

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 15 | Julio - Agosto 2026



8 20° WORLD HR CONGRESS 2026

Save the Date:
23 y 24 de septiembre

12 GRANDES TENDENCIAS

Fomentar el bienestar positivo en niveles operativos

22 ENFOQUE DE NEGOCIOS

Escuchar la voz del colaborador, primer paso al bienestar

BIENESTAR AVANCES Y RETOS



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

**Conectando a los líderes de
Recursos Humanos que transforman el
futuro de las organizaciones.**

El 20th World HR Congress reunirá a referentes
internacionales y tomadores de decisión para compartir
estrategias e innovación.



INSCRÍBETE

www.congresoamedirh.com

23&24 | SEPTIEMBRE

EXPO SANTA FE[®]
MÉXICO



CONTENIDO

04 EDITORIAL

Bienestar: hora de redoblar esfuerzos en las empresas mexicanas

08 20° WORLD HR CONGRESS 2026

Save the Date:
23 y 24 de septiembre

12 GRANDES TENDENCIAS

Fomentar el bienestar positivo en niveles operativos

18 EN PORTADA

Entorno psicosocial en el trabajo: ¿qué es y por qué importa?

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

34 RETORNO DE INVERSIÓN

¿Tu proveedor tiene REPSE vigente?
Tu deducción y acreditamiento de IVA pueden depender de ello

37 MUNDO EJECUTIVO

Wellness dates: la tendencia que conecta personas desde el bienestar

38 INFOGRAFÍA

¿Qué amenaza el bienestar de tu organización?

ENFOQUE DE NEGOCIOS

16 Pensemos el bienestar para los colaboradores operativos

21 Cuando la inclusión pasa de la narrativa a la práctica

22 Escuchar la voz del colaborador, primer paso al bienestar

24 ¿Debe existir un líder de bienestar en la C-Suite?

27 Bienestar y el rediseño del trabajo

30 Seguridad industrial e higiene: el otro rostro del bienestar



Imagen de portada: Magnific.

Bienestar: hora de redoblar esfuerzos en las empresas mexicanas

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

De acuerdo con el “Reporte de Salud Mental 2026” de la firma Axa, México se encuentra por encima de naciones como China, Japón y Tailandia en lo que concierne al estrés laboral. Al respecto, los datos señalan que esta problemática afecta al 62 por ciento de los trabajadores mexicanos, lo que ubica al país en el tercer lugar de este ranking sólo detrás de Turquía (68 %) e Italia (63 %).

Cada año, el impacto del estrés laboral llega a representar millones de pesos en afectaciones a la siniestralidad y la productividad en las empresas mexicanas. Pero antes de pensar en las cifras económicas de las organizaciones, tenemos que hacer un alto para reconsiderar lo que implica para las personas, como lo recomienda la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Los alcances del estrés laboral incluyen tanto la esfera fisiológica como la psicológica y la emocional. Se trata de un padecimiento con repercusiones de carácter sistémico y, por tanto, merece atención integral por diversos tipos de especialistas.

La conexión digital permanente, las duración de los horarios de trabajo, la situación económica, las finanzas personales y las dificultades para contar con un sistema de cuidados sólido, contribuyen de manera notable a que las personas experimenten desde cuadros de ansiedad hasta enfermedad coronaria.

Sin dudar, el marco situacional nos obliga a preguntarnos de qué manera impulsamos el agotamiento o el bienestar como un estándar en la cultura de las organizaciones. Por ello, en las dos décadas recientes, la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos ha promovido la transformación del entorno organizacional con un enfoque centrado en el bienestar de las personas.

1. La promoción de la salud y la activación física se ha fortalecido en las organizaciones mexicanas con el apoyo que éstas brindan a la formación de equipos deportivos y la inclusión de pausas activas y talleres de bienestar y semanas dedicadas a la detección oportuna de distintos padecimientos.
2. La adopción de mejores prácticas sobre diversidad, equidad e inclusión ha contribuido a facilitar procesos donde mujeres, personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas con diferentes identidades y orientaciones sexuales, ahora cuentan con apoyo psicológico en los entornos laborales, lo que reduce también el estrés.
3. La educación financiera se ha sumado a los fondos y cajas de ahorro para que los trabajadores aprendan a mejorar su administración de recursos y, con ello, a optimizar el manejo de sus tarjetas de crédito y compromisos bancarios que son otra fuente de estrés.

A través de foros de análisis, debate técnico y jurídico, con la participación de nuestros socios y expertos de las más diversas áreas, se ha impulsado una transformación. Sin embargo, es momento de redoblar los esfuerzos para continuar avanzando y que el bienestar complete su incorporación en el ADN de nuestros líderes, colaboradores, equipos y organizaciones. 

Únete a nuestras redes sociales



El estrés laboral: cifras relevantes

- De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, el estrés laboral representa un costo económico que va de los cinco mil a los cuarenta mil millones de dólares al año.
- 4 de cada 10 trabajadores han reportado experimentar estrés a lo largo de la mayor parte del día, según el informe “Gallup State of Workplace 2026”.
- Un estudio de Businessolver, firma de consultoría, manifiesta que el 55% de los directivos en los Estados Unidos de América ha experimentado algún tipo de desorden de salud mental no incapacitante y, en contraste, 8 de cada 10 consideran que en las empresas se califica como débiles a las personas con estos padecimientos.

- 80% de las organizaciones mexicanas han señalado que el estrés laboral podría ser la principal barrera en el 2026 para alcanzar un nivel adecuado y óptimo de desempeño laboral, tal como lo informa el “Estudio de Beneficios 2025” de Mercer Marsh Beneficios (MMB). 



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. 4. Julio - Agosto, 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

Abent 3T

Lic. Denisse Moreno
Gerente Sr de Capital Humano
Sector: Industria eléctrica

Gal Aerostaff Mex

Ing. Alejandro Hernández Gómez
Director de Operaciones
Sector: Servicios

Grupo Caabsa

Lic. Héctor Morales Rodríguez
Gerente Corporativo de Relaciones Laborales
Sector: Construcción

Láragos

Lic. Carmina Castrejón
Socia, Servicios Legales
Sector: Servicios

LVMH

Lic. Ángeles Palafox Alcántara
Jefe de Nómina y Relaciones Laborales
Sector: Servicios

Maslow

Lic. Ricardo Francisco Migoya
Cofundador / Socio Director
Sector: Tecnología

Damos la bienvenida a los nuevos socios que se incorporan a AMEDIRH. Somos la comunidad más relevante de líderes y directivos de Recursos Humanos en México, con impacto en miles de empresas y millones de personas que colaboran en las industrias más importantes del país. Juntos somos una red que impulsa al talento y a la economía.

Grupo Sadasi

Lic. Arturo Ontiveros
Director de Recursos Humanos
Sector: Construcción

Karne Garibaldi

Mtra. Fernanda Rubio
Dirección Gestión de Talento y Desarrollo
Sector: Industria alimenticia

Kemin

Lic. Luis Méndez
HRBP Manager
Sector: Otros



Promotora Social México

Lic. Daniela Tapia
Personas
Sector: Otros

Susana López Navarro

Lic. Susana López Navarro
VP de Capital Humano
Sector: Servicios

TOKA Despensa

Tu empresa gana más

Con Toka Despensa, tu empresa transforma una prestación común en **una ventaja competitiva**.



Ahorro Inteligente

Deduce hasta el 53% ISR.
Convierte la despesa en
ahorro para tu empresa.



Facilidad Operativa

Acompañamiento experto con
un ejecutivo dedicado y una
plataforma intuitiva que
simplifica cada proceso.



Lealtad y Productividad

Mejora la vida de tu equipo y
atrae talento comprometido.



Beneficios Toka

Más soluciones para tus colaboradores, **desde una sola app**



Toka Anticipos

Un respaldo
cuando más
se necesita



Tokapp Cines

Hasta 40% de
descuento en
boletos y combos



Toka Travel

Opciones para
viajar



Toka Cuidarte

Asistencias para
el colaborador y
su familia



Conectividad con

Toka Móvil

Pago con QR

| Consulta Saldo y Movimientos

| Pago de Servicios

TOKA
55 1000 1000

Conoce tus
Beneficios



Todo desde la
Super App Toka

*Beneficios sujetos a disponibilidad, habilitación y condiciones aplicables para cada empresa y colaborador.



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

SAVE THE DATE: 23 Y 24 DE SEPTIEMBRE EXPO SANTA FE

En un hecho histórico, la Ciudad de México se convertirá por segunda ocasión en la sede del **20th World HR Congress** y la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH) será la anfitriona los días 23 y 24 de septiembre en la Expo Santa Fe de la Ciudad de México.

La **World Federation of People Management Associations** (WFPMA), celebra este evento icónico cada dos años como reflejo de sus orígenes e intereses internacionales, desde 1986 en diecisiete países diferentes. Asimismo, esta edición cuenta con la contribución de la North American Human Resource Management Association (NAHRMA).

El eje temático alrededor del cual girarán las conferencias y actividades del **20th World HR Congress** de la World es “Leadership in Motion: Transforming Culture and Talent”. Por supuesto, contaremos con expositores internacionales como:

- Jesús Cohegrús, CEO y fundador de eMotion Interactive.
- Sergio Ezama, CHRO de Netflix.
- Engel Fonseca, CEO de Potential Group.
- Denisse Goldfarb, CEO y fundadora de “The People Future”.

- Fernando Landeros, presidente de Fundación Freedom y Fundación Teletón México.
- Julieta Manzano, commercial head & partner, Mercer México.
- Rodolfo Ramírez, fundador & CEO Redbox.
- Fons Trompenaars, teórico organizacional, consultor de gestión y autor experto en ética.

El **20th World HR Congress** llega en un momento en el que América Latina se encuentra ante desafíos en el plano estructural que impulsa al talento del continente.

“Las economías de la región tienen grandes oportunidades de reposicionamiento en el panorama de la economía global, la transformación digital de avanzada, la Inteligencia Artificial, la relocalización de las cadenas de suministro, la evolución del marco regulatorio y una fuerza laboral que exige propósito y flexibilidad”, señala el Lic. Mauricio Reynoso, director general de AMEDIRH.

“En México, hemos demostrado que la función de Recursos Humanos se ha fortalecido de forma notable. Cada vez son más las empresas mexicanas que apuntalan la gestión de talento con mejores prácticas, lo que las convierte en jugadores competitivos en un mercado siem-





pre cambiante y somos un territorio propicio para el desarrollo de las compañías transnacionales”, agrega Mauricio Reynoso.

“Sin duda, que AMEDIRH haya sido elegida anfitriona por la **World Federation of People Management Associations**, emite una clara señal del papel que desempeñan los Recursos Humanos en México y los resultados que tenemos al establecer relaciones y vínculos tanto con nuestros principales socios comerciales, como con las demás economías de la región de América Latina”, concluye el director general de AMEDIRH.

