

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 15 | Marzo - Abril 2026

8 20° World HR Congress 2026

Conferencistas internacionales confirmados

22 EN PORTADA

Arquitectura de RH: ¿un concepto en pausa dramática?

26 ENFOQUE DE NEGOCIOS

Habilidades para rediseñar la arquitectura organizacional en la era de la IA

REDEFINIENDO LA ARQUITECTURA DE RH



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.



Herramientas y recursos diseñados para tu área de RH.



Espacios únicos de innovación y networking.

3

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

4

¡Afíliate hoy!

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

CONTENIDO

04 EDITORIAL

Redefinición de la arquitectura de RH: el punto de no retorno

08 20° WORLD HR CONGRESS 2026

Conferencistas internacionales confirmados

11 AMEDIRH TALENTO

Arquitectura de RH: dilema de talento

12 GRANDES TENDENCIAS

Un nuevo orden mundial

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

22 EN PORTADA

Arquitectura de RH: ¿un concepto en pausa dramática?

34 RETORNO DE INVERSIÓN

Reducción de la jornada laboral en México: avances legislativos, costos y retos estratégicos para las empresas

38 COMUNICACIÓN

Storytelling: aliado de la nueva arquitectura de RH

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Redefiniendo la arquitectura de Recursos Humanos

18 ¿Sabías que tus ingresos de fin de año son la base ideal para impulsar el ahorro que te dará libertad financiera a largo plazo?

24 Los procesos de RH se transforman cuando la información es confiable

26 Habilidades para rediseñar la arquitectura organizacional en la era de la IA

29 Nueva arquitectura de Recursos Humanos: lograr ejecución de excelencia

30 2026: El Talento elige a quien lo INCLUYE

32 Rediseñar la arquitectura de RH: errores comunes y cómo evitarlos



Imagen de portada: Freepik.

Redefinición de la arquitectura de RH: el punto de no retorno

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

Por años, la función de Recursos Humanos se movió en terreno conocido. Procesos, políticas, organigramas y descripciones de puesto. Todo parecía bajo control. Pero en la actualidad, la pregunta incómoda —la que muchos evitan— con respecto a RH es si estamos preparados para ejercer ese poder estratégico o si nos quedaremos atrapados en un modelo que ya caducó.

Porque seamos claros, el negocio avanzó más rápido que la función. La estrategia cambió, los mercados se volvieron volátiles, la tecnología redibujó el trabajo y el talento dejó de obedecer inercias. Y, sin embargo, más áreas de RH de las que sospechamos siguen configuradas para un mundo que ya no existe. Ahí nace la tensión y empieza el riesgo.

En este contexto emerge una figura disruptiva: el *Workforce Architect*. No es un nuevo puesto en LinkedIn. Es una redefinición radical del rol. El arquitecto de la fuerza laboral no administra personas: diseña sistemas humanos capaces de ejecutar la estrategia del negocio. Conecta decisiones corporativas con capacidades reales y se anticipa en vez de reaccionar.

El problema es que esta transición exige un cambio profundo de identidad. Para conver-

tirse en arquitecto, RH debe dejar atrás la comodidad del rol operativo y asumir que no se puede diseñar talento sin entender el negocio a profundidad. Estrategia, riesgos, crecimiento, rentabilidad y disrupción. Recursos Humanos debe hablar ese idioma con fluidez.

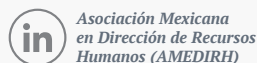
Desde ahí, la planeación estratégica de la fuerza laboral deja de ser un ejercicio teórico y se vuelve un mecanismo de supervivencia. ¿Qué capacidades sostendrán la estrategia en tres años? ¿Qué habilidades quedaron obsoletas? ¿Dónde están las brechas que amenazan el futuro? Dejar estas preguntas sin respuesta es peligroso.

El diagnóstico suele ser inquietante pues exhibe brechas de liderazgo, incompatibilidad de habilidades, falta de diversidad real en la línea de producción de talento e estructuras rígidas incapaces de adaptarse. Y, frente a ello, el *reskilling* y el *upskilling* ya no son programas de desarrollo, sino decisiones estratégicas porque el aprendizaje continuo dejó de ser un beneficio cultural y ahora forma parte de la infraestructura crítica.

A esto se suma el rediseño del trabajo mismo. El modelo híbrido expuso que el valor hacia la organización no radica en la presencia de las personas, sino en el impacto que producen. La nueva arquitectura de RH no se pregunta dónde trabajan las personas, sino cómo se organiza el trabajo para generar resultados sostenibles. Todo esto puede sonar abrumador pero también es profundamente esperanzador.

El *Workforce Architect* no viene a destruir lo que existe, sino a darle forma, sentido y dirección pues la redefinición de la arquitectura de RH no anuncia el fin de la función, sino un nuevo estado de madurez. 🤖

Únete a nuestras redes sociales



Semáforo de madurez en el rediseño de la arquitectura de RH

Rojo: Rediseño cosmético

- Cambio de organigrama sin redefinir decisiones ni capacidades.
- Nuevos títulos, viejos comportamientos.
- Riesgo. Impacto mínimo en resultados del negocio y pérdida de credibilidad.

Verde: Arquitectura estratégica integrada

- Capacidades críticas definidas a 3-5 años.
- Roles con *accountability* claro y medible.
- People Analytics integrado en decisiones clave.

Amarillo: Transición estructural

- Alineación estratégica declarada, pero ejecución parcial.
- Analítica incipiente y métricas operativas, no estratégicas.
- Riesgo: complejidad y lentitud en decisiones.

Clave ejecutiva:

- El rediseño no se mide por estructura, sino por impacto en desempeño.
- La pregunta correcta: ¿está RH diseñado para ejecutar la estrategia que declaramos?



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 Comejo; 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 VALOR RH. Año 15. No. 2. Marzo - Abril, 2026. 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.

NUEVO SOCIOS



Damos la bienvenida a quienes se integran a la comunidad de líderes de Recursos Humanos de AMEDIRH, organizadora del Congreso Internacional de Recursos Humanos y, en un hecho histórico, en este 2026 será la sede y organizadora del World HR Congress 2026.

Cinlat Logistics

Lic. María de Lourdes Nieto Hernández
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Transporte

Dimeca

Lic. Felipe Martínez Campos
Director de Recursos Humanos
Sector: Otros

Golden Lion Entertainment

Lic. Vianey Carranza De la Rosa
Director de Talento Humano
Sector: Alimenticia

Grupo Xcaret

Mtra. Mariana Ruiz Villalpando
Dirección Corporativa de Talento Humano
Sector: Servicios

Naes Energía

Lic. Arturo Posadas
HR Manager, Latam
Sector: Eléctrica

Quanex

Lic. Bernardo Arrieta
Director de RH
Sector: Construcción

Scotwork Latinoamérica

Lic. Carol Castellanos
Senior Consultant
Sector: Instituciones/Educativas

Stahl de México

Lic. Luis Omar Castillo Pozo
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Química/Petroquímica

 Amedirh™
20TH | WORLD 2026
HR CONGRESS
Leadership in motion: transforming talent and culture
MEXICO CITY
23.24 | SEP

23 & 24
SEPTIEMBRE | **2026**

EXPO — **SANTA FE**®
MÉXICO



www.congresoamedirh.com





 Amedirh™

20TH | WORLD 2026 23-24 | SEP

HR CONGRESS

Leadership in motion: transforming talent and culture
MEXICO CITY

Por: Redacción AMEDIRH

La Ciudad de México será, por segunda ocasión, sede del 20° World HR Congress de la World Federation of People Management Associations (WFPMA), organizado nuevamente por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH).

Este es un hecho sin precedentes con el cual México se convierte en el único país en el mundo en albergar dos veces este encuentro global, consolidando la madurez, la influencia y la capacidad estratégica de nuestra comunidad profesional. Más que un congreso, se trata de una declaración de liderazgo regional.

El 20° World HR Congress llega en el momento exacto. América Latina enfrenta desafíos estructurales y, al mismo tiempo, oportunidades inéditas para reposicionarse en la economía global, transformación digital acelerada, la relocalización de cadenas de suministro, la evolución regulatoria y una fuerza laboral que exige propósito y flexibilidad. La función de Recursos Humanos se encuentra en el centro de esa ecuación.


Bajo el eje temático “Leadership in Motion: Transforming Culture and Talent”, el World HR Congress plantea una pregunta crucial: ¿estamos liderando con la velocidad y profundidad que exige la disrupción permanente?

SAVE THE DATE

23&24 | 2026
SEPTIEMBRE
EXPO SANTA FE MEXICO



El liderazgo tradicional, centrado únicamente en resultados financieros, ya es insuficiente. Hoy se requiere integrar tecnología, inteligencia emocional, visión estratégica y ética organizacional en un sistema vivo y adaptable.

Que México vuelva a ser sede del World HR Congress envía un mensaje contundente y no es otro más que nuestra región participa en la conversación global sobre talento y, además, está lista para liderarla. 

¡Conferencistas internacionales confirmados: conócelos!



JESÚS COCHEGRÚS

CEO y fundador de eMotion Interactive

Con más de dos décadas transformando la manera en que las organizaciones capacitan y conectan con su gente, José Cochegrús es un referente en la aplicación de videojuegos y storytelling al mundo corporativo.

Como CEO y fundador de eMotion Interactive, ha trabajado con marcas como Audi, Volkswagen, Nike, Coca-Cola, Siemens, Continental y Hewlett Packard, llevando la dinámica del gaming a áreas clave como capacitación, ventas, marketing y experiencia del cliente.

Cochegrús se enfoca en demostrar algo que muchos equipos de RH están descubriendo: capacitación inmersiva, efectiva y memorable. Su proyecto con Volkswagen México es un caso de éxito contundente al abordar un grupo con más de siete mil técnicos en sólo dos meses, obteniendo el segundo lugar mundial en el Volkswagen Education Award y el Premio Nacional del Trabajo en México.

