

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 15 | Mayo - Junio 2026

8 20° WORLD HR CONGRESS 2026

Avanzamos hacia el evento empresarial del año

12 GRANDES TENDENCIAS

De la intención al impacto: Cómo la rendición de cuentas del liderazgo impulsa la paridad de género

24 ENFOQUE DE NEGOCIOS

Acelerando la transformación industrial, desde la planta hasta la sala de juntas



CULTURA: MÁS QUE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

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

23.24 | SEP

El 20th World HR Congress es un evento global bianual que reúne a líderes estratégicos de Recursos Humanos, incluyendo directores, gerentes, CEO, vicepresidentes y ejecutivos.

Inscríbete



Aprovecha el costo preferencial

Hasta el 31 de mayo

23&24 | SEPTIEMBRE

EXPO SANTA FE[®]
MÉXICO



WFPMA
World Federation of People
Management Associations



NAHRMA
North American Human Resource
Management Association



Amedirh
Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

www.congresoamedirh.com



CONTENIDO

04 EDITORIAL

Cultura organizacional:
mucho más que campañas
de comunicación interna

08 20° WORLD HR CONGRESS 2026

Liderazgo en movimiento

11 AMEDIRH TALENTO

Cultura como capacidad
resolutiva: el verdadero
diferenciador organizacional

12 GRANDES TENDENCIAS

De la intención al impacto:
Cómo la rendición de cuentas
del liderazgo impulsa la paridad
de género

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

18 EN PORTADA

¿Fracturas en la cultura
organizacional?

32 RETORNO DE INVERSIÓN

Cultura organizacional en
México: de concepto intangible
a eje de cumplimiento laboral,
fiscal y de seguridad social

36 MUNDO EJECUTIVO

72% de los inversionistas
considera que integrar
capacidades humanas y
de IA será clave para la ventaja
competitiva, según estudio

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 La cultura, mucho más que una campaña de comunicación interna

22 Fortalecer la cultura con ERGs

24 Acelerando la transformación industrial, desde la planta
hasta la sala de juntas

28 Inclusión que transforma: la nueva arquitectura de RH para
construir organizaciones más sostenibles

30 Equipos que inspiran



Imagen
de portada:
Freepik.

Cultura organizacional: mucho más que campañas de comunicación interna

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

Referirnos a la cultura organizacional exige una precisión incómoda. No es un concepto aspiracional ni una narrativa bien diseñada para la intranet. Es, en esencia, el sistema operativo más auténtico de la empresa.

Durante años, infinidad de organizaciones han reducido su cultura a campañas de comunicación interna, valores enmarcados en paredes o slogans que buscan cohesionar emociones. Sin embargo, la cultura primero se construye con base en la consistencia, la ejecución y el liderazgo; posteriormente sobrevienen el mensaje, las declaraciones y los manuales.

Comprender a fondo la cultura organizacional implica asumir que se trata de un fenómeno sistémico. Se manifiesta en la forma de tomar las decisiones, en cómo se gestionan los errores, en los criterios reales de promoción y en la calidad de las conversaciones difíciles. También se expresa en la experiencia del colaborador, es decir, en la percepción de equidad, en la claridad de expectativas y en la coherencia entre discurso y acción.

¿A qué se refiere, entonces, la cultura? A un entramado de hábitos colectivos que determinan

el desempeño, a la arquitectura invisible que conecta estrategia, talento y resultados; y a la manera en cómo una organización convierte su propósito en comportamientos observables y sostenibles.

¿A qué no se refiere? No es una campaña aislada, ni un calendario de actividades internas, ni una responsabilidad delegada exclusivamente al área de Recursos Humanos. Tampoco es un concepto estático o decorativo. Pensarlo así es, en el mejor de los casos, ingenuo; en el peor, profundamente costoso.

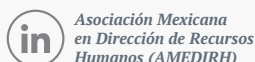
Cuando la cultura se deja a la deriva, la organización paga un precio alto. Aparecen elecciones inconsistentes, liderazgos desalineados y equipos que operan bajo lógicas contradictorias. Se erosiona la confianza, se debilita el nivel de compromiso y se incrementa la rotación silenciosa. La estrategia pierde tracción porque no encuentra en la cultura un vehículo que la haga posible.

El costo más crítico, sin embargo, es menos visible. Me refiero a la pérdida de credibilidad. Cuando lo que se dice no coincide con lo que se vive, la organización entra en una zona de desgaste. Y en ese terreno, ninguna campaña de comunicación logra sostener el vacío.

Para quienes lideran la función de Recursos Humanos, el desafío es claro y consiste en dejar de gestionar la cultura como un proyecto y comenzar a gobernarla como una prioridad estratégica. Esto implica intervenir en los sistemas que realmente la moldean como son el liderazgo, la estructura, los incentivos, los procesos de talento y los mecanismos de rendición de cuentas.

Entender qué es la cultura organizacional a profundidad no es una opción. Es una responsabilidad ineludible. 🤝

Únete a nuestras redes sociales



¿Es tiempo de buscar un nuevo empleo?



De acuerdo con los indicadores de retención y atracción de talento de la firma global de consultoría Gallup:

- 52% de los encuestados tiene inclinación a buscar un nuevo empleo al corte del primer trimestre del 2026.
- En el caso de México, América Latina y el Caribe al cierre del 2025, un 60% de los encuestados señalaron que, teniendo en cuenta la situación laboral en la ciudad o zona donde viven, existían condiciones positivas para buscar y encontrar empleo.
- En el caso de Canadá y Estados Unidos, socios comerciales de México, la situación fue diferente y menos optimista. De acuerdo con los datos de Gallup, sólo 47% de los encuestados reportaron condiciones favorables.
- ¿Por qué los colaboradores quieren cambiar sus empleos? Sólo en Estados Unidos, el salario y los beneficios fueron la razón más común, aunque sólo se mencionó en el 16% de los casos.

Fuente: Gallup (2026). Employee Retention & Attraction Disponible en: <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>

CONSEJO DIRECTIVO 2024-2025. PRESIDENTE: Lic. Fernando Méndez, Vicepresidente de Recursos Humanos, Cemex. **SECRETARIA:** Lic. Marcela Domenzain, Directora de Recursos Humanos, Walmart. **TESORERO:** Lic. Gustavo Bolio, Vicepresidente de Recursos Humanos e IT, Grupo Brisas. **VICEPRESIDENTE INTERNACIONAL:** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México y expresidente de AMEDIRH. **CONSEJERA:** Lic. Mónica Magaña, Directora de Capital Humano, Mobility ADO. **CONSEJERA:** Lic. Cory Guajardo, CHRO, Alsea. **CONSEJERA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Lic. Miriam Villafaña; Directora de Responsabilidad Social, B&M. **CONSEJERO EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO:** Lic. Salvador Ortega; Director de Recursos Humanos Latam, Newell Brands. **CONSEJERO SECTOR CONSUMO:** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. **CONSEJERO SECTOR TELECOMUNICACIONES:** Lic. Mauricio Calderón G., Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **CONSEJERO SECTOR SEGUROS:** Lic. José Manuel Bas; Director Ejecutivo de Recursos Humanos, GNP Seguros. **CONSEJERO SECTOR FINANCIERO:** Lic. Laura Perea; 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 15. No. 3. Mayo - Junio, 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.

NUEVOS SOCIOS

CP. Hugo Iván Ruiz Rodríguez

Director de Desarrollo Humano
Sector: Industria alimenticia

Grupo CABS

Dra. Karina Montaña Alcorn
Directora General
Sector: Otros

Grupo San Jacinto

Lic. Aurora Cruz Reynoso
Directora Senior de Desarrollo Organizacional
Sector: Industria alimenticia

INSULET

MBA. Fabián Parada
Senior HRBP Manager
Sector: Tecnología

KUADRA

Lic. Luz Elena Carranza
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Mercado Libre México

Lic. Javier Blanco
People Country Lead Mexico Director
Sector: Tecnología

Schneider National

Mtra. Tessie Velasco
Directora de Recursos Humanos
Sector: Transporte

Servicios Mob.ID

Lic. Guadalupe González Cortés
HR Analyst
Sector: Servicios

TKR de México

Ing. Rosa Isela Villanueva López
Gerente Senior de Recursos Humanos
Sector: Otros

¡Te damos la bienvenida!

Avanza la agenda de prioridades en los ámbitos laboral, tecnológico, operativo, financiero, de salud y bienestar. Por ello, te invitamos a participar activamente en los diversos foros y espacios de actualización de AMEDIRH ACADEMY.



EDICIÓN ESPECIAL
JUNIO 2026

LAS



**EMPRESAS DE
CONSULTORÍA
+ IMPORTANTES
EN MÉXICO**

REVISTA CONSULTORÍA

☎ 55 9006 1714

f CONSULTORÍA

🐦 @Rev_Constultoria

📺 Revista Consultoria TV

📷 @revistaconsultoria

📌 @revistaconsultoria

Adquierela en:

 **Sanborns** city market

www.revistaconsultoria.com.mx



Amedirh 20TH | WORLD 2026 23-24 SEP HR CONGRESS *Leadership in motion: transforming talent and culture* MEXICO CITY

Por: Redacción AMEDIRH

Existen momentos en los que una sede no sólo alberga un evento: redefine el mapa de influencia global. Ese es el caso de la Ciudad de México, que volverá a convertirse en el epicentro de la conversación internacional sobre talento al recibir, por segunda ocasión, el **20th World HR Congress**, organizado por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) en conjunto con la World Federation of People Management Associations (WFPMA) y la North American Human Resource Management Association (NAHRMA).

Este congreso reúne voces globales y proyecta el liderazgo de toda una región. No se trata de una coincidencia, sino de una confirmación. México se posiciona como el único país en lograr esta distinción, un reconocimiento que refleja la evolución, la solidez y el peso estratégico de su comunidad de Recursos Humanos.