20th World HR Congress – AMEDIRH **Liderazgo en movimiento: el alebrije como metáfora viva del talento global**

El **20th World HR Congress** representa un momento clave donde el liderazgo deja de verse como algo estático y se entiende como una fuerza que está siempre evolucionando. Por ello, AMEDIRH ha propuesto incorporar un ingrediente creativo especial.

Este concepto visual gira en torno a los alebrijes, arte vivo que en México representa a criaturas únicas creadas a partir de la unión de elementos distintos; seres imposibles que, al combinarse, se vuelven poderosos.

En nuestro evento, los alebrijes irán más allá de su fuerza como expresión de la identidad. Serán una poderosa forma de expresión que comunicará cómo nos transformamos y adaptamos en un mundo frágil, veloz e incierto. Eso es exactamente lo que ocurre hoy en Recursos Humanos.

La mágica historia de los alebrijes

Estas increíbles figuras nacieron en los años 30, gracias a la imaginación y el talento del artesano mexicano Pedro Linares. Cuenta la historia que durante una enfermedad tuvo sueños muy vívidos con criaturas fantásticas, mezcla de animales reales con otros imaginarios. Cuan-

do se recuperó, les dio vida creando piezas de cartonería que hoy se reconocen en todo el planeta como símbolos de creatividad, identidad, mexicanidad y transformación.

Las primeras creaciones incomodaron en el ámbito de la cartonería tradicional, asustaron e incluso fueron rechazadas por los compradores. Sin renunciar a la esencia de su invención, Pedro Linares incorporó color, símbolos y referencias reconocibles hasta encontrar un lenguaje propio

El reconocimiento llegó cuando el muralista mexicano, Diego Rivera, supo ver lo que otros no pudieron. Ese gesto impulsó la expansión y permitió que los alebrijes cruzaran talleres, museos y fronteras hasta convertirse en un símbolo universal.

Alebrijes: metáfora de talento e innovación

En el **20th World HR Congress**, los alebrijes se convierten en una metáfora viva de la gestión del talento. 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.



PRECONGRESO VIRTUAL

19 de agosto 2026

El Precongreso Virtual reúne conocimientos, experiencias e ideas innovadoras en conferencias de alto nivel previas al 20th World HR Congress. Te damos un adelanto de nuestros conferencistas y los temas que abordarán en este encuentro que nos enfilará hacia el evento presencial de septiembre.



MAYRA GONZÁLEZ

Divisional Vice President de Marketing y Transformación de Ventas en Nissan Europa

Mayra es una ejecutiva global de la industria automotriz con más de 25 años de experiencia en alta dirección, reconocida por su liderazgo estratégico, rigor en la ejecución y capacidad para generar crecimiento sostenible en entornos complejos y altamente competitivos.

Es especialmente reconocida por su gestión como CEO de Nissan México, siendo la primera mujer en la historia del grupo en liderar una operación país. Su trayectoria incluye posiciones de máxima responsabilidad en México, Estados Unidos, Japón, América Latina y Europa.

Conferencia: “Liderar en movimiento: cómo transformar talento en medio de la incertidumbre global”

La velocidad del cambio supera la capacidad de adaptación de las empresas y el liderazgo enfrenta uno de sus mayores desafíos: transformar talento, cultura y resultados al mismo tiempo. A través de experiencias reales liderando operaciones globales en Europa, Japón, México y América, Mayra González compartirá su visión acerca de cómo construir organizaciones resilientes, multiculturales y de alto desempeño en contextos de incertidumbre y crisis constante.



ALEJANDRO MELAMED

Fundador y CEO de Humanize Consulting

Alejandro es coach ejecutivo, *confidential advisor*, consultor disruptivo y referente en el futuro del trabajo, el lado humano de transformación digital y liderazgo más humano y con propósito. Su trayectoria abarca 25 años en posiciones ejecutivas en empresas multinacionales.

Fue vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica Sur en The Coca-Cola Company. Es autor de nuevo libros y practica la docencia. Es doctor en Ciencias Económicas y dirige el *Advanced Leadership Program* en la Universidad de los Andes.

Conferencia: “Gestión del talento en la era de la IA”

Alejandro Melamed presentará de qué manera la gestión de talento se transforma en las organizaciones en la era actual de cambio ingobernable, con la aplicación de la Inteligencia Artificial. En su conferencia, abordará las nuevas reglas del trabajo y el impacto de la tecnología en la fuerza laboral, la economía de la experiencia, el liderazgo exponencial y el desarrollo de capacidades críticas. 🤖

REVISTA CONSULTORÍA

Las

Edición Especial **Junio 2026**

Empresas de Consultoría Más Importantes en México

☎ 55 9006 1714

📘 CONSULTORÍA

🐦 @Rev_Consultoria

📺 Revista Consultoría TV

📷 @revistaconsultoria

🎵 @revistaconsultoria

Adquierela en:

Sanborns *city market*

www.revistaconsultoria.com.mx

Fomentar el bienestar positivo en niveles operativos



Por: Dra. María del Pilar Gómez Carreño, doctora en Psicología y Educación y especialista en Negocios Conscientes y Talento Humano.

LÍDER DE ÁREA TEMÁTICA - CAPITAL HUMANO EN EDUCACIÓN CONTINUA EN EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

Introducción: Más allá del escritorio

Durante décadas, las estrategias de bienestar corporativo se diseñaron bajo un sesgo de escritorio, pensando casi exclusivamente en el personal de oficina o *back-office*: programas de *mindfulness* virtuales, membresías de gimnasios o esquemas híbridos de trabajo.

Sin embargo, en el contexto socioeconómico latinoamericano, la columna vertebral de las organizaciones e industrias reside en sus niveles operativos. Hablamos de los *frontline workers*: el personal de manufactura, líneas de ensamble, logística, cadenas de suministro y comercio al detalle (*retail*). Son equipos cuyas jornadas diarias están inevitablemente marcadas por la presencialidad absoluta, el desgaste físico, rotación de turnos y estructuras tradicionalmente jerárquicas y rígidas.

Hacer negocios conscientes implica reconocer que el florecimiento humano no es un beneficio aspiracional para cor-

porativos ni un lujo ejecutivo; es un imperativo ético, humano y estratégico que debe permear hasta el último eslabón de la cadena de valor.

Cuando el bienestar se democratiza y se despliega con seriedad en la base operativa, las organizaciones mitigan riesgos psicosociales obligatorios y activan el motor más potente de la prosperidad compartida, la lealtad institucional y la resiliencia operativa.

1. El diagnóstico analítico: Lo que los datos nos revelan

El diseño de intervenciones de capital humano para el personal operativo ya no puede basarse en la intuición, el voluntarismo o la simple réplica de manuales extranjeros. Hoy en día, el uso de *people analytics* es indispensable para transformar los datos duros de ausentismo, siniestralidad, incapacidades y rotación en *insights* predictivos de salud organizacional.

Estudios globales de la consultora McKinsey & Company

(2025) señalan de forma contundente que la falta de desarrollo profesional, la desconexión con el propósito de la empresa y, sobre todo, un liderazgo poco empático son las principales causas de deserción en los roles de primera línea.

En el panorama corporativo, de acuerdo con el informe global de Deloitte (*Frontline Workforce Management in the Transportation, Hospitality, and Services Industry* | Deloitte US, 2025), las empresas que invierten activamente en el bienestar integral y la capacitación de su personal operativo logran reducir la rotación voluntaria hasta en un **22%** y aumentan la productividad de las líneas en un **18%**.

Para un director de capital humano, esto es un reto de clima y un impacto financiero directo: el costo total de sustituir a un sólo operador (que abarca el reclutamiento, la curva de aprendizaje, la pérdida temporal de productividad y el pago de

tiempo extra para cubrir la vacante) equivale a entre tres y cuatro meses de su salario base.

Al cruzar analíticamente las variables de salud laboral (como los factores de riesgo detectados mediante la NOM-035) con los indicadores de eficiencia general de los equipos, la correlación es inequívoca: un clima relacional positivo disminuye los accidentes de trabajo hasta en un 25% y reduce el ausentismo no programado. El bienestar operativo no es un centro de costos; es una inversión con un retorno directo en el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) de la empresa.

2. Los pilares del bienestar operativo: de la teoría a la práctica consciente

Para que el bienestar en la base operativa sea sostenible, escalable y verdaderamente transformador, debe estructurarse bajo un enfoque sistémico que amalgame la psicología organizacional positiva con los principios de los negocios conscientes. Este modelo de gestión humana se sostiene sobre tres dimensiones críticas:

A. Liderazgo de proximidad y clima relacional

El supervisor directo o jefe de turno es el principal predictor de la permanencia y el compromiso de un operador. Un liderazgo puramente transaccional, punitivo o lejano destruye el nivel de *engagement*; un liderazgo cercano y consciente lo potencia.

- **Ejemplo práctico:** Organizaciones líderes en los sectores de manufactura pesada y distribución logística en México (como CEMEX o FEMSA) han reconfigurado el rol de sus supervisores de línea. Su métrica de éxito ya no se limita a las piezas producidas o a los tiempos de carga en andén; ahora son capacitados formalmente en “conversaciones de cuidado”. Estas dinámicas consisten en dedicar los primeros minutos del turno a evaluar visual y verbalmente el

estado anímico, la fatiga acumulada o las preocupaciones familiares del equipo. Esto permite activar protocolos de apoyo o rotación interna antes de que el estrés afecte la seguridad o la calidad de la operación.

B. Salud integral y seguridad psicológica

Cuidar a la base operativa exige transitar de la simple “seguridad industrial” tradicional (el cumplimiento normativo del uso de casco, botas y chaleco) hacia la “seguridad psicológica”. Esto implica construir un entorno de confianza radical donde levantar la mano para reportar un malestar físico o emocional, un error involuntario en el proceso o un riesgo latente en la maquinaria no sea motivo de represalia, sanción o burla.

- **Ejemplo práctico:** Grandes cadenas de *retail* y autoservicio (como Liverpool o Walmart) han implementado quioscos digitales de salud física y emocional dentro de sus centros de distribución (CEDIS). A través de interfaces tecnológicas sumamente accesibles y amigables, los colaboradores de primera línea pueden acceder en su propio espacio laboral a consultas de telemedicina, apoyo psicológico confidencial y talleres breves de educación financiera, rompiendo de tajo las brechas de acceso y tiempo que este sector suele enfrentar en su vida cotidiana.

C. Dignificación e inclusión de la voz (coinnovación)

El personal operativo posee un conocimiento tácito y profundo del proceso real que la alta dirección muchas veces diluye desde el mapa corporativo. El bienestar es, en su raíz más pura, sinónimo de dignidad. Y la dignidad florece cuando el colaborador comprueba que su experiencia y su voz son tomadas en cuenta para la solución de problemas.