Su trayectoria también incluye éxitos en la industria del entretenimiento. Creó “Taco Master”, que alcanzó el número uno en iTunes México —superando a Angry Birds y Plants vs. Zombies— y ganó el MTV Game Award al Mejor Videojuego Móvil en Latinoamérica. Como conferencista, José Cochegrús ha compartido escenario con líderes como Richard Branson y Adam Grant, impartiendo más de 350 conferencias en 20 países.



Sergio Ezama

CHRO de Netflix

Sergio Ezama es uno de esos ejecutivos de Recursos Humanos más destacados en el ámbito global de la gestión de talento, cultura y resultados de negocio. Desde septiembre de 2021 lidera el área de talento en Netflix como Chief Human Resources Officer, compañía reconocida mundialmente por su impacto en la economía de la industria de contenidos.

Previo a su llegada a Netflix, Sergio Ezama desarrolló su carrera durante más de veinte años en PepsiCo, donde colaboró desde el 2001. Ahí desempeñó roles sobresalientes en Estados Unidos, Europa, África Subsahariana y Latinoamérica. La experiencia en diferentes regiones le aportó una visión única sobre la actuación de las personas en diferentes contextos de trabajo, sin perder de vista lo que el negocio necesita.

En PepsiCo fue director global de talento y lideró Recursos Humanos para varias operaciones internacionales. Su marca distintiva siempre ha sido transformar organizaciones para hacerlas más ágiles y enfocadas en el alto rendimiento, colocando la cultura como pieza clave de la estrategia.

Sergio Ezama es abogado de formación y tiene un Máster en Práctica Jurídica y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad de Deusto. Cuenta con un Máster en Gestión de la Salud y la Seguridad del Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social, y es graduado del Programa de Dirección General de Harvard Business School.



DENISSE GOLDFARB

CEO y fundadora de “The People Future”

Denisse Goldfarb es CEO y fundadora de The People Future y referente internacional en futuro del trabajo, talento, liderazgo y diversidad aplicada a organizaciones.

Cuenta con una sólida trayectoria corporativa como Chief People Officer en Walmart Chile y directora de Personas en Microsoft, liderando transformaciones culturales, digitales y de talento en entornos de alta complejidad.

Se especializó en tecnologías exponenciales en Singularity University, es MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile y docente de postgrado. Es LinkedIn Top Voice e instructora en LinkedIn Learning, con más de 250,000 estudiantes en América Latina y España.

Es autora del libro “Con100te de mi Futuro (100% Future-Ready)” y asesora a líderes y equipos en la preparación estratégica del talento para el futuro del trabajo en la era de la IA.



FERNANDO LANDEROS

Presidente de Fundación Freedom y Fundación Teletón México

Es cofundador de organizaciones como “Gente nueva”, “Un kilo de ayuda”, “Asociación Programa Lazos”, “Fundación Teletón” y “Fundación Teletón USA”. Desde 2022, es presidente de Fundación Freedom dedicada a combatir la trata de niñas y niños con fines de explotación sexual.

En 2013 recibió de la Cámara de Diputados la Medalla al Mérito Cívico “Eduardo Neri y Legisladores de 1913” y en 2017 recibió en España, de manos de su Majestad, el Premio Reina Letizia 2016 de Prevención de la Discapacidad. Desde el 2001 es uno de los 300 líderes más influyentes de México de acuerdo con la publicación “Líderes Mexicanos”.

Es abogado por la Universidad Iberoamericana con estudios de Filosofía Política por la Universidad de Harvard y Maestría en Humanidades e Historia de México por la Universidad Anáhuac. El 2006, la Universidad Anáhuac le confirió el grado de Doctor Honoris Causa en Humanidades.

En noviembre de 2019 recibió el Doctorado Honoris Causa en Humanidades por parte de la Universidad ORT México, por su infatigable labor a favor de las personas con discapacidad.

Arquitectura de RH: dilema de talento

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

Por mucho tiempo, Recursos Humanos se ha visto rodeado de conversaciones alrededor de sus procesos: reclutamiento, selección, clima, cultura, compensación. Sin embargo, no es muy frecuente detenernos a cuestionar algo mucho más retador.

¿Está diseñado correctamente el sistema que integra todo eso? Muchas organizaciones no tienen un problema de talento, antes bien, se trata de un problema de arquitectura de talento, la diferencia no es semántica. Es estructural.

Debemos ir más allá de los organigramas. Hablar de arquitectura de RH, no es referirse a las posiciones que hemos dibujado en la estructura operativa, ni sus funciones, ni al número de áreas que las componen; hablamos de diseño estratégico que crea conexiones entre requerimientos del talento y personas con la cultura y los resultados del negocio.

Es tener en mente un sistema de gestión organizacional que integre:

- Modelos de liderazgo
- Procesos de talento
- Tecnología
- Métricas
- Cultura organizacional

Cuando RH logra integrar estos elementos se convierte en un agente de cambio que distingue a su organización como una ventaja competitiva. Entrar en un proceso de redefinición de la arquitectura de RH implica hacer ejercicios de introspección y contestar de manera estratégi-



ca, de tal modo que se posicione de forma anticipada ante las demandas del negocio.

- ¿Qué capacidades serán críticas para el negocio en los próximos tres a cinco años?
- ¿Dónde están nuestros riesgos reales de talento?
- ¿Cómo conectamos desarrollo con desempeño y éste último con resultados financieros?
- ¿Qué parte del sistema actual está generando fricción o desperdicio organizacional?

Implementar nuevas plataformas, cambiar estructuras o contratar perfiles de talento innovadores con el afán de modernizar RH pueden derivar en un error, si antes no es cambiado el mismo paradigma mental y ver a Recursos Humanos como área de soporte o de liderazgo recreativo y una cultura restrictiva.

En un entorno donde la tecnología avanza, el talento es escaso y la competencia es global, la verdadera ventaja no está en tener más iniciativas de RH. Radica en diseñar mejor el sistema que las integra. El futuro no pertenecerá a las organizaciones con más talento pues será de las que construyan una arquitectura coherente, estratégica y sostenible para desarrollarlo.

El contenido es responsabilidad del autor.



Un nuevo orden mundial

Por: Marcos Urarte,

INGENIERO INDUSTRIAL POR LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUNYA E INGENIERO DE SISTEMAS POR LA UNIVERSIDAD DE FUJITSU LIMITED EN TOKIO. COLABORADOR DEL BANCO MUNDIAL, DEL BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA Y DEL WORLD ECONOMIC FORUM.

La complejidad y la incertidumbre se han adueñado de la situación actual. La pandemia, la guerra de Ucrania y el conflicto entre Israel/Hamas/Palestina/Hizbula/Líbano, además de otros impactos como el cambio climático, ciber riesgos, etc., nos han hecho ver las extremas vulnerabilidades de nuestro modelo económico y estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo orden

mundial, lo que he denominado la Era del Reorden.

Los nuevos actores económicos y geoestratégicos buscan su lugar en este nuevo Orden, desafiando el estatus actual. La globalización no ha muerto, pero si está mutando y posiblemente el mundo se fragmentará en dos bloques. Asimismo, nos serán familiares conceptos como:

BRICS+, pivotes estratégicos, estados cortejados, “Países Eagles”, “Países Mariachi”...

El concepto **VUCA** (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ha quedado superado. Han aparecido algunas variantes alrededor de este concepto:

- **TUNA** — turbulence, uncertainty, novelty, ambiguity.

La globalización no ha muerto, pero si está mutando y posiblemente el mundo se fragmentará en dos bloques.



- **BANI** — brittle, anxious, non-linear, incomprehensible
- **RUPT** — rapid, unpredictable, paradoxical, tangled.
- **PLUTO** — polarizado, líquido, unilateral, tenso, omnirelacional.

Pero finalmente la realidad nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado **VI³RCA²S**, donde se han tenido que incorporar cinco variables más; inmediatez, inseguridad, ruido, aceleración y simultaneidad de disparidades.

Los iniciales cuatro jinetes del apocalipsis se transformaron en: pandemias, guerras, cambio climático y demografía. A estos incorporamos los desastres naturales, para tener que sumar a dos nuevos jinetes: desinformación e inteligencia artificial.

En este entorno, aparece el impacto de la inteligencia artificial y la batalla entre Estados Unidos y China por la supremacía tecnológica. Las empresas deben de dejar de ver a la IA como una simple herramienta y empezar a tratarla como una capacidad estratégica. Es una herramienta de poder económico y militar.

En el último World Economic Forum (WEF), más conocido como Foro de Davos, se trataron cinco grandes ejes: impacto de la IA en todos los ámbitos como reconstruir la confianza entre países, como volver a una senda del crecimiento de la economía mundial, la guerra por el talento y la sostenibilidad como un activo estratégico.

Previamente, se crean unos grupos de trabajo, para preparar las diferentes temáticas que se debaten en dicho Foro. Tengo el placer de ser integrante del grupo de “vulnerabilidades de la economía global: prospectiva y gestión de riesgos ante futuros impactos disruptivos”.

Podríamos resaltar algunas de las conclusiones del Foro de Davos: hasta ahora la economía condicionaba a la geopolítica, pero en los próximos años, ésta condicionará la economía, los conceptos de policrisis, permacrisis, permacambio, *desriking* y la lucha contra la desinformación.

La supervivencia y el progreso de una organización dependerá de su capacidad de “leer” e “interpretar” el entorno para “adaptarse” a él de forma dinámica. A todo esto, hay que añadirle la presidencia de Donald Trump.

La prospectiva es la definición de futuros plausibles a través de la aplicación de metodologías, con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia, combinando lógicas cualitativas y cuantitativas, para comprender el futuro y con el objetivo último de incidir sobre las variables necesarias para crear el escenario más favorable a nuestros intereses.

