer, Forum Stories /  
Kateryna Karunsha, Insight Lead, Economic  
Growth, Revival and Transformation,  
WORLD ECONOMIC FORUM

Ningún país ni empresa ha logrado mantener un crecimiento económico sin mejorar continuamente su ventaja competitiva.

Sin embargo, las herramientas utilizadas tradicionalmente para lograrlo se están viendo socavadas por los elevados niveles de incertidumbre geopolítica y económica, el aumento de las restricciones fiscales y el agravamiento de los desafíos políticos.

Ante estas amenazas, la competitividad se ha convertido en un punto central de las agendas nacionales y corporativas, lo que ha dado lugar a nuevos impulsos para acelerar la innovación, las reformas, el reciclaje profesional y la inversión.

Las naciones y las empresas reconocen la necesidad crítica de acelerar el crecimiento y reforzar la resiliencia, pero su capacidad para lograrlo les exige que se anticipen a lo que puede resultar el futuro, especialmente en lo que respecta a la geopolítica y la regulación.

Esbozar estos posibles escenarios es el objetivo del informe “Global Economic Futures: Competitiveness in 2030”, la segunda



edición de una nueva serie publicada por el Foro Económico Mundial en colaboración con Accenture.

Con el fin de ayudar a los responsables de la toma de decisiones a comprender las tendencias y vulnerabilidades, poner a prueba las hipótesis estratégicas y desarrollar estrategias para navegar por la incertidumbre, el informe explora cuatro escenarios de competitividad que podrían desarrollarse en los próximos cinco años.

### Cuatro escenarios para 2030

El informe destaca cómo distintos niveles de volatilidad geopolítica y rigidez normativa podrían generar tanto riesgos como oportunidades. Analizando diversas secciones transversales de estos parámetros —altos niveles de agitación geopolítica y endurecimiento normativo, bajos niveles de ambos y una combinación de altos y bajos en ambos—, el informe pretende ayudar a los líderes a optimizar sus planes para hacer frente a una serie de eventualidades.

El primer escenario se denomina **Economía Fortificada**, y en él, la rigidez normativa y la



inestabilidad geopolítica crean un mundo de competencia proteccionista. En esta situación, la economía global se vería cada vez más condicionada por el aislamiento estratégico, alianzas inestables y la instrumentalización de recursos, normas y herramientas políticas.

El siguiente escenario se denomina **Orden Negociado**, en el que la estabilidad geopolítica y una supervisión regulatoria más estricta crean un entorno de negocio más predecible. En este futuro, los reguladores, y no sólo la dinámica del mercado, darían forma a la actividad económica.

La competitividad estaría menos restringida por alianzas estratégicas y cada vez más determinada por la capacidad de navegar e influir en las regulaciones, incluso a través del arbitraje transfronterizo y las inversiones y estrategias a largo plazo.

Un tercer escenario es la **Supervivencia del más Rápido**, en el que una interacción disruptiva entre liberalización regulatoria y fragmentación internacional crea un entorno volátil, oportunista y de alto riesgo.

La inexistencia de salvaguardias institucionales, la intensificación de la competencia estratégica, la fragmentación de los mercados y las deficiencias en el cumplimiento normativo provocarían una carrera de descenso en estándares, normas y prácticas empresariales.

En el último escenario, **Orden Fluido**, la estabilidad geopolítica y la reducción de las barreras regulatorias permitirían una innovación rápida, el dinamismo económico y la competencia abierta, frenando la desaceleración del crecimiento de las últimas décadas. Sin embargo, la reducción de las salvaguardias y la distribución desigual de los beneficios acabarían erosionando la prosperidad y la convergencia.

### Implicaciones para diferentes industrias

Todos los sectores se verían afectados por estas tendencias geopolíticas y normativas, pero algunos podrían verse más favorecidos que otros. Analizar los patrones de exposición permite identificar los riesgos, oportunidades y estrategias clave.

Basándose en el análisis de una selección de factores habilitadores y limitantes en 12 sectores, el informe “Competitiveness in 2030” presenta una visión general de los posibles obstáculos y catalizadores para la producción y la competitividad en cada uno de los cuatro escenarios.

Son varios los patrones que se observan. La combinación de relajación regulatoria y estabilidad geopolítica del escenario “Orden Fluido” ofrece ventajas para todos los sectores, mientras que la mayor volatilidad geopolítica de los escenarios “Economía Fortificada” y “Supervivencia del más Rápido” probablemente supondría dificultades de carácter generalizado, aunque el grado de exposición sería variable.