- **Ejemplo práctico:** El codiseño de iniciativas de mejora o minihackathons operati-

vos, donde los propios trabajadores de la línea de producción proponen soluciones de ergonomía, redistribución de herramientas o esquemas eficientes de descanso activo (pausas para la salud). Sentirse coautores de las mejoras de su propio espacio de trabajo eleva el salario emocional y el orgullo de pertenencia de manera exponencial.

Para aterrizar este modelo conceptual en métricas de negocio, la **Tabla 1** detalla la transición hacia una gestión operativa analítica y consciente, así como sus retornos proyectados.

Dimensión de bienestar	Indicador tradicional	Enfoque consciente y analítico	Impacto estratégico esperado
Salud mental y física	Registro pasivo de quejas / Incidentes	Monitoreo predictivo de fatiga, estrés y clima relacional	Reducción de hasta un 25% en siniestralidad y ausentismo
Liderazgo cercano	Cumplimiento estricto de la cuota diaria	Evaluación de la empatía, escucha activa y comunicación del líder	Disminución de un 15% en la rotación voluntaria en piso.
Desarrollo y dignidad	Horas acumuladas de capacitación técnica	Programas de movilidad interna, <i>upskilling</i> y habilidades blandas	Incremento contundente en el sentido de pertenencia y orgullo

Tabla 1. Matriz de transición del bienestar en la base operativa: del enfoque tradicional al modelo analítico y consciente. Elaboración propia. Nota: Datos estimados con base en indicadores promedio de costo por reemplazo y siniestralidad en el sector operativo (Deloitte, 2024).

Conclusión: El futuro del trabajo es humano o no será

La gestión del bienestar en la base operativa no es una acción de filantropía corporativa, una campaña temporal de relaciones públicas ni un mero ejercicio de cumplimiento regulatorio para evitar multas; es la validación más auténtica y honesta de que una organización concibe el éxito de manera consciente e integral.

Al aplicar las herramientas de *people analytics* para escuchar y decodificar sus necesidades reales, capacitar a los líderes de primera línea en competencias empáticas y dignificar el esfuerzo cotidiano de quienes operan el negocio, transformamos las plantas, las tiendas y los almacenes en espacios de genuino florecimiento humano.

Las empresas del futuro ya comprendieron que la resiliencia corporativa no se decreta desde las salas de consejo; se sostiene firmemente desde las líneas de operación, donde las personas, con su talento, su entrega y su dignidad inalienable, mueven al mundo todos los días.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Referencias

- Frontline Workforce Management in the Transportation, Hospitality, and Services Industry | Deloitte US. (2025). Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/industries/consumer/articles/human-capital-frontline-management.html>
- Frontline of the future: Are you building your future workforce now? (2025, July 21). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/frontline-of-the-future-are-you-building-your-future-workforce-now>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018): Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (Diario Oficial de la Federación)
- Sisodia, R., & Gelb, M. J. (2019). *The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help People and the Planet Thrive*. HarperCollins Focus.



Verano con

30% de descuento
en diplomados *online*

+ hasta 9 MSI

**Implementación de la Reforma
Antilavado de Dinero**
Inicia 20 de julio de 2026

Precios de Transferencia
Inicia 7 de septiembre de 2026

**Programa para la preparación
del Examen Uniforme de Certificación**
Inicia 31 de julio de 2026 / Presencial

Contraloría Financiera
Inicia 8 de septiembre de 2026

**Finanzas Descentralizadas
y Tecnologías Disruptivas**
Inicia 10 de agosto de 2026

Auditoría Práctica
Inicia 21 de septiembre de 2026

PLD para la certificación de la UIF
Inicia 10 de agosto de 2026

NIF, Normas de Información Financiera
Inicia 6 de octubre de 2026

Sostenibilidad Corporativa: ASG
Inicia 18 de agosto de 2026

Impuestos
Inicia 13 de octubre de 2026

Tributación Internacional
Inicia 25 de agosto de 2026

**Programa para la preparación
del Examen Uniforme de Certificación**
Inicia 20 de octubre de 2026

**IFRS, Normas Internacionales
de Información Financiera**
Inicia 25 de agosto de 2026

Finanzas Empresariales
Inicia 9 de noviembre de 2026



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



Colegio de Contadores Públicos de México

Pensemos el bienestar para los colaboradores operativos

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



Hablar de satisfacción y equilibrio en el ámbito laboral siempre es complicado pues el bienestar, en términos generales, es un ente vivo que ha ido cambiando a lo largo de los años y que forma parte integral de las relaciones de trabajo.

De lo anterior, es necesario reconocer que el concepto bienestar, ya no es sólo la ausencia de alguna enfermedad o malestar corporal, sino que se extiende a condiciones que cumplan con los estándares vigentes para dicho concepto.

Con objeto de cumplir con éstos, es necesario que las empresas no pierdan de vista el dinamismo con que se mueven los estándares laborales

y diseñen programas de bienestar que verdaderamente se encuentren alineados con los requerimientos de los colaboradores.

Evidentemente, los programas de bienestar a desarrollar por parte de las empresas no deben generalizarse, pues las necesidades de cada persona son diferentes. No obstante, es posible identificar las necesidades por sector/área de la empresa.

Para el caso del personal operativo, a diferencia del personal administrativo, estos suelen tener horarios rotativos que generan desgaste físico, el cual debe ser plenamente monitoreado por la empresa, para ase-

gurar que las condiciones laborales en la generalidad sean óptimas. Un enfoque estratégico para generar bienestar en el equipo operativo pudiera ser dividido en los siguientes ejes.

Salud física: Hay que asegurar que los lugares de trabajo cuiden la integridad física de la persona como hecho primordial, aunque no lo es todo. Desde un punto de vista de Recursos Humanos, es importante pensar en la fisioterapia preventiva o entrenadores que promuevan mejores prácticas que permitan prevenir/disminuir lesiones físicas o fatiga crónica que afecten directamente a la persona.

Un mejor descanso: Primero que todo, es necesario reconocer que los cambios de turno generan estragos en el ciclo circadiano de la persona, situación que detona estrés, irritabilidad y de forma indirecta aumentan el riesgo de accidentes.

- Es importante que las empresas trabajen en generar estrategias que promuevan la mejora en la salud mental operativa.
- Existen tendencias internacionales que buscan mejorar el descanso de las personas, a través de la creación de salas de siesta corta, talleres de higiene del sueño para las personas y sus familias, entre otros.

- Asimismo, existe un área de oportunidad que las empresas deben trabajar con mayor oportunidad, pues desde el liderazgo es posible planear de mejor manera los movimientos que afectarán a las personas; pues desde una perspectiva totalmente empática, es posible asignar roles con semanas de anticipación y permitir que el colaborador planee de mejor manera sus actividades personales.

Comunicación interna: El punto de partida es reconocer que la comunicación interna es vital en el logro y desarrollo de los objetivos que se plantea cada organización, por lo que comunicar estrategias, planes de acción, entre otros es más que necesario.

- Derivado de lo anterior, es necesario que las organizaciones identifiquen cual es el medio idóneo para llevar a cabo la comunicación con su personal.
- Típicamente, las comunicaciones se comparten por correo electrónico a todos los colaboradores de la empresa. Sin embargo, hay que considerar que, por las actividades a desempeñar, no todos tienen acceso a una cuenta institucional.
- Algunas de las estrategias de comunicación más eficientes son los quioscos digitales ubicados en puntos estratégicos de las instalaciones, tableros interactivos, entre otros.

Simplificación administrativa: Con las tendencias tecnológicas actuales, es importante que las empresas sigan apostando por hacer que los trámites administrativos sean más accesibles para los colaboradores. Casos de éxito se observan con aplicaciones que permiten solicitar y aceptar vacaciones con algunos simples pasos. Otro ejemplo es la facilidad para acceder a documentos (recibos de nómina, constancias laborales, etc.) a través de los portales internos.

Reconocimiento real: El reconocimiento siempre es importante y típicamente va acompañado de algún incentivo económico para la persona. Sin embargo, es tarea de las organizaciones identificar las mejores formas para reconocer a las personas, pues algunas encontrarán en el incentivo económico un gran aliciente y otras necesitarán algunos reflectores para encontrar una mayor motivación.

Salario emocional: Este es un concepto plenamente explorado por las organizaciones a lo largo de los años recientes. Con la pandemia vivida hace algunos años, los paradigmas del salario emocional cambiaron ampliamente, pues, al momento la flexibilidad ya no es suficiente. Las tendencias actuales del salario emocional muestran casos de éxito en la implementación de programas de transportación escolar o convenios directos con servicios médicos.

Conclusiones

Atrás ha quedado aquello de que se buscaba generar buenas vibras repartiendo pizza los viernes. Estamos viviendo tiempos en los que el bienestar emocional de las personas es un ente que va cambiando continuamente.

Por tal motivo, las organizaciones deben revisar periódicamente las tendencias del bienestar emocional y del mercado, para de esta manera implementar estrategias que aseguren que las personas se encuentren bien física y mentalmente; y fomentar la productividad e incentivar la retención del talento.

Tampoco hay que perder de vista que poco a poco se incorporan al mercado laboral personas pertenecientes a otras generaciones, que piensan diferente, con necesidades distintas y objetivos divergentes. Por lo que asegurar el bienestar de todos los colaboradores no es tarea sencilla.

El contenido es responsabilidad del autor.

Entorno psicosocial en el trabajo: ¿qué es y por qué importa?

Por: AMEDIRH

En el marco del “Día mundial de la seguridad y salud en el trabajo”, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) dio a conocer los principales hallazgos en la materia, a través del informe “El entorno psicosocial en el trabajo: avances mundiales y vías de acción”.

El reporte introduce un nuevo concepto conocido como **entorno psicosocial en el trabajo** y con éste se refiere a los elementos tanto laborales como a las interacciones en el lugar de trabajo relacionados con la manera en cómo se diseñan los puestos, la organización y gestión de las actividades y las políticas, prácticas y procedimientos rectores vigentes.

El concepto apunta a que estos elementos inciden en la salud y el bienestar de las personas trabajadoras y, en consecuencia, en su desempeño y productividad en la empresa. Al respecto, el informe propone tres niveles interrelacionados del entorno psicosocial en el trabajo:

- Nivel 1: naturaleza del trabajo, exigencias, responsabilidades, marco de habilidades y competencias, acceso a recursos y diseño

de tareas (significado, valor, variedad y utilización). Diríase que es el deber ser de cada función organizacional.