La prospectiva es una parte del análisis estratégico que facilita la toma de decisiones. Constituye un espacio imaginario en el que se combina lo posible con lo deseable.



La supervivencia y el progreso de una organización dependerá de su capacidad de “leer” e “interpretar” el entorno para “adaptarse” a él de forma dinámica.

Los principales objetivos de la prospectiva estratégica son:

- No se trata de predecir el futuro, sino de identificar futuros posibles (escenarios) y estar preparados para ellos. Estos futuros pueden ser: probables, posibles, plausibles, preferibles, entre otros.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Contemplar la segunda derivada influenciadora.
- Anticiparse a las necesidades de nuestros stakeholders.
- Definir alertas tempranas de amenazas y riesgos.
- Gestión del mapa de riesgos con una visión holística.
- Incrementar la resiliencia de la Organización ante impactos disruptivos y eventos inesperados.
- Crear escenarios deseados.
- El cliente en el centro de todas las decisiones.
- Preocupación por la resiliencia de las organizaciones: necesidad de disponer de un Mapa de riesgos con una visión holística.
- La sostenibilidad como un eje estratégico de vital importancia. Hay que superar este concepto y hablar de regeneración.
- Incremento de la dificultad para atraer/fidelizar al talento nueva propuesta de valor como empleadora.
- Preocupación por el bienestar/salud (física y mental) de los colaboradores.
- La importancia de un propósito auténtico y vívido.

Algunos de los impactos, a nivel empresarial y general, que han llegado para quedarse son:

- Cambio en la mirada estratégica: de la proyectiva a la prospectiva.
- La incorporación de la geopolítica en los consejos de administración/asesores y juntas directivas.
- Teletrabajo: hasta ahora ha sido un modelo exitoso de improvisación y ha de formar parte de un modelo de gestión.
- Transformación digital: se producirá una aceleración.
- Incorporar la Inteligencia Artificial en los consejos de administración/asesores y juntas directivas.

Desorden e incertidumbre: proteccionismo, guerras frías y clásicas, altos niveles de deuda, volatilidad en los precios, tecnología por todas partes y lucha de clases y generaciones, son algunas de las características que darán forma a esta nueva era.

Ante estos inmensos desafíos y retos, hay que formar y animar a los nuevos líderes. Que sepan encontrar el camino, que estén convencidos de que cuando las situaciones sean tremendamente complejas y complicadas, serán ellas y ellos quienes tendrán que ver la luz más allá de la oscuridad y encontrar el camino hacia ella.

Serán quienes ante la adversidad elevarán su voz de esperanza y transmitirán confianza en que podrán superarse todas las barreras que inmovilizan al resto.

El contenido es responsabilidad del autor.



Auditoría Práctica
Inicia 2 de marzo de 2026



**Emprendimiento
Innovador: Liderazgo,
Tecnología y Sostenibilidad**
Inicia 24 de abril de 2026



**IFRS, Normas Internacionales
de Información Financiera**
Inicia 3 de marzo de 2026



**PLD para la certificación
de la UIF**
Inicia 27 de abril de 2026



**Práctica Fiscal
y Cumplimiento Normativo**
Inicia 3 de marzo de 2026



**Contraloría
Financiera**
Inicia 7 de mayo de 2026



**Administración estratégica
de sueldos y salarios, básico**
Inicia 9 de marzo de 2026



**Contabilidad y Auditoría
Gubernamental**
Inicia 25 de mayo de 2026



**Implementación de la Reforma
Antilavado de Dinero**
Inicia 10 de marzo de 2026



Impuestos
Inicia 26 de mayo de 2026



Seguridad Social
Inicia 17 de marzo de 2026



**Finanzas
Empresariales**
Inicia 1 de junio de 2026



**Sostenibilidad
Corporativa: ASG**
Inicia 14 de abril de 2026



diplomados@colegiocpmexico.org.mx
Tel. 55 1 105 1925
55 8461 4092

Redefiniendo la arquitectura de Recursos Humanos

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

Los Recursos Humanos se encuentran en un periodo de transformación importante y profunda en el que se busca tener un justo punto medio entre lo que representa las tareas del área y la legislación que entra en vigor en nuestro país.

La actualidad también muestra que esta función no se encuentra limitada a tareas o procesos meramente administrativos, sino que juegan un rol completamente estratégico en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, mismo que se encuentra en un periodo de reestructuración que tiene la necesidad de convivir con diversos factores para lograr un mayor éxito. Derivado de lo anterior, a continuación, se describen diversas tendencias que hacen que los equipos de RH tengan trabajo extra para poder redefinir su arquitectura.

La inteligencia artificial

La evolución a pasos agigantados de las herramientas de inteligencia artificial nos lleva a reconocer a esos agentes como miembros del equipo, pues estos serán un gran apoyo en el

desarrollo de tareas repetitivas dentro de la organización.

Considerando que los agentes de inteligencia artificial tienen la capacidad de liberarnos de tareas con cierto grado de repetición, lo que queda por delante, es utilizar el tiempo de la mejor forma posible para llevar a cabo una gestión estratégica del tiempo y, naturalmente, del talento de la organización.

Trabajo híbrido

Con la pandemia de 2020, el modelo de trabajo remoto experimentó una evolución inmediata y forzada en nuestro país, ya que muchos empleos tuvieron que desempeñarse desde casa, sí o sí. Ante tales restricciones las organizaciones se tuvieron que adaptar de manera inmediata al esquema no presencial y buscaron cómo mejorar tan pronto fuera posible las condiciones laborales de los colaboradores de la organización.

Cuando acabaron las restricciones sanitarias, el primer gran reto fue saber buscar como tener un regreso ordenado a las instalaciones físicas; sin em-

bargo, la pandemia demostró que los colaboradores podían ser igual o más eficientes en un entorno diferente.

Por tal motivo, el trabajo híbrido ha dejado de ser un tema experimental, como lo era antes de la pandemia, ya que hoy en día esto es una realidad en las organizaciones, teniendo la necesidad de estabilizar el estándar con políticas bien planteadas de flexibilidad y bienestar para la persona —sin dejar de lado, la necesidad de que el trabajo del día a día cumpla con los objetivos que se plantea la organización—.

De lo anterior, es claro que la nueva arquitectura hacia la que nos movemos tiene como objetivo establecer bases sólidas para que el trabajo híbrido continúe siendo eficiente para las organizaciones y que sea un generador de bienestar para los colaboradores.

Bienestar

El bienestar se ha convertido en un factor crítico para las organizaciones, pues ha quedado demostrado que potencia la productividad, mejora el clima organizacional y reduce el ausentismo —teniendo impactos directos a la rentabilidad del negocio y la retención del talento—.

Es de vital importancia para las organizaciones no perder de vista el bienestar de la persona, pues al valorar la salud física,

mental y emocional de los colaboradores, se genera un entorno seguro en el que la persona se siente valorada, comprometida, desarrolla su creatividad y genera lealtad. Por tanto, hay que reconocer que el bienestar es un ente vivo y dinámico con el que se tiene que caminar de la mano dentro de las organizaciones, pues con un manejo adecuado puede generar grandes beneficios para las organizaciones.

Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

La actualidad exige que la cultura organizacional sea ampliamente inclusiva y consciente. De esta forma, las organizaciones deben trabajar arduamente en los retos estructurales y culturales que se presentan, siendo necesario que todos los actores de la organización se comprometan y respalden las iniciativas que desde el área de RH se generen, para que no queden estancadas o sean percibidas como una táctica para mejorar las relaciones públicas.

Los equipos de RH tienen que trabajar fuertemente para evitar que las estrategias a implementar se ideologicen o politicen, recordando puntualmente que las organizaciones deben trabajar con enfoques humanistas y éticos que en ningún momento permitan un ambiente de exclusión.

Análisis de datos

Los datos son la herramienta más útil para la toma de decisiones dentro de una organización. Claramente, para RH —además de aportar datos sobre el desempeño y rotación— también pueden generar estadísticos para conocer el impacto de las estrategias de motivación, diversidad e inclusión, entre otras, para así tomar decisiones con mayor oportunidad.

Aspectos legales

En este último tiempo, se han presentado cambios importantes en la legislación laboral, por lo que mantenerse actualizado en este ámbito

es importante para la organización, ya sea de forma interna o con el acompañamiento de expertos en la materia.

Hoy en día sabemos que se viene una reducción importante en las jornadas de trabajo y resulta imperante que exista una planificación entre las áreas para disminuir los riesgos que se pudieran generar ante la implementación de las reformas de referencia. Recordemos que las facultades con las que cuentan las autoridades laborales, fiscales y de seguridad social, pueden poner en peligro la continuidad del negocio en caso de que estas identifiquen que las disposiciones legales no se cumplen a cabalidad.

Retos adicionales

- Atracción y retención de talento ante un mercado más competitivo.
- Transformar y adaptar la cultura organizacional para cumplir con las expectativas de los colaboradores.
- Buscar un justo equilibrio entre el uso de la inteligencia artificial y la preservación del trabajo de las personas.
- Garantizar que la innovación tecnológica en ningún momento genere riesgos para las estrategias de diversidad e inclusión.

Conclusiones

La función de Recursos Humanos es un ente vivo y bastante dinámico dentro de la organización, mismo que no debe perderse de vista y, en la medida de lo posible, evolucionar con él, pues si la organización se rezaga, enfrentará complicaciones para ponerse al día. En ese sentido, los equipos de RH cuentan con diversos desafíos y lo que queda es afrontarlos, buscar como ser más eficientes, así como mantener la dimensión humana del trabajo.

El contenido es responsabilidad del autor.



¿Sabías que tus ingresos de fin de año son la base ideal para impulsar el ahorro que te dará libertad financiera a largo plazo?

Por: GNP Seguros

Con el inicio de un nuevo año, millones de mexicanos cuentan con ingresos adicionales como el aguinaldo o cajas de ahorro, lo que convierte a esta temporada en el momento perfecto para organizar las finanzas personales y establecer metas claras para los meses venideros.