El contexto no podría ser más relevante. América Latina atraviesa una etapa de transformación profunda. La reconfiguración de las cadenas de suministro, la aceleración digital, los cambios regulatorios y una fuerza laboral que redefine sus expectativas están replanteando las reglas del juego. En este entorno, la función de Recursos Humanos deja de ser un área de soporte para convertirse en un actor clave en la construcción de competitividad y sostenibilidad organizacional.

Con el concepto “Leadership in Motion: Transforming Talent and Culture”, el Congreso plantea una reflexión urgente: ¿están las organizaciones evolucionando al ritmo que exige la disrupción actual? Hoy, liderar implica mucho más que alcanzar objetivos financieros. Significa integrar tecnología con sensibilidad humana, visión estratégica con capacidad de adaptación y resultados con responsabilidad ética.

La elección de México como sede, nuevamente, es un hito histórico. Es un mensaje claro al mundo donde se reafirma que nuestra región forma parte de la conversación global sobre talento y que tiene la capacidad de influir en su dirección.

El **20th World HR Congress** reunirá a líderes, expertos y tomadores de decisiones que están redefiniendo el futuro del trabajo. Será un espacio para cuestionar paradigmas, compartir experiencias de alto impacto y construir nuevas rutas de acción frente a los desafíos actuales.

Reserva la fecha: 23 y 24 de septiembre, en Expo Santa Fe.

**¡La conversación ya está
en movimiento y es momento
de ser parte de ella!**

¡Conferencistas internacionales confirmados: conócelos!



JULIETA MANZANO

Commercial head & partner, Mercer México

Julieta Manzano es responsable de nuevos negocios, negociaciones comerciales y desarrollo de nuevos productos en Mercer México. Cuenta con 30 años de experiencia en el área de Recursos Humanos y es Partner en Mercer México. Como autora de libros, ha publicado los títulos “Diseñadores del futuro” (2022), “Street Smart” (2024) y “Rockstarízate: este es el concierto de tu vida” (2026).

Como conferencista, se ha posicionado en temas relevantes para Recursos Humanos como compensaciones, el futuro del trabajo y salario emocional, entre otros, siendo ponente en México y Estados Unidos. Asimismo, participa activamente en medios de comunicación como WRadio, Radio Fórmula, Foro TV, Mundo Ejecutivo, Expansión, Forbes y El Economista.

Manzano es egresada del ITAM como licenciada en Administración, con maestría en Dirección Internacional y un diplomado en Desarrollo Organizacional. Cuenta también con un diplomado Asridge en Londres. A su vez, está comprometida con impulsar el talento dentro de las empresas y convertir el mundo laboral en un entorno más inclusivo. Hoy encabeza la iniciativa de equidad para México: Women@Mercer.



RODOLFO RAMÍREZ

Fundador & CEO Redbox

En América Latina, Rodolfo Ramírez es reconocido por impulsar ideas innovadoras que funcionan en la práctica empresarial de la región. Durante años ha trabajado en el desarrollo de productos, servicios y experiencias que generan impacto real en industrias como consumo, finanzas, entretenimiento y salud, siempre buscando resultados concretos.

Como conferencista, Rodolfo comparte métodos claros para generar ideas diferentes y llevarlas rápido al mercado, transformando a Redbox en la firma de innovación más importante de México y Latinoamérica. Por más de dos décadas, ha liderado proyectos estratégicos para más de 500 organizaciones, con más de 80 soluciones.

Rodolfo estudió Comercio Internacional en el ITESM e hizo un MBA en la Universidad de Lund. Además, es profesor invitado en el IPADE y el ISDI. Asimismo, apoya emprendedores como mentor en Endeavor y Victoria 147. Su forma de pensar, que combina rigor y creatividad, lo ha posicionado como una referencia para líderes de Recursos Humanos que quieren transformar sus culturas organizacionales, acelerar el crecimiento y desarrollar capacidades de innovación.



FONS TROMPENAARS

Teórico organizacional, consultor de gestión y autor experto en ética

Por más tres décadas ha destacado entre los pensadores más influyentes en la gestión intercultural y el comportamiento organizacional. Como fundador y director de Trompenaars Hampden-Turner, ha asesorado a líderes de empresas Fortune 500 en la creación de conexiones significativas para resolver retos culturales y de negocio, liderazgo, innovación y efectividad global.

Su trabajo ha sido premiado por la World Federation of People Management Associations (WFPMA) con el premio “George Petitpas” en 2023, uno de los máximos honores en la gestión de talento. En 2024, “Thinkers50” incluyó su obra “Riding the Waves of Culture” entre los diez clásicos de Administración a nivel global; y en 2025 fue nombrado Miembro Honorario de SIETAR Global.

Economista por la Vrije Universiteit Amsterdam y doctor por la Wharton School, Trompenaars ha demostrado que reconciliar diferencias —étnicas, generacionales, profesionales o de género—, es clave para transformar culturas y acelerar el desempeño organizacional. Su enfoque, práctico y rentable, sigue influyendo en empresas internacionales y en el ámbito académico como codirector del Servant-Leadership Centre for Research and Education (SERVUS) en la VU Amsterdam.

Liderazgo en movimiento: el alebrije como metáfora viva del talento global

El **20th World HR Congress**, que organiza AMEDIRH, representa un momento clave donde el liderazgo deja de verse como algo estático y se entiende como una fuerza que está siempre evolucionando.

La idea creativa detrás del Congreso gira en torno a los **alebrijes**, arte vivo que en México representa a seres únicos creados a partir de la unión de elementos distintos; criaturas que, al combinarse, se vuelven poderosas.

En el **20th World HR Congress**, los alebrijes se convierten en una metáfora viva de la gestión del talento. Los equipos de RH diseñan, cuidan y equilibran esa mezcla poderosa; convierten piezas sueltas en identidad, personas en comunidad y capacidades individuales en propósito colectivo.

Cada empresa, cada país y cada líder aquí presente es un alebrije distinto, único en su forma, su historia y su energía. Al mismo tiempo, todos comparten un mismo espíritu enfocado en hacer que las personas florezcan para que las organizaciones evolucionen.

El liderazgo en movimiento es, precisamente, la capacidad de articular esa diversidad, de conectar lo aparentemente opuesto, de transformar la diferencia en fortaleza y de impulsar culturas organizacionales vivas, adaptables y resilientes. Recursos Humanos es el artista contemporáneo que diseña, cuida y da sentido a esta fórmula y convierte talento individual en propósito colectivo y estrategia en cultura. La audiencia internacional del Congreso —líderes, directores y gerentes de Recursos Humanos de México, América Latina, el Caribe, Estados Unidos y Canadá— encontrará en este concepto un lenguaje universal: **el de la transformación humana.** 🌍

Cultura como capacidad resolutive: el verdadero diferenciador organizacional

Por: Mario Barbosa, ASESOR AMEDIRH TALENTO

Con el paso del tiempo, en las empresas y en las personas, la cultura organizacional se ha percibido como un concepto aspiracional: valores en la pared (que muchas veces forman parte de la decoración), infinidad de campañas de comunicación interna o, en el mejor de los casos, frases inspiradoras que buscan moldear comportamientos.

Pero detrás de todo esto hay una pregunta que rara vez se formula con la honestidad requerida: ¿Nuestra cultura nos ayuda a resolver problemas... o a evitarlos? Porque más allá del discurso, la cultura de una organización se refleja en algo simple y concreto: su capacidad para enfrentar, procesar y resolver los retos del negocio.

Gran parte de las organizaciones atribuyen sus resultados a factores como escasez de talento, falta de procesos o limitantes tecnológicas. Sin embargo, en la práctica, el verdadero problema suele estar oculto en una cultura que inhibe la capacidad resolutive de la organización.

Si entendemos la cultura como el conjunto de creencias, comportamientos y actitudes que un grupo comparte, resulta evidente por qué la capacidad resolutive se ve afectada cuando, en el día a día, se observan dinámicas como:

- Equipos que escalan todo y no deciden
- Líderes que evitan conversaciones difíciles

- Errores que se ocultan por miedo a las consecuencias
- Procesos que se analizan indefinidamente sin llegar a ejecución

Aquí no estamos frente a una falta de capacidad técnica sino a un sistema cultural que bloquea la acción. La capacidad resolutive puede entenderse a través de dos variables:

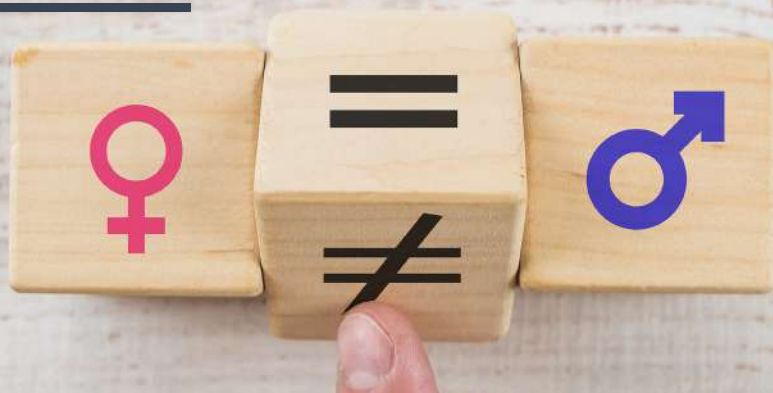
- Velocidad: qué tan rápido se identifican y atienden los problemas
- Calidad: qué tan efectivas son las soluciones implementadas

Ambas están profundamente condicionadas por la cultura. Una sólida no elimina los problemas —eso sería idealista—, pero sí reduce el tiempo para enfrentarlos y mejora la calidad de las decisiones. Una organización con alta capacidad resolutive construye su cultura sobre tres ejes fundamentales:

- 1. Talento:** Desarrollo de capacidades técnicas y socioemocionales que permitan ejecutar con criterio, autonomía y responsabilidad en todos los niveles.
- 2. Pasión:** Cuando las personas no encuentran sentido en lo que hacen, ejecutan por obligación. Cuando hay propósito, aparece la energía para resolver.
- 3. Método:** Resolver no es improvisar. Implica abandonar el empirismo y adoptar metodologías estructuradas, probadas y replicables para la solución de problemas.

