

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos



CREACIÓN Y OFERTA DE EMPLEO VS DISPONIBILIDAD DE TALENTO: MITOS Y REALIDADES

8

EN PORTADA

El líder de RH
frente al reto de la
creación de empleo

10

GRANDES TENDENCIAS

¿Qué pueden hacer las empresas
para combatir la escasez
de talento en áreas STEM?

22

ENFOQUE DE NEGOCIOS

El mito de la
escasez de talento



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.

En AMEDIRH, estamos seguros de ofrecerte una solución integral, experta y de fondo para sumarnos al proyecto de tu empresa. Es una propuesta de valor agregado para el desempeño de las funciones y procesos clave de Recursos Humanos.

NUESTROS SERVICIOS

 Amedirh Talento	 Webinars Gratuitos
 Banco del Conocimiento	 Grupos de Intercambio
 Barra de Consultoría	 Revisiones Salariales y Contractuales
 Blog RH	 Revista digital Creando ValoRH
 Comités de Trabajo	 Congreso RH Amedirh

¡AFÍLIATE!

afiliacion@amedirh.com.mx
www.amedirh.com.mx

Únete a nuestras redes sociales



CONTENIDO

04 EDITORIAL

Creación y oferta de empleo versus disponibilidad de talento en México: mitos y realidades

08 EN PORTADA

El líder de Recursos Humanos frente al reto de la creación de empleo

10 GRANDES TENDENCIAS

¿Qué pueden hacer las empresas para combatir la escasez de talento en áreas STEM?

16 CÁPSULA LABORAL

El reto laboral en 2025

28 AMEDIRH TALENTO

Hablemos de la paradoja entre demanda y oferta de empleo

30 MARCO LEGAL

Justicia laboral y reforma judicial: El problema principal con los jueces, es que no hay

32 MUNDO EJECUTIVO

Las 10 carreras universitarias que se recomienda estudiar en 2025, según la IA

CREANDO VALOR

34 RETORNO DE INVERSIÓN

Incentiva la puntualidad y asistencia sin aumentar los costos sociales

ENFOQUE DE NEGOCIOS

14 Inteligencia Artificial en las empresas: ventajas y desafíos

18 Rumbo del mundo laboral

20 Oferta y disponibilidad: ¿estamos haciendo lo necesario?

22 El mito de la escasez de talento

24 ¿Cuál es el secreto de Suiza para ser un centro mundial de talento?

26 Discapacidad: mitos y realidades de la creación y oferta de empleo vs disponibilidad de talento

Creación y oferta de empleo versus disponibilidad de talento en México: mitos y realidades

Por: Lic. Mauricio Reynoso,
DIRECTOR GENERAL DE AMEDIRH

En México, el panorama laboral es un terreno lleno de contrastes. Mientras que ciertas industrias reportan falta de talento especializado, diversas vacantes permanecen sin cubrir a pesar de la alta demanda de empleo. La brecha entre la creación de empleos y la disponibilidad de talento refleja desafíos estructurales, tanto del lado de la oferta como de la demanda. Este fenómeno es una preocupación central para los líderes de Recursos Humanos, quienes afrontan las expectativas de un mercado laboral en constante cambio y adaptarse a las nuevas exigencias de habilidades.

Uno de los mitos más comunes sobre la escasez de talento en México es que “simplemente no hay suficientes personas capacitadas”. Sin embargo, el problema va más allá. Diversos estudios revelan que los candidatos cuentan con habilidades técnicas, pero carecen de competencias blandas o adaptabilidad a entornos de trabajo cambiantes, lo cual los hace menos atractivos. Asimismo, la falta de programas de capacitación continua y el bajo desarrollo de habilidades digitales y tecnológicas han limitado el acceso a talento alineado con las nuevas demandas.

Otro aspecto que alimenta este mito es la falta de conexión entre el sector educativo y las necesidades de la industria. Aunque en los años recientes se ha promovido la creación de programas técnicos y profesionales, la velocidad de cambio en el mercado laboral hace que las habilidades demandadas evolucionen rápidamente, mientras que el sistema educativo no.

La creación de empleo en México también enfrenta su propio conjunto de mitos y retos. Por un lado, se tiende a pensar que al generar más empleos

se solucionará la falta de oportunidades para los candidatos. No obstante, diversidad de empresas enfrentan el reto de encontrar perfiles adecuados y, en ocasiones, necesitan hacer ajustes en sus expectativas salariales, paquetes de beneficios y planes de crecimiento para atraer el talento requerido.

Además, el mito de que la creación de empleos es un proceso rápido y sin complicaciones se enfrenta con la realidad de la burocracia y la infraestructura de las organizaciones. Los procesos de contratación pueden ser largos y poco flexibles, lo cual retrasa la incorporación de talento a puestos clave. La competencia con empresas extranjeras que ofrecen mejores condiciones laborales, también dificulta el atraer candidatos calificados, especialmente en sectores clave como tecnología, ingeniería y ciencias de datos.

En este contexto, el líder de Recursos Humanos juega un rol crucial para derribar mitos y cambiar creencias limitantes. Como responsable de la gestión de talento, debe trabajar estrechamente con su equipo para identificar las auténticas barreras en la contratación y diseñar estrategias de atracción que respondan a las necesidades del mercado. Más aún, el líder de RH debe comunicar de manera efectiva estos desafíos a la dirección general, fomentando una visión estratégica y realista que considere tanto las limitaciones como las oportunidades del entorno.

Así, al enfocarse en el crecimiento y la adaptación, la función de Recursos Humanos se convierte en un pilar esencial para la sostenibilidad y competitividad de la empresa en un mercado laboral que exige flexibilidad y capacidad de respuesta rápida, para crear ventaja competitiva de alta calidad. 