Sin embargo, es común que una gran parte de estos recursos se destine prioritariamente a cubrir los saldos de las festividades recientes, como regalos y celebraciones, dejando de lado la integración de opciones de ahorro o inversión dentro del presupuesto anual.

Aprovechar este periodo para optimizar y proteger el capital disponible es un paso decisivo

para fortalecer el patrimonio y avanzar con paso firme hacia la construcción de la libertad financiera.

En este inicio de año, la Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (ENSAFI 2023) cobra especial relevancia al revelar que el 37% de la población en nuestro país padece un nivel alto de estrés financiero (un estado de preocupación y ansiedad ante una situación financiera difícil o de incertidumbre), el cual puede desencadenar una amplia gama de afectaciones en el bienestar, manifestándose tanto en síntomas emocionales (como ansiedad e irritación) como en padecimientos físicos que impactan en el bienestar general de las personas.

La ENSAFI también muestra tendencias significativas sobre cómo los mexicanos gestionan sus finanzas: aunque el 52% de la población mayor de 18 años declaró tener algún tipo de ahorro, sólo el 10.3% ha logrado acumular una reserva equivalente a más de tres meses de sus ingresos.

Además, ante una urgencia económica, sólo el 35.9% de los adultos podría cubrirla con sus ahorros, mientras que la mayoría, el 63.2%, tendría que recurrir a préstamos de familiares o amistades, lo que evidencia los desafíos para construir una verdadera libertad financiera.

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y

Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) la libertad financiera se define como la capacidad de tomar decisiones con tranquilidad, sin que el estrés económico influya en las elecciones diarias, permitiendo a las personas planificar su futuro, cubrir necesidades básicas y destinar recursos a lo que realmente les importa, ya sea tiempo de calidad con la familia, tener experiencias que los enriquecen o invertir en el bienestar personal y el desarrollo familiar.

Este mismo organismo señala que, se ha alcanzado la libertad financiera cuando las personas o familias pueden seguir cuatro pilares esenciales:

1. **Seguridad financiera:** Salir adelante día a día cubriendo necesidades básicas y gastos sin atrasos.
2. **Resiliencia financiera:** Prepararse para emergencias e imprevistos para una recuperación financiera rápida.
3. **Control y planificación:** Hacer crecer los ingresos tomando decisiones sobre el dinero con tranquilidad y estabilidad.
4. **Libertad y crecimiento:** Plenitud para cumplir metas y aprovechar oportunidades que van más allá de lo esencial.

Según la CONDUSEF, quienes alcanzan los cuatro pilares de la salud financiera, reportan una mayor satisfacción con su calidad de vida, pues logran equilibrar el trabajo, ocio y sus finanzas personales. En relación con esto, GNP Seguros recomienda aprovechar el arranque de año para establecer acciones sólidas encaminadas al logro de la libertad financiera, como:

- **Evaluar el presente:** Identificar si se tienen deudas, generar un fondo para emergencias y tener metas definidas.
- **Definir objetivos alcanzables:** Establecer prioridades claras y dar pasos concretos para alcanzarlas, como considerar un instrumento formal de ahorro acorde a tus ingresos y metas personales y familiares.

- **Aprovechar el cierre de año o tus ingresos adicionales** para fortalecer hábitos financieros que nos brinden estabilidad en el futuro.
- **Ahorrar con propósito:** Destinar un porcentaje fijo de los ingresos al ahorro, para objetivos específicos, no sólo para emergencias y siempre a través de instrumentos formales que nos brinden garantías y la oportunidad de crecer nuestro capital.
- **Invertir y pensar en el retiro:** Buscar opciones formales para generar un fondo para el retiro, como un seguro, que permita hacer crecer el ahorro y tener garantía a largo plazo.
- **Evitar fraudes:** Informarse y verificar la información y que sea una institución sólida antes de contratar algún producto o servicio.

Al comenzar este nuevo año, GNP Seguros reafirma su compromiso con el fomento de una sólida cultura de prevención, ahorro y educación financiera. Es el momento ideal para reconocer el valor de las herramientas formales, como los seguros, que permiten a las personas y familias cimentar su libertad financiera mediante el respaldo ante eventualidades de salud, incidentes viales o desastres naturales.

Iniciar este ciclo considerando las diversas opciones de seguros de vida con componente de ahorro o con un enfoque estratégico en el retiro es fundamental para optimizar los recursos desde enero y empezar el año con mayor estabilidad financiera.

Para conocer las opciones de protección con las que cuenta GNP para la construcción de finanzas sanas que contribuyan a generar una libertad financiera, GNP Seguros invita a visitar su sitio web gnp.com.mx así como a ponerse en contacto con un Agente GNP para una asesoría personalizada sobre las diferentes opciones de seguros según las diversas necesidades.

El contenido es responsabilidad del autor.

El BIENESTAR de tu EQUIPO es la

FORTALEZA

de tu empresa



Vivir es increíble®



Brinda **protección integral**
con soluciones en
Vida, Salud, Auto y Daños
que respaldan a tus colaboradores
y fortalecen tu operación.

Más información en **gnp.com.mx**
o con tu **Agente GNP.**



**Escanea y
déjanos tus datos**



Arquitectura de RH: ¿un concepto en pausa dramática?

Por: Redacción AMEDIRH

Cuando nos referimos a la arquitectura de la función de Recursos Humanos en 2026, apelamos al diseño estratégico que integra modelo operativo, gobierno, procesos, tecnología, capacidades y métricas para generar impacto directo en resultados de negocio. No es únicamente estructura. Es la forma en que su organización decide:

- Cómo planear su fuerza laboral
- Cómo integrar inteligencia artificial y analítica avanzada
- Cómo conectar experiencia del colaborador con desempeño financiero
- Cómo medir el impacto del talento en productividad y crecimiento

El reporte “HR Priorities 2024” de Gartner (2024) advierte que los equipos de RH enfrentan una presión creciente para demostrar valor tangible al negocio, especialmente en entornos de alta disrupción tecnológica.

En paralelo, el informe “The State of Organizations 2023–2024” de McKinsey (2024) señala que la capacidad organizacional —incluyendo liderazgo, cultura y talento— se ha convertido en el principal



diferenciador competitivo. En este contexto, la arquitectura de RH es el plano maestro que articula todo lo anterior en un sistema coherente.

El marco situacional reciente

Los últimos tres años han redefinido la función. Según el “State of the Global Workplace 2024” de Gallup (2024), el compromiso global mostró ligeras mejoras en algunas regiones, pero el nivel de “desconexión activa” sigue representando un riesgo crítico para productividad y rentabilidad.

Gallup estima que el bajo compromiso continúa costando billones de dólares en productividad perdida a nivel mundial. Por su parte, el informe “The Economic Potential of Generative AI: 2023 Update” de McKinsey (2023, con actualizaciones 2024) confirma que la inteligencia artificial generativa puede transformar hasta el 60% de las actividades laborales, impactando de manera directa la configuración de puestos, habilidades y estructuras organizacionales.

Adicionalmente, BCG (2024), en su reporte “AI at Work: What Leaders Need to Know Now”, subraya que las organizaciones más avanzadas

están rediseñando simultáneamente procesos y estructuras de talento para capturar valor real de la IA, no sólo automatizar tareas aisladas.

Tendencias que impulsan el rediseño

La arquitectura tradicional ya no responde al nivel de complejidad actual.


- **IA generativa y automatización cognitiva:** McKinsey (2024) señala que el verdadero valor de la IA radica en rediseñar procesos complejos. Esto implica que RH debe reconstruir su arquitectura tecnológica y sus capacidades internas para integrar *people analytics*, automatización y gobernanza de datos.
- **Organizaciones basadas en habilidades:** En “The Skills Revolution 2024”, publicado por el World Economic Forum (2024), se destaca que más del 40% de las habilidades requeridas en el mercado laboral cambiarán en los próximos cinco años. Esto obliga a RH a migrar de estructuras basadas en puestos estáticos a arquitecturas basadas en habilidades dinámicas.
- **Bienestar, energía organizacional y productividad sostenible:** Gallup (2024) enfatiza que el bienestar integral del colaborador está directamente vinculado con desempeño y permanencia. Las organizaciones que integran esta variable en su arquitectura de talento muestran mejores indicadores de retención.
- **Workforce planning estratégico:** El reporte “Future of Work 2024” de Deloitte (2024) subraya que la planeación estratégica de la fuerza laboral es ahora una prioridad de C-Suite, además de RH. Esto exige una arquitectura que conecte planeación financiera con planeación de talento.
- **Métricas de impacto financiero:** Gartner (2024) advierte que el 74% de los CEOs esperan que RH demuestre impacto cuantificable en crecimiento y productividad. Esto implica migrar de métricas operativas a indicadores de valor económico del talento.

Beneficios del rediseño

- **Rediseñar la arquitectura de RH es una inversión estratégica y significa alineación con la estrategia corporativa:** McKinsey (2024) documenta que las organizaciones con integración entre estrategia y talento muestran mayor resiliencia en entornos volátiles.
- **Mayor captura de valor de la IA:** BCG (2024) sostiene que las empresas que rediseñan su modelo operativo junto con la adopción de IA capturan hasta el doble de valor comparado con aquellas que sólo implementan tecnología.
- **Incremento en compromiso y productividad:** Gallup (2024) vincula altos niveles de compromiso con incrementos significativos en rentabilidad y reducción de rotación.
- **Agilidad organizacional:** Deloitte (2024) destaca que las empresas con arquitectura flexible pueden reconfigurar equipos y capacidades con mayor rapidez ante cambios del mercado.
- **Mejor reputación y atracción de talento:** El enfoque en habilidades y desarrollo continuo fortalece la marca empleadora en mercados altamente competitivos.