Una empresa que entiende que su rol es remover obstáculos deja de ver los problemas como fricción y comienza a verlos como oportunidades de aprendizaje. Cada reto resuelto fortalece el sistema, eleva el nivel de resiliencia organizacional y construye una cultura más madura y efectiva. Porque al final, la cultura no se mide por lo que se comunica... sino por lo que se resuelve.

El contenido es responsabilidad del autor.



De la intención al impacto: Cómo la rendición de cuentas del liderazgo impulsa la paridad de género

Por: Cláudia Azevedo,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER, SONAE. WORLD ECONOMIC FORUM

Hace años que las organizaciones hablan de la igualdad de género como una prioridad. Se publican informes, se asumen compromisos y se multiplican las campañas de concientización. Sin embargo, los avances siguen siendo dolorosamente lentos.

Según el “Informe Global sobre la Brecha de Género 2025” del Foro Económico Mundial, en

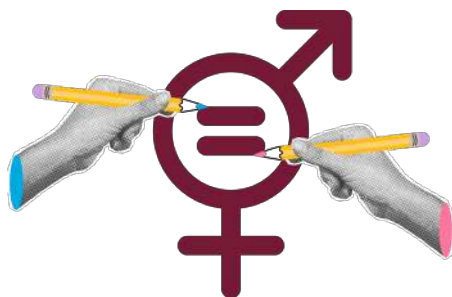
todo el mundo sólo se ha cerrado el 68.8% de la disparidad. Al ritmo actual, se tardará más de un siglo en alcanzar la paridad total. Digámoslo sin rodeos: si nada cambia, ninguna de las personas que estamos vivas hoy llegará a ver la paridad de género.

Este estancamiento no se debe a la falta de datos. Sabemos que los equipos con equilibrio de gé-

nero innovan más rápido, toman mejores decisiones y generan una mayor confianza entre los empleados, los clientes y los inversionistas.

El verdadero problema radica en otra parte: en la ausencia de un liderazgo coherente y transparente, capaz de convertir los principios en práctica. La igualdad de género ya no es algo

Para acelerar el progreso, es necesario tratar la paridad de género como una prioridad estratégica de gestión, integrada en las mismas estructuras que impulsan el rendimiento financiero y el éxito operativo.



seable”, sino una prueba definitiva de la madurez del liderazgo y un indicador fundamental de la resiliencia de las organizaciones.

Incluso en Europa, una de las regiones más avanzadas del mundo, los avances siguen siendo desiguales. Las mujeres representan hoy el 35.8% de todos los miembros de las juntas directivas de las mayores empresas que cotizan en la Unión Europea (UE), lo que supone un salto sustancial desde el 8.2% de 2003, según los últimos datos del Instituto Europeo de la Igualdad de Género.

Sin embargo, cuando nos fijamos en dónde reside el poder operativo real —es decir, en el nivel ejecutivo o directivo— las cifras se desploman. Sólo el 23.9% de los puestos de alta dirección en toda la UE son ocupados por mujeres. En otras palabras, cada vez se da más espacio a las mujeres para participar, pero aún no se les confía de forma sistemática la dirección operativa.

Por qué las cuotas importan (y por qué no son suficientes)

Uno de los aceleradores más potentes del progreso ha sido la introducción de políticas de cuotas. El informe de igualdad de género de 2024 de la Comisión Europea muestra un patrón revelador:

- Los países con cuotas estrictas tienen, en promedio, un 39.1% de mujeres en sus juntas directivas.
- Los países con políticas flexibles alcanzan un 33.5%.
- Los países sin un marco regulatorio caen al 16.6%.

Estas cifras confirman lo que la investigación y la práctica han sostenido durante mucho tiempo: los regímenes de cuotas funcionan. A pesar del escepticismo inicial, han ayudado a generar urgencia, a nivelar el campo de juego y a lograr avances tangibles en una sola generación.

“deNo obstante, las cuotas son sólo una parte de la ecuación. Garantizan la representación, pero no la inclusión. No aseguran un acceso equitativo a las posiciones de influencia ni una promoción justa a los puestos operativos más altos. Ahí es donde debe intervenir el liderazgo organizacional.

Liderazgo: El eslabón perdido entre la intención y el impacto

“El liderazgo moldea los incentivos, los comportamientos, la cultura y, en última instancia, los resultados. Cuando los líderes se comprometen con la paridad de género, las organizaciones logran avances. Cuando los líderes titubean, el progreso se estanca. Y lo que es más importante, los líderes controlan las palancas de la rendición de cuentas: los sistemas y las expectativas que definen las conductas e impulsan los resultados”, señala el informe.

Para acelerar el progreso, es necesario tratar la paridad de género como una prioridad estratégica de gestión, integrada en las mismas estructuras que impulsan el rendimiento financiero y el éxito operativo. Esto significa:

- Establecer metas medibles para una representación equilibrada en toda la organización, no sólo en la junta directiva.
- Integrar los objetivos de igualdad en las evaluaciones de desempeño, asegurando que el progreso en diversidad se valore a la par de las métricas financieras.
- Establecer informes transparentes que rastreen el avance, identifiquen cuellos de botella e impulsen ajustes basados en evidencia.

Los riesgos del retroceso

Este compromiso sostenido es especialmente importante en un momento en el que, en algunos mercados, las organizaciones están retrocediendo en sus esfuerzos de DEI ante presiones políticas, reacciones sociales adversas o

incertidumbre económica. Pero alejarse ahora de la equidad y la inclusión es un error moral y también un error estratégico.

Una nueva investigación de la London School of Economics, en colaboración con el Centro Meltzer de la NYU, muestra por qué. Casi el 70% de los consumidores encuestados afirma que es más probable que compre a empresas que apoyan activamente la DEI.

Entre la Generación Z (78%) y las mujeres (74%), las cifras son aún más altas. Crucialmente, el 36% dice que planea boicotear a las empresas que reduzcan estos compromisos.

La presión es externa e interna. Los colaboradores, especialmente las generaciones más jóvenes, toman decisiones basadas en valores al elegir dónde trabajar. Según los datos, el 76% de los trabajadores tiene más probabilidades de permanecer con un empleador que apoye la DEI. Entre la Generación Z, esa cifra se eleva al 86%, y el 61% ni siquiera postularía a una organización que no apoye la DEI.

En un contexto de escasez de talento y rápida transformación de habilidades, ignorar estas señales es un riesgo estratégico. Reconocer estas expectativas es sólo el primer paso; la verdadera prueba radica en cómo responden las organizaciones, y esa respuesta depende directamente del liderazgo.

Liderazgo visible: convertir los valores en resultados

La igualdad de género y el desempeño organizacional no son prioridades que compiten entre sí; se refuerzan mutuamente.

La investigación más reciente de McKinsey sobre diversidad muestra que las empresas con equipos ejecutivos más diversos tienen un 39%

más de probabilidades de superar financieramente a sus pares.

La diversidad de perspectivas mejora la innovación, refuerza la gestión de riesgos y fomenta la resiliencia, cualidades indispensables en un mundo en constante cambio.

Para materializar esos beneficios, el compromiso del liderazgo debe ser visible e innegociable. Los directores ejecutivos y la alta gerencia deben actuar como modelos a seguir para un cambio medible, no sólo a través de declaraciones, sino mediante decisiones, asignación de recursos y comportamiento diario. No hay transformación organizacional sin transformación personal.

Integrar la inclusión en los modelos de gobierno corporativo garantiza que la paridad de género no sea un proyecto aislado, sino una responsabilidad compartida e integrada en toda la estructura de liderazgo. Todos los ejecutivos, todos los gerentes y todos los equipos deben comprender su papel en la creación de una organización más equitativa.

Cuando los líderes demuestran su compromiso a través de la acción, envían una señal poderosa de que la paridad de género es fundamental para la identidad, la cultura y la competitividad futura de una organización.

Al alinear la igualdad con la rendición de cuentas, las empresas pueden desbloquear su resiliencia y ventaja competitiva. Sólo así podremos pasar de la ambición a la acción, y de la acción al impacto.

Publicado por el Foro Económico Mundial y reproducido bajo el esquema Creative Commons.

<https://es.weforum.org/stories/2026/01/de-la-intencion-al-impacto-como-la-rendicion-de-cuentas-del-liderazgo-impulsa-la-paridad-de-genero/>

¡Llegó la **nueva era** en los vales de despensa!

TOKA.Despensa Virtual



Toka ha creado el primer **Vale de Despensa 100% Virtual** para las empresas.

Beneficio digital que impulsa el bienestar de tu equipo y la eficiencia de tu empresa.



Pagos con QR
en comercios



100%
digital



Sin mensajería ni
tarjetas físicas

CONTÁCTANOS



TOKA
55 1000 1000

La cultura, mucho más que una campaña de comunicación interna

Por: **Mauricio Hurtado de Mendoza Valdez**,
ASOCIADO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO



La cultura organizacional utiliza las campañas de comunicación interna para alinear las conductas de los colaboradores y realizar su propósito de manera eficiente, ética y sostenible. Es así como pueden ser consideradas como una parte integral de la cultura organizacional y su éxito tiene una correlación con el grado de alineación con respecto a esta.

Cuando un grupo de personas coincide en valores, conductas e intereses, se incrementa la productividad y se fortalecen sinergias y el sentimiento de pertenencia a las organizaciones, lo cual se traduce en incrementos en eficiencia, colaboración e innovación.

En términos muy generales, la cultura es la forma en que un grupo de personas vive, se relaciona e interpreta su entorno. Se integra por varios elementos que son compartidos por dichas personas: conocimientos, valores, creencias, religión, hábitos, idioma, costumbres, leyes y arte. La mayoría de estos aspectos evolucionan conforme a las circunstancias, lo que motiva un dinamismo que permite mantener la identidad, la cohesión y las conductas y comportamientos colectivos.