Los sectores con una base regulatoria sólida y un alto grado de orientación hacia el mercado



interno —entre ellos, la educación, la agricultura, la medicina y la salud, y la ingeniería y la construcción— parecen más resilientes a la fragmentación y los riesgos regulatorios.

No obstante, aquellos que dependen de los flujos transfronterizos —como la manufactura, las cadenas de suministro y el transporte, y el turismo y los viajes— están más expuestos en escenarios de volatilidad geopolítica, especialmente cuando la regulación y la política económica se utilizan como herramientas de competencia estratégica.

La situación es muy diferente para los sectores impulsados por la tecnología digital y con pocos activos fijos, como las tecnologías de la información y las comunicaciones digitales, y los servicios financieros, profesionales e inmobiliarios.

Si bien la naturaleza menos física de estos sectores puede protegerlos de la disruptión del comercio y las cadenas de suministro, su profunda interconexión internacional significa que pueden enfrentarse a dificultades derivadas de la fragmentación de los flujos digitales y de talento o de una calibración regulatoria deficiente.

Otros sectores pueden estar protegidos en escenarios de volatilidad si tienen una gran importancia estratégica. Entre ellos podrían figurar la energía y los materiales, así como algunos segmentos de la manufactura, que son más propensos a beneficiarse del apoyo estatal en

escenarios volátiles y de incentivos más fuertes y apoyo al capital en escenarios más estables.

### **Encontrar el equilibrio justo para crear competitividad**

En un mundo marcado por una incertidumbre y una volatilidad sin precedentes, la competitividad se ha convertido en una prioridad nacional y empresarial.

Para hacer realidad este objetivo, será necesario encontrar diversos equilibrios delicados: entre apertura y protecciónismo, entre estrategias reactivas a corto plazo y objetivos a largo plazo, y entre la protección del interés público y la aceleración del dinamismo empresarial.

Este contexto también exigirá un enfoque renovado en lo que el informe denomina estrategias de “no arrepentimiento”, que van desde el fortalecimiento de las capacidades básicas y el desarrollo de músculo geopolítico para aumentar la resiliencia, hasta la creación de prospectiva y agilidad estratégica para permitir una flexibilidad a medida que cambian las circunstancias.

El informe tiene como objetivo ayudar a los responsables de la toma de decisiones a encontrar formas de hacer todo esto sin predecir el futuro, sino proporcionándoles herramientas para prepararse para el futuro, sea cual sea.

**Publicado por el Foro Económico Mundial y reproducido bajo el esquema Creative Commons.**  
<https://es.weforum.org/stories/2025/07/competitividad-en-tiempos-de-incertidumbre-que-cambiará-en-cinco-años-53c296c99e/>



La mejor plataforma para **gestión de Talento**.

**Una Versión + Rápida**  
**Con + Inteligencia Artificial**  
**Diseñado para mejorar tu experiencia**



Whatsapp: 81 2039 2117  
[contacto@pswglobal.com](mailto:contacto@pswglobal.com)



RH: donde el talento se convierte en estrategia

Docusign líder en gestión inteligente de documentos



Escanéa para conocer como Docusign te ayuda en RH





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

**¡Muchas gracias por ser parte  
del evento empresarial del 2025!**

## **60° Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH**

El 60° Congreso Internacional de Recursos Humanos, organizado por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH), inició con una jornada vibrante que dio forma al tono de una edición memorable: la de los líderes que reescriben su propia narrativa.

Bajo el lema “Creando historias que transforman el mundo del talento humano”, el primer día estuvo enfocado en replantear el papel de los profesionales de RH como estrategas, cons-

tructores de cultura y promotores de humanidad en la era digital.

La ceremonia inaugural fue encabezada por Fernando Méndez, presidente del Consejo Directivo de AMEDIRH; así como Mauricio Reynoso, nuestro director general. Méndez convocó a los líderes de Recursos Humanos a trascender la visión operativa para posicionarse como verdaderos estrategas del negocio; mientras que Reynoso los invitó a transformar cada historia personal en una palanca de cambio organizacional y social.