El costo de no rediseñar

No actualizar la arquitectura de RH implica riesgos claros. Primero, la pérdida de competitividad en talento crítico. El World Economic Forum (2024) advierte que la brecha de habilidades puede convertirse en el principal freno al crecimiento empresarial. Segundo, desperdicio de inversión tecnológica. Según BCG (2024), muchas organizaciones fracasan en capturar valor de la IA porque no rediseñan procesos y estructuras simultáneamente.

Tercero, erosión del compromiso. Gallup (2024) confirma que el bajo compromiso impacta productividad, calidad y rentabilidad. Cuarto, pérdida de credibilidad estratégica. Gartner (2024) señala que RH que no logra traducir iniciativas en impacto financiero pierde influencia en la toma de decisiones del C-Suite. 

Los procesos de RH se transforman cuando la información es confiable

Por: **Alejandro Maguregui**,
DIRECTOR DE MARKETING Y ALIANZAS DE INFOBLOCK

En organizaciones con gran número de colaboradores, los procesos de Recursos Humanos y nómina se han transformado en uno de los sistemas más complejos de la operación. El costo de la plantilla puede representar el 30% o más de los costos totales de la organización.

Aun así, muchas decisiones críticas dentro de la dirección continúan tomándose con información incompleta, fragmentada o poco confiable.

Hablar de los datos no significa generar más reportes ni acumular indicadores que rara vez se utilizan para decidir. Significa contar con información veraz y oportuna capaz de responder **preguntas estratégicas** en el momento adecuado:

- ¿dónde se generan desviaciones entre horas totales trabajadas, pagadas y presupuestadas?
- ¿qué áreas presentan mayores niveles de ausentismo o rotación?
- ¿qué incidencias impactan de forma recurrente la nómina y en qué áreas se concentran?
- ¿los centros de costo son consistentes con la distribución de la fuerza laboral?
- ¿qué decisiones operativas incrementan costos o deterioran la experiencia del colaborador?

Cuando las respuestas a estas preguntas no existen o llegan demasiado tarde, la organización se ve obligada a operar de forma reactiva, corrigiendo errores en lugar de anticiparlos. Lo anterior sucede ya que los procesos de Recursos Humanos y nómina suelen estar desconectados entre sí.



En un entorno donde las organizaciones buscan ser más ágiles, productivas y humanas, “la data” se convierte en el puente entre la operación diaria y la toma de decisiones estratégicas.



La asistencia se registra en un sistema de acceso, los horarios y turnos se configuran en sistemas que parecen hojas de cálculo, las vacaciones se administran en otro, las incidencias se validan manualmente, la nómina se ajusta a mano y la planeación se construye sobre promedios históricos.

Esta fragmentación genera una brecha constante entre la operación real y la información sobre la que se toman decisiones. El resultado se refleja en errores de pago, sobrecostos, riesgos legales y de manera silenciosa pero profunda, en la pérdida de confianza de los colaboradores hacia la organización.

Cuando la información no es confiable, cada cierre de nómina se vuelve un ejercicio de conciliación, cada error una carrera contra el tiempo y cada inconformidad un foco de tensión interna.

La falta de datos confiables afecta la eficiencia operativa y la credibilidad del área frente a la dirección, las finanzas y los propios colaboradores. Los datos de trabajo y pago se pueden agrupar en cuatro áreas:

1. **Data operativa** que refleja lo que sucede realmente en el día a día: asistencia, turnos, jornadas efectivas, incidencias, cambios y excepciones. Esta información es la base sobre la cual se construyen todos los demás procesos.
2. **Data financiera** directamente ligada a la nómina: horas extras, primas, bonos, ayudas de transporte, pagos variables, descuentos. Aquí, cualquier error tiene un impacto inmediato en los costos, el cumplimiento y la reputación interna.
3. **Data de comportamiento** que permite identificar patrones de ausentismo, retardos, rotación, sobrecarga de trabajo o desbalance entre áreas.
4. **Data de cumplimiento y trazabilidad**, clave para auditorías, inspecciones laborales y transparencia interna. Sin trazabilidad y pruebas, la información pierde valor y se convierte en un riesgo para la organización.

El verdadero desafío no es sólo capturar estos datos, sino hacerlo de manera confiable, consistente, permanente y en tiempo real. Cuando la información nace contaminada —por procesos manuales,

validaciones tardías o criterios discrecionales— cualquier decisión posterior se ve comprometida.

En este punto, la tecnología deja de ser una herramienta operativa y se convierte en un habilitador estratégico. **InfoBlock** aborda este reto desde el origen de los datos y los procesos, asimilándolos a una cadena de suministro.

Su equipo de profesionales, experto en procesos de medición y pago, con el apoyo de la plataforma TimeBlock y el kiosco biométrico Libera, elimina la dependencia de procesos manuales, reduce la discrecionalidad y asegura que todos los procesos de medición y pago trabajen sobre una misma fuente confiable y auditable, algo especialmente relevante en un contexto regulatorio donde la ya decidida reducción de la jornada laboral a 40 horas y la obligatoriedad del registro electrónico de la jornada elevan el nivel de exigencia en materia de control, trazabilidad y cumplimiento legal.

Este cambio transforma el rol de Recursos Humanos y nómina. De ser un área correctiva y reactiva, pasa a convertirse en un socio estratégico del negocio, capaz de identificar riesgos antes de que se materialicen, optimizar costos laborales sin afectar la experiencia del empleado y aportar información clave para la planeación operativa y financiera.

Cuando los procesos se construyen sobre datos confiables, la relación con el colaborador también cambia. La transparencia en los registros, la claridad en los pagos y la coherencia entre lo trabajado y lo pagado fortalecen la confianza. Los datos se convierten en una herramienta de equidad, certidumbre y justicia organizacional.

En un entorno donde las organizaciones buscan ser más ágiles, productivas y humanas, “la data” se convierte en el puente entre la operación diaria y la toma de decisiones estratégicas, pero por sobre todo, estimula de manera natural la productividad.

El contenido es responsabilidad del autor.



Habilidades para rediseñar la arquitectura organizacional en la era de la IA

Por: Redacción AMEDIRH

Existe una verdad incómoda que pocos comités ejecutivos se atreven a expresar. Nos referimos a que la arquitectura organizacional que hoy sostiene a la mayoría de las empresas fue diseñada para un mundo que prácticamente desapareció.

Mientras los organigramas siguen mostrando líneas jerárquicas claras, la realidad del trabajo se ha vuelto difusa, híbrida y profundamente intervenida por la inteligencia artificial. El riesgo no es tecnológico. Es estructural y es humano.

Si la velocidad con la que cambian las habilidades marca el ritmo al que se transmuta el mercado laboral, entonces más organizaciones de las que sospechamos operan con un mapa vencido. El rediseño no

es opcional; es una cuestión de supervivencia estratégica.

Exigencias del entorno global y el mercado

El estudio “Job Skills Report 2026”, elaborado por Coursera, ofrece evidencia contundente de que estamos frente a una transformación sistémica del trabajo. A partir del análisis de seis millones de *learners* empresariales en casi 7,000 organizaciones, el reporte identifica tendencias que obligan a replantear la arquitectura organizacional.

- **Primera exigencia:** La convergencia entre automatización y augmentación. El reporte documenta que la IA ya no vive en silos técnicos. Las inscripciones en habilidades de GenAI crecieron

234% año contra año. En áreas como Data, IT, software y desarrollo de producto, las habilidades de IA se superponen con fundamentos técnicos como SQL o JSON. Esto implica que las fronteras tradicionales entre funciones se están diluyendo. La arquitectura organizacional debe permitir flujos transversales, no compartimentos aislados.

- **Segunda exigencia:** El auge de las habilidades humanas como *backstop* crítico. Uno de los hallazgos más potentes es el crecimiento de tres dígitos en *Critical Thinking* en todos los cohortes: +168% en Data, +101% en software y desarrollo de producto, +91% en IT y +185% en GenAI. Mientras la IA automatiza tareas, el

valor se desplaza hacia la validación, el juicio y la supervisión estratégica. La arquitectura organizacional debe integrar mecanismos formales de validación humana en los procesos automatizados.

- **Tercera exigencia:** Gobernanza, privacidad y responsabilidad como mandato estructural. *Responsible AI*, *Information Privacy* y *Cybersecurity* figuran entre las habilidades de mayor crecimiento. Con regulaciones más estrictas y riesgos reputacionales crecientes, la gobernanza ya no puede ser un apéndice legal. Debe estar integrada en la arquitectura operativa y en los modelos de decisión.

Habilidades que requieren los líderes C-SUITE

Rediseñar la arquitectura organizacional no es un ejercicio técnico; antes bien se trata de un acto de liderazgo estratégico. La C-SUITE necesita desarrollar un nuevo repertorio de habilidades.

- 1. Pensamiento sistémico con enfoque AI-first:** El CEO y su equipo deben entender cómo la “capa de IA” se superpone a las capacidades tradicionales. No se trata de implementar herramientas aisladas, sino de reconfigurar flujos de trabajo completos. Esto exige comprender la convergencia entre Data, IT y desarrollo de producto que el reporte describe.
- 2. Capacidad para orquestar talento híbrido:** La figura del “AI-native developer” o del analista de datos que domina *Multimodal Prompts* refleja una realidad donde los perfiles híbridos serán la norma. El liderazgo debe diseñar estructuras menos rígidas, con *squads* interdisciplinarios y roles dinámicos.
- 3. Alfabetización en gobernanza tecnológica:** El líder ya no puede delegar completamente el riesgo tecnológico. *Responsible AI* y privacidad son competencias estratégicas.



El CFO debe entender el costo de la no conformidad; el COO debe integrar controles; el CHRO debe asegurar formación ética.