- Nivel 2: la forma de organización y gestión del trabajo, lo que incluye la claridad de las funciones e instrucciones, las expectativas de los líderes, la autonomía a la que tiene acceso el colaborador en el desempeño de sus atribuciones y obligaciones, la carga y ritmo de trabajo, los apoyos que se brindan y la supervisión durante el proceso productivo.
- Nivel 3: las políticas, prácticas y procedimientos que rigen el trabajo; por ejemplo, condiciones laborales de contratación, gestión del cambio, vigilancia digital, sistemas de compensación y beneficios así como recompensas; las políticas de seguridad y salud, prevención del acoso o la violencia, mecanismos de consulta, participación y escucha a la voz de los colaboradores.

Riesgo psicosocial del entorno laboral

El estudio de cómo se interrelacionan estos tres niveles de factores del entorno psicosocial en el



“Los riesgos psicosociales se están convirtiendo en uno de los desafíos más importantes para la seguridad y salud en el trabajo en el mundo laboral moderno”, afirmó Manal Azzi, responsable del equipo de Políticas y Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT.



trabajo contribuye a la mejora o al detrimento de la incidencia en la salud mental de los colaboradores. En este sentido, la OIT ha realizado diversos esfuerzos para dimensionar la escala del impacto sobre el bienestar de las personas.

La institución señala que, a nivel global, “más de 840,000 personas mueren cada año a causa de problemas de salud vinculados a riesgos psicosociales, como las largas jornadas de trabajo, la inseguridad laboral y el acoso en el lugar de trabajo” y “están principalmente asociados a enfermedades cardiovasculares y trastornos mentales, incluido el suicidio”.

La OIT también advierte que “los factores de riesgo psicosocial —incluidas las largas jornadas, la inseguridad laboral, las altas exigencias con bajo control y el acoso y la violencia en el lugar de trabajo— pueden generar entornos laborales perjudiciales si no se abordan adecuadamente”.

“Los riesgos psicosociales se están convirtiendo en uno de los desafíos más importantes para la seguridad y salud en el trabajo en el mundo laboral moderno”, afirmó Manal Azzi, responsable del equipo de Políticas y Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT.

“Mejorar el entorno de trabajo psicosocial es esencial no sólo para proteger la salud mental y física de los trabajadores, sino también para fortalecer la productividad, el desempeño organizacional y el desarrollo económico sostenible”, argumenta la especialista.

Bienestar: ¿nuevos marcos para gestionarlo?

El estudio difundido por la OIT parte del análisis de la información sobre la prevalencia de cinco factores de riesgo psicosocial principales:

- Nivel de tensión laboral derivada de las exigencias y el control
- Nivel de equilibrio entre esfuerzo y recompensa
- Nivel de seguridad laboral
- Duración de la jornada de trabajo
- Incidencia de acoso y violencia en el lugar de trabajo

Estos factores, en combinación con comorbilidades como el sobrepeso, la obesidad, la hipertensión, la diabetes y el síndrome metabólico, pueden derivar en cardiopatías, enfermedad coronaria y accidentes cerebrovasculares, entre otros padecimientos, incluidos los clasificados como trastornos de la salud mental que pueden ir desde la ansiedad hasta la ideación suicida.

El estrés laboral ya se considera como la principal amenaza para el bienestar y el desempeño en las organizaciones mexicanas. Así lo reconoce el 80 por ciento de las empresas participantes en un estudio de Mercer Marsh Beneficios.

Asimismo, la OIT estima que “el impacto combinado de las enfermedades cardiovasculares y los trastornos mentales asociados a factores de riesgo psicosocial supone una pérdida anual del 1,37 por ciento del PIB mundial”.

Por otra parte, la institución puntualiza que los esfuerzos de integración de marcos transnacionales, como los acuerdos comerciales bilaterales, tri-laterales o multilaterales, siguen siendo limitados.

“Sólo el 18 por ciento de los 338 acuerdos transfronterizos registrados entre 2000 y 2025 en el Repositorio del Diálogo Social Transfronterizo de la OIT (CBSD) abordan explícitamente la salud mental o los factores psicosociales en el marco de las disposiciones relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo”.

En tanto, la misma OIT advierte que entre los factores de riesgo hay que tomar en cuenta y ponderar la incidencia de la llamada “cifra negra” del acoso, pues se “estima que el 23 por ciento de los trabajadores de todo el mundo han sufrido al menos una forma de violencia o acoso en su vida laboral, siendo la violencia psicológica, que se sitúa en un 18 por ciento, la más frecuente”.

Contener la amenaza del riesgo psicosocial

La firma consultora Mercer Marsh Beneficios (MMB) dio a conocer en el “Estudio de Beneficios 2025” que el estrés laboral ya se considera como la principal amenaza para el bienestar y el desempeño en las organizaciones mexicanas. Así lo reconoce el 80 por ciento de las empresas participantes en el estudio. Sin duda, los datos indican qué tan apremiante resulta contener esta fuerza adversa.

Centrémonos en el contexto mexicano. Al respecto, el Instituto Mexicano del Seguro Social ha reconocido que el 75 por ciento de los trabajadores del

país padece algún grado de estrés laboral, por encima de lo que ocurre en economías como China y los Estados Unidos de América.

El IMSS puntualiza que el estrés laboral es aquel “tipo de estrés donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y/o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que genera un desequilibrio entre lo laboral y lo personal”.

La institución reconoce que el estrés laboral acarrea consecuencias a largo plazo como:

- Reducción de productividad
- Descenso en la calidad de vida
- Problemas de salud física y/o mental (enfermedades)
- Trastornos de depresión y ansiedad
- Problemas familiares
- Riesgos de alcoholismo y otras adicciones

Además, el Instituto propone que tanto personas como patrones, establezcan estrategias conjuntas de afrontamiento para reducir los niveles de riesgo psicosocial en el entorno de trabajo:

- Llevar a cabo técnicas de relajación.
- Fomentar la actividad física y deportiva.
- Promover el estilo de vida saludable en alimentación, descanso, sueño y prescindir del uso del alcohol y el tabaco.
- Mejorar habilidades de comunicación.
- Aumentar los niveles de asertividad.
- Proporcionar ayuda profesional; médica, psicológica, coaching o mentoring.

Fuentes consultadas:

OIT (2026). El entorno psicosocial en el trabajo: avances mundiales y vías de acción

IMSS (2026). Salud en Línea. Estrés laboral.

Disponible en: <https://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>

Mercer Marsh Beneficios (2025). Estudio de Beneficios 2025.

Disponible en: <https://www.mercer.com/es-es/about/newsroom/informe-tendencias-salud-2025/>

Cuando la inclusión pasa de la narrativa a la práctica

Por: Aldo Mayoral y Sarahi Ramírez,
TODO ACCESIBLE

Las organizaciones hablan cada vez más de inclusión. El tema está presente en campañas, capacitaciones y mensajes institucionales. Sin embargo, la verdadera prueba ocurre en las decisiones cotidianas: a quién contratamos, cómo lo integramos y qué oportunidades ofrecemos.

Por ello, al hablar de inclusión laboral de personas con discapacidad, vale la pena preguntarse: ¿la inclusión forma parte de la cultura de la organización o permanece únicamente en el discurso?

Los procesos de selección son, muchas veces, la primera experiencia concreta con esa cultura organizacional. Antes de conocer al equipo o asumir un puesto, las personas ya reciben señales sobre qué tan accesible e inclusiva es la organización. Cuando los procesos carecen de accesibilidad, seguimiento o respuesta, se limita la participación y se contradicen a los principios que la empresa afirma promover.

La forma en que una organización entiende la discapacidad también influye directamente en sus decisiones. Algunas la abordan desde una perspectiva de derechos, otras se centran en las limitaciones individuales. Esta diferencia impacta el acceso a entrevistas, oportunidades de desarrollo y posiciones estratégicas.

En otros casos, las organizaciones implementan programas, políticas o campañas de inclusión laboral, pero no cuentan con indicadores claros ni mecanismos de evaluación y seguimiento. Esto genera una brecha entre lo que

se declara y lo que ocurre en la contratación, permanencia y desarrollo de personas con discapacidad. La inclusión corre el riesgo de convertirse en una narrativa más que en una transformación organizacional.

Superar esta brecha implica revisar prácticas, cuestionar creencias y generar cambios sostenidos en la forma de trabajar. Como cualquier transformación cultural, exige compromiso y constancia. Mas allá de iniciativas aisladas implica asegurar que la inclusión de personas con discapacidad forme parte de las decisiones cotidianas de la organización.

Para que esto ocurra, la accesibilidad desempeña un papel fundamental. Es difícil generar oportunidades reales de participación cuando los espacios, herramientas o procesos no pueden ser utilizados por todas las personas. Es ahí donde los valores comienzan a reflejarse en la experiencia cotidiana.

En Todo Accesible acompañamos a las organizaciones en este proceso mediante servicios de asesoría en accesibilidad universal que permiten identificar barreras y desarrollar soluciones para que más personas puedan participar, colaborar y desarrollarse en igualdad de condiciones.

La inclusión laboral de personas con discapacidad representa una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional desde las acciones cotidianas. La invitación para las empresas es revisar si sus procesos, liderazgos y entornos generan oportunidades reales de participación y desarrollo.

Porque, al final, la cultura se revela en las oportunidades que crea y en las experiencias que las personas viven cada día.

El contenido es responsabilidad del autor.

Página web

<https://todoaccesible.com>

Instagram

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



Escuchar la voz del colaborador, primer paso al bienestar

Por: AMEDIRH

Promover y procurar el bienestar en la organización requiere, ante todo, la voluntad del equipo de liderazgo directivo; aunque la intención resulta insuficiente si no se desdobra en una estrategia definida, planes de acción y programas de trabajo que faciliten el despliegue efectivo.

El primer paso hacia el bienestar implica un diagnóstico indispensable de los factores externos e internos que operan en nuestra comunidad organizacional. Por ejemplo, debemos considerar aspectos como la epidemiología de la localidad y la prevalencia de padecimientos que son propios de la región.

Quizá existan elementos culturales que pesen de manera importante en cómo las personas construyen sus hábitos alimenticios y de actividad deportiva o seguimiento a la salud física y mental. Con toda seguridad habrá variaciones que necesita-

remos tomar en cuenta si nuestras instalaciones se encuentran en la zona noroeste o en el Bajío o el centro del país con dietas y costumbres distintas.

De esta actividad diagnóstica se esperaría obtener un encuadre más preciso sobre el impacto de la cultura de la localidad en la presencia de conductas sociales y sus consecuencias. Es decir, que permita identificar la correlación entre un tipo de comportamientos y la prevalencia de padecimientos como el sobrepeso, la obesidad, las enfermedades asociadas con el síndrome metabólico o enfermedades del corazón.

Asimismo, el diagnóstico haría posible caracterizar el impacto de las representaciones sociales, creencias y actitudes acerca de la salud y su cuidado. Por ejemplo, si hay menor o mayor inclinación a acudir a los servicios médicos, desde el dentista y el oftalmólogo hasta la medi-

cina interna y de especialidad. O bien, si se acepta o rechaza el tratamiento de la salud mental.