## 22 de octubre

### Conferencias magistrales



El primer ponente magistral, Christopher Surdak, fundador de Quantiqs y exasesor tecnológico de la Casa Blanca, presentó la conferencia “De la Casa Blanca a tu empresa: lo que los líderes de RH deben saber sobre los agentes de IA y el futuro del trabajo”. Desmitificó la idea de que la inteligencia artificial es magia: “es una nueva fuerza laboral digital que requiere regulación, dirección y humanidad”. Su propuesta de “ciborgización” —la integración entre tecnología y ética— se convirtió en un punto de reflexión sobre la responsabilidad humana frente a la automatización.



El panel “Liderazgo y su evolución”, integrado por Claudia Jañez (ConMéxico), Julieta Manzano (Mercer México) y moderado por Eduardo de la Garza (exCHRO de Walmart Internacional), profundizó en la necesidad de rediseñar la

organización antes de implementar tecnología. Coincidieron en que la llamada “humanidad aumentada” combina la inteligencia tecnológica con la conexión emocional.



Uno de los momentos más emotivos llegó con el conversatorio entre Michelle Ferrari y la golfista Lorena Ochoa, quien compartió su fórmula del éxito: mente clara, cuerpo preparado y técnica perfeccionada, sostenida por disciplina y propósito. Ochoa narró cómo el fracaso se convierte en aprendizaje y el retiro en legado, inspirando a los asistentes a equilibrar exigencia y humanidad.



José “Pepe” Medina Mora, vicepresidente del Consejo Coordinador Empresarial, ofreció la conferencia “Del alma a la productividad”, recordando que “las utilidades son como respirar: indispensables, pero no el propósito”. Explicó cómo los valores pueden convertirse en prácticas medibles y destacó que la trascendencia ocurre cuando las personas crecen junto a la empresa.



Por su parte, Mariano Miranda, fundador de Buo, presentó “Talento con propósito”. Señaló que, en tiempos de desconfianza institucional, el trabajo se ha convertido en el espacio donde se forman ciudadanos. Propuso a RH como arquitecto de experiencias que generen confianza, propósito y movilidad social, defendiendo que la IA debe amplificar —no reemplazar— el impacto humano.



Con gran energía, el psicólogo del liderazgo Sergio Nava presentó “Lidera como rockstar”, donde fusionó arte y ciencia para inspirar un liderazgo auténtico. Expuso las cuatro “H” del liderazgo rockstar —Hambre, Habilidad, Humildad y Hermandad— como guía para construir equipos que brillen unidos.



El panel sobre el caso Ricolino, con Armando Cantú (Grupo Bimbo) y Salvador Reyes (exCHRO de Mondeléz México), moderado por Renata Maldonado (Natura & Co), mostró cómo dos culturas organizacionales distintas lograron integrarse con transparencia, confianza y propósito compartido. El mensaje fue contundente: la colaboración no es un soft skill, sino una infraestructura estratégica.



El primer día concluyó con Felipe Gómez, pianista y emprendedor, quien ofreció la inspiradora conferencia “El código del virtuoso”. A través de la metáfora musical, explicó que la excelencia se alcanza con método, empatía y pasión. Invitó a los líderes a dirigir sus equipos como orquestas vivas, donde cada nota humana convierte lo correcto en extraordinario.

# [www.congresomedirh.com](http://www.congresomedirh.com)



El Área de Exposición volvió a demostrar su papel esencial: ser el corazón dinámico del evento y el epicentro donde se diseña, en tiempo presente, el futuro de RH.



El toque final lo dieron los influencers Paloma y Nacho de Cinépolis, quienes con humor y dinamismo resumieron los momentos más destacados del día. El primer día del Congreso AMEDIRH 2025 fue, sin duda, una sinfonía de ideas, inspiración y propósito compartido: la confirmación de que el futuro del talento humano se escribe con inteligencia, pero también con corazón.



## 23 de octubre

### Conferencias magistrales



La segunda jornada inició con un diálogo entre Fernando Landeros, presidente de Fundación Freedom, y Alex Olhovich, exvicepresidente de Recursos Humanos de TelevisaUnivision y expresidente de AMEDIRH. Ambos abordaron un tema urgente: la prevención del abuso y la trata infantil. Coincidieron en que las empresas deben ser guardianas de valores y ética, no sólo generadoras de empleo.



El entrenador de equipos de alto rendimiento Rubén Duque presentó “Equipos invencibles”. Diferenció al gestor del líder: el primero administra lo técnico; el segundo transforma lo humano. Afirmó que la verdadera invencibilidad radica en dejar legado y construir equipos con misión y corazón.