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; Director Corporativo de Recursos Humanos, HSBC México. **PRESIDENTE DEL CONSEJO CONSULTIVO:** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidente Senior de Recursos Humanos Latam, Pepsico Alimentos. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Armando Torres Cornejo; VP Legal y General Counsel; Pepsico Alimentos México. Lic. Mónica Graue, Socia; Atabay. MBA. Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano y Sostenibilidad; SURA.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso, Director General. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDOVALORH. Año 14. No. 1. Enero - Febrero, 2025. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: IDMS Consulting SC. Imagen de portada. Archivo. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2022-032817084300-203 (en trámite). 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.

Mitos y realidades de la oferta y la demanda de empleo en México

El mercado laboral en México enfrenta desafíos importantes, marcados por cambios demográficos, tecnológicos y económicos. No obstante, a menudo las percepciones sobre la oferta y la demanda de empleo están basadas en mitos que dificultan la toma de decisiones estratégicas en Recursos Humanos.

Mito 1: No hay empleo suficiente en México

Según datos recientes, existen sectores con alta demanda laboral, como tecnología, manufactura avanzada y servicios especializados, pero enfrentan una escasez de talento calificado. Esto revela un desajuste entre las habilidades disponibles y las requeridas, más que una falta absoluta de empleo.

Mito 2: Los jóvenes no quieren trabajar

Es común escuchar que las nuevas generaciones no están interesadas en trabajar. Sin embargo, los estudios muestran que los jóvenes buscan empleo que les ofrezca propósito, desarrollo y equilibrio entre vida personal y profesional. Adaptar las propuestas de valor de la empresa a estas expectativas puede ser clave para atraer y retener talento joven.

Mito 3: La automatización eliminará la mayoría de los empleos

Aunque la automatización y la Inteligencia Artificial están transformando el mercado laboral, no necesariamente eliminan empleos, sino que los redefinen. Muchas tareas repetitivas están siendo automatizadas, pero esto genera demanda de nuevos perfiles especializados.

Aclarar estos y otros mitos, es el objetivo de la presente edición de **CreandoValorH**.

Únete a nuestras redes sociales





**ANÚNCIATE
AQUÍ**

Tenemos un espacio para ti

**Anuncia tu servicio con la
comunidad
más grande de RH**

**contacto@amedirh.com.mx
www.amedirh.com.mx**

REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Las Mejores Consultoras en



2025

- Redes • Seguridad • Outsourcing tecnológico
- Desarrollo de software • Centro y administración de datos

 www.revistaconsultoria.com.mx  55 90 06 17 14  ireneherrerias@revistaconsultoria.com.mx  CONSULTORÍA

 Revista Consultoría TV  @revistaconsultoria  @revistaconsultoria  @Rev_Consultoria

El líder de Recursos Humanos frente al reto de la creación de empleo

Por: AMEDIRH



Las empresas enfrentan constantes cambios en el mercado, presiones para mantenerse competitivas y, en tal contexto, la creación de empleo se convierte en un desafío estratégico. Los líderes de Recursos Humanos (RH) tienen una responsabilidad clave en esta misión, al ser los encargados de gestionar el talento y alinear las necesidades de la empresa con el crecimiento de la fuerza laboral. ¿Cuáles son los retos por enfrentar en el 2025?

1. Comprender la estrategia de negocio

Las empresas que buscan expandirse o diversificarse requieren talento especializado que apoye los objetivos. En este sentido, el líder de RH debe participar activamente en las discusiones sobre la visión y los planes de expansión de la empresa, para identificar las competencias y el número de empleados necesarios.

Es crucial que los equipos de RH tengan una perspectiva clara de hacia dónde se dirige la empresa y las capacidades específicas que requerirán las nuevas posiciones. Así, pueden anticipar los requisitos de contratación y preparar estrategias de atracción de talento, alineando el crecimiento de la plantilla con los objetivos de negocio. Con esta información, pueden identificar las habilidades esenciales y planificar la creación de empleos a corto, mediano y largo plazo, en función de los nuevos mercados que se planea conquistar.

2. Coordinar la planeación de la demanda

La planeación de la demanda es un proceso mul-

tidisciplinario que involucra a varias áreas dentro de la empresa. Para que RH pueda anticiparse a las necesidades de contratación, es fundamental establecer una coordinación fluida con Operaciones, Mercadotecnia, Finanzas y Relaciones Laborales. Cada equipo aporta información esencial sobre el volumen y tipo de trabajo que se proyecta en el corto y mediano plazo.

Por ejemplo, el área de Operaciones puede prever un aumento en la producción, lo cual indicará una necesidad de contratación adicional; Mercadotecnia podría estar planeando lanzamientos que requieran equipos especializados; Finanzas podrá proporcionar una perspectiva sobre el presupuesto disponible para nuevas posiciones; y Relaciones Laborales jugará un rol en la negociación y planificación de la expansión del personal dentro de los acuerdos colectivos vigentes. La coordinación permite a RH elaborar un plan de contratación que responda a la demanda, sustentado en un análisis profundo de las condiciones internas y externas.

3. Analizar la disponibilidad de talento

Los líderes de RH deben llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado laboral, con el fin de identificar si existe la oferta de habilidades necesarias para cubrir las vacantes proyectadas. Este análisis puede revelar tanto oportunidades como desafíos; en ciertos casos, puede ser más sencillo encontrar el talento en mercados locales, mientras que en otros se requiere ampliar la búsqueda a nivel nacional o incluso internacional.

Es crucial que los equipos de RH tengan una perspectiva clara de hacia dónde se dirige la empresa y las capacidades específicas que requerirán las nuevas posiciones.

Además, es importante que los líderes de RH evalúen la posibilidad de emplear modelos de contratación más flexibles, como el trabajo remoto, para atraer talento que no necesariamente se encuentre en la misma ubicación que la empresa. La disponibilidad de talento afecta la cantidad de puestos que se pueden crear, así como el perfil de los mismos, permitiendo que se ajusten las estrategias de atracción y selección de acuerdo con la realidad del mercado.