La cultura organizacional se vincula tanto a la misión de las empresas, capturando su propósito y el valor que aporta a la sociedad y particularmente

a sus colaboradores; como a la visión que involucra una perspectiva de aspiración de largo plazo, independientemente de que en el camino se puedan ir adaptando enfoques que reconozcan cambios en las costumbres, hábitos o conductas.

Por otra parte, una campaña de comunicación interna se caracteriza por acciones diseñadas para alinear a los colaboradores con la cultura, objetivos y valores de la empresa. La construcción de una campaña interna de comunicación consta de varias etapas: diagnóstico preliminar; definición de metas y mensajes clave; planificación; ejecución y evaluación de resultados a través de indicadores de desempeño específicos.

Las campañas de comunicación interna constituyen un mecanismo que permite ajustar o reforzar las conductas en un horizonte temporal acotado y son utilizadas como vehículos para transmitir aspectos puntuales de la cultura organizacional. Aunque ambas iniciativas coexisten, pertenecen a niveles distintos de intervención. La campaña de comunicación interna transmite ideas; la cultura modifica comportamientos.

Una campaña de comunicación interna suele desplegarse en ciclos de cuatro a 12 semanas, con métricas centradas en alcance, recordación o percepción. Pue-

de sensibilizar, alinear mensajes y generar entusiasmo inicial. Sin embargo, la transformación cultural ocurre cuando las personas cambian la forma en cómo toman decisiones, colaboran y ejercen liderazgo de manera consistente.

Formar un nuevo hábito individual requiere en promedio entre 60 y 200 días dependiendo de la complejidad del comportamiento. Cuando trasladamos esta dinámica al entorno empresarial, donde intervienen estructuras jerárquicas, incentivos, historia organizacional y estructuras de autoridad, el proceso se torna más largo.

En términos corporativos, se ha identificado que un cambio cultural relevante suele tomar entre 18 y 36 meses, mientras que la consolidación plena de una nueva filosofía empresarial puede requerir de tres a cinco años. Los primeros indicios conductuales suelen observarse entre los seis y nueve meses, pero la adopción masiva no ocurre antes del segundo año. Esta brecha temporal explica por qué numerosas iniciativas fracasan: las organizaciones evalúan procesos culturales con expectativas propias de campañas de comunicación.

Modificar la filosofía empresarial implica transformar patrones profundamente arraigados. Las personas no cambian únicamente por capacitación o mensajes; cambian cuando los sistemas organizacionales refuerzan consistentemente nuevas conductas durante periodos prolongados.

Una cultura organizacional integral no se construye declarando valores, sino diseñando contextos donde dichos valores sean operativamente necesarios. Cuando el liderazgo modela conductas coherentes y los sistemas de evaluación, compensación y toma de decisiones están alineados, comienzan a surgir sinergias reales entre áreas, reduciendo fricciones internas y acelerando la ejecución estratégica.

Conclusiones

1. La comunicación cambia percepciones; la cultura comportamientos. Confundir ambos niveles genera expectativas irreales y frustración organizacional.
2. El tiempo es un factor estratégico del cambio cultural. Mientras una campaña puede ejecutarse en semanas o meses, la modificación de conductas colectivas requiere años de consistencia organizacional.
3. El liderazgo es el principal catalizador cultural. Ninguna iniciativa prospera si los líderes no modelan diariamente las conductas esperadas.
4. La cultura emerge del sistema, no del discurso. Incentivos, procesos y estructuras pesan más que cualquier narrativa corporativa.
5. Las sinergias organizacionales son consecuencia, no objetivo directo. Surgen cuando las reglas informales favorecen colaboración, confianza y responsabilidad compartida.
6. Las empresas deben diseñar estrategias culturales con horizonte de largo plazo y evitar paliativos cortoplacistas que busquen resultados culturales inmediatos y vincular la evaluación del desempeño y compensación con los valores deseados.
7. Es recomendable establecer métricas conductuales que permitan medir la colaboración transversal, la toma de decisiones compartida y la velocidad organizacional, además del clima organizacional.
8. Establecer esquema de reconocimiento al reforzamiento conductual.

El contenido es responsabilidad del autor.

¿Fracturas en la cultura organizacional?

Por: AMEDIRH

En la década reciente, la cultura organizacional ha dejado de ser un concepto aspiracional para convertirse en un activo estratégico medible, gestionable y, sobre todo, vulnerable.

Desde la perspectiva de la alta dirección, Recursos Humanos hoy debiera ser el arquitecto silencioso de la coherencia organizacional. Sin embargo, este rol se ejerce en un entorno caracterizado por una volatilidad sin precedentes. La cultura ya no se “define” sino que se disputa, se tensiona y, en muchos casos, se fractura.

Turbulencias que enfrenta la cultura en las empresas: el mundo BANI

El concepto BANI, acrónimo que en español describe a un entorno social, económico y político caracterizado por ser frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, desarrollado por Jamais Cascio y retomado por diversos análisis en Harvard Business Review, describe con precisión el contexto actual.

Las organizaciones ya no operan en escenarios predecibles pues enfrentan disrupciones simultáneas que erosionan sus cimientos culturales.



- La fragilidad se traduce en culturas organizacionales que aparentan solidez hasta que una crisis sanitaria, tecnológica o reputacional, revela su inconsistencia.
- La ansiedad permea a los colaboradores, generando una cultura de urgencia constante que sustituye la reflexión estratégica.
- A su vez, la no linealidad rompe la lógica tradicional de causa-efecto, dificultando que los líderes comprendan el impacto real de sus decisiones.
- Finalmente, la incomprensibilidad genera narrativas fragmentadas donde los colaboradores no entienden hacia dónde va la organización ni cuál es su papel en ella.

Para RH, el reto es monumental y consiste en diseñar culturas resilientes en entornos que, por definición, castigan la estabilidad.

Efectos del liderazgo inmaduro en la cultura de la empresa

La evidencia es consistente. Estudios de Gallup y Harvard Business Review coinciden en que el liderazgo es el principal determinante de la cultura organizacional. Sin embargo, el problema

Recursos Humanos hoy debiera ser el arquitecto silencioso de la coherencia organizacional. Sin embargo, este rol se ejerce en un entorno caracterizado por una volatilidad sin precedentes.



no es la ausencia de líderes sino la fragilidad de su madurez.

Este factor se manifiesta en tres dimensiones críticas: incapacidad para gestionar la ambigüedad, baja autoconciencia y toma de decisiones basada en el ego.

Además, este tipo de liderazgo genera culturas reactivas, donde el miedo sustituye a la confianza y la ejecución se vuelve errática. En términos culturales, los efectos son profundos:

- Primero, se instala el silenciamiento donde los colaboradores evitan cuestionar o proponer por temor a represalias.
- Segundo, se debilita la rendición de cuentas y los errores se ocultan en lugar de convertirse en aprendizajes.
- Tercero, se fragmenta la coherencia organizacional pues cada líder interpreta la cultura a su conveniencia.

RH enfrenta aquí una de sus tareas más complejas: intervenir en el desarrollo del liderazgo sin invadir el territorio del poder. No basta con programas de capacitación y se requiere un rediseño estructural de los mecanismos de evaluación, promoción y permanencia de los líderes.

Efectos de la colaboración híbrida en la cultura de la empresa

La transición hacia modelos híbridos y digitales ha redefinido la manera en que la cultura se vive y se transmite. Al respecto, investigaciones de McKinsey y Gallup, una significativa mayoría de los trabajadores en economías desarrolladas prefiere esquemas híbridos, pero esto introduce tensiones culturales significativas.

Hasta hace no muchos años, históricamente, la cultura se construía en la convivencia cotidiana a través de conversaciones informales, observación directa de comportamientos y rituales compartidos.

No obstante, en un entorno híbrido, estos mecanismos se diluyen y la cultura deja de ser un fenómeno experiencial para convertirse en una construcción sujeta a la interpretación de cada persona.

Uno de los efectos más críticos es la aparición de culturas paralelas.

- Los colaboradores presenciales viven una experiencia distinta a la de quienes trabajan de manera remota.
- Esto genera percepciones de inequidad, par-

tualmente en temas de visibilidad, reconocimiento y acceso a oportunidades.

- Además, la colaboración digital tiende a ser más transaccional que relacional. Se privilegia la eficiencia sobre la conexión humana, lo que debilita el sentido de pertenencia.

RH debe entonces rediseñar los sistemas de interacción organizacional, incorporando intencionalidad en la construcción de vínculos.

Más que técnico, el desafío es cultural y consiste en encontrar cómo mantener cohesión en una organización que ya no comparte el mismo espacio físico ni las mismas experiencias.

Efectos de la Inteligencia Artificial en la cultura de la empresa

La Inteligencia Artificial representa una de las fuerzas más disruptivas para la cultura organizacional. De acuerdo con el World Economic Forum y análisis recientes de Harvard Business Review, la IA redefine la relación entre el ser humano y el trabajo.

Uno de los principales efectos culturales es la reconfiguración del valor del talento. La automatización de tareas cognitivas genera incertidumbre sobre el futuro de ciertos roles, lo que puede derivar en una cultura de inseguridad y resistencia al cambio.

Al mismo tiempo, la IA introduce nuevas dinámicas de toma de decisiones. Cuando los algoritmos comienzan a influir en procesos clave como el reclutamiento, la evaluación de desempeño o la asignación de proyectos, surge una tensión ética y nos preguntamos, ¿quién es responsable de las determinaciones?

Otra consecuencia relevante es la posible erosión de habilidades humanas fundamentales. Por ejemplo, se advierte que el uso excesivo de tecnologías puede reducir la capacidad de pensamiento crítico si no se gestiona adecuadamente.

En un entorno híbrido, estos mecanismos se diluyen y la cultura deja de ser un fenómeno experiencial para convertirse en una construcción sujeta a la interpretación de cada persona.