El panel “El futuro del trabajo: innovación digital para potenciar la experiencia del colaborador”, con Ángel Morfín (SAP SuccessFactors) y Alejandro Meza (Walmart México y Centroamérica), mostró cómo la IA ya impulsa la experiencia del empleado al conectar eficiencia tecnológica con cercanía humana.



El experto en transformación digital Andrea Iorio subrayó que la IA supera al ser humano en lo medible, por lo que nuestra ventaja radica en lo intangible: curiosidad, empatía y propósito. Propuso tres transformaciones esenciales: cognitiva, conductual y emocional. “En la era de la inteligencia artificial, la ventaja competitiva es ser más humanos”, sentenció.

## ¡Gracias a nuestros patrocinadores y aliados, así como a las empresas que impartieron conferencia en el Auditorio Alterno!



Jason Averbook, líder global de transformación de RH en Mercer, ofreció la conferencia “De contar historias a crear el futuro”. Recalcó que la verdadera brecha del futuro no será tecnológica, sino mental. Exhortó a los líderes a pasar del trabajo manual al trabajo con cabeza y corazón, rediseñando las tareas en colaboración con las máquinas. Recordó que el futuro no se predice, se diseña con empatía y propósito humano.



El instructor oficial de LinkedIn Learning, Borja Castellar, habló sobre “Liderazgo Exponencial”, destacando que el liderazgo del futuro se medirá por las power skills: comunicación, autenticidad, curiosidad y aprendizaje continuo. Invitó a los asistentes a abandonar la “titulitis” y abrazar la mentalidad del aprendiz para construir una marca personal sólida.



El cineasta mexicano Carlos Morett, colaborador de Disney y Netflix, conmovió al público con su charla “Empezar desde abajo”. Relató su camino desde los barrios populares de la Ciudad de México hasta Hollywood, demostrando que la empatía y la perseverancia son los verdaderos efectos especiales del liderazgo.



La empresaria y escritora Pilar Jericó, con su conferencia “Change Mindset”, explicó que el cerebro busca sobrevivir antes que cambiar, y que vencer el miedo requiere propósito y curiosidad. Recomendó entrenar la mentalidad del cambio mediante la gratitud, la seguridad psicológica y la pasión ante la incertidumbre.



Elizabeth Echeverría, representante de la OIT en México y Cuba, abordó el impacto del T-MEC y la reforma laboral. Advirtió que las sanciones ahora recaen directamente sobre las empresas, por lo que RH debe asumir un papel activo en la capacitación, la información y el cumplimiento ético.



El cierre del Congreso estuvo a cargo de Jorge Rosas, CEO de WeWow, con la conferencia “Liderando en tiempos de incertidumbre”. Invitó a liderar sin miedo en la “era de la artificialidad” y definió cinco nuevos roles para RH: cazador de sueños, acelerador de IA, transformador de creencias, guardián de la empatía y energizador organizacional.

Una vez más, Paloma y Nacho de Cinépolis ofrecieron un toque de humor y entretenimiento, conectando con el público a través de trivias y referencias cinematográficas.

El segundo día del 60º Congreso Internacional de Recursos Humanos de AMEDIRH dejó una convicción compartida: el futuro del trabajo es profundamente humano y dependerá de líderes capaces de combinar tecnología, ética y propósito para construir empresas más conscientes y sociedades más justas.

**Te esperamos  
el año próximo  
¡AMEDIRH  
será sede del  
Congreso Mundial  
de Recursos  
Humanos!**

# REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Septiembre 2025

LAS MEJORES CONSULTORAS EN  
**RECURSOS HUMANOS**



55 9006 1714

CONSULTORÍA

@Rev\_Consultoria

Revista Consultoría TV

@revistaconsultoria

@revistaconsultoria

Adquierela en:

[www.revistaconsultoria.com.mx](http://www.revistaconsultoria.com.mx)

## La jornada laboral de 40 horas: implicaciones y retos para las empresas mexicanas

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,  
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

La reducción de la jornada laboral avanza en la agenda nacional. Aunque aún no se ha aprobado la reforma, su eventual implementación obligará a los empleadores a reestructurar procesos, presupuestos y estrategias de productividad.

### Un cambio en línea con los estándares internacionales

La propuesta para reducir la jornada laboral en México a 40 horas semanales continúa en análisis y busca armonizar la legislación nacional con los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Desde 2023, la iniciativa de reformar el Artículo 123 Constitucional ha generado consenso entre trabajadores y sindicatos, al promover una mejor calidad de vida y equilibrio entre trabajo y descanso. Sin embargo, también ha despertado preocupación en el sector empresarial por las implicaciones económicas y operativas que podría tener.