4. Estudiar la viabilidad financiera para crear nuevos empleos

La creación de empleo no es un objetivo aislado pues debe estar respaldada por una viabilidad financiera sólida. Por esta razón, es fundamental que los líderes de RH trabajen en colaboración con el área financiera para determinar el presupuesto disponible para la expansión de la plantilla. Esto implica evaluar los costos salariales, los beneficios y los gastos adicionales que implica la contratación.

La viabilidad financiera también implica determinar si existen beneficios fiscales o incentivos gubernamentales que puedan apoyar la creación de empleo, así como considerar estrategias de retención de personal que reduzcan los costos de reemplazo y formación de nuevos empleados.

5. Evaluar el costo de adquirir talento del exterior

Cuando el talento requerido no está disponible dentro de la organización, es necesario considerar la adquisición de talento del exterior. Esto incluye el análisis del costo asociado, que

puede ser considerablemente más alto debido a los gastos de reubicación, visados, y ajustes salariales competitivos. En este sentido, el líder de RH debe evaluar si el beneficio que aporta la contratación de talento externo compensa estos costos, o si es más viable invertir en programas de desarrollo interno.

Asimismo, el costo de adquirir talento del exterior no se mide exclusivamente en términos económicos, sino en el impacto cultural y organizacional que puede tener en la empresa. El líder de RH debe asegurarse de que la incorporación de empleados de otras empresas, localidades o países esté alineada con los valores y la cultura organizacional, para evitar problemas de integración o retención a futuro.

6. Ejecutar programas para el desarrollo interno

Una alternativa estratégica frente al reto de la creación de empleo es el desarrollo de talento interno. El *upskilling* y *reskilling* son dos enfoques clave que permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades o mejorar las que ya poseen, adaptándose así a los cambios en las necesidades del negocio. El concepto *upskilling* implica capacitar a los colaboradores actuales para que asuman roles más complejos o especializaciones dentro de su área, mientras que el *reskilling* se centra en capacitarlos para desempeñarse en áreas o posiciones distintas a las que ocupan actualmente.

Los programas de desarrollo de talento interno son una excelente manera de reducir costos de contratación, ya que permiten aprovechar al máximo el existente en la organización. Al mismo tiempo, aumentan el compromiso y la satisfacción de los empleados, quienes ven en la empresa oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional. El líder de RH debe identificar a los colaboradores con potencial de desarrollo y diseñar programas específicos que les permitan adquirir las competencias necesarias para cubrir los nuevos puestos que se generen. 

¿Qué pueden hacer las empresas para combatir la escasez de talento en áreas STEM?

Por: **Timo Lehne**,
CHIEF EXECUTIVE OFFICER / STHREE

La escasez mundial de trabajadores con educación y habilidades en ciencia, ingeniería, tecnología y matemáticas (STEM, por las siglas en inglés) plantea importantes cuestiones: ¿Cómo aprovecharán las principales economías las oportunidades digitales sin contar con el talento adecuado? ¿Cómo contribuirán los responsables políticos a apoyar la innovación?

Y lo que es más importante para las empresas contratantes: ¿cómo cubrirán sus necesidades específicas de talento en STEM? No se trata de eximir de responsabilidad a los responsables políticos. Pero el impacto de los cambios políticos suele ser lento, así que mientras tanto las empresas necesitan estrategias para competir y captar los mejores talentos.

La escasez de trabajadores con habilidades en STEM está en casi todas partes. En Europa, casi la mitad de las empresas tienen dificultades para contratar a personas con las habilidades en STEM que necesitan. En Estados Unidos, el 45% de los empleados con un doctorado en STEM son extranjeros.



Incluso en Asia, donde los gobiernos invierten fuertemente en educación, países como Japón han visto cómo el número de técnicos y universitarios en STEM se ha estancado en los últimos años. Las consecuencias de esta escasez podrían ser nefastas.

La automatización y la Inteligencia Artificial (IA) ayudarán cada vez más a los trabajadores a realizar tareas manuales que consumen mucho tiempo. Pero eso también significa que las habilidades que se esperan de los empleados están cambiando. Quienes carecen de nuevas competencias en STEM tienen cada vez más dificultades para competir en el mercado laboral.

El Foro Económico Mundial describe la alfabetización científica y el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como habilidades fundamentales que necesitan todos los trabajadores del siglo XXI.

Los empleadores, por su parte, tienen dificultades de cubrir nuevos tipos de puestos que exigen experiencia en campos como el



El Foro Económico Mundial describe la alfabetización científica y el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como **habilidades fundamentales que necesitan todos los trabajadores del siglo XXI.**

análisis de datos, el aprendizaje automático y la ingeniería de software.

Participar en la próxima generación

Sólo los gobiernos y los responsables políticos pueden abordar algunos de los problemas fundamentales de esta escasez de habilidades en STEM. Esto es especialmente cierto en lo que respecta a la educación.

Pero las empresas que tienen mucho en juego podrían obtener un acceso privilegiado a los expertos en STEM de la próxima generación. Existen interesantes oportunidades para aumentar la colaboración entre las empresas y las instituciones educativas a todos los niveles.

En Ruanda, por ejemplo, el Ministerio de Educación colabora con Microsoft y Keza para mejorar la calidad de la enseñanza en STEM en sus escuelas. En tanto, la Universidad de Cambridge ha puesto en marcha una alianza con Urenco, en un ejemplo de colaboración en la enseñanza superior. Con su know-how en energía nuclear, la empresa contribuye a la investigación y hace aportaciones al plan de estudios de STEM de la universidad. A cambio, obtiene “acceso a una cantera de futuros empleados potenciales”.

Las pasantías son otra forma de atraer a los estudiantes en etapas posteriores de su formación. Por ejemplo, aprovechando esta oportunidad, la NASA ofrece una serie de programas de este tipo a estudiantes de todo Estados Unidos.