Una vez que hemos realizado esta exploración del “territorio”, el siguiente paso que debemos poner en marcha es el análisis de los datos epidemiológicos y de siniestralidad al interior de la empresa.

Conocer a detalle cuáles son los padecimientos más frecuentes y las repercusiones en términos de productividad ayudará a diseñar planes de acción y proyectos de trabajo más precisos y capaces de traducir una “buena intención” en una estrategia de bienestar sólida.

Los datos del servicio médico y, en su caso, los aportados por Recursos Humanos a través del análisis de las incapacidades emitidas por el sistema de seguridad social, habrán de acompañarse de los reportes de siniestralidad de las compa-

ñías proveedoras del seguro de gastos médicos mayores, en caso de contarse con este servicio.

El diagnóstico facilitará que la estrategia de bienestar organizacional se construya con una visión que integra tiros de precisión, en lugar de una que promueva una oferta abierta de opciones saludables a la carta. Evitará que implementemos alternativas que quizá nuestra población trabajadora ni siquiera necesite.

La voz del colaborador

Incluso cuando la situación es única en cada empresa y la respuesta ante encuestas, entrevistas y sesiones de grupo es la más variada, el equipo de Recursos Humanos tiene que acercarse a las personas y escucharlas para establecer con exactitud cuáles son las expectativas y demandas legítimas de iniciativas de bienestar.

Este acercamiento también permite adquirir información relevante sobre la tendencia a participar en ciertas actividades o rechazar otras. Con alta probabilidad, los colaboradores podrían exigir que se modifique la dieta en el comedor de la empresa pero seguirán comiendo frituras y antojitos en sus alrededores. Hay que validar qué sucede en la realidad cotidiana.

O por ejemplo, se unirían rápidamente al torneo de fútbol soccer pero difícilmente estarán dispuestos a acudir a una cita con el psicólogo. Es decir, que no basta con salir y aplicar un cuestionario exploratorio; hay que profundizar para definir con pertinencia los objetivos de bienestar y, con ello, dirigir el diseño de los programas de trabajo, los recursos y herramientas, así como la logística para su operación.

La voz del colaborador es un insumo de alto valor para el diseño de los programas de bienestar. No obstante, obtener información relevante siempre representa un reto debido a la interferencia de los sesgos de quienes participan en los ejercicios de investigación.

Desde los gestos de cortesía hasta los prejuicios podrían estar presentes y afectar el resultado de esta etapa del diagnóstico. Por tanto, se requiere echar mano de las redes humanas que, casi siempre de manera informal, son el espacio donde tienen lugar las conversaciones más auténticas de los colaboradores.

Los grupos de trabajo de líneas de producción en planta, talleres, ventas y logística suelen ser los más difíciles de alcanzar por las características propias de la actividad que desempeñan. En estos casos, el equipo de Recursos Humanos tiene que ir al campo, a los centros de trabajo y a las rutas comerciales. ¿De qué otra manera podría obtenerse conocimiento si no pasamos por lo menos un día en el camión de reparto?

Salir al campo impone un desafío fuerte para el equipo de RH por varias razones. La primera de ellas y la que se presenta más a menudo es que la cantidad de personal disponible y las limitaciones en el acceso a los recursos. La segunda, es que casi nunca existe un manual que nos indique cómo acercarnos de manera sensible y positiva con el personal operativo sin parecer o resultar invasivos. La tercera, que no podemos obviar la participación de las comisiones mixtas de seguridad, higiene y salud que pueden inducir las posturas de la representación sindical.

Recursos Humanos necesita sobrepasar las barreras. La voz del empleado se consigue por supuesto a través de los buzones de sugerencias, el correo electrónico y las líneas telefónicas que captan mensajes con opción al anonimato. Sin embargo, exige un acercamiento serio para conocer lo que las personas más necesitan.

Cuanto más grande es la fuerza de trabajo, mayor será el esfuerzo que deberá emprenderse. Vale la pena para diseñar y ejecutar una estrategia de bienestar que, en el mejor de los sentidos, responda con eficacia a lo que reduce los riesgos físicos y psicosociales en nuestros equipos. 🤝

¿Debe existir un líder de bienestar en la C-Suite?

Por: AMEDIRH

El bienestar de las personas colaboradoras y su impacto en el desempeño y la productividad ha sido reconocido como uno de los factores que preocupan el 80% de las empresas en México, de acuerdo con lo reportado en el “Estudio de Beneficios 2025” de Mercer Marsh Beneficios (MMB).

Este dato pone de manifiesto la necesidad de profundizar en la procuración del bienestar físico y psicosocial de las personas

hasta elevarlo al nivel de estrategia de negocio.

La preocupación no es menor e invita a poner en la mesa de análisis y discusión la necesidad de un liderazgo específico para diseñar y conducir la estrategia bienestar en la empresa. Los datos revelan parte de las rutas que ameritan seguirse. Al respecto:

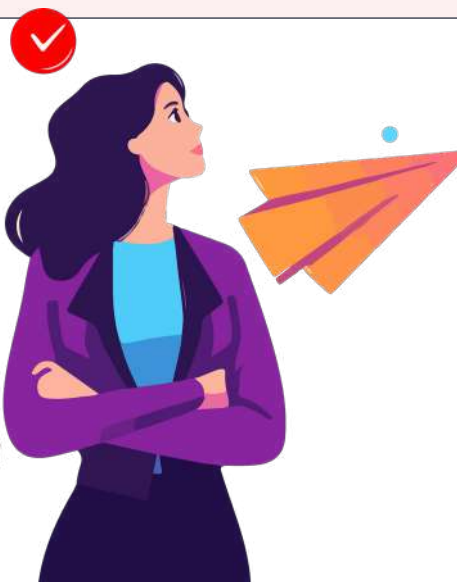
- Siete de cada diez compañías participantes en estu-

dio referido indicaron que cuentan con algún tipo de programa de salud y bienestar.

- Cinco de cada diez brindan acompañamiento psicológico.
- Cinco de cada diez han implementado horarios flexibles.

Por otra parte, hacia el cierre del año fiscal 2025, se dio a conocer un informe de la firma Kelli titulado “Tendencias del entorno laboral” que refirió cómo el 61% de los colabora-

¿Valdría la pena evolucionar hacia un modelo distinto?
¿Podría y debería el bienestar ser gobernado desde la estructura directiva, mediante la incorporación de una posición ejecutiva de nivel C-Suite?



dores de las empresas participantes habría padecido *burnout* y un 31% señalaba que el ambiente de trabajo le producía ansiedad.

Pero las organizaciones mexicanas no se han quedado cruzadas de brazos. De hecho, han respondido fortaleciendo sus programas desde la perspectiva de Recursos Humanos, Seguridad Industrial e Higiene, Servicios Médicos, e incluso, Compensación y Beneficios.

Sin embargo, todavía es posible observar que estas iniciativas en ocasiones marchan de forma independiente y con una fuerte necesidad de interconexión e integración.

Al operar de forma aislada y a falta de un modelo de gobernanza capaz de articular sus objetivos con los del negocio, la gestión del bienestar puede mantenerse fragmentada, dispersa y con un impacto difícil de ser sometido al escrutinio de las mediciones de avances y el retorno de inversión; rasgo indispensable para verificar la efectividad.

Considerando lo anterior, ¿valdría la pena evolucionar hacia un modelo distinto? ¿Podría y debería el bienestar ser gobernado desde la estructura directiva, mediante la incorporación de una posición ejecutiva de nivel C-Suite?

El Chief Wellbeing Officer (CWO)

La responsabilidad principal del líder del bienestar consiste en diseñar y conducir una estrategia integral capaz de fortalecer la capacidad física, cognitiva o mental y psicosocial de las personas para generar resultados de manera sostenible a lo largo del tiempo. Por tanto, la creación de esta posición debe responder a una lógica empresarial con enfoque humanista.

Al ser responsable del diseño de una arquitectura formal del bienestar, este perfil ejecutivo tendría la obligación primordial de basarse en evidencia, analítica de personas y gestión de riesgos humanos.

Como resultado de su gestión se esperaría que integre las iniciativas dispersas (se sabe que hay empresas donde son abundantes), bajo un modelo de gobernanza con indicadores estratégicos y métodos de evaluación permanente de los factores de riesgo. Asimismo, estaría a cargo de rendir cuentas de la inversión realizada y su impacto en la productividad.

La incorporación del Chief Wellbeing Officer permitiría desarrollar un sistema de indicadores del bienestar correlacionados con resultados de negocio. Así, la empresa tendría los medios para medir el impacto de toda iniciativa con aspectos como la rotación voluntaria, la permanencia del talento clave, el nivel de compromiso, ausentismo, accidentabilidad o siniestralidad, productividad y continuidad operativa.

La gestión del bienestar dejaría de evaluarse de forma cualitativa o descriptiva a través del número de actividades realizadas o el número de colaboradores que participan en ella; datos que si bien orientan al principio de la ejecución, no permiten tomar decisiones de peso a mediano y largo plazos.

Otra aportación de valor que emanaría del liderazgo del bienestar consiste en el aumento de la capacidad de la organización para cumplir con criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo que hoy son relevantes en la reputación corporativa (ESG). Además, permitiría consolidar la gestión de riesgos humanos, lo que brindaría un elemento diferenciador en el mercado.

Un estrategia que incluye a todos

Pero quien lidere la gestión del bienestar tiene un campo más amplio hacia el frente. Nos referimos a que uno de sus principales atributos consiste en el poder para reconocer que el bienestar tiene diversas expresiones y que se conceptualiza de forma distinta en cada segmento de personas en la organización: ejecutivos clave, gerentes y operadores.

Esto obedece al hecho de que cada puesto de trabajo funciona en circunstancias diferenciadas y se expone a factores de riesgo particulares. Es decir, que detrás del concepto del clima o ambiente laboral existen otras facetas que merecen atención desde planes y programas diseñados con mayor grado de especificidad. Pensemos en tres grandes bandas para anticipar este análisis.

En una primera banda, la pérdida de **directivos claves** representaría costos elevados de replazo, riesgos para la continuidad del negocio y pérdida de conocimiento y experiencia organizacional. Por tanto, se requiere una línea de la estrategia que refuerce la prevención, atención y seguimiento para evitar el agotamiento profesional, fortalecer la salud física y mental, así como el equilibrio entre desempeño ejecutivo y vida privada.

Vayamos a la banda de **colaboradores de nivel gerencial** donde el objetivo del bienestar cambia de forma notable. Al ser un grupo de articuladores y habilitadores que desdoblan la estrategia en operación, los planes y programas deben enfocarse en desarrollar su inteligencia emocional, resiliencia, manejo del estrés y seguridad psicológica personal.