Durante la conferencia del 14 de octubre de 2025, la presidenta de México, la Dra. Claudia Sheinbaum Pardo, confirmó que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) presentará en noviembre el plan formal para su aplicación gradual, reiterando que los salarios no se verán reducidos. Se prevé que el esquema de transición abarque cinco años, de modo que la jornada de 40 horas sea una realidad hacia 2030.



Este enfoque progresivo busca mitigar los efectos en la productividad y permitir que las micro, pequeñas y medianas empresas ajusten sus estructuras laborales, turnos y presupuestos de manera ordenada. De manera preliminar consideramos que se pueden presentar dos escenarios:

- **Modelo de seis días:** mantener la semana laboral actual, reduciendo ligeramente la jornada diaria (por ejemplo, 7 horas de lunes a viernes y 5 los sábados).
- **Modelo de cinco días:** concentrar las 40 horas en cinco jornadas completas, otorgando dos días de descanso semanales.

En cualquiera de los casos, la eventual aprobación de esta reforma representará una transformación estructural en la gestión del capital humano, que exigirá a los empleadores revisar sus estrategias de productividad, eficiencia y compensación para mantener la competitividad en un entorno laboral en evolución.

### Retos para los empleadores y costos esperados

La aprobación de la reforma implicará un cambio estructural en la gestión laboral y financiera de las empresas.

- **Reestructuración de turnos y procesos operativos.** La nueva jornada obligará a rediseñar

esquemas de horarios, descansos y rotaciones de personal. Si bien la implementación gradual permitirá amortiguar el impacto, será indispensable una planeación anticipada, acompañada de simulaciones de productividad y análisis de eficiencia por área o línea de producción.

- **Ajustes en nómina y sistemas contables.**

Los sistemas de nómina, control de horas extras, controles de trabajo en día de descanso e integración salarial deberán actualizarse para reflejar los nuevos límites legales. Este ajuste impactará directamente en los cálculos de ISR, IMSS e INFONAVIT, por lo que será necesario revisar las bases de integración salarial y los criterios de percepción ordinaria y extraordinaria, evitando discrepancias que pudieran derivar en sanciones o revisiones fiscales.

- **Impacto en la productividad y rentabilidad.**

Con menos horas disponibles, el reto será mantener o elevar la productividad sin aumentar proporcionalmente los costos. Para ello, las empresas deberán revisar procesos internos, incorporar tecnología, automatizar tareas, optimizar tiempos y fortalecer la gestión del desempeño. Aquellas que no logren compensar el ajuste verán disminuido su margen de rentabilidad.

- **Riesgos de cumplimiento y fiscalización.**

Tal y como sucede cada vez que entra en vigor una reforma, es probable que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social realice inspecciones laborales para verificar el cumplimiento de las nuevas jornadas, descansos y registros de asistencia. Cualquier práctica de simulación laboral o compensaciones indebidas podría derivar en sanciones. Por ello, será esencial actualizar contratos, políticas internas y controles de asistencia conforme al nuevo marco normativo.

- **Implicaciones contables y fiscales.** Desde el punto de vista contable y financiero, las empresas deberán recalibrar presupuestos de nómina, provisiones laborales y estructuras de costos operativos. Las áreas contables y fiscales de las empresas tendrán un papel clave para asegurar:

- La correcta integración del salario base de cotización (SBC) ante el IMSS.
- El registro preciso de horas efectivamente trabajadas
- La actualización de contratos individuales y colectivos.

- **Incremento en los costos laborales.** Reducir la jornada sin modificar el salario implica, en términos prácticos, un aumento en el costo por hora trabajada. Este efecto podría trasladarse al precio de los bienes y servicios, generando presiones inflacionarias en determinados sectores. Además, muchas empresas —especialmente en los sectores industrial, manufacturero, comercial y de servicios continuos— deberán evaluar la contratación de personal adicional.

En particular, las empresas con alta densidad de personal operativo deberán anticipar el impacto financiero, proyectar escenarios y diseñar estrategias de eficiencia, automatización o reingeniería de procesos que permitan absorber el incremento en los costos sin comprometer su competitividad.

En sectores como hotelería, restaurantes, hospitales y otros servicios continuos, la reducción de la jornada laboral no podrá compensarse únicamente mediante mejoras en la productividad. A diferencia de industrias donde es posible automatizar o reorganizar procesos, en estos casos la presencia física del personal es indispensable para garantizar la atención al cliente y la continuidad del servicio.