Del mismo modo, las empresas centradas en STEM pueden ofrecer programas de aprendizaje. Los graduados de estos programas suelen quedarse en la empresa. Esto es muy popular en países como Francia, donde las iniciativas de aprendizaje entre empresas y las grandes escuelas de renombre internacional se están extendiendo rápidamente.

El fomento de la diversidad suele ser un objetivo valioso de estas iniciativas. Apoyar a los grupos que actualmente están subrepresentados en la fuerza laboral de STEM —por ejemplo, las mujeres representan sólo el 29% de los trabajadores de STEM en el Reino Unido—, es una forma crucial de ampliar la cantera de futuros talentos. Otra forma de suplir las carencias de personal cualificado es explorar

los programas de patrocinio de visados para contratar personal extranjero.

No hay talla única

Muchos de los nuevos contratados serán trabajadores jóvenes, pero no hay que descuidar otros grupos demográficos. Estudios de STthree muestran que los profesionales de STEM de más de 50 años tienen más probabilidades de estar descontentos con elementos de su vida laboral, como el grado de compromiso e inspiración que encuentran en su trabajo diario. También es más probable que estén insatisfechos con los salarios, recompensas y falta de reconocimiento.

El aprendizaje permanente y el desarrollo profesional son muy apreciados por los trabajadores de STEM; al fin y al cabo, trabajan en campos que evolucionan a un ritmo vertiginoso. En 2007, casi una de cada seis ofertas de empleo en informática y matemáticas requería una cualificación que había quedado obsoleta tan solo 12 años después. No es de extrañar, por tanto, que casi la mitad de los profesionales de STEM quieran un puesto en el que aprendan las últimas técnicas, aunque eso signifique ganar menos.

Reclutar y retener

Pero la contratación es sólo una parte del trabajo. Los empleadores también deben esforzarse por retener el talento en STEM que atraen. Deben empezar por desarrollar un conocimiento mucho más detallado de lo que constituye un lugar de trabajo atractivo para sus empleados:

- ¿Qué beneficios valoran como parte del paquete de remuneración?
- ¿Qué buscan en términos de oportunidades de trabajo híbrido y flexible?
- ¿Cómo puede la empresa crear una cultura de trabajo que comprometa e inspire al personal?

Las organizaciones que se concentren en estrategias de retención se beneficiarán de un

círculo virtuoso, en el que también mejorará la contratación. Es probable que aumenten las valoraciones positivas de los empleados en sitios de carreras cada vez más influyentes, como Glassdoor, y es más probable que los empleados actuales recomienden la empresa a sus contactos.

Crear una marca de empleador adecuada es crucial en este sentido. Con el tiempo —pero casi con toda seguridad más rápidamente que cualquier cambio político—, todas estas medidas fomentarán tanto el reclutamiento como la retención.

Es posible que las empresas tengan que tomar medidas a corto plazo para llenar el vacío: incorporar a trabajadores subcontratados, por ejemplo, y recurrir a personal flexible. A largo plazo, sin embargo, sólo los empleadores con una estrategia más holística podrán resolver con éxito sus carencias de habilidades en STEM.

¿Qué pueden hacer ahora las empresas?

Los empleadores tienen que dejar de hablar de las lagunas de talento en STEM y empezar a trabajar para satisfacerlas. En particular:

- Determinar dónde las nuevas tecnologías pueden apoyar las habilidades y dónde se necesitan nuevas habilidades.
- Descubrir cómo utilizar su marca de empleador para destacar entre los demás.
- Combinar soluciones de contratación flexible con la contratación tradicional.
- Aprovechar al máximo la fuerza laboral de más edad, mejorando las cualificaciones de los trabajadores mayores.
- Situar la diversidad en el centro de la contratación y retención.

Publicado por el **Foro Económico Mundial** y reproducido bajo el esquema **Creative Commons**.
<https://es.weforum.org/stories/2024/05/que-pueden-hacer-las-empresas-para-combatir-la-escasez-de-talentos-en-stem/>



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

Inicia 20 de enero de 2025



Auditoría práctica

Inicia 27 de enero de 2025



Impuestos

Inicia 11 de febrero de 2025



**PLD para la certificación
de la CNBV**

Inicia 17 de febrero de 2025



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

Inicia 28 de febrero de 2025



**Precios
de Transferencia**

Inicia 4 de marzo de 2025



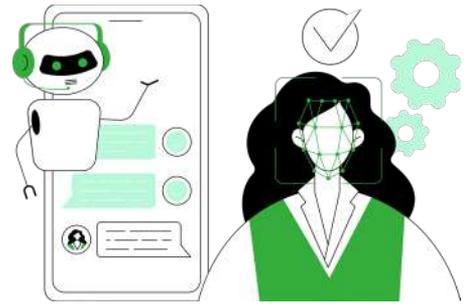
diplomados@colegiocpmexico.org.mx
Tel. 55 1105 1925
55 8461 4092

Colegio de Contadores Públicos de México.



Inteligencia Artificial en las empresas: ventajas y desafíos

Por: C.P. y P.C.FI. Mauricio Hurtado de Mendoza Valdez, SOCIO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO



La Inteligencia Artificial (IA) ha evolucionado rápidamente y está transformando profundamente el ámbito empresarial, especialmente en el campo de los Recursos Humanos (RH). La adopción de esta tecnología plantea oportunidades y desafíos; y para los hombres de negocio y en particular para los especialistas en gestión de talento.

A continuación, exploraremos las ventajas y desafíos de la IA en las empresas, enfocándonos en el papel de RH y en la posibilidad de que las nuevas herramientas complementen las actividades de la fuerza de trabajo, al tiempo que contribuya a mejorar su productividad.

I. Adopción de la IA en las empresas y su impacto en la comunidad de negocios

La IA en su versión generativa se refiere a la capacidad que tiene la combinación de equipo (*hardware*) y programación (*software*) para replicar funciones cognitivas humanas, como el aprendizaje, el razonamiento y la resolución de problema.