A su vez, se les debe dotar con herramientas para mantener el alto desempeño en medio de la incertidumbre constante y, con ello, fortalecer su potencial de adaptación. Los mandos gerenciales constituyen una bisagra esencial para que las empresas funcionen y, gestionar de manera óptima el bienestar en este plano repercute siempre en los niveles de compromiso y la capacidad para guiar a los equipos operativos hacia el logro de las metas.

En la tercera banda tenemos al **personal operativo** que amerita, sin duda, una aproximación distinta. Ellas y ellos enfrentan la fatiga física a niveles más elevados; pueden formar parte de la rotación de turnos y, quizá por voluntad propia, de los ciclos de tiempo extraordinario.

Asimismo, su bienestar se encuentra vinculado con la seguridad industrial y la higiene en los centros de trabajo.

En el personal operativo como son técnicos, vendedores, personal de mantenimiento, logística y vigilancia, por ejemplo, se resiente más las afectaciones físicas, el estrés financiero y las distracciones que llegan a incrementar significativamente la probabilidad de errores operativos, accidentes, ausentismo e incapacidades médicas.

En consecuencia, la estrategia para esta banda de talento tiene que orientarse a fortalecer la educación para la salud, la ergonomía, la nutrición, la hidratación, el descanso, la educación financiera y la prevención integral de riesgos laborales.

Siguientes pasos

Para implementar la posición de Chief Wellbeing Officer, la organización necesita reconocer que el bienestar de las personas es un tema fundamental para el negocio.

En empresas grandes, este puesto puede formar parte de la alta dirección porque el bienestar impacta directamente en la productividad, la retención de talento, el ausentismo y la prevención de accidentes.

En cambio, para las pequeñas y medianas empresas en México, quizá no sea necesario crear un nuevo cargo ejecutivo. Una alternativa más práctica sería formar un Comité de Bienestar, liderado por la Dirección General o Recursos Humanos, con participación de las áreas de operación, seguridad y administración.

Este comité tendría la tarea de revisar las principales necesidades de los colaboradores, definir acciones sencillas pero efectivas y medir sus resultados. Con ello, las Pymes pueden avanzar en una estrategia de bienestar sin aumentar demasiado su estructura, pero evitando que el tema quede reducido a actividades aisladas o iniciativas ocasionales. 



Bienestar y el rediseño del trabajo

Por: AMEDIRH

Lejos de continuar enfocando la estrategia en otorgar beneficios asociados con el bienestar así como expresiones diversas de salario emocional, quizá valdría la pena rediseñar el trabajo de manera que sea igualmente factible alcanzar las metas de negocio.

La salud mental pasó de ser un tema periférico y aislado a un asunto de prioridad en la agenda de las empresas. En este sentido, más organizaciones se suman al despliegue de programas de bienestar para sus colaboradores e implementan o contratan plataformas de apoyo psicológico y médico. Asimismo, más negocios incorporan líneas de asistencia y promueven campañas de sensibilización ante un tópico que históricamente ha sido abordado como tabú.

No obstante los esfuerzos realizados y aunque la inversión en infinidad de iniciativas haya aumentado, no sucede lo mismo con la percepción de que los niveles de bienestar mejoran (Morra Aarons-Mele, 2024). Este rasgo podría apuntar a que las empresas se esmeran en solucionar los síntomas sin modificar las causas subyacentes o de fondo.

Como es bien sabido, el estrés laboral casi nunca surge debido a una razón única o un factor aislado. Antes bien, en una importante mayoría de casos responde a la mezcla de aspectos como las cargas excesivas de actividades, procesos que carecen de optimización, inestabilidad en la logística de las operaciones y prioridades cambiantes en ambientes inciertos.

A esta combinación se pueden agregar la infinidad de reuniones prescindibles que suceden a diario, jornadas fragmentadas y una cultura que premia la disponibilidad presencial permanente. Y no hablemos del tiempo que las personas invierten para llegar a sus centros de trabajo a través de sistemas de transporte público insuficientes. Ante este escenario, ninguna práctica de meditación podría compensar una balanza inclinada hacia el agotamiento.

Sin duda, este es un llamado para que los ejecutivos de Recursos Humanos, tanto como los responsables de salud ocupacional, seguridad industrial e higiene, se hagan cargo de impulsar una transformación tanto de fondo como de forma.

Lejos de continuar enfocando la estrategia en otorgar beneficios asociados con el bienestar así como expresiones diversas de salario emocional, quizá valdría la pena rediseñar el trabajo de manera que sea igualmente factible alcanzar las metas de negocio.

De ninguna manera el objetivo consiste en trabajar o producir menos. Lo que buscamos es hacerlo mejor y, para ello, una responsabilidad

En un entorno donde la capacidad de atraer, comprometer y retener a los mejores profesionales define la competitividad de las empresas, el rediseño del trabajo dejará de ser una opción para convertirse en una decisión estratégica.

ineludible que tenemos en Recursos Humanos radica en guiar a la organización hacia el análisis del trabajo desde una perspectiva de desarrollo sustentable.

En este encuadre, habría que cuestionar si debemos modernizar los procesos, rediseñar las cargas, turno y horarios de trabajo; las formas de colaboración y los niveles de autonomía. En definitiva esto podría observarse como un cambio radical. No obstante, no tiene que ser de forma dramática sino programada, paulatina, social y financieramente responsable.

Nos referimos a que podemos rediseñar de forma inteligente la forma en cómo somos capaces de generar los resultados que nos hemos propuesto a través de condiciones que favorezcan la sustentabilidad del talento en lugar de su desgaste y agotamiento.

Siete pasos para rediseñar el trabajo desde una perspectiva de bienestar sostenible

1. Diagnosticar las causas del desgaste, no únicamente sus síntomas

Todo proceso de rediseño debe comenzar con una pregunta de investigación. El objetivo es dejar de administrar consecuencias para intervenir las causas. En nuestro caso, pensemos en ¿cuáles elementos del trabajo están produciendo agotamiento?

Con frecuencia las organizaciones estudian indicadores como ausentismo, rotación, *burnout* o clima laboral, pero pocas analizan el origen estructural de estos fenómenos. El primer paso consiste en mapear factores como las cargas de trabajo, los tiempos muertos, la duplicidad de operaciones y/o procesos, el volumen de interrupciones innecesarias, el exceso de reuniones,

los tiempos de traslado, la disponibilidad de los colaboradores fuera del horario laboral, entre otros aspectos.

2. Rediseñar los procesos antes que pedir mayor resiliencia

Al menos en las dos décadas recientes, una importante mayoría de empresas han buscado abatir el estrés laboral mediante la ejecución programas de bienestar, capacitación o coaching. Sin embargo, ninguna estrategia de bienestar compensa procesos que se han vuelto defectuosos al paso del tiempo.

La productividad sostenible comienza con procesos inteligentes y, en este sentido, el segundo paso consiste en revisar el flujo completo del trabajo, incluyendo eliminar actividades que no generan valor, simplificar autorizaciones, automatizar tareas repetitivas, reducir burocracia y eliminar reuniones prescindibles.

3. Reequilibrar las cargas de trabajo

No todas las personas trabajan bajo las mismas condiciones. En ocasiones, al interior de las empresas existen áreas permanentemente saturadas mientras otras no. Más que trabajar más horas, se trata de asignar mejor el trabajo.

Rediseñar el trabajo implica redistribuir responsabilidades considerando factores como la complejidad, el volumen, la frecuencia, el impacto y las capacidades disponibles, efectivamente analizadas.

4. Diseñar mayor autonomía en lugar de mayor supervisión

Uno de los principales generadores de estrés radica en la pérdida de control sobre el propio trabajo. Por ello, la autonomía fortalece tanto el compromiso como la responsabilidad individual.

Al respecto, el rediseño debe incrementar los espacios donde las personas puedan decidir cómo organizar sus actividades, cuándo realizar determinadas tareas, cómo colaborar con otros equipos y de qué manera solucionar problemas que se presentan a diario como parte de la operación.

5. Modernizar la colaboración

Revisar las formas de colaboración existentes significa cuestionar prácticas que hoy consumen enormes cantidades de tiempo como las reuniones sin propósito, las cadenas interminables de correos, la duplicidad de información, las aprobaciones excesivas y las interrupciones constantes. Aquí el objetivo consiste en construir dinámicas de trabajo más ágiles, donde la coordinación genere valor y no desgaste.

6. Incorporar la sustentabilidad del talento como criterio de diseño

Es habitual que en las organizaciones se diseñe el trabajo pensando exclusivamente en productividad. No obstante, hay que reflexionar y actuar con la incorporación del criterio de la sustentabilidad del talento.

Cuando el bienestar forma parte de los lineamientos de diseño, deja de ser un beneficio adicional para convertirse en una ventaja competitiva, desde la raíz. Es decir, que cada decisión organizacional debería responder una pregunta sencilla: ¿este proceso ayuda a conservar la energía, la salud y el compromiso de las personas o contribuye a su desgaste?

7. Implementar el cambio de forma gradual, medible y socialmente responsable

Lejos de entenderse como una transformación radical o improvisada, el rediseño del trabajo es un proceso progresivo, financieramente viable y construido con la participación de las personas.

Lo anterior implica que nunca concluye; antes bien, evoluciona conforme cambian las personas, la tecnología y las necesidades del negocio y el mercado. Por ello, amerita establecer un modelo de mejora continua mediante la implementa-

ción de proyectos piloto, indicadores de productividad y bienestar, retroalimentación permanente de los colaboradores y ajustes periódicos.



Una nueva responsabilidad para Recursos Humanos

El desafío estratégico para Recursos Humanos va más allá de crear mejores programas de bienestar pues ahora la demanda nos lleva a cuestionar la forma en que el trabajo ha sido concebido durante décadas.

Las empresas que logren rediseñar “el trabajo”, cada una en su contexto, con una visión centrada en las personas descubrirán que la productividad y el bienestar no son objetivos opuestos, pues se trata de dos resultados que se fortalecen uno al otro cuando el talento puede desarrollarse en condiciones sostenibles.

En un entorno donde la capacidad de atraer, comprometer y retener a los mejores profesionales define la competitividad de las empresas, el rediseño del trabajo dejará de ser una opción para convertirse en una decisión estratégica.

Los equipos de Recursos Humanos que comiencen hoy con esta transformación estarán construyendo mejores lugares para trabajar; diseñando organizaciones más resilientes, innovadoras y preparadas para competir con éxito en el futuro. 

Fuentes consultadas

Aarons-Mele, M. (2024). “5 Strategies for improving mental health at work”. En *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2024/04/5-strategies-for-improving-mental-health-at-work>

Seguridad industrial e higiene: el otro rostro del bienestar

Por: AMEDIRH



La seguridad industrial e higiene es uno de los pilares que sostienen a la estrategia de bienestar dentro de las empresas. De la mano de los programas de protección civil, sus actividades y herramientas contribuyen a que las personas cuenten con un entorno laboral propicio para desarrollar su trabajo con tranquilidad.