Por ello, la disminución de horas efectivas de trabajo implicará un costo adicional inevitable para cubrir las ocho horas que se busca reducir. Este ajuste podría reflejarse en distintas estrategias operativas, tales como:

- **Contratación de personal adicional.** Las empresas optarían por incrementar su plantilla para cubrir las horas que dejarían de laborarse. Este esquema garantizaría la continuidad del servicio, pero representaría un aumento directo en el gasto de nómina, seguridad social y prestaciones.
- **Pago de horas extras.** En lugar de contratar más personal, algunas empresas podrían extender las jornadas del personal actual mediante el pago de horas extras. Aunque brinda flexibilidad operativa, genera sobrecostos laborales y mayor riesgo de fatiga, afectando la eficiencia y el cumplimiento normativo si no se administra correctamente.
- **Compensación por laborar en días de descanso,** a fin de mantener la continuidad de la operación. Cabe recordar que en términos del artículo 73 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.
- **Implementación de una prima sabatina.** Bajo la propuesta impulsada por el Partido

del Trabajo, los empleadores procurarían que los días de descanso sean sábado y domingo. En ese caso, sería necesario compensar económicamente las labores realizadas los sábados, mediante una prima sabatina similar a la dominical, lo que también incrementaría el costo total de operación.

En cualquiera de estos escenarios, la reducción de jornada se traducirá en mayores obligaciones financieras para los patrones. Por ello, resulta fundamental que las empresas simulen distintos escenarios presupuestales y establezcan estrategias de eficiencia, redistribución y automatización que les permitan absorber el impacto sin comprometer su rentabilidad.

A continuación, se presenta una estimación comparativa del costo laboral bajo distintos supuestos de aplicación de la reforma, con base en los tres escenarios operativos más probables. Esta proyección permite dimensionar el impacto económico que tendría la reducción de la jornada en la estructura de costos de las empresas.

En primer término, se tomará como punto de referencia el **costo laboral actual** correspondiente a un trabajador que percibe el salario mínimo y goza de las prestaciones de ley. Este valor servirá como base de comparación para analizar las variaciones que implicarían los distintos escenarios derivados de la reducción de la jornada laboral.

| Concepto                                    | Importe          |
|---|------------------|
| Salario mensual                             | 8,364.00         |
| Cuotas de seguridad social promedio mensual | 1,735.72         |
| Impuesto sobre nómina                       | 250.92           |
| Aguinaldo promedio mensual                  | 348.50           |
| Prima vacacional promedio mensual           | 69.70            |
| <b>Costo mensual empleado</b>               | <b>10,768.84</b> |

Analicemos ahora el costo laboral proyectado en caso de que al trabajador del ejemplo anterior se le deban **cubrir ocho horas extraordinarias por semana**, con el fin de mantener las 48 horas laborales actualmente previstas en la Ley Federal del Trabajo (LFT). Este escenario permite dimensionar el **impacto económico directo** que tendría la aplicación de jornadas reducidas compensadas mediante el pago de horas extras.

| Concepto                                    | Importe          |
|---|------------------|
| Salario mensual                             | 8,364.00         |
| Pago 8 horas extras por semana              | 2,230.40         |
| Cuotas de seguridad social promedio mensual | 1,735.72         |
| Impuesto sobre nómina                       | 317.83           |
| Aguinaldo promedio mensual                  | 348.50           |
| Prima vacacional promedio mensual           | 69.70            |
| <b>Costo mensual empleado</b>               | <b>13,066.15</b> |

En este supuesto, si comparamos los \$10,768.84 actuales contra los \$13,066.15 tenemos un incremento del 21.33%

Analicemos ahora el escenario en el que el **patrón acuerda con el trabajador laborar regularmente en su día de descanso**, con el propósito de mantener una jornada de seis días a la semana.

Si bien esta medida podría preservar el esquema operativo actual, contraviene el espíritu de la reforma, cuyo objetivo central es que los trabajadores

dispongan de mayor tiempo de descanso y convivencia familiar.

Además, genera costos adicionales relevantes, ya que la compensación por劳动在día de descanso forma parte del salario base de cotización (SBC) ante el IMSS, lo que incrementa las cuotas de seguridad social y las contribuciones patronales.