Para RH, la tarea es doble pues requiere habilitar la adopción tecnológica sin sacrificar la esencia humana de la organización. Esto implica desarrollar culturas donde la IA sea considerada como una herramienta de amplificación y no de sustitución.

Efectos de la falta de estrategia para desarrollar la cultura

Uno de los errores más frecuentes en las organizaciones radica en tratar la cultura como un subproducto, más que como estrategia deliberada.

Investigaciones de Harvard Business Review han documentado que las empresas con culturas alineadas a su estrategia de negocio tienen un desempeño significativamente superior. Por ello, la ausencia de una estrategia cultural genera ambigüedad y los colaboradores reciben mensajes contradictorios y lo que se comunica no coincide con lo que se recompensa. Esto erosiona la credibilidad institucional.

Además, sin una estrategia clara, la cultura queda a merced de liderazgos individuales. En lugar de una identidad organizacional coherente, emergen microculturas que compiten entre sí.



Asimismo, emerge la incapacidad para escalar. Las empresas que crecen sin una estrategia cultural sólida suelen enfrentar problemas de integración, especialmente en procesos de expansión o fusiones.

Por tanto, RH debe asumir aquí un rol protagónico como diseñador estratégico. La cultura necesita ser tratada con el mismo rigor que cualquier otra función del negocio; con objetivos claros, métricas definidas y mecanismos de seguimiento.

Efectos de la falta de operación organizada para desarrollar la cultura

Incluso cuando existe una estrategia cultural, su impacto depende de la capacidad de ejecución. La cultura no se transforma con declaraciones. Antes bien, se construye a través de sistemas, procesos y comportamientos consistentes.

La falta de una operación organizada genera iniciativas aisladas que incluyen campañas de comunicación, talleres de valores o programas para mejorar el nivel de engagement que no están integrados en un sistema coherente. El resultado es una percepción de superficialidad.

Además, sin una operación estructurada, es imposible medir el avance. La cultura permanece en el terreno de lo intangible, lo que dificulta justificar inversiones o tomar decisiones informadas.

Sobre el particular, las organizaciones con altos niveles de engagement, indicador clave de cultura, tienen mejores resultados en productividad, rentabilidad y retención. No obstante, estos logros son producto de una ejecución disciplinada más que del azar.

RH debe evolucionar hacia un modelo operativo donde la cultura se gestione como un sistema. Esto implica integrar la cultura en todos los procesos clave; desde la selección hasta la evaluación de desempeño, pasando por el liderazgo y la comunicación. 🔄

Fuentes consultadas:

Gallup (2026). *Global Employee Engagement Continues Decline*. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx>

McKinsey (2026). *The State of Organizations 2026*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations>

McKinsey (2023). *The Economic Potential of Generative AI*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>

Fortalecer la cultura con ERGs

Por: AMEDIRH

Las tendencias más recientes en cultura organizacional dan un lugar cada vez más relevante a los *Employee Resource Group* (ERG por el acrónimo en inglés) como una herramienta para la gestión de talento y se consolidan como uno de los motores estratégicos para construir culturas sólidas, inclusivas y orientadas a resultados. Este cambio responde a una necesidad de una construcción intencional del sentido de pertenencia.

La evolución de los ERG está vinculada con una comprensión más sofisticada del comportamiento humano en el trabajo. La necesidad de pertenecer no es un concepto aspiracional; es un principio básico del desempeño y cuando las personas sienten que forman parte de algo significativo, su nivel de compromiso, creatividad y productividad se incrementa de manera tangible.

Las organizaciones más avanzadas han entendido que los ERG son plataformas de inclusión y catalizadores de desempeño. Según las investigaciones de la “ERG Leadership Alliance” y las tendencias del sector, suele observarse un aumento del 10% o más —hasta un 15-16 %— en la participación de las personas que forman parte de un ERG.

La profesionalización como punto de inflexión

Uno de los cambios más relevantes en la nueva generación de ERG es su proceso de profesionalización. Lo que antes operaba de manera informal hoy exige estructuras definidas de gobernanza, roles definidos y mecanismos de rendición de cuentas.

La gobernanza deja de ser un elemento burocrático para convertirse en un principio de equidad. Sin reglas claras, los

recursos, las oportunidades de liderazgo y la visibilidad tienden a distribuirse de manera desigual. En cambio, cuando las organizaciones establecen políticas formales (desde la selección de líderes hasta la duración de sus funciones) los ERG se transforman en verdaderos semilleros de talento.

Este enfoque tiene un efecto adicional: convierte la participación en el ERG en una experiencia de desarrollo profesional. Liderar un ERG deja de ser “trabajo extra” para convertirse en una plataforma legítima de crecimiento, donde los colaboradores desarrollan habilidades de liderazgo, influencia, gestión de proyectos y construcción de comunidad. 🤝



NIF, Normas de Información Financiera

Inicia 5 de mayo de 2026

Contraloría Financiera

Inicia 7 de mayo de 2026

**Programa para la preparación
del Examen Uniforme de Certificación**

Inicia 19 de mayo de 2026

Auditoría Práctica

Inicia 25 de mayo de 2026

Finanzas Empresariales

Inicia 1 de junio de 2026

**Administración estratégica
de sueldos y salarios, avanzado**

Inicia 8 de junio de 2026

Impuestos

Inicia 23 de junio de 2026

Contabilidad y Auditoría Gubernamental

Inicia 29 de junio de 2026

Impuestos

Inicia 7 de julio de 2026

**Implementación de la Reforma
Antilavado de Dinero**

Inicia 20 de julio de 2026

**Innovación Financiera, Blockchain
e Inteligencia Artificial**

Inicia 10 de agosto de 2026

Sostenibilidad Corporativa: ASG

Inicia 18 de agosto de 2026

Tributación Internacional

Inicia 25 de agosto de 2026



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



Colegio de Contadores Públicos de México

Acelerando la transformación industrial, desde la planta hasta la sala de juntas

Por: Markus Kirchschrager y Benedikt Gieger, Founding Curator and Global Shaper, Heidelberg Hub, GLOBAL SHAPERS COMMUNITY, WORLD ECONOMIC FORUM

El sector manufacturero se encuentra en un punto crucial: la inteligencia artificial, las incertidumbres geopolíticas y la sostenibilidad redefinen rápidamente los procesos industriales.

Sin embargo, como demuestran estudios de caso recientes y reales, la transformación en la manufactura suele fallar no porque la tecnología sea demasiado compleja, sino

porque la comunicación en torno al cambio suele ser ineficaz o descuidada.

En los distintos sectores industriales, la confianza de los actores clave en la toma de decisiones institucionales se está debilitando. Según el “Barómetro de Confianza Edelman 2025”, el 68 % de las personas encuestadas desconfía de los líderes empresariales (un aumento de 12 puntos desde

2021), y la confianza global en los empleadores cayó al 75 % en 2025 (una baja de 3 puntos).

Aun así, la mayoría de los encuestados afirma: “Confío más en mi empleador que en cualquier otra institución”.

La confianza es frágil, especialmente durante los procesos de transformación: se ve erosionada por la fatiga ante el cambio, la sobrecarga de información y

La confianza es frágil, especialmente durante los procesos de transformación: se ve erosionada por la fatiga ante el cambio, la sobrecarga de información y los mensajes contradictorios.



los mensajes contradictorios. Revertir esto requiere cambiar la forma en que se percibe la comunicación: de una función de apoyo a una herramienta de gestión estratégica y una infraestructura clave para la transformación.

Ante la combinación de disrupciones que enfrentan las empresas manufactureras, la urgencia es clara. Al mismo tiempo, los empleados saturados no siempre comprenden la necesidad del cambio. Los líderes no pueden darse el lujo de perder su capital humano en medio de la confusión que genera una transformación.

Aquellos que comuniquen sus procesos de cambio con claridad y coherencia construirán confianza y, en última instancia, liderarán la próxima revolución industrial, por delante de quienes sólo despliegan las tecnologías más avanzadas.

La comunicación como infraestructura de transformación

En las organizaciones exitosas, la comunicación no es una consecuencia de la estrategia; es lo que permite llevarla a cabo, porque la transformación sólo se consolida cuando las personas logran verse a sí mismas dentro de ese proceso.

La comunicación puede impulsar la transformación en la industria manufacturera a través de cinco dimensiones esenciales.

1. Cultura de liderazgo

Con demasiada frecuencia, la transformación se lanza de forma vertical, sin lograr construir y difundir una narrativa de manera significativa. En entornos de baja confianza, una comunicación poco clara por parte del liderazgo alimenta la desconexión y la resistencia.

Los comunicadores empoderados en toda la organización actúan como traductores de la estrategia en cultura. Cuando la comunicación está profundamente integrada en la cultura del

liderazgo, las organizaciones tienen más probabilidades de mantener el impulso, alinear a los equipos y mitigar la resistencia antes de que se calcifique.

Para lograr una aceptación a largo plazo, la narrativa debe ser auténtica y creada en conjunto con las partes interesadas relevantes, en lugar de ser impuesta desde arriba.

La participación estructurada, las sesiones de escucha y las redes de embajadores permiten que la transformación se explique y construya con las personas, asegurando autenticidad y alineación. Esta autoría compartida fomenta la confianza desde el inicio, mantiene la cohesión interna y apoya un camino colaborativo hacia adelante.

2. Fatiga ante el cambio

Lo que al principio puede parecer resistencia es, en realidad, agotamiento. La fatiga ante el cambio no es apatía, sino una respuesta humana a la incertidumbre prolongada sin resolución.

En el actual entorno de “turbulencia de confianza”, los empleadores siguen recibiendo un nivel relativamente alto de confianza, lo que implica la responsabilidad de gestionarla con cuidado. Por eso, las organizaciones deben tratar a las personas de forma integral, respondiendo tanto a sus necesidades racionales como emocionales.