- 4. Habilidad para institucionalizar el aprendizaje continuo:** El crecimiento de certificaciones profesionales (91% en promedio) indica que el mercado valora micro credenciales verificables. La C-SUITE debe migrar de modelos de capacitación episódicos a arquitecturas permanentes de *upskilling*.
- 5. Valentía para desmontar silos históricos:** La arquitectura organizacional tradicional está basada en especialización y control. La nueva requiere integración y experimentación. El liderazgo debe estar dispuesto a rediseñar incentivos, KPIs y estructuras de reporte.

Habilidades que requieren los equipos de RH

Si la C-SUITE define la visión, Recursos Humanos ejecuta la transformación. Pero el área también debe reinventarse.

- 1. Analítica avanzada de talento:** El reporte enfatiza el crecimiento en Data-Driven Decision-Making y Data Quality. RH debe dominar la analítica para mapear brechas de habilidades, diseñar rutas de aprendizaje y medir impacto real.
- 2. Diseño de arquitecturas de aprendizaje basadas en skills:** El enfoque “*skills-first*” implica mapear habilidades críticas por rol y construir *learning paths* específicos. RH debe pasar de descripciones de puesto rígidas a taxonomías dinámicas de competencias.
- 3. Gestión del cambio con enfoque humano:** *Change Management* aparece como habilidad prioritaria en múltiples cohortes. Rediseñar arquitectura implica redefinir poder, autonomía y responsabilidad. RH debe acompañar emocional y culturalmente la transición.
- 4. Integración de IA en procesos de talento:** Desde *AI Personalization* hasta *Generative AI Agents*, las herramientas de IA pueden optimizar reclutamiento, desarrollo y evaluación. Pero su implementación exige juicio crítico y ética.
- 5. Curaduría de credenciales verificables:** Con el auge de micro credenciales, RH debe validar proveedores, asegurar calidad y vincular certificaciones con movilidad interna y planes de carrera.
- 6. Desarrollo de pensamiento crítico organizacional:** Si *Critical Thinking* es la habilidad humana de mayor crecimiento, RH debe convertirla en competencia transversal obligatoria, incorporándola en evaluaciones de desempeño y programas de liderazgo.

Tres acciones en la agenda de Next Steps

- **Acción 1: Ejecutar un skill audit estratégico**
Mapea las habilidades actuales contra las tendencias identificadas en el *Job Skills Report 2026*. Identifica brechas en GenAI, gobernan-

za, *data literacy* y pensamiento crítico. No te quedes en el diagnóstico; define rutas de aprendizaje diferenciadas por función.

- **Acción 2: Rediseña el modelo organizacional hacia squads interdisciplinarios**
Implementa células de trabajo en modo piloto que integren Data, IT, producto y negocio. Ajusta descripciones de puesto para incorporar habilidades híbridas. Evalúa desempeño por resultados colaborativos, más allá del cumplimiento funcional.
- **Acción 3: Institucionaliza una cultura de validación humana**
Integra módulos obligatorios de *Critical Thinking*, *Responsible AI* y *Data Quality* en tus programas de formación. Asegura que cada proceso automatizado tenga puntos formales de supervisión humana. Documenta aprendizajes y ajusta continuamente.

Ideas para llevar

- El rediseño de la arquitectura organizacional no es un proyecto de consultoría. Es una redefinición de cómo fluye el valor dentro de la empresa.
- La IA no reemplaza la necesidad de talento; la reconfigura y automatiza tareas, pero eleva la exigencia del juicio humano. Integra funciones, pero demanda gobernanza más sólida.
- Para la C-SUITE, el reto es estratégico; para RH, es existencial porque si la arquitectura no evoluciona al ritmo de las habilidades, la organización quedará atrapada en un pasado que el mercado ya dejó atrás.
- La pregunta no es si debemos rediseñar. La cuestión es si tendremos la valentía y las habilidades para hacerlo antes que nuestra competencia. 🌀

Nueva arquitectura de Recursos Humanos: lograr ejecución de excelencia

Por: Redacción AMEDIRH



Diseñar una nueva arquitectura de RH y ejecutarla con excelencia es un acto de liderazgo organizacional. Al respecto, el auténtico diferenciador está más allá del diseño conceptual, en la capacidad de implementación disciplinada, coherente y sostenible. Para asegurar que el rediseño de RH se convierta en una ventaja competitiva tangible, proponemos estas recomendaciones.

1. Traducir la estrategia en decisiones operativas concretas

- La excelencia en la ejecución comienza cuando la visión se convierte en manuales operativos, tableros de control y criterios de desempeño medibles.
- Cada elemento del nuevo modelo debe aterrizar en decisiones claras sobre roles, responsabilidades, procesos y métricas.
- No basta con declarar que RH será “más estratégico” o “data-driven”. Hay que preguntarse: ¿Qué procesos se automatizan? ¿Qué decisiones se descentralizan? ¿Qué capacidades se centralizan?

2. Asegurar patrocinio visible y sostenido de la alta dirección

- La implementación debe ser una prioridad corporativa. Un rediseño de arqui-

tectura de RH altera equilibrios de poder, redefine interlocuciones con el negocio y cambia expectativas.

- Si el CEO y la C-Suite no respaldan públicamente el modelo, la organización enviará señales ambiguas.

3. Invertir en capacidades antes de exigir resultados

- La excelencia en ejecución implica cerrar la brecha de capacidades antes de evaluar el desempeño bajo la nueva lógica.
- Un error recurrente es esperar desempeño alto del nuevo modelo sin haber desarrollado previamente las habilidades necesarias.
- Si la nueva arquitectura exige analítica avanzada, consultoría interna o gestión de cambio sofisticada, el equipo de RH debe recibir formación específica y acompañamiento.

4. Gestionar el cambio como proceso emocional, no solo estructural

- Sin apropiación emocional, no hay arquitectura que sobreviva. Todo rediseño genera incertidumbre.
- Habrá líderes que perciban pérdida de control, especialistas que teman obsolescencia y colaboradores que desconfíen de nuevas dinámicas.
- Se debe diseñar una estrategia de gestión del cambio robusta, con narrativa clara, espacios de escucha activa, *quick wins* visibles y métricas de adopción cultural.

5. Establecer mecanismos de retroalimentación y ajuste continuo

- La arquitectura de RH debe concebirse como un sistema vivo, adaptable y en evolución permanente.
- Ningún modelo organizacional es perfecto desde el primer día y la implementación con excelencia requiere ciclos cortos de evaluación y ajuste. 🔄

2026: El Talento elige a quien lo INCLUYE

Por: Gloria Nocelo,
TODO ACCESIBLE

En este año, las empresas no compiten sólo por el mercado: van por personas. Y en esa competencia ya no gana quien paga más, sino quien entiende el hecho fundamental de que la fuerza laboral está en evolución.

Las personas trabajadoras exigen coherencia, accesibilidad, inclusión, bienestar, crecimiento y un propósito real. Ya no aceptan jefes que ordenan, culturas que desgastan u organizaciones que hablan de diversidad sin vivirla. Y mucho menos aceptan espacios físicos, digitales o culturales que excluyen, limitan o discriminan, especialmente a quienes viven con discapacidad.

Este cambio, impulsado por crisis económicas, revoluciones tecnológicas y movimientos sociales globales, obliga a las empresas a tomar la decisión clara de evolucionar su propuesta de valor al empleado o desaparecer lentamente.

La propuesta de valor al empleado (PVE) es lo que una empresa ofrece a sus colaboradores para atraerlos, motivarlos y que quieran quedarse dentro de la organización. Antes se veía únicamente como una lista de prestaciones pero en la actualidad esa visión es limitada y ya no refleja lo que las personas realmente valoran en su trabajo.

La propuesta de valor al empleado dejó de ser una lista de beneficios. Representa la experiencia completa que vive una persona desde el primer día: cómo es bienvenida, cómo crece, cómo se le escucha y cómo se le reconoce.

La PVE se construye a partir de la cultura, el liderazgo, la accesibilidad, el desarrollo profesional, el bienestar y la inclusión vivida. Es el reflejo de una organización que entiende que el talento florece cuando se siente respetado, considerado y valorado.

Si queremos atraer y retener talento, debemos responder preguntas críticas:

El talento cuida, crea, innova, resuelve y transforma cuando se siente valorado y cuando puede participar plenamente. Si no, simplemente se va.



- ¿La gente entiende lo que queremos construir?
- ¿La cultura se vive o sólo está escrita en un manual?
- ¿Nuestra forma de liderar inspira o desgasta?
- ¿La estrategia de negocio incluye realmente a las personas?
- ¿Contamos con accesibilidad física, digital y actitudinal para todas las personas, incluyendo a las personas con discapacidad?
- ¿Estamos eliminando barreras o reproduciendo desigualdades?

Cuando estas respuestas son claras, la confianza crece. Y con ella, el compromiso.

Al respecto, existe una verdad que cada vez es más evidente: el talento se involucra, crea e innova cuando encuentra un entorno donde puede aportar desde su identidad, su experiencia y su diversidad. Richard Branson lo resume con una frase que se volvió un mantra global: “Los clientes no son lo primero. Primero están los empleados”. ¿Y tiene razón?

El talento cuida, crea, innova, resuelve y transforma cuando se siente valorado y cuando puede participar plenamente. Si no, simplemente se va.

Un ejemplo inspirador es Wells Fargo, reconocida por *Disability:IN como Inclusive Business of the Year* gracias a una visión que integra inclusión, desarrollo y bienestar dentro de su propuesta para las personas. Su propuesta de valor al empleado se refleja en acciones concretas:

- **Programas de neurodiversidad** que ofrecen procesos de reclutamiento adaptados, acompañamiento con coaches, mentores, y trayectorias de crecimiento claras para personas con autismo, TDAH, dislexia y otras neurodivergencias.
- **Políticas de accesibilidad y adaptaciones razonables** que permiten a cada persona desempeñar su trabajo con autonomía, equilibrio y seguridad.