En este supuesto, el impacto económico para el empleador sería el siguiente:

| Concepto  | Importe          |
|---|------------------|
| Salario mensual   | 8,364.00         |
| Pago por laborar en día de descanso (se consideran 4 sábados por mes). Este pago se considera salario variable del trabajador para efectos del IMSS | 2,230.40         |
| Cuotas de seguridad social promedio mensual   | 2,558.55         |
| Impuesto sobre nómina   | 317.83           |
| Aguinaldo promedio mensual  | 348.50           |
| Prima vacacional promedio mensual   | 69.70            |
| <b>Costo mensual empleado</b>   | <b>13,888.98</b> |

En este supuesto, si comparamos los \$10,768.84 actuales contra los **\$13,888.98** tenemos un incremento del 28.97%

En el último escenario, consideremos la carga económica adicional que enfrentarán los empleadores respecto de aquellos **trabajadores que laboran de manera ordinaria los días sábado**, y cuyos días de descanso correspondan a domingo y lunes. En este supuesto, resultaría aplicable la **prima sabatina** propuesta, un

pago adicional similar a la prima dominical, que busca compensar la prestación de servicios durante el fin de semana. Dicha prima se integraría al salario base de cotización (SBC) para efectos del IMSS e INFONAVIT, lo que provocaría un incremento proporcional en las cuotas de seguridad social y en las contribuciones patronales.

El impacto estimado de esta medida en el costo total del trabajador sería el siguiente:

| Concepto                                    | Importe          |
|---|------------------|
| Salario mensual                             | 8,364.00         |
| Prima sabatina                              | 278.80           |
| Cuotas de seguridad social promedio mensual | 2,220.18         |
| Impuesto sobre nómina                       | 259.28           |
| Aguinaldo promedio mensual                  | 348.50           |
| Prima vacacional promedio mensual           | 69.70            |
| <b>Costo mensual empleado</b>               | <b>11,540.46</b> |

En este supuesto, si comparamos los \$10,768.84 actuales contra los \$11,540.46 tenemos un incremento del 7.17%.

### Prepararse con anticipación: la clave para una transición ordenada

Más allá del debate político, la reducción de la jornada a 40 horas debe asumirse como una transformación inevitable. Las empresas que comiencen desde ahora a evaluar sus estructuras, medir su productividad y ajustar sus presupuestos estarán en una posición más sólida para enfrentar el cambio con menor impacto financiero. La planeación anticipada, acompañada de una asesoría integral, será esencial para anticipar escenarios, rediseñar esquemas de trabajo y mantener la competitividad. Adaptarse a tiempo no sólo permitirá cumplir con

la ley, sino también modernizar procesos, mejorar el clima laboral y fortalecer la cultura de bienestar dentro de las organizaciones.

**El contenido es responsabilidad de los autores.**



## El rol del líder de Recursos Humanos en 2026

Por: AMEDIRH



El liderazgo en Recursos Humanos vive una transformación profunda. De cara al 2026, su papel se amplía más allá del talento: abarca sostenibilidad (ESG), digitalización, gestión de múltiples grupos de interés y gobernanza organizacional.

El Chief Human Resources Officer (CHRO) se ha convertido en un líder empresarial con visión integral, interlocutor en el consejo directivo y agente clave para traducir los desafíos del negocio en decisiones centradas en las personas.

Sin embargo, esta expansión del rol no está exenta de complejidad. De acuerdo con el reporte “25+ HR Statistics You Should Know in 2026” difundido por la Academy to Innovate HR, únicamente el 40% de los líderes senior de RH manifiestan el deseo de convertirse en CHRO.

Detrás de esta cifra se esconden barreras internas como las dinámicas de poder en la empresa, la política corporativa o el desgaste que implica moverse en entornos altamente complejos. Es decir, no pocos líderes de RH sienten que el puesto más alto de su función no siempre ofrece el reconocimiento o la influencia real que esperan.

El camino hacia la posición también se ha diversificado. El 41% de los CHRO proviene de posiciones como “Human Resources Business Partners (HRBP)”, pero un 29% llega desde fue-

ra del área de RH. Esta apertura es reflejo de un cambio cultural: hoy se valoran más las capacidades estratégicas, la visión de negocio, la comprensión del entorno tecnológico y el dominio de las relaciones con los distintos grupos de interés, tanto internos como externos.