A través de protocolos, medidas de prevención y contención y equipos de protección personal, basados en normas y estándares nacionales y/o internacionales, los profesionales de la seguridad industrial e higiene se responsabilizan de que los trabajadores operativos mantengan su integridad.

De acuerdo con la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard, la cultura de salud ocupacional, industrial e higiene en el trabajo promueve

la implementación de un proceso que permite identificar, evaluar y controlar los factores de estrés o riesgos ambientales, sean reales o potenciales, en los entornos laborales y que pudieran repercutir negativamente en la integridad de los trabajadores y de otros miembros de la comunidad.

Las líneas de operación, como sucede en las fábricas o en las cadenas de logística y distribución, exigen un estricto cumplimiento de los protocolos de seguridad industrial. Al existir maquinaria y vehículos involucrados así como temperaturas extremas o materiales de manejo especial, existe un mayor margen de accidentabilidad.

Por ello, la seguridad en el trabajo debe traducirse en ejes específicos de la estrategia de bienestar, para garantizar los niveles mínimos de siniestrali-

dad, a través de la vigilancia de las condiciones y las conductas inseguras, factores que producen un incidente o percance cuando se combinan.

El control efectivo de los riesgos en el lugar de trabajo es una práctica que contribuye a la protección de personas, en primer lugar, y de las instalaciones y patrimonio; por tanto, incide de forma directa en la continuidad del negocio. Tratándose en particular de los colaboradores, se busca prevenir, y en su caso atender, diversos tipos de lesiones y afecciones cuyo origen reside en la operación.

De acuerdo con el giro del negocio, esto puede incluir estrés, padecimientos musculoesqueléticos, intoxicaciones, pérdida de la audición y lesiones a causa del esfuerzo repetitivo, entre muchas otras manifestaciones que conforman el inventario reconocido legalmente por las instituciones de salud pública y las autoridades laborales.

Hablemos de los riesgos laborales

Se les reconoce como las fuentes donde se origina el daño potencial para el trabajador. Tanto la normatividad como los estándares internacionales precisan que puede tratarse de materiales, maquinaria o actividades que impliquen la probabilidad de producir lesiones

a los operarios y deben suprimirse tan pronto se identifiquen. De esta forma se previenen desde incidentes hasta el fallecimiento de las personas.

Existe un consenso general acerca de la tipología de riesgos laborales que se presentan con mayor frecuencia en los centros de trabajo. La clasificación de estos aspectos ha obedecido a la necesidad de que tanto los empleadores como los colaboradores sean cada vez más conscientes de que pueden estar presentes a su alrededor y cómo mitigar su impacto.

- 1. Riesgos de seguridad:** son aquellos que pueden desencadenar accidentes de manera inmediata como consecuencia de condiciones inseguras o fallas en los procedimientos operativos; por ejemplo, derrames de sustancias, trabajos en alturas, operación de maquinaria, exposición a instalaciones eléctricas o actividades en espacios confinados sin equipo de protección.
- 2. Riesgos físicos:** provienen de factores ambientales como la radiación, los rayos ultravioleta, las temperaturas extremas y el ruido excesivo que pudieran ocasionar lesiones, enfermedades ocupacionales o disminuir progresivamente la capacidad funcional de los trabajadores.
- 3. Riesgos ergonómicos:** se originan cuando las características del trabajo no corresponden con las capacidades físicas de quienes lo realizan. Por ejemplo, el levantamiento manual de cargas, las posturas forzadas, los movimientos repetitivos o el uso de mobiliario y herramientas inadecuadas que favorecen la aparición de trastornos musculoesqueléticos, una de las principales causas de incapacidad laboral.
- 4. Riesgos organizacionales o psicosociales:** son factores como el estrés crónico, el acoso laboral, la intimidación, la violencia en

el trabajo, la sobrecarga de actividades o la falta de flexibilidad en los horarios y compromisos que repercuten directamente en la esfera emocional de los colaboradores.

- 5. Riesgos químicos:** exposición a sustancias que, dependiendo de su concentración y tiempo de contacto, pueden provocar intoxicaciones, quemaduras, enfermedades respiratorias o daños crónicos a la salud; por ejemplo, humos, vapores, líquidos, gases, pesticidas y materiales inflamables que requieren controles estrictos durante su almacenamiento, traslado y manipulación.
- 6. Riesgos biológicos:** derivan del contacto con microorganismos o materiales potencialmente infecciosos presentes en determinados procesos de trabajo. La exposición a sangre, bacterias, virus, insectos, residuos animales o desechos humanos puede generar enfermedades transmisibles si no existen medidas preventivas adecuadas. Se asocian con el sector salud pero están presentes en industrias como la alimenticia entre otras.

De acuerdo con la agencia federal del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos destinada a la administración de la seguridad y la salud ocupacional (OSHA por sus siglas en inglés *Occupational Safety and Health Administration*), la prevención exige una combinación de infraestructura adecuada, mantenimiento preventivo, protocolos claramente establecidos y una cultura donde el cumplimiento de las normas de seguridad sea una responsabilidad compartida por toda la organización.

¿De qué manera se expresa la prevención integral de riesgos y la seguridad industrial e higiene en tu organización? ¿Qué normatividad mexicana se aplica en tu entorno de trabajo? ¿Se cuenta con un diagnóstico o un programa efectivo? Son preguntas que ayudan al seguimiento de un ángulo clave para el bienestar en la empresa.

Cultura Kaizen: pensamiento positivo que genera bienestar operativo

Por: Mario Babosa,
ASESOR AMEDIRH TALENTO

Desde mi experiencia como consultor senior del Kaizen Institute México, con frecuencia he escuchado hablar del bienestar laboral en niveles operativos como un concepto limitado a temas de seguridad, ergonomía o programas aislados de salud. Sin embargo, la realidad actual nos obliga a replantearlo.

El “bien estar”, como lo conceptualiza Carlos Kasuga Osaka, Presidente del Consejo Directivo de Yakult México, consiste en poner a disposición de las personas todos aquellos elementos que les permitan verdaderamente “estar bien”.

Durante mucho tiempo hemos asumido que las personas deben sentirse bien únicamente con los recursos que se les proporcionan para ejecutar sus labores, dejando de lado que el entorno en el que trabajan no

es otra cosa que el reflejo de la cultura organizacional.

Desde la perspectiva Kaizen, el “estar bien” no es una consecuencia fortuita de un buen ambiente laboral; es el resultado de diseñar procesos que permitan a las personas trabajar mejor, con menos desperdicios, menos frustraciones y un mayor sentido de logro. Porque, al final, pocas cosas generan más desgaste que trabajar diariamente dentro de un sistema desordenado.

Muchas organizaciones atribuyen el deterioro del clima laboral exclusivamente al liderazgo, cuando en realidad una parte importante del problema reside en los propios procesos y en la cultura que rige su desempeño. No es casualidad que las personas trabajen desmotivadas en entornos que les impiden tener éxito y, en consecuencia, “estar bien”.



Dentro del modelo Kaizen, la metodología de las 5S representa uno de los ejemplos más claros de cómo una herramienta de productividad puede convertirse en un poderoso generador de bienestar.

Con frecuencia, las empresas reducen las 5S a campañas de limpieza o actividades estéticas. Sin embargo, su verdadero alcance es mucho más profundo pues las 5S son, ante todo, una herramienta de productividad que impacta directamente en la experiencia diaria de trabajo.

- **Separar (Seiri):** Eliminar elementos innecesarios reduce la saturación visual, disminuye riesgos de accidente y evita pérdidas de tiempo buscando materiales.
- **Ordenar (Seiton):** Un lugar para cada cosa reduce el es-



“Muchas organizaciones atribuyen el deterioro del clima laboral exclusivamente al liderazgo, cuando en realidad una parte importante del problema reside en los propios procesos y en la cultura que rige su desempeño”.



trés, evita discusiones y elimina movimientos innecesarios.

- **Limpiar (Seiso):** La limpieza sistemática permite detectar anomalías, prevenir fallas y crear entornos más seguros y saludables.
- **Estandarizar (Seiketsu):** La estandarización reduce la incertidumbre, facilita el aprendizaje y disminuye errores operativos.
- **Sostener (Shitsuke):** La disciplina genera hábitos positivos que fortalecen la cultura organizacional.

El resultado no sólo se refleja en mejores indicadores de productividad; también se traduce en una mayor percepción de control, reducción del estrés y orgullo por el lugar de trabajo. En tiempos en los que las organizaciones buscan fortalecer la experiencia del empleado, vale la

pena recordar que el bienestar no siempre requiere grandes inversiones.

Muchas veces comienza con algo tan simple como ordenar un espacio de trabajo, eliminar una actividad innecesaria o escuchar a quien ejecuta el proceso todos los días.

Porque poner en positivo no significa únicamente generar emociones favorables. Significa diseñar sistemas de trabajo donde las personas puedan ser productivas, sentirse seguras, conservar su salud y experimentar satisfacción por el trabajo bien hecho.

En otras palabras, significa comprender que la mejora continua de los procesos y el bienestar de las personas no son caminos paralelos; son exactamente el mismo camino.

El contenido es responsabilidad del autor.

¿Tu proveedor tiene REPSE vigente? Tu deducción y acreditamiento de IVA pueden depender de ello

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO



¿Sabías que, al contratar servicios especializados, en la práctica podrías convertirte en auditor de tu proveedor?

Cuando una empresa contrata a un prestador inscrito en el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), no basta con recibir la factura y pagar el servicio.

Las autoridades esperan que tú verifiques que el registro esté vigente, que la actividad contratada coincida con la autorizada y que exista documen-

tación suficiente para acreditar el cumplimiento laboral, fiscal y de seguridad social del proveedor. El problema es que muchas empresas recuerdan que tienen esta obligación cuando reciben una carta invitación o un requerimiento del Sistema de Administración Tributaria (SAT) o una observación relacionada con la deducción del gasto y el acreditamiento del IVA.

De hecho, en semanas recientes el SAT ha estado enviando este tipo de comunicados a los contribuyentes en los que indican:

Con el propósito de acompañarte en el cumplimiento de tus obligaciones fiscales, conocimos que en el ejercicio 2025 recibiste Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) por operaciones que realizaste con personas que están canceladas en el Registro de Prestadores de Servicios Especializados u Obras Especializadas (REPSE), no obstante, si el día en que recibes este comunicado ya cumpliste, no tienes que presentar un caso de aclaración.



Estos comunicados se deben, en buena medida, al cruce de información entre los CFDI emitidos, las bases de datos de la autoridad fiscal y la información del padrón administrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sin embargo, es importante hacer una precisión: que un proveedor no tenga REPSE vigente “el día de hoy” no necesariamente significa que no lo haya tenido vigente cuando se contrató, prestó, facturó o pagó el servicio.