II. Ventajas

Optimización de los procesos de reclutamiento y selección

Uno de los beneficios más notables de la IA es la automatización del reclutamiento. Las herramientas pueden analizar grandes volúmenes de postulaciones, identificar a los candidatos con las habilidades requeridas y realizar eva-

luaciones iniciales de forma rápida. Esto reduce el tiempo que los reclutadores deben dedicar a revisar el currículum de los aspirantes y hacer entrevistas preliminares, permitiéndoles concentrarse en actividades de mayor valor agregado, como evaluar la adecuación cultural y las competencias interpersonales.

Mejora en la capacitación y el desarrollo profesional

Las herramientas de IA pueden analizar el rendimiento de los empleados y sugerir programas de capacitación personalizados. Esto permite identificar y abordar las brechas de habilidades en tiempo real, facilitando un desarrollo profesional continuo y adaptado a las necesidades específicas de cada colaborador.

Monitoreo de desempeño y análisis predictivo

La IA permite recopilar y analizar datos de rendimiento de manera objetiva y continua, ayudando a identificar patrones y tendencias en el desempeño de los empleados. Esto puede resultar en un monitoreo más preciso del rendimiento y facilitar intervenciones oportunas para mejorar la productividad.

III. Desafíos

Posible pérdida de empleos y la necesidad de reentrenamiento

La implantación de IA en tareas repetitivas y rutinarias puede incrementar el riesgo de reemplazo

La IA en RH genera beneficios tangibles como la eficiencia en los procesos de selección y capacitación personalizada.

de ciertos puestos de trabajo. Aunque esto podría representar una ventaja en términos de eficiencia, también es posible que genere incertidumbre y resistencia entre los empleados. Además, muchas funciones podrían requerir una reconfiguración de habilidades y, algunas personas, podrían tener dificultades para adaptarse a las nuevas demandas tecnológicas.

Sesgos en los algoritmos de IA

A pesar de los esfuerzos por reducir los sesgos, los algoritmos de IA pueden reflejar prejuicios inherentes en los datos con los que han sido entrenados. Por ejemplo, si un sistema de reclutamiento automatizado ha sido alimentado con datos de una empresa con poca diversidad, es probable que reproduzca esas mismas limitaciones al seleccionar candidatos.

Dependencia de datos y problemas de privacidad

La IA se basa en la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos, lo cual puede plantear problemas de privacidad y seguridad. En un entorno de trabajo, esta dependencia puede generar inquietud entre los colaboradores, quienes podrían sentirse constantemente vigilados.

IV. ¿Puede la IA sustituir a las personas de RH?

Si bien la IA es eficaz para automatizar tareas repetitivas y optimizar procesos, aún enfrenta limitaciones en áreas que requieren habilidades humanas como la empatía, la negociación y la resolución de conflictos. Por ello, no puede sustituir completamente a los humanos de RH, pero sí asumir tareas administrativas, permitiendo que los profesionales se concentren en actividades de alto valor agregado.

1. La IA como complemento para mejorar la productividad humana

La clave está en ver la IA como un complemento, no como un reemplazo. La IA permite a los profesionales de RH enfocarse en tareas estratégicas y creativas, mejorando así la productividad general del equipo y optimizando los recursos humanos.

2. Impacto en la toma de decisiones estratégicas

La IA proporciona una gran cantidad de datos e información procesada que permite a los especialistas de RH tomar decisiones más informadas. No obstante, estas deben ser interpretadas y contextualizadas por humanos, quienes poseen entendimiento más profundo del contexto organizacional y de las relaciones interpersonales.

V. Conclusión: El futuro de la IA en RH

La IA ofrece una gran variedad de ventajas para Recursos Humanos, desde la mejora de la eficiencia en la contratación hasta la personalización de los programas de desarrollo profesional. Sin embargo, también plantea desafíos importantes, como el riesgo de pérdida de empleos y los problemas de sesgo y privacidad.

En última instancia, la IA debe verse como una herramienta para potenciar el trabajo humano, permitiendo que los equipos de RH se concentren en tareas que realmente requieren de la creatividad, la empatía y el juicio humano, y contribuyendo a que las empresas alcancen un equilibrio óptimo entre la tecnología y las personas.

El contenido es responsabilidad del autor.

El reto laboral en 2025

Por: Hugo Araiza,
BUSSINESS & LABOR AMEDIRH



En la agenda laboral, tenemos varios factores para reflexionar en 2025. En primer término, la presidenta de México, Claudia Sheinbaum, anunció la continuidad del “segundo piso de la transformación”, estableciendo, para este año, doce acciones en lo laboral. Subrayo tres de ellas. La primera es la reducción a 40 horas de la jornada laboral por lo que es de esperarse un 2025 de cabildeos, acuerdos, mesas de trabajo, grupos de estudio, diálogos y un acuerdo de implementación, posiblemente para el 2026.

La segunda es la continuidad en la recuperación salarial, arrancando con un 12% de incremento al salario mínimo general, a partir de enero, que lleva a las empresa a analizar su impacto y tomar decisiones en las categorías salariales pues serán rebasadas o igualadas en cada incremento hasta el 2030. Y la tercera es el reconocimiento de los derechos laborales para los trabajadores de plataformas digitales que ya fue aprobada. Todo lo anterior sin faltar iniciativas legislativas para seguir otorgando beneficios laborales, con cargo a las empresas.

Esta transformación laboral garantiza a la presidenta Sheinbaum más logros para su base electoral, los que serán muy difundidos y capitalizados en las elecciones intermedias del 2027. Para las empresas, es motivo de reflexión y estrategia pues los beneficios a los trabajadores son interpretados como un valor otorgado por el gobierno, cuando en realidad se deben a la capacidad directiva y económica de cada empresa que permite la generación de los recursos necesarios para atenderlos.

¿Cuál es la estrategia más recomendable para las empresa? Ir a la zaga de estos cambios y observar cómo incrementa el costo laboral, o bien, tomar la iniciativa para anticiparse con acciones propias y comunicarlas a sus trabajadores en favor de un mayor compromiso con la organización.