Aun así, la rotación en el nivel más alto de la función es mayor que en otros puestos de la alta dirección: cerca del 14%. Esto, sumado a que sólo el 57% de los ascensos al puesto provienen de promociones internas, sugiere que aún existen brechas en los planes de sucesión y en el fortalecimiento del liderazgo interno.

El desafío para 2026 es claro: redefinir la trayectoria hacia la cima del área y fortalecer la legitimidad del liderazgo de RH dentro del negocio. Los profesionales que aspiran a convertirse en CHRO deberán ampliar su marco de acción más allá de la gestión de talento. Necesitarán competencias avanzadas en sostenibilidad, analítica digital, influencia ejecutiva y pensamiento estratégico orientado al valor.

Para las organizaciones, esto implica construir rutas de desarrollo más claras y transversales, ofreciendo a los líderes de RH exposición a funciones de negocio, proyectos de impacto y oportunidades para desarrollar presencia ejecutiva. Asimismo, será esencial cultivar habilidades políticas y de gestión de poder, indispensables para navegar con éxito la dinámica del C-Suite.

En 2026, el CHRO ideal no será únicamente un experto en personas, sino un estratega de negocio con sensibilidad humana, visión global y autoridad legítima para influir en el futuro de la organización. Su liderazgo marcará la diferencia entre empresas que gestionan talento y aquellas que verdaderamente lo transforman en ventaja competitiva. ☀️

## La Inteligencia Artificial no sustituirá al talento humano: lo potenciará en 2026

### Ranking de prioridades



**Colaborar con áreas técnicas**  
Diseñar e implementar políticas y herramientas de IA de forma conjunta para garantizar alineación tecnológica y humana



**Mapear el impacto en personas y procesos**  
Identificar cómo afectará la IA a roles, tareas y estructuras de trabajo



**Rediseñar puestos y procesos**  
Adaptar el trabajo al nuevo entorno digital, priorizando la eficiencia y el valor humano



**Impulsar upskilling y reskilling**  
Crear programas de capacitación para preparar a las personas para nuevas funciones y competencias



**Incorporar talento especializado**  
Reclutar perfiles con dominio técnico o experiencia en diseño, gestión y aplicación de IA



**Promover la movilidad interna**  
Reasignar talento hacia áreas estratégicas afectadas por la transformación digital



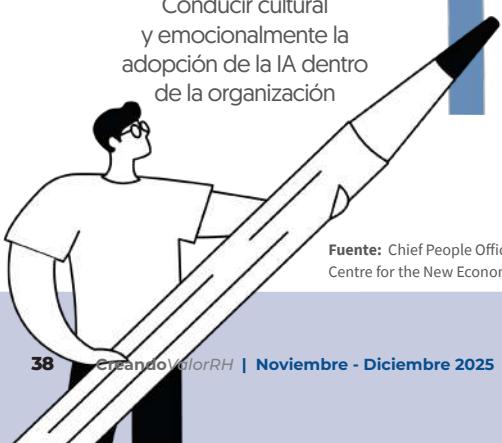
**Líder de la gestión del cambio**  
Conducir cultural y emocionalmente la adopción de la IA dentro de la organización



**Medir productividad y desempeño**  
Evaluar resultados cuantitativos y cualitativos del impacto de la IA en la operación



**Gestionar la reducción de roles obsoletos**  
Acompañar con sensibilidad los procesos de salida y transición laboral



Fuente: Chief People Officers Survey.  
Centre for the New Economy and Society. Foro Económico Mundial, 2025.



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.



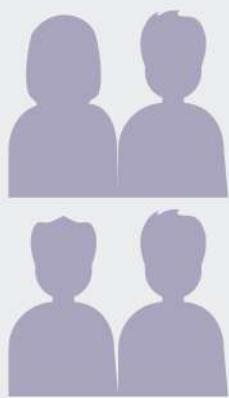
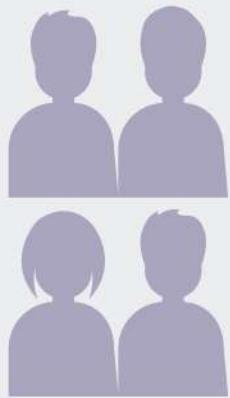
**¡CONTÁCTANOS!**  
Y TE PRESENTAREMOS  
UN PLAN ESPECIAL  
[sonia@gessproff.mx](mailto:sonia@gessproff.mx)  
[mauricio@gessproff.mx](mailto:mauricio@gessproff.mx)

Ingresá aquí

[www.gessproff.mx](http://www.gessproff.mx)



## 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.