Otro referente es Banamex que en los *Premios Éntrale 2025* fue reconocido por impulsar iniciativas que integran capacitación adaptada, políticas corporativas incluyentes, ajustes razonables, mejoras en accesibilidad y modelos operativos donde la diversidad ocupa un lugar central en la gestión.

Estas acciones, junto con su participación activa en ferias de talento incluyente, demostraron que la inclusión no sólo transforma vidas, sino que fortalece la competitividad y consolida culturas organizacionales más sólidas y sostenibles.

Entonces, una propuesta de valor al empleado sólida nace de acciones consistentes:

- Liderazgos cercanos y preparados
- Estrategias de talento alineadas al negocio
- Culturas que generan confianza
- Comunicación clara y humana
- Espacios donde las personas participan activamente
- Indicadores que miden avances reales
- Decisiones que integran diversidad, equidad, accesibilidad e inclusión de personas con discapacidad

Hoy, la verdadera ventaja competitiva se percibe en la experiencia diaria de quienes forman parte de una empresa. En cómo se les escucha, acompaña y cómo se diseñan entornos donde todas las personas pueden aportar. En esta nueva etapa, las organizaciones que prosperan son aquellas que reconocen una verdad poderosa: cuando las personas se sienten incluidas, el talento se queda, crece y transforma.

En **Todo Accesible** deseamos mayor productividad, estabilidad e inclusión para todas las empresas. Si necesitas apoyo para avanzar hacia una cultura laboral accesible e inclusiva, contáctanos: www.todoaccesible.com contacto@todoaccesible.com

El contenido es responsabilidad de la autora.

Rediseñar la arquitectura de RH: errores comunes y cómo evitarlos

Por: Redacción AMEDIRH

El rediseño de la arquitectura de RH es un eje fundamental. El gran problema que busca resolver el rediseño es estratégico, centrándose en la desconexión entre la estrategia del negocio y las capacidades humanas que la hacen posible.

De acuerdo con investigaciones recientes sobre transformación organizacional, una de las principales causas de fracaso en los procesos de cambio es que las empresas no alinean estructura, procesos, talento y cultura con sus prioridades estratégicas. Es decir, rediseñan la estrategia sin hacer lo propio con la organización que debe ejecutarla.

Aquí es donde entra la arquitectura de la función de Recursos Humanos. Nos referimos al modelo operativo (*HR operating model*), la definición de roles entre *HR Business Partners*, Centros de Excelencia y *Shared Services*; así como la gobernanza de decisiones, la integración de *people analytics*, la digitalización de procesos y

la experiencia del empleado como eje articulador.

Por ejemplo, BCG ha documentado que las funciones de RH que evolucionan hacia modelos más ágiles y orientados a capacidades —en lugar de silos funcionales— generan mayor impacto en productividad, innovación y velocidad de ejecución. Por su parte, Gallup subraya que el compromiso del talento depende menos de programas aislados y más de la coherencia sistémica entre liderazgo, estructura y prácticas de gestión.

En síntesis, el rediseño busca resolver la pregunta crítica: ¿está RH diseñado para ejecutar la estrategia de hoy o sigue operando bajo las lógicas del pasado?

Errores frecuentes al rediseñar

Rediseñar la arquitectura de RH es un ejercicio complejo y, paradójicamente, una función experta en gestión del cambio puede cometer errores estructurales al transformarse a sí misma.

- **Error 1:** Confundir rediseño con reestructura — Uno de los errores más comunes es reducir el rediseño a un organigrama nuevo. Cambiar títulos, mover cajas o crear nuevas posiciones no transforma la arquitectura si no se redefine el modelo operativo, los flujos de decisión y los mecanismos de coordinación.
- **Error 2:** Diseñar desde RH para RH — Otro error frecuente es que el rediseño se conciba como un proyecto interno del área, sin involucrar al negocio. Cuando la arquitectura se diseña con lógica administrativa y no estratégica, el resultado suele ser una función eficiente en procesos, pero irrelevante en impacto.
- **Error 3:** Subestimar la cultura y el liderazgo — Cualquier rediseño organizacional que ignore la cultura tiene altas probabilidades de fracasar. Sin embargo, en la práctica, muchas iniciativas de RH se enfocan en procesos y sistemas, dejando en segundo plano los cambios en mentalidad y comportamiento de líderes.
- **Error 4:** Sobreingeniería y complejidad innecesaria — En su afán por modernizarse, algunas áreas adoptan



modelos sofisticados con múltiples centros de excelencia, plataformas tecnológicas avanzadas y capas de gobernanza, sin considerar la madurez organizacional real.

Cómo evitar los errores más frecuentes

Rediseñar con éxito la arquitectura de RH requiere disciplina estratégica y humildad organizacional.

- **Partir de la estrategia, no del organigrama:** El equipo debe responder con claridad: ¿cuáles son las capacidades críticas que la organización necesita para competir en los próximos tres a cinco años? La arquitectura debe habilitar esas prioridades.
- **Diseñar con el negocio, no en aislamiento:** Involucrar a líderes de unidades de negocio en el diseño garantiza relevancia y legitimidad. RH debe posicionarse como socio estratégico, no como proveedor interno.
- **Simplificar y clarificar responsabilidades:** Un principio recurrente es que la claridad en roles y accountability mejora significativamente el desempeño. Cada componente del modelo (HRBP, CoE, Shared Services) debe tener fronteras claras y métricas definidas.
- **Integrar people analytics como capacidad central:** Las decisiones basadas en datos

son una ventaja competitiva. El rediseño debe contemplar capacidades analíticas que permitan medir impacto en productividad, rotación, desempeño y compromiso.

La ayuda de consultores: ¿mejora o empeora la situación?

La intervención de firmas consultoras globales o locales puede aportar rigor metodológico, benchmarks internacionales y objetividad. Pero no es una garantía de éxito. En este sentido, el valor de los consultores depende de tres factores críticos:

1. **Claridad estratégica del cliente:** Sin una narrativa estratégica sólida, el consultor diseñará estructuras técnicamente correctas, pero desconectadas del propósito real.
2. **Capacidad interna de ejecución:** Se ha señalado ampliamente que más del 70% de las transformaciones fracasan no por mala estrategia, sino por fallas en ejecución.
3. **Transferencia de capacidades:** Si el rediseño se percibe como “proyecto del consultor”, la apropiación interna será limitada.

En otras palabras, el consultor puede elevar el nivel del debate y acelerar el diagnóstico, pero la legitimidad y sostenibilidad del nuevo modelo dependen del liderazgo interno.

Rediseñar la arquitectura de la función de Recursos Humanos no es un ejercicio técnico, sino un acto estratégico. Implica cuestionar inercias, redefinir el rol de RH en el C-Suite y aceptar que la estructura debe evolucionar al ritmo del negocio. La pregunta final no es si debemos rediseñar. Es si estamos dispuestos a hacerlo con la profundidad, el rigor y el coraje que el contexto actual exige. 🔄

Reducción de la jornada laboral en México: avances legislativos, costos y retos estratégicos para las empresas

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO



En las primeras horas del 25 de febrero, mientras la mayoría del país dormía, el Pleno de la Cámara de Diputados aprobó una de las reformas laborales más trascendentes de los últimos años: la reducción de la jornada semanal de 48 a 40 horas. La decisión marca un punto de inflexión en la forma en que se organizará el trabajo en México.

Aunque la transición será gradual —como se observa en la tabla—, el anuncio encendió alertas en el sector productivo. Para muchas empresas, el cambio no se limita a trabajar menos horas; implica reorganizar turnos, rediseñar procesos operativos y prepararse para un incremento en los costos laborales.

Año	Duración máxima de la jornada semanal
2027	46 horas
2028	44 horas
2029	42 horas
2030	40 horas

Empresas a favor del cambio, pero alertan sobre su impacto económico

El sector empresarial ha señalado que, aunque respalda la mejora en las condiciones labora-

Para muchas empresas, el cambio no se limita a trabajar menos horas; implica reorganizar turnos, rediseñar procesos operativos y prepararse para un incremento en los costos laborales.



les, la reforma no contempló plenamente su impacto operativo, la diversidad entre sectores productivos ni el contexto de desaceleración económica. Su implementación generará presiones adicionales, particularmente en actividades intensivas en mano de obra y en las micro, pequeñas y medianas empresas.

En ausencia de apoyos o incentivos fiscales, el costo de la transición deberá ser absorbido en su totalidad por el sector productivo. Esta situación resulta especialmente crítica para actividades que requieren presencia permanente de personal para operar, como restaurantes, hoteles y comercios.

En el caso de las pequeñas empresas y negocios familiares, el incremento en los costos laborales podría incentivar la informalidad como mecanismo de supervivencia económica.

Ante este escenario, resultaría conveniente incorporar medidas de alivio fiscal que faciliten la transición. Por ejemplo, actualmente las empresas sólo pueden deducir —en el mejor de los casos— el 53% de las prestaciones exentas otorgadas a los trabajadores. Permitir la deducción del 100% representaría un incentivo relevante para amortizar el impacto derivado de la

contratación adicional de personal necesaria para garantizar la continuidad operativa.

Una reforma acorde con las tendencias laborales globales

Uno de los puntos en los que los legisladores enfrentaron mayores dificultades para alcanzar consensos fue determinar si la reducción de la jornada laboral debía acompañarse de un día adicional de descanso semanal. Al respecto, resulta pertinente considerar algunos elementos comparativos.

Datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) señalan que, en la mayoría de los países que han reducido la jornada laboral, se mantiene un sólo día de descanso semanal. La regulación internacional suele centrarse en el número de horas trabajadas por semana, más que en la ampliación de los días de descanso.

En este sentido, los Convenios 14 y 106 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecen que los trabajadores deben disfrutar de al menos 24 horas consecutivas de descanso dentro de cada periodo de siete días. Este estándar confirma que el mínimo internacional consiste en un día de descanso semanal, sin impedir que cada país adopte esquemas más

En el caso de las pequeñas empresas y negocios familiares, el incremento en los costos laborales podría incentivar la informalidad como mecanismo de supervivencia económica.

amplios conforme a sus necesidades productivas y sociales.