Los sondeos rápidos en tiempo real ofrecen alertas tempranas y oportunidades para reforzar lo que funciona o ajustar lo que no. Escuchar es una disciplina operativa, ya que la transformación en la industria manufacturera no puede esperar a un diagnóstico retrospectivo.

3. Claridad interna

Las narrativas convincentes responden preguntas clave: ¿Por qué estamos cambiando? ¿Qué significa esto para mí, como individuo? ¿Cómo se ve el éxito compartido?

Ritmos de comunicación estructurados, actualizaciones oportunas y espacios transparentes para el diálogo y la retroalimentación reducen la ambigüedad y brindan contención emocional.

Estas preguntas y sus respuestas son condiciones necesarias para la movilización y la coherencia, y constituyen la base de la nueva cultura que está por venir.

No sólo hay un vacío comunicacional que debe llenarse, sino también una verdadera oportunidad que puede traducirse en velocidad organizacional. Según el “Barómetro de Confianza Edelman 2025”, el 73 % de los empleados espera que sus directores generales actúen frente al cambio social si sus acciones son significativas.

Las medidas eficaces comparten un elemento común: la seguridad procedimental. Ritmos de comunicación estructurados, actualizaciones oportunas y espacios transparentes para el diálogo y la retroalimentación reducen la ambigüedad y brindan contención emocional, especialmente en tiempos de incertidumbre y transición cultural.

4. Confianza externa

Especialmente en los sectores bajo escrutinio, las organizaciones que logran generar confianza pública se ofrecen proactivamente como interlocutoras, aportan liderazgo de pensamiento y explican por qué, qué y cómo están cambiando.

Para los actores globales, la confianza y la alineación deben construirse a través de las jerarquías y especialmente entre regiones, culturas y ecosistemas locales. Lo que significa la transformación en la industria manufacturera en

una región (por ejemplo, un nuevo modelo de automatización, una reestructuración de la cadena de suministro o una transición ecológica) puede generar expectativas, temores o limitaciones completamente distintas en otra.

Las organizaciones deben fomentar relatos a nivel local y culturalmente sensibles que den vida a la narrativa de transformación más amplia, permitiendo que las personas la experimenten de forma directa. Reunir a actores diversos en equipos interfuncionales permite poner a prueba, de manera auténtica, formatos de comunicación, tanto para el entorno interno como externo.

5. Habilitar a través de la digitalización

Igualmente importante es la escala. Los líderes industriales deben construir una infraestructura que esté a la altura de sus ambiciones. Las plataformas digitales de cambio, diseñadas para llegar a todos los empleados sin importar su rol o ubicación, actúan como sistemas operativos para la transformación.

Estas plataformas sincronizan los mensajes, monitorean el nivel de participación y permiten adaptar el contenido a distintos idiomas, contextos y niveles de atención.

Cuando se implementan correctamente, reemplazan las cascadas fragmentadas por señales continuas. Permiten distribuir de forma planificada herramientas localizadas y presentaciones de incorporación adaptadas a hitos

específicos del cambio. Y, lo más importante, garantizan mensajes coherentes a gran escala.

Verificación del nivel de realismo de la transformación

En el sector, están surgiendo varios patrones:

- La resistencia silenciosa es uno de los mayores riesgos en los procesos de transformación. A menudo, la gerencia media asiente con la cabeza mientras, en la práctica, mantiene el orden establecido.
- La alineación narrativa puede desbloquear la participación. Cuando las empresas reformulan sus estrategias de fábricas digitales a nivel global como “empoderamiento tecnológico, no reemplazo”, la participación en programas de capacitación se dispara.
- La facilitación del liderazgo se percibe cada vez más como una habilidad estratégica para los equipos de comunicación: los líderes en la materia que se involucran desde el inicio en las conversaciones estratégicas sobre transformación logran un impacto desproporcionado.

Los comunicadores más eficaces del cambio actúan hoy como constructores de relaciones y sintetizadores de datos. Transforman la información en alineación, y la alineación en impulso.

Transformar la comunicación de función a capacidad

Creemos que la comunicación es una capacidad que determina si una transformación avanza o se estanca.

Para preparar a las organizaciones industriales para el futuro, la comunicación debe integrarse desde el inicio de cualquier proceso de transformación y diseñarse en conjunto, no simplemente como un plan de implementación. Esto implica:

- Invertir en la comunicación del liderazgo como sistema de apoyo y conjunto de habilidades.
- Construir arquitecturas de comunicación escalables mediante planificación estratégica, compromiso de los empleados y mecanismos de escucha.
- Incorporar el diálogo prospectivo en las comunicaciones del cambio, para que la transformación no sea sólo reactiva, sino regenerativa.

En un mundo marcado por la desconfianza y la complejidad, la comunicación se convierte en el sistema operativo humano para el cambio. Asegurémonos de que la transformación en la industria manufacturera sea coherente, significativa, compartida y abarque desde la planta de producción hasta la sala de juntas.



Publicado por el Foro Económico Mundial y reproducido bajo el esquema Creative Commons.
<https://es.weforum.org/stories/2025/07/acelerando-la-transformacion-industrial-desde-la-planta-de-produccion-hasta-la-sala-de-juntas/>

Inclusión que transforma: la nueva arquitectura de RH para construir organizaciones más sostenibles

Por: Gloria Hernández Nocelo,
TODO ACCESIBLE

La inclusión es hoy uno de los pilares que fortalecen a las organizaciones que miran hacia el futuro.

Al respecto, la arquitectura de RH atraviesa una evolución profunda. Se ha consolidado como un sistema estratégico que define la experiencia de las personas dentro de las organizaciones y orienta la forma en cómo crecen, se desarrollan y participan.

En este contexto, la inclusión especialmente de personas con discapacidad ocupa un lugar central en la construcción de entornos laborales más humanos, innovadores y sostenibles.

Diseñar los proyectos y los programas de inclusión implica actuar con intención. Cada política, proceso o interacción tiene el potencial de generar acceso y sentido de pertenencia.

La nueva arquitectura de RH integra la diversidad como parte esencial de la cultura organizacional, impulsando espacios donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente.

Los modelos tradicionales han dado paso a enfoques más flexibles y empáticos. La equidad se entiende como la capacidad de responder a las distintas necesidades, asegurando que cada persona cuente con las condiciones adecuadas para crecer y aportar valor. En este escenario, el concepto de *Diseño Universal* se posiciona como una referencia clave.

Aplicado a Recursos Humanos, promueve la creación de procesos accesibles desde su origen. Plataformas de reclutamiento incluyentes, programas de capacitación en múltiples formatos y experiencias laborales diseñadas para diversas formas de

interacción amplían el alcance del talento y fortalecen la participación.

La transformación del trabajo en los años recientes ha impulsado nuevas formas de colaboración. Los modelos híbridos y remotos han abierto oportunidades relevantes para la inclusión laboral, facilitando entornos más flexibles y diversos.

Este contexto también invita a fortalecer la accesibilidad digital, promover la conexión humana y consolidar culturas organizacionales cercanas.

Algunas organizaciones han avanzado de manera significativa en esta evolución. Por ejemplo:

- Microsoft ha integrado la accesibilidad como un estándar en sus herramientas y procesos.
- Accenture ha impulsado programas estructurados de contratación inclusiva, generando resultados positivos en desempeño y cultura organizacional.

Ambos referentes muestran cómo la inclusión, cuando se diseña de manera estratégica, se traduce en valor tangible.

Una arquitectura de RH inclusiva se refleja en prácticas claras y sostenibles:



La nueva arquitectura de RH integra la diversidad como parte esencial de la cultura organizacional, impulsando espacios donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente.

- Procesos de reclutamiento accesibles, con lenguaje incluyente y criterios equitativos.
- Planes de desarrollo profesional que consideren distintas trayectorias y capacidades.
- Accesibilidad integral en espacios físicos, digitales y culturales.
- Liderazgos que promueven la diversidad con visión estratégica y sensibilidad humana.

La integración de personas con discapacidad y personas adultas mayores enriquece los equipos, amplía perspectivas y fortalece la capacidad de innovación. Cada experiencia suma valor y contribuye a construir organizaciones más sólidas.

Se trata de diseñar sistemas que generen oportunidades, promuevan la dignidad y consoliden una cultura donde todas las personas puedan participar y crecer. Construyamos juntos procesos verdaderamente inclusivos.

En **Todo Accesible** somos especialistas en acompañar a las organizaciones en el diseño de procesos inclusivos, accesibles y alineados con el futuro del trabajo.

Página web:

<https://todoaccesible.com>

Instagram:

<https://www.instagram.com/todo.accesible.mx>

El contenido es responsabilidad de la autora.

Equipos que inspiran

Por: AMEDIRH

Durante décadas, la narrativa dominante en cultura organizacional ha colocado al liderazgo en el centro de todo lo que sucede en las empresas. Al respecto, se ha construido una especie de mito corporativo donde el líder es la figura más inspiradora, motor de cambio y principal generador de sentido.

Sin embargo, una de las tendencias más relevantes que redefinen la gestión del talento en 2026 introduce un matiz poderoso y profundamente disruptivo, pues la inspiración no es monopolio de los líderes. Hoy, los equipos también inspiran.

Este giro conceptual no es menor ya que implica replantear uno de los supuestos más arraigados en la arquitectura cultural de las organizaciones. La evidencia más reciente, particularmente del O.C. Tanner Global Culture

Report, confirma que, si bien los líderes siguen siendo relevantes, no son suficientes por sí solos para detonar compromiso, sentido de pertenencia o bienestar sostenido. En este contexto, el diferencial ocurre en la dinámica cotidiana entre colegas.

La investigación de O.C. Tanner revela que las conversaciones entre compañeros de trabajo representan la principal fuente de inspiración dentro de las organizaciones.

- El 68% de los colaboradores afirma tener al menos un colega que lo inspira directamente en su trabajo.
- Este dato, en apariencia simple, evidencia que la cultura ya no se vive ni se transforma únicamente desde la cima organizacional. Antes bien, se construye, reproduce y

fortalece en la interacción horizontal.