Un factor más a la vista es la presión que ejercerá el gobierno de Donald Trump en varios temas bilaterales, así como en el comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, lo cual tiene una relevancia significativa y nos remite al TMEC y a su apartado laboral.

No será extraño observar una mayor actividad de la agregaduría laboral principal de la embajada estadounidense, para seguir promoviendo la observancia de la reforma laboral del 2019 y del tratado. Además, también debemos esperar que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) sea aún más exigente con el cumplimiento por parte de las empresas. No es casualidad el incremento en las inspecciones a los centros de trabajo.

Así las cosas, para este 2025, el Ejecutivo de Recursos Humanos debe considerar los siguientes retos:

- **Cumplimiento laboral:** Las empresas deben asegurar que están completamente alineadas con la legislación laboral y con el apartado laboral del TMEC. Esto incluye, entre otros, el respeto a los derechos de los trabajadores, la contratación colectiva y la libertad sindical.

- **Aumento de costos:** Con el incremento del costo laboral, del costo operativo y la reducción del gasto del gobierno, podría conducir a la necesidad de revisar estructuras salariales y, posiblemente, considerar ajustar la plantilla laboral o implementar medidas de eficiencia en los procesos. Antes de esto, analizar que no se trata de un gasto sino de una inversión en sus colaboradores y en sus familias.
- **Presión por mejora de condiciones laborales:** La presión social y las expectativas de los colaboradores para contar con mejores condiciones, particularmente en bienestar personal, en aumento. Esto implicará que las empresas deban trabajar en implementar prácticas para mejorar el ambiente laboral, la igualdad de género y la inclusión.
- **Preparación para la revisión del TMEC de julio 2026:** Las empresas deben esperar una mayor exigencia en cuanto a derechos laborales y condiciones de trabajo. No será extraño que se incrementen las quejas así como los Mecanismos Laborales de Respuesta Rápida, ya no sólo en la industria automotriz, sino en otros sectores, incluso los no prioritarios para el tratado.
- **Mayor vigilancia e inspecciones:** Se anticipa que la STPS incremente la vigilancia y las inspecciones extraordinarias para asegurar el cumplimiento del marco normativo. Las organizaciones deben estar preparadas para atenderlas.
- **Capacitación y desarrollo:** Las empresas deberán invertir en la capacitación y actualización de sus colaboradores de acuerdo con los requerimientos legales. Esto incluye la formación en derechos laborales y desarrollo de nuevas habilidades que respondan a los cambios del mercado.
- **Adopción de tecnologías:** La digitalización y automatización de procesos se volverán

fundamentales para mantener la competitividad y será una respuesta a la reducción de jornada semanal. Las empresas deberán adoptar tecnologías que optimicen su capacidad operativa, lo que podría implicar un cambio en el perfil de sus trabajadores.

- **Conformación de nuevos sindicatos y renovación de las viejas centrales:** Con el fortalecimiento de los derechos laborales, es probable que haya un incremento en la formación de sindicatos independientes. Hasta ahora existen al menos 25 que cuentan con el apoyo de organizaciones no gubernamentales y sindicatos extranjeros. Asimismo, ya hay gran expectativa de cambios en la central más grande del país, pues se ha alineado al nuevo gobierno y, con ello, adoptará una postura más beligerante para desterrar su pasado como pilar del viejo régimen. Las empresas deben aprovechar este tiempo para prepararse ante una mayor exigencia en la negociación colectiva, prioritariamente, para gestionar y resolver el mayor efecto por el uso más consciente del voto de los trabajadores en las revisiones integrales cada dos años. No menos importante sería que este 2025 nos sorprendan con una nueva regulación sobre los sindicatos minoritarios. Este nuevo elemento abonaría a la lucha sindical en los centros de trabajo y apoyaría activamente con uno de los objetivos del apartado laboral: reducir el *dumping* social de México ante sus socios comerciales, incrementando el costo laboral del país.

Ante estos retos, las empresas necesitan trabajar en desarrollar estrategias adecuadas que faciliten la adaptabilidad. Además, es crucial que lleven a cabo una evaluación de la capacidad de respuesta de sus equipos de Recursos Humanos y Relaciones Laborales para identificar áreas de mejora y potenciar la competitividad.

AMEDIRH Business & Labor
contacto@amedirh.com.mx

El contenido es responsabilidad del autor.

Rumbo del mundo laboral

Por: Alejandro Vázquez,
IPADE BUSINESS SCHOOL



Como cada año, el Foro Económico Mundial abordó las expectativas sobre el mundo del trabajo y nuevamente se concluyó que, a nivel global, se vivirá una alta rotación en todos los sectores; por lo que la dirección en las organizaciones necesitará de diversas acciones para enfrentar las necesidades de talento.

Asimismo, de acuerdo con los datos identificados por LinkedIn, se mantendrá la necesidad de filtrar candidatos por sus habilidades más que por sus conocimientos.

Al respecto, las habilidades más buscadas por las empresas son:

- **Cognitivas:** comunicación, pensamiento disruptivo y planeación.
- **Interpersonales:** desarrollo de relaciones, movilizar equipos y trabajo en equipo.
- **Liderazgo:** autoconocimiento y logro de objetivos.
- **Digitales:** uso y desarrollo de Inteligencia Artificial y entendimiento de los sistemas digitales.

Es decir, enfrentamos la necesidad que tienen los directivos de trabajar en adaptar la cultura de sus organizaciones, que tengan claridad sobre las habilidades que requieren de las personas y que aprovechen las herramientas tecnológicas para facilitar esta gestión.

En su último reporte de tendencias de capital humano, la firma Deloitte resalta que la empresa

que se adelante al resto en esta evolución tecnológica y digital, es aquella que permite a individuos y equipos de trabajo la autonomía suficiente para explotar sus capacidades, cambiar de rol o espacio para experimentar nuevas formas de realizar las actividades a diario.