Bajo este contexto, aunque la reforma reducirá las horas de trabajo semanales, se mantiene el esquema de un día de descanso obligatorio. El verdadero reto para las organizaciones será definir la distribución más eficiente de la jornada, de manera que se preserve la productividad, se optimicen los recursos operativos y se fortalezca el bienestar laboral.

Regulación del tiempo extraordinario: ajustes clave tras la reforma

Como parte de las modificaciones aprobadas, también se actualizaron las disposiciones relacionadas con el trabajo extraordinario, con el objetivo de brindar mayor flexibilidad operativa ante la necesidad de mantener la continuidad de las actividades productivas.

El número máximo de horas extra permitidas se incrementa de 9 a 12 horas por semana. Estas horas deberán pagarse con un 100% adicional sobre el salario correspondiente a la jornada ordinaria.

Las nuevas reglas establecen que:

- El trabajo extraordinario no podrá exceder 12 horas semanales.
- Podrá distribuirse hasta en 4 horas diarias, en un máximo de cuatro días dentro del mismo periodo.

- Si se exceden estos límites, el tiempo adicional deberá pagarse con un 200% adicional sobre el salario ordinario, conforme a la legislación laboral aplicable.
- Las personas menores de 18 años tienen prohibido laborar tiempo extraordinario.

Estas disposiciones buscan equilibrar la flexibilidad operativa que requieren las empresas con la protección del bienestar y la salud de las personas trabajadoras, reforzando al mismo tiempo el cumplimiento normativo.

El verdadero reto comienza ahora

La reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales representa mucho más que un ajuste normativo: marca un cambio estructural en la organización del trabajo en México. Aunque su implementación será gradual, sus efectos comenzarán a sentirse desde ahora en la planeación operativa, la gestión del talento y la estructura de costos. La reducción de horas sin disminución salarial incrementa el costo por hora trabajada y obliga a evaluar alternativas operativas para sostener la productividad sin comprometer la viabilidad del negocio.

La experiencia internacional demuestra que reducir la jornada laboral no implica necesariamente ampliar los días de descanso, sino reorganizar el tiempo de trabajo para hacerlo más eficiente. En este contexto, el reto principal será diseñar esquemas de distribución de la



La reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales representa mucho más que un ajuste normativo: marca un cambio estructural en la organización del trabajo en México.



jornada que permitan mantener la continuidad operativa, optimizar procesos y fortalecer el desempeño organizacional.

Ante este escenario, resulta indispensable que las empresas adopten una postura proactiva. Realizar diagnósticos de productividad por área, simular escenarios de costos laborales,

rediseñar turnos, y fortalecer la automatización de procesos serán acciones clave para una transición ordenada.

La transición podría fortalecerse mediante medidas de política pública que faciliten la adaptación del sector productivo. Resultaría conveniente considerar estímulos como la deducción al 100% de las prestaciones laborales exentas; esquemas que permitan la contratación de trabajadores con jornadas reducidas sin generar cargas desproporcionadas de seguridad social respecto de quienes laboran tiempo completo con salario mínimo; y ajustes graduales al salario mínimo que mantengan coherencia con la inflación.

Asimismo, contribuiría a la formalidad y al empleo mantener tasas del impuesto sobre nóminas que no excedan el 3%, excluir el pago del tiempo extraordinario de su base gravable y establecer incentivos en materia de ISR para las empresas que acrediten la creación de nuevos puestos de trabajo.

Las empresas que anticipen el cambio, inviertan en eficiencia y coloquen a las personas en el centro de su estrategia no sólo cumplirán con la ley: estarán mejor preparadas para operar con sostenibilidad, productividad y resiliencia en el nuevo entorno laboral.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Storytelling: aliado de la nueva arquitectura de RH

Por: Redacción AMEDIRH



Uno de los mayores riesgos en la implementación de una nueva arquitectura de RH en la empresa es cómo posicionamos el mensaje en la organización. El peligro radica en que el rediseño sea percibido como un proyecto funcional de RH y no como una decisión estratégica. ¿Cómo comunicar que este proceso es crítico y relevante para la C-Suite, el consejo de administración y los líderes clave de las unidades de negocio?

1. Construye una narrativa simple, poderosa y repetible

- La complejidad técnica debe traducirse en un mensaje claro: “Este rediseño nos permite ejecutar la estrategia con mayor velocidad, mejor talento y menor riesgo”.
- La consistencia en la comunicación es crucial. Cada presentación ante el consejo debe reforzar el mismo mensaje estratégico, con métricas de avance y resultados intermedios.

2. Conecta el rediseño con los riesgos estratégicos del negocio

- Si el rediseño de RH no se vincula explícitamente con la capacidad de ejecutar la estrategia corporativa, será visto como secundario.
- La narrativa debe mostrar cómo la arquitectura actual limita la velocidad, la innovación o la eficiencia, y cómo el nuevo modelo habilita resultados tangibles.

3. Traduce el impacto en indicadores financieros

- Sin proyecciones financieras claras, el proyecto carece de peso estratégico.

- Comunicar el rediseño implica modelar escenarios para la reducción de tiempos de contratación, mejora en retención de talento crítico, optimización de estructuras, automatización de procesos. ¡Y presentar evidencias de avance!

4. Presenta evidencia externa y tendencias de mercado

- Es clave mostrar *benchmarks*, estudios globales y casos de éxito que constante cómo otras organizaciones están migrando hacia modelos más ágiles, basados en habilidades, con mayor integración tecnológica y gobernanza robusta.
- Lo anterior posiciona la decisión como una respuesta obligada al entorno, no como iniciativa aislada.

5. Define el costo de no hacer nada

- Comunicar el rediseño como mitigación de riesgos estratégicos eleva su urgencia.
- Es fundamental cuantificar el riesgo de la inacción; pérdida de talento clave, rezago tecnológico, exposición a riesgos regulatorios, baja productividad o incapacidad para escalar nuevas líneas de negocio.

No se trata de hablar de procesos de talento; hay que demostrar cómo el nuevo modelo habilita la ejecución del negocio en un entorno más complejo, tecnológico y competitivo. Cuando la narrativa se alinea, el rediseño deja de ser una propuesta y se convierte en una prioridad corporativa. 🔄

EDICIÓN ESPECIAL
JUNIO 2026

LAS

50

EMPRESAS DE
CONSULTORÍA
+ IMPORTANTES
EN MÉXICO

REVISTA CONSULTORÍA

☎ 55 9006 1714

📘 CONSULTORÍA

🐦 @Rev_Consultoria

📺 Revista Consultoria TV

📷 @revistaconsultoria

👤 @revistaconsultoria

Adquierela en:

 *Sanborns* city market

www.revistaconsultoria.com.mx

Rediseño de la Arquitectura de Recursos Humanos Blindaje ante riesgos críticos y cómo mitigarlos

Por: Redacción AMEDIRH

El rediseño de la arquitectura de RH es una decisión estratégica de competitividad organizacional.

ERROR ESTRATÉGICO	RIESGO PARA EL NEGOCIO	SEÑALES DE ALERTA	ANTÍDOTO EJECUTIVO	KPI DE CONTROL
Rediseño = nuevo organigrama	Bajo impacto real	Cambios en puestos sin redefinir decisiones	Redefinir modelo operativo y gobernanza	Tiempo de decisión / Claridad de roles
Diseño centrado en RH	Pérdida de influencia estratégica	Bajo involucramiento de líderes de negocio	Creación conjunta con unidades estratégicas	Tasa neta de promoción interna del negocio hacia RH
Ignorar cultura	Resistencia pasiva	Liderazgo sin nuevos comportamientos	Plan formal de gestión del cambio	Índice de compromiso y liderazgo
Complejidad excesiva	Lentitud operativa	Múltiples aprobaciones y fricción interna	Simplificación estructural	Tiempo ciclo procesos RH
Carencia de People Analytics	Decisiones intuitivas	Falta de dashboards ejecutivos	Integrar analítica como capacidad central	Porcentaje de decisiones basadas en datos
Dependencia del consultor	Baja sostenibilidad	Proyecto liderado externamente	Liderazgo interno responsable	Nivel de adopción post implementación

Para blindar el rediseño de arquitectura de RH se debe evitar la falta de alineación entre estructura, capacidades y liderazgo.

Antes de aprobar el rediseño, el Comité debe validar:

- ¿La arquitectura responde a prioridades estratégicas a 3-5 años?
- ¿Están claras las decisiones que toma cada rol?
- ¿El modelo es proporcional a la madurez organizacional?
- ¿Existen métricas de impacto y no sólo de eficiencia?
- ¿El liderazgo está preparado para operar el nuevo modelo?

Fuente: Elaborado por Redacción AMEDIRH a partir de Woods, J. (2025) *HR Unchained: Why HR Keeps Losing Power and How To Stop It Now*. Seattle Consulting Group.

¿TU SIGUIENTE



AÚN NO APARECE?

AMEDIRH TALENTO y su servicio adicional de **HEADHUNTING**
encuentran al ejecutivo ideal en **TIEMPO RÉCORD**

SELECCIONAMOS TALENTO EJECUTIVO

con calidad y visión estratégica. Reducimos tus tiempos búsqueda con ternas listas

EN MENOS DE 3 SEMANAS

BENEFICIOS

- ✔ Perfiles con más del 80% de alineación al perfil solicitado
- ✔ Procesos confidenciales, enfocados a resultados
- ✔ Evaluación profunda de competencias, liderazgo y ajuste cultural
- ✔ Reporte completo, lista de finalistas y soporte personalizado

Contáctanos hoy

Recibe una terna en tiempo récord

Enrique Chávez: echavez@amedirh.com.mx / 55 5140 2205



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