¿Qué significa esto para las empresas?

En primer lugar, la cultura organizacional deja de ser un discurso para convertirse en una experiencia compartida. No basta con definir valores corporativos o comunicar visiones aspiracionales. La cultura se valida o se desmorona en los microespacios donde los equipos colaboran, resuelven problemas, enfrentan tensiones y celebran logros.

Los equipos sólidos, aquellos que operan bajo principios de confianza, apoyo mutuo y responsabilidad compartida, generan efectos que ningún liderazgo individual puede replicar por sí mismo. Son espacios de interacción humana donde las personas se sienten vistas, escuchadas y valoradas. Y esa experiencia emo-

El nuevo reto consiste en diseñar entornos donde los equipos puedan convertirse en verdaderos catalizadores de inspiración.



cional tiene consecuencias directas como mayores niveles de satisfacción, mejor salud mental e inclusión y un sentido de pertenencia más profundo.

Desde una perspectiva de negocio, los equipos inspiradores elevan los niveles de *engagement*, fortalecen la retención del talento y mejoran indicadores críticos como el eNPS (*employee Net Promoter Score*). En otras palabras, más allá de “sentirse bien”; se trata de generar ventajas competitivas sostenibles.

No obstante, este cambio de paradigma exige una evolución en la forma en cómo las organizaciones diseñan sus estrategias de cultura. Durante años, se ha invertido de manera significativa en programas de desarrollo de liderazgo, a menudo bajo la premisa de que formar mejores líderes resolvería los desafíos culturales. Hoy sabemos que esa ecuación está incompleta.

El nuevo reto consiste en diseñar entornos donde los equipos puedan convertirse en verdaderos catalizadores de inspiración. Esto implica, en primer lugar, otorgar tiempo y espacio para la conexión humana y con ella, también, las oportunidades de construir vínculos significativos. Las organizaciones que entiendan esto deberán intervenir de manera intencional para reconstruir esos espacios.

Pero no se trata únicamente de convivir más. Fomentar equipos inspiradores implica habilitar conversaciones de calidad, donde las ideas puedan circular con libertad, donde el desacuerdo sea productivo y donde el riesgo compartido se convierta en una práctica legítima. Los equipos que inspiran aprenden a gestionar el conflicto con inteligencia y respeto.

Otro elemento crítico es el reconocimiento entre pares. Tradicionalmente, ha sido una función vertical del líder hacia el colaborador. Hoy, las organizaciones más avanzadas apuestan por sistemas de reconocimiento horizontal, donde los propios miembros del equipo vali-

dan y celebran las contribuciones de sus colegas. Este tipo de prácticas fortalecen el sentido de pertenencia y democratizan la cultura.

También es fundamental repensar la manera en cómo se establecen metas y se toman decisiones. Los equipos inspiradores no operan como ejecutores pasivos de instrucciones, sino como unidades activas de pensamiento. Involucrar a los colaboradores en la definición de objetivos, permitirles crear soluciones y darles margen para experimentar genera un sentido de apropiación que difícilmente puede lograrse desde modelos tradicionales de control.

Este enfoque tiene implicaciones profundas para el rol de Recursos Humanos. La función deja de ser facilitadora de programas para convertirse en arquitecta de experiencias colectivas. Diseñar cultura, en este nuevo contexto, significa generar dinámicas de equipo, estructuras de colaboración y sistemas de interacción que potencien la inspiración horizontal.

Por supuesto, esto no elimina la importancia del liderazgo, aunque sí redefine el panorama. El líder ya no es el único generador de inspiración; es, más bien, el habilitador de contextos donde esta puede surgir desde cualquier punto de la organización. Su rol evoluciona de protagonista a orquestador.

En un entorno empresarial marcado por la incertidumbre, la velocidad del cambio y la creciente demanda de sentido por parte de los colaboradores, las organizaciones que comprendan esta tendencia tendrán una ventaja clara. Apostar por equipos inspiradores no es una moda pasajera y es una respuesta estructural a las nuevas dinámicas del trabajo.

La cultura, al final, no es lo que dicen los líderes. Es lo que viven los equipos todos los días. Y en esa realidad cotidiana, silenciosa pero poderosa, es donde se define el potencial de una organización. 

Cultura organizacional en México: de concepto intangible a eje de cumplimiento laboral, fiscal y de seguridad social

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO



La cultura organizacional ha sido tradicionalmente abordada como un elemento asociado al clima laboral o a la comunicación interna.

No obstante, en el contexto regulatorio mexicano actual, dicha interpretación ya no responde a las exigencias del entorno actual.

La cultura organizacional debe entenderse como un sistema de prácticas institucionales que incide directamente en el cumplimiento de obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social. Desde esta perspectiva, la cultura deja de ser un concepto aspiracional para convertirse en un factor jurídicamente relevante.

Seguridad social: lo que el IMSS observa

Desde la perspectiva del Instituto Mexicano del Seguro Social, la cultura organizacional no es un elemento que se evalúe de manera expresa, pero sí es algo que se refleja con claridad en sus efectos.

En la práctica, la autoridad ha definido líneas de revisión muy concretas que, aunque en apariencia son técnicas, terminan revelando cómo opera realmente la empresa en el día a día.

Integración del salario base de cotización (SBC)

Los artículos 27 y 30 de la Ley del Seguro Social establecen cómo debe integrarse el salario base

La cultura organizacional debe entenderse como un sistema de prácticas institucionales que incide directamente en el cumplimiento de obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social.



de cotización (SBC), que es, en términos prácticos, la base sobre la cual se determinan las cuotas obrero-patronales.

En este punto, hay algo que conviene tener muy claro: al definir el SBC, no basta con revisar la forma en que se etiquetan los pagos, sino entender su verdadera naturaleza.

En una revisión, el IMSS suele interpretar de manera amplia los conceptos que integran el salario y, en contraste, aplica un criterio restrictivo para las excepciones.

Llevado al terreno operativo, esto tiene implicaciones muy concretas. Bonos, compensaciones o incluso “prestaciones” recurrentes pueden considerarse salario si, en esencia, retribuyen el trabajo.

Es decir, el nombre del concepto importa menos que las características reales bajo las cuales se otorga.

Y aquí es donde la cultura organizacional vuelve a cobrar relevancia. Cuando una empresa fragmenta pagos o recurre a estructuras poco claras, no sólo introduce complejidad en su operación. De hecho, incrementa de forma di-

recta el riesgo de que la autoridad reclasifique esos conceptos como parte del salario, con el consecuente impacto en cuotas, actualizaciones y recargos.

Prima de riesgo: cuando la cultura se vuelve costo

Antes de entrar en los aspectos técnicos, hay un elemento que suele pasar desapercibido y que, sin embargo, tiene un impacto directo en el cumplimiento: **la prevención de riesgos de trabajo como parte de la cultura organizacional.**

No se trata únicamente de cumplir con protocolos o de contar con equipos de protección, sino de que su uso y observancia formen parte del comportamiento cotidiano dentro de la empresa.

Cuando la cultura organizacional integra prácticas reales de seguridad —desde la capacitación hasta la supervisión efectiva del uso de equipos— se reducen accidentes, enfermedades laborales y, en consecuencia, la siniestralidad.

Esto no sólo protege a las personas; también tiene un efecto económico tangible. Conforme a la Ley del Seguro Social, particularmente en la determinación de la prima de riesgo de tra-

Un elemento poco atendido de la cultura organizacional es la formación del trabajador en sus obligaciones fiscales.

bajo, **a menor siniestralidad, menor costo para el patrón en el pago de cuotas.**

Así, la prevención deja de ser un tema operativo y se convierte en una decisión estratégica que impacta directamente en la estructura de costos de la organización.

Fiscalización del SAT: lo que ve la autoridad

En la nómina converge todo: la relación laboral, los pagos, las retenciones y, sobre todo, la consistencia entre lo que la empresa dice y lo que realmente hace. Es por ello, que en casos de revisiones, el SAT suele enfocarse en los siguientes aspectos:

- **Materialidad y razón de negocio**

Con fundamento en el artículo 5-A del Código Fiscal de la Federación, el SAT tiene la facultad de ir más allá de la forma y analizar el fondo de las operaciones.

En términos simples, esto implica que no es suficiente con que un pago esté documentado; debe tener sentido dentro de la operación real del negocio. Cuando esa lógica no es evidente, el cuestionamiento por parte de la autoridad se vuelve prácticamente inevitable.

En materia de nómina, esta situación suele manifestarse en casos como:

- Pagos que no responden a una función real dentro de la organización.

- Esquemas de compensación diseñados más para reducir la carga fiscal que para retribuir el trabajo.
- Estructuras que, en la práctica, no se sostienen en la operación diaria.

Y aquí es donde aparece un factor que muchas veces se subestima: la cultura organizacional. Porque estas prácticas no surgen de manera aislada; se construyen —o se toleran— a partir de cómo la empresa toma decisiones.

Una organización que normaliza estructuras poco claras no sólo complica su operación, sino que también incrementa de forma directa el riesgo de que la autoridad cuestione la validez de sus operaciones.

- **Deducibilidad de la nómina**

En el artículo 27, fracción V de la Ley del ISR se establecen los requisitos a cumplir para poder deducir los pagos por sueldos y salarios. Esto implica:

- Emitir correctamente los CFDI de nómina.
- Retener y enterar el ISR conforme al artículo 96.
- Llevar un registro contable consistente.

Las discrepancias entre lo timbrado, lo pagado y lo registrado siguen siendo una de las causas más frecuentes de contingencias fiscales, y en muchos casos no obedecen a un error aislado, sino a una falta de control que tiene su origen en la propia forma en que la organización gestiona su nómina.

- **Simulación**

Tras los cambios en materia de subcontratación, el SAT ha endurecido su postura frente a esquemas que aparentan algo distinto a lo que realmente ocurre. Por ello, la autoridad pone especial atención en:

- Pagos “asimilados” sin sustento real.
- Honorarios que, en los hechos, encubren relaciones de subordinación.
- Esquemas mixtos difíciles de justificar.