Así que, desarrollar las capacidades en los colaboradores será clave en los años siguientes. Y comenzar pronto es mandatorio debido a que es un proceso que puede tomar tiempo pues demanda de aprender algo nuevo o incluso desaprender lo que ya se sabía hacer, lo que conocemos como procesos de *reskilling* y *upskilling*.

La función de Recursos Humanos debe jugar un rol muy activo en la actualidad y los avances tecnológicos también deben ponerse al servicio de los colaboradores si se quiere impulsar la productividad y eficiencia.

Hablando particularmente del uso de Inteligencia Artificial, los resultados de una encuesta aplicada por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM), titulado “AI in the workplace workbook 2024”, revelan que las funciones de RH en las que se está utilizando la integración de herramientas tecnológicas son:

- 79% reclutamiento y selección
- 41% capacitación y desarrollo
- 38% evaluación de desempeño
- 18% monitoreo de productividad
- 12% sucesión y promoción



En actividades académicas recientes con directivos de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, tuve la oportunidad de analizar el uso que están haciendo de Inteligencia Artificial en sus tareas de RH.

Los resultados mostraron que el uso por parte de la función es menor en comparación con otras áreas de la empresa. La razón más frecuente fue el desconocimiento sobre los usos que pueden tener estas herramientas en la gestión de personas.

Este es un gran reto para quien encabeza RH en las organizaciones, con la expectativa de ser promotores de la digitalización de sus propias tareas repetitivas y estandarizadas; agregando mayor valor a los colaboradores y a todos los líderes.

Existen factores clave para acelerar la adopción de Inteligencia Artificial en las empresas:

1. Enfoque: quien dirige debe seleccionar funciones o tareas que representen una problemática, ya sea que signifiquen mayor costo o tiempo del esperado o que motiven quejas de usuarios.

2. Colaboración: es necesario involucrar a los afectados por el problema, de forma que la meta compartida en el equipo sea darle solución.

3. Iteraciones: es bien sabido que con las herramientas de Inteligencia Artificial debemos iterar para que la herramienta aprenda y adapte sus respuestas a las circunstancias de la empresa, pero también es necesario iterar con los miembros del equipo para escuchar sus ideas sobre el uso de las herramientas.

4. Aprendizaje: desde la dirección se debe impulsar que sea un proceso continuo en el que los colaboradores vivan un ambiente de libertad para opinar, proponer y experimentar con nuevas herramientas.

La interacción cotidiana entre personas y máquinas ya no puede ser considerada como algo futuro, pues es un aspecto de la realidad en la que vivimos desde hace varios años. Así que deberíamos aprovechar esta dinámica para ganar eficiencia, evolucionar procesos y construir nuevas capacidades humanas en la organización.

El contenido es responsabilidad del autor.

Oferta y disponibilidad: ¿estamos haciendo lo necesario?

Por: Carlos Nava Limón,
GERENCIA DE TALENTO, ESCUELA DE NEGOCIOS
DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

El gran desafío que enfrentan las organizaciones actualmente, está relacionado con la incorporación de competencias técnicas y de gestión en sus equipos de trabajo para lograr la transformación y la celeridad que desean. Este proceso organizacional es conocido como atracción y retención del talento.

El tema quita el sueño a los directivos porque cada vez es más compleja su identificación, atracción y permanencia en la empresa. Analizando las causas que lo originan, podemos asegurar que dicha complejidad radica en la disponibilidad del talento contra la oferta de valor que presenta la empresa para convertirse en un empleador atractivo y saber explotar las albercas de talento correctas para conseguir los perfiles deseados.

¿Estamos ofreciendo lo necesario para distinguarnos en el mercado y somos lo suficientemente atractivos para el talento indicado? Para responder, primero debemos de entender que el efecto postpandemia continúa dejando rezagos en los nuevos requerimientos de las generaciones. La nueva fuerza laboral no busca esquemas de largo plazo y exigen una oferta de valor que proporcione flexibilidad, desarrollo,

propósito, relaciones de valor, reconocimiento y bienestar; todo esto como herencia de efectos de la gran renuncia, la migración de talento y el trabajo remoto, así como el alto enfoque en la salud integral y las conexiones humanas para fortalecer el crecimiento personal y la estabilidad emocional.

Ante este escenario sólo nos queda la imperiosa necesidad de revisar a detalle la forma en que la empresa busca talento y el contenido de su oferta. Siguiendo los modelos de EVP (*Employee Valued Proposition*, por las siglas en inglés), debemos garantizar los diferentes componentes que agregan valor al interés de los candidatos como son el enriquecimiento de la compensación total, la integración de beneficios adicionales, la cultura organizacional, los espacios y ambiente trabajo y el portafolio de capacitación y desarrollo de la empresa. Con elementos de cada componente, por arriba del promedio del mercado, podríamos considerar que la oferta de valor es suficiente para competir por el talento.

La atracción de talento se ha convertido en una guerra. Muchas veces las organizaciones se preguntan si tanto esfuerzo por ofrecer lo mejor realmente reditúa en compromiso, resultados y permanencia. Se tiene la sensación de que los nichos de talento se agotan y los requerimientos de las nuevas generaciones asfixian la capacidad de conseguir los perfiles correctos en un mercado sumamente competitivo. México no es la excepción, la situación que guarda el país en temas de seguridad, la aparición del *nearshoring* como competidor adicional y las demandas más exigentes de una generación en búsqueda de libertad y condiciones laborales fuera de lo común, hacen el escenario aún más complejo pero interesante de abordar.

Cuando nos referimos a un abordaje diferente significa que no es suficiente tener una oferta de valor atractiva y diferenciadora, sino cómo

la vendemos, la entregamos y aseguramos su estandarización sin perder su personalización. La magia está en las formas y en el liderazgo que gestiona este nuevo talento. La propuesta entonces debe ser el enfoque genuino en dos cosas: los procesos de experiencia del colaborador para entregar esa oferta y la inversión agresiva en la formación y desarrollo de todas las personas que entregan esa oferta y gestionan el talento todos los días.