El análisis correcto debe hacerse considerando el momento en que se prestó el servicio y se realizó la operación. Si en ese momento el proveedor contaba con registro vigente, la empresa contratante deberá contar con la documentación que lo demuestre.

Por ello, más que saber cómo atender una carta invitación o requerimiento, lo recomendable es integrar desde el inicio un expediente completo por cada proveedor de servicios especializados.

¿Qué información debería solicitarse al proveedor?

Como parte del expediente inicial, es conveniente contar con:

- Copia del registro REPSE vigente.
- Contrato por escrito que señale claramente el objeto del servicio, duración, monto y personal asignado.
- Verificación de que el contrato incluya el número de registro REPSE.
- Confirmación de que la actividad contratada coincida con la actividad autorizada en el registro.

Adicionalmente, de forma periódica, el proveedor debe proporcionarte:

- CFDI de nómina de los trabajadores que participaron en la prestación del servicio.
- Comprobantes de pago y declaración de las retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) efectuadas a dichos trabajadores.
- Declaración y acuse de pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) correspondiente a los meses en que el contratante haya realizado pagos al proveedor.
- Comprobantes de pago de cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit).
- Opiniones de cumplimiento positivas emitidas por SAT, IMSS e Infonavit.

“El REPSE no debe revisarse únicamente como un requisito laboral del proveedor. Para la empresa contratante también representa un punto crítico de control fiscal”.

- Reporte de trabajadores que participaron en la ejecución del servicio, incluyendo nombre completo, CURP, puesto y número de seguridad social.

Contar con esta información permite acreditar ante las autoridades que el proveedor cumplía con sus obligaciones laborales, fiscales y de seguridad social, lo cual fortalece la defensa documental de la empresa contratante en caso de revisión o requerimiento.

Controles internos recomendables

Para reducir riesgos, las empresas pueden implementar controles sencillos, pero constantes:

- **Verificar la vigencia del REPSE antes de contratar.** No basta con recibir una copia del registro. Es recomendable cotejar la información contra el padrón público correspondiente. Sigue estos pasos para verificarlo:
 - Ingresa al sitio oficial del Padrón Público REPSE.
 - Desplázate a la parte inferior derecha y haz clic en el botón de “Consulta”.
 - Escribe el nombre o razón social de tu proveedor y presiona “Buscar”.
 - Selecciona el resultado correcto. El sistema te mostrará el folio, la fecha de registro, el estatus activo y la vigencia exacta de su autorización.
- **Revisar la vigencia durante toda la relación contractual.** Si el contrato dura varios meses, debe identificarse si el registro del proveedor vencerá durante la prestación del servicio.
- **Solicitar la renovación oportunamente.** Cuando el registro esté próximo a vencer, so-

licita a tu proveedor que te comparta la evidencia documental de que inició o concluyó el trámite de renovación.

- **Integrar expedientes mensuales.** La documentación no debe pedirse únicamente al cierre del año o cuando llega una revisión. Lo recomendable es recabarla de forma mensual, por lo referente a recibos de nóminas, declaraciones y comprobantes de pago del ISR retenido a trabajadores y del IVA. Asimismo, los comprobantes de pago de las cuotas mensuales del IMSS bimestral, respecto de los comprobantes de pago de las cuotas de cesantía en edad avanzada y vejez, SAR e Infonavit.

¿Qué hacer si ya llegó una carta invitación del SAT?

En ese caso, lo primero es revisar el estatus del proveedor en el padrón REPSE y reunir la documentación que acredite el cumplimiento de requisitos en el periodo en que se realizó la operación.

Ya con la información completa se dará respuesta al SAT siguiendo el procedimiento establecido en la carta invitación.

Conclusión

El REPSE no debe revisarse únicamente como un requisito laboral del proveedor. Para la empresa contratante, también representa un punto crítico de control fiscal.

Una revisión preventiva puede evitar contingencias importantes, particularmente en materia de deducción de ISR, acreditamiento de IVA, responsabilidad solidaria y posibles multas.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Wellness dates: la tendencia que conecta personas desde el bienestar



Por: Mujer Ejecutiva

En un contexto donde cada vez más personas priorizan el bienestar y el autocuidado; surgen las **wellness dates**, como una nueva forma de vivir las relaciones interpersonales.

Se trata de encuentros sociales para fortalecer vínculos y crear comunidad; centrados en actividades de bienestar, como sesiones de yoga, saunas o almuerzo saludable, que priorizan conexiones auténticas a través del autocuidado compartido.

Esta tendencia está transformando los gimnasios, estudios y clubes deportivos en espacios multifuncionales en los que las personas entrenan, socializan, trabajan y forman relaciones, reemplazando otros espacios convencionales.

Experiencias con propósito

Las **wellness dates** ofrecen experiencias en un contexto más ligero y auténtico: menos presión, más movimiento; menos pose, más presencia.

De acuerdo con información de Sport City, este fenómeno responde a un cambio cultural más amplio. Las nuevas generaciones priorizan cada vez más el tiempo de calidad, la salud integral y las experiencias con significado. En lugar de planes centrados en el consumo, crece el interés por actividades que dejen una sensación de energía, conexión y bienestar.

Además, realizar actividades físicas o de autocuidado en grupo, ya sea entre amigos, parejas o nuevas conexiones; fortalece la complicidad,

mejora la comunicación y fomenta un sentido de pertenencia.

Las **wellness dates** se posicionan como una nueva forma de vivir las relaciones interpersonales, alineada con el auge del bienestar integral y la búsqueda de equilibrio.

Wellness dates que marcan tendencia

- Tomar juntos una clase fitness (desde yoga o pilates hasta box o cycling) como una forma de convivir y motivarse mutuamente.
- Convertir la cita en un plan de sauna o recuperación para relajarse y desconectarse del estrés diario.
- Apostar por un almuerzo saludable posterior al entrenamiento, mezclando bienestar con gastronomía ligera.
- Probar experiencias como respiración consciente, estiramientos o mindfulness en pareja.
- Elegir experiencias sobre consumo: menos alcohol, más movimiento; menos cosas, más recuerdos.
- Lejos de ser una moda pasajera, esta tendencia refleja cómo la socialización y el autocuidado comienzan a cruzarse en la forma en que hoy construimos vínculos, amistades y comunidad.

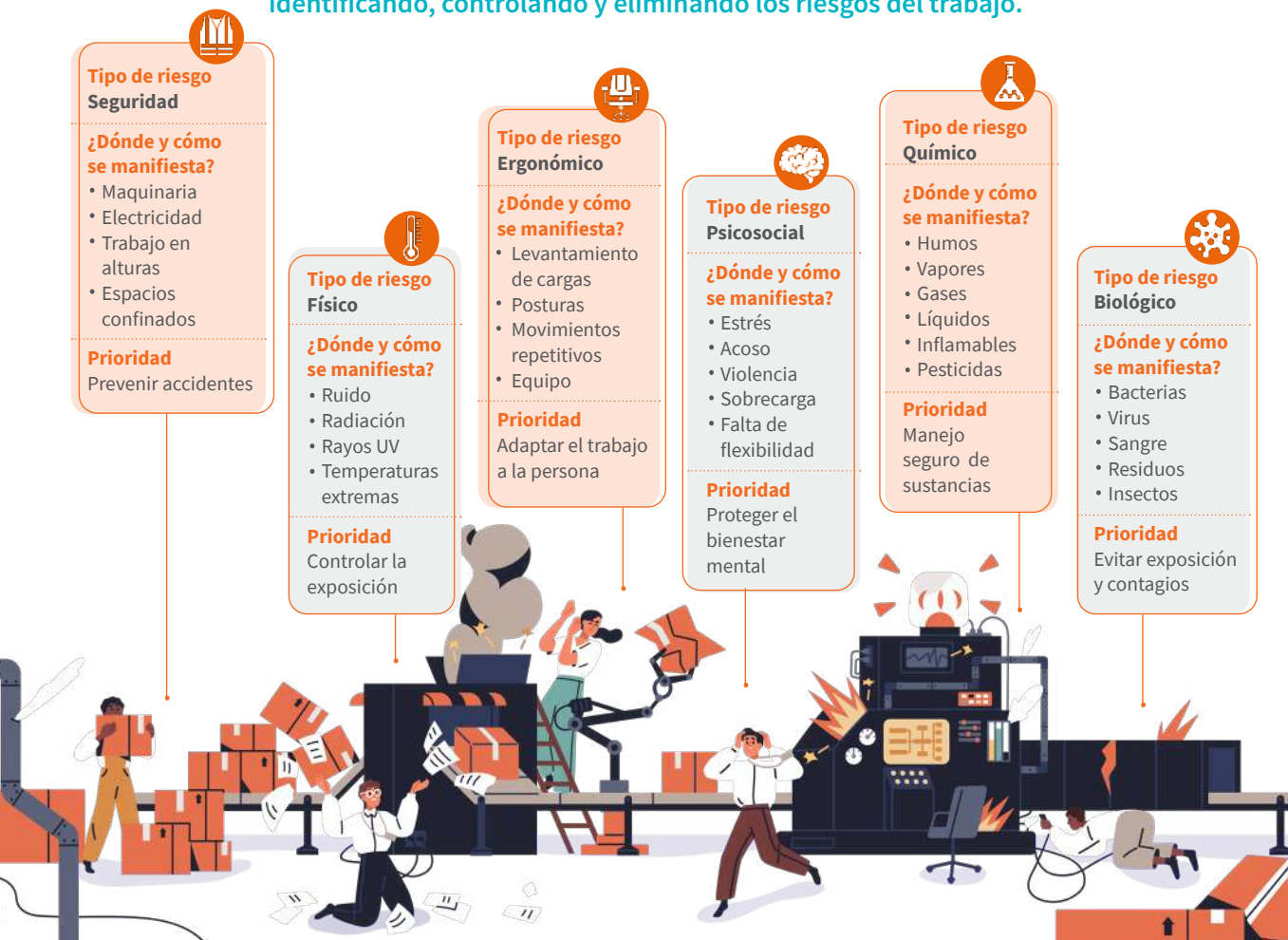
El contenido es responsabilidad del autor.

¿Qué amenaza el bienestar de tu organización?

Los riesgos laborales afectan a la integridad de los colaboradores personas y comprometen la productividad, la continuidad del negocio y la competitividad.



La mejor estrategia de bienestar comienza antes del accidente: identificando, controlando y eliminando los riesgos del trabajo.



Una cultura de seguridad protege a las personas, fortalece la operación y asegura la sustentabilidad de la empresa.

Fuente: Diseño infográfico de AMEDIRH con información de Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Occupational Safety and Health Administration.



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