En este punto es importante enfatizar en que la información no se analiza de manera aislada, sino que, con base en convenios de colaboración, los datos se cruzan con los registros que tiene el IMSS, e incluso los gobiernos estatales lo que permite detectar inconsistencias.

Educación fiscal del trabajador: un componente estratégico

Un elemento poco atendido de la cultura organizacional es la formación del trabajador en sus obligaciones fiscales.

Muchos empleados desconocen que deben presentar declaración anual cuando se ubican en alguno de los siguientes supuestos:

- Sus ingresos superan \$400,000 pesos al año. Para ello se considera la totalidad de sus ingresos (exentos y gravados) antes de realizar cualquier tipo de descuento por impuestos, IMSS u otros conceptos.

- Trabajaron para dos o más patrones.

También desconocen beneficios como la deducción de gastos hospitalarios, así como de honorarios pagados a médicos, dentistas, psicólogos y licenciados en nutrición. Para ello es necesario realizar el pago con tarjeta o por transferencia bancaria.

Incorporar educación fiscal en la cultura organizacional permite:

- Mejorar el bienestar financiero del trabajador.
- Fomentar la formalidad.
- Reducir errores en el cumplimiento individual.

Conclusiones

1. Los criterios de fiscalización del SAT y del IMSS evidencian que la cultura organizacional no es ajena al cumplimiento normativo, sino uno de sus determinantes principales.
2. La forma en cómo una empresa organiza el trabajo, documenta sus operaciones y gestiona a su personal impacta directamente en la integración del SBC; en la deducibilidad de la nómina y en la siniestralidad laboral.
3. La cultura organizacional no sólo define el ambiente interno; define la calidad del cumplimiento frente a la autoridad.

El contenido es responsabilidad de los autores.

72% de los inversionistas considera que integrar capacidades humanas y de IA será clave para la ventaja competitiva, según estudio

Por: Mundo Ejecutivo



El estudio titulado “Tendencias Globales de Talento 2026” elaborado por Mercer, reveló que el 72% de los inversionistas considera que las compañías que integren capacidades humanas y de Inteligencia Artificial estarán mejor posicionadas para obtener una ventaja competitiva sólida.

Según el informe, las empresas enfrentan una fuerte presión para mantener un desempeño sostenido, aunque sus metas están en riesgo debido a una fuerza laboral reducida y a una falta de alineación organizacional.

Rediseño del trabajo

La investigación refiere que en un contexto de escasez de talento y disrupción de la IA, las empresas deberán rediseñar el trabajo para sostener su crecimiento en 2026. De igual manera, evidenció que el 54% de los ejecutivos encuestados ve la falta de talento como su principal reto y 98% anticipa que la IA reducirá su plantilla en los próximos dos años. En este sentido, Pat Tomlinson, presidente y CEO de Mercer, mencionó que los líderes buscan crecimiento, pero para lograrlo,

las organizaciones necesitan que cada equipo rinda al máximo. “Aunque los ejecutivos ven en la inteligencia artificial la clave para un desempeño exponencial, el crecimiento seguirá siendo esquivo a menos que se rediseñe intencionalmente el trabajo y se creen modelos operativos habilitados por IA que potencien el talento y la experiencia de la fuerza laboral”.

Escasez de talento hoy, pero más recortes laborales impulsados por IA en el horizonte

El informe refiere que los cambios en los patrones de contratación, la demografía y las capacidades de la IA están afectando las fuentes de talento. La escasez de este insumo es una preocupación importante para el 54% de los altos ejecutivos, identificándola como su principal desafío en la fuerza laboral.

Además, el 59% de los líderes de RH reportan que atraer talento con habilidades digitales clave es su mayor reto. Como consecuencia, 98% de los ejecutivos planean realizar cambios significativos en el diseño organizacional durante los próximos dos años.

Reducciones en la fuerza laboral

El 60% espera que entre el 11% y el 20% de su fuerza laboral sea reubicada o capacitada nuevamente debido a la Inteligencia Artificial. Asimismo, un 98% de los ejecutivos de alto nivel anticipan que la IA provocará reducciones en el número de empleados en sus organizaciones en los próximos dos años.

La triple desalineación amenaza el crecimiento

Según el informe, existe una desconexión entre la alta dirección, RH y los colaboradores, lo que podría obstaculizar el camino hacia un desempeño óptimo. Los empleados enfrentan agotamiento, con sólo el 44% reportando sentirse en plenitud en su trabajo, una caída significativa respecto al 66% en 2024, incluso menor que durante la pandemia de Covid-19.

Además, la preocupación por la pérdida de empleo debido a la IA ha aumentado del 28% en 2024 al 40% en 2026. Esta situación pone en riesgo la productividad, ya que una fuerza laboral agotada y afectada por el “miedo a quedar obsoleta” no puede mantener un desempeño sostenido.

Mientras que el principal objetivo de la alta dirección es rediseñar el trabajo para incorporar IA y automatización (63%), RH no le da la misma prioridad (46%). Quizá por esta falta de alineación, sólo el 8% de los ejecutivos de alto nivel consideran a RH como una función estratégica hoy en día.

Los profesionales de RH coinciden en que es necesario reinventar su área, y el 56% prevé una fusión con tecnología de la información. A pesar de las grandes inversiones en IA, los líderes de alto nivel tienen menos confianza en que sus organizaciones estén preparadas para triunfar en la era humano-máquina: un 51% en 2026, frente al 65% en 2024. Lo que podría faltar es la ventaja humana.

Un nuevo modelo de liderazgo

A medida que las empresas se preparan para un futuro impulsado por la IA, inspirar el cambio y adoptar nuevas formas de trabajo se vuel-

ve fundamental. El 83% de los inversionistas afirma que las organizaciones lideradas por ejecutivos adaptables y resilientes superarán a sus competidores durante las crisis.

Formar líderes digitalmente competentes y resilientes sigue siendo un desafío. Mientras los ejecutivos priorizan habilidades como la gestión de riesgos y la estrategia, los empleados valoran más la comunicación y la empatía. Todas estas competencias son esenciales, pero deben complementarse con conocimientos digitales para liderar la transformación impulsada por IA.

Aunque el 75% de las organizaciones reconoce la necesidad de ser más digitales, sólo el 30% considera que su agilidad digital es alta. Cerrar esta brecha es crucial, ya que la fluidez en IA será tan importante para el éxito del liderazgo como el conocimiento financiero.

Recalibrar el intercambio de valor entre empleadores y empleados

Con menos empleados satisfechos en su trabajo (62% en 2026, frente al 82% en 2024) y un mayor porcentaje considerando cambiar de empleador (12% en 2025, frente al 4% en 2024), las organizaciones deben revisar el intercambio de valor con sus colaboradores para asegurar que impulse el crecimiento y compita eficazmente por el talento escaso.

Mejorar la experiencia y la propuesta de valor para los empleados es una prioridad para los líderes de RH en 2026 y la mitad de los ejecutivos de alto nivel reconoce que estas iniciativas son clave para obtener un retorno de inversión.

El informe también detalla que las organizaciones deberían explorar nuevas formas de gestionar el desempeño, ya que sólo el 37% de los empleados ha tenido una conversación acerca de su carrera con su jefe en el último año, y apenas el 38% recibe retroalimentación regular sobre cómo sus resultados y habilidades impactan en sus oportunidades profesionales.

El 42% de la rotación de personal es prevenible

Por: Redacción AMEDIRH

Gallup estima que el remplazo de líderes y gerentes cuesta al menos el 200% de sus salarios, los técnicos un 80% y los empleados de primera línea el 40%. ¿Podemos hacer algo antes de que la gente renuncie? El primer paso consiste en identificar datos relevantes sobre la rotación y la renuncia voluntaria.



Fuente: Gallup (2016). "42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored".
 Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/646538/employee-turnover-preventable-often-ignored.aspx>



GESTION DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS
EN PRACTICAS PROFESIONALES S.C.

PROGRAMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

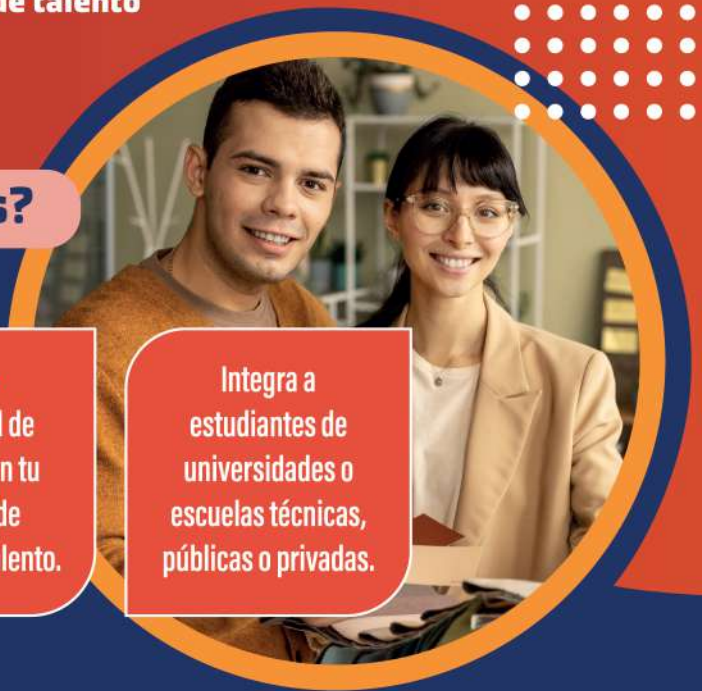
Nuestra experiencia de más de 20 años en la administración de distintos programas de prácticas profesionales nos permite apoyarte en la selección de la mejor opción de talento para tu organización.

¿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



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.**

¡Afíliate hoy!

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

contacto@amedirh.com.mx

www.amedirh.com.mx