Profundicemos en la experiencia del colaborador, tendencia bien conocida entre los expertos de RH, pues se enfoca en la revisión exhaustiva de los procesos de servicio que impactan directamente en los colaboradores. Esta vivencia, derivada de vivir los mejores procesos internos para su beneficio, provoca un sentimiento de conexión y lealtad mucho más poderoso que la firma de cualquier contrato laboral. La experiencia del colaborador se logra con el trabajo de análisis y mapeo detallado de procesos, la automatización de las actividades transaccionales, el impulso al autoservicio, la evaluación del empleado y el pulso emocional; así como la humanización de los servicios de valor que las personas aprecian y reconocen como prioridad de sus condiciones y servicios a diario.

La formación de los líderes es la segunda tarea relevante para la organización. La forma como despliegan sus competencias al momento de gestionar el talento, sacar su mejor versión en los momentos de verdad y poner las fortalezas de cada persona al servicio del equipo y de la empresa, se convierte en proceso de mayor impacto para la atracción, retención y desarrollo del talento. Las personas que trabajan para el negocio identifican a su líder como el embajador oficial de la cultura corporativa; es el vocero del gran propósito, es el custodio de los valores y la cultura, además de guía de los procesos operativos. Es el guardián de los comportamientos esperados modelándolos diariamente y es el incansable ejecutor de los compromisos

y prioridades establecidas. Lo que haga o deje de hacer, impacta directo al colaborador. Por ello el desarrollo de sus competencias de liderazgo debe ser prioritaria.

Entonces, ¿qué futuro nos depara en el proceso de buscar y hallar al talento para la organización? La respuesta no es sencilla y existen muchos factores externos y de mercado que pueden impactar los resultados, pero la realidad es que es un proceso vivo que evoluciona todos los días y la empresa debe tener la capacidad de adaptarse en el corto plazo. Empezar por tener los básicos establecidos y homologados ayuda a tener la capacidad de crear valor a la atracción en cualquier momento.

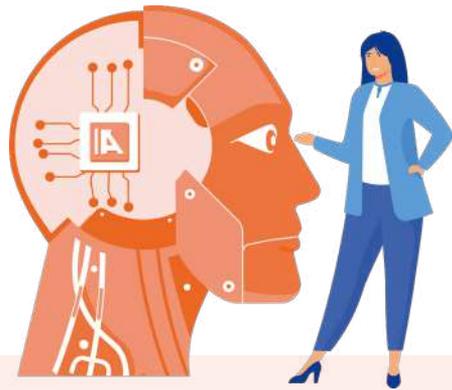
Y me refiero a que la oferta de valor como empleador sea atractiva, que se tengan a los líderes en aprendizaje y crecimiento constante, que se garantice la mejor experiencia del colaborador, que la cultura organizacional este bien definida y difundida y que los comportamientos deseables se vivan y se prediquen todos los días, que se esté trabajando en la mejora de las competencias laborales de los perfiles clave y que la estrategia de capital humano encuentre su fundación en el enfoque genuino en las personas y en el logro de los resultados sin sacrificar el bienestar de sus colaboradores.

Todo lo anterior no garantizará que siempre tengamos al mejor talento y que éste quiera trabajar para nosotros. Pero la realidad es que si asegurará la capacidad competitiva para estar en el mercado de talento y que cada persona que conozca la organización o que viva sus procesos, tenga un impacto positivo y quede motivada a pertenecer a uno de los mejores lugares para trabajar. Todavía hay mucho por hacer pero cada esfuerzo realizado valdrá totalmente la pena!

El contenido es responsabilidad del autor.

El mito de la escasez de talento

Por: AMEDIRH



Las organizaciones se enfrentan a una aparente dificultad para encontrar personal que cubra ciertas posiciones, sobre todo en áreas técnicas o estratégicas. Sin embargo, ¿es realmente cierta esta escasez de talento o responde a problemas de percepción y adecuación en las habilidades demandadas?

La escasez de talento es definida como la falta de disponibilidad de personas con las habilidades, experiencias o competencias requeridas para cubrir ciertos puestos de trabajo. Este fenómeno se ha intensificado, debido a la velocidad de cambio en las competencias requeridas, impulsada por el desarrollo tecnológico y las necesidades particulares de las industrias.

En teoría, la escasez de talento sugiere que las empresas no logran llenar sus vacantes debido a la carencia de candidatos idóneos. Sin embargo, esta idea puede resultar parcial al buscar explicar el fenómeno, ya que la realidad del mercado laboral es compleja y multifactorial. El problema no necesariamente radica en la cantidad de personas disponibles, sino en la alineación entre las competencias que poseen y aquellas que se necesitan en las organizaciones.

Al analizar el tema, es fundamental distinguir entre la escasez de personas y la escasez de habilidades. No siempre faltan candidatos interesados en ciertos sectores, sino que podrían no contar con el perfil y las competencias técnicas o especializadas que requieren los empleos.

La transformación digital ha generado una gran demanda de habilidades en áreas como la ciberseguridad, Inteligencia Artificial, análisis de datos y programación, que no siempre están presentes en los candidatos, al menos en México. De acuerdo con diversas encuestas, las empresas buscan cubrir posiciones con requisitos técnicos específicos, y ahí es donde se encuentra la brecha. Esto sugiere que el problema radica en la falta de adecuación entre los sistemas de formación y la demanda laboral.

La escasez de talento, ¿es un mito o una realidad?

Según el estudio de ManpowerGroup sobre la escasez de talento, el país enfrenta una de las mayores brechas de talento en América Latina. En el último reporte “México, escasez de talento 2024”, se indicó que el 68% de los empleados tiene dificultades para encontrar los perfiles que necesitan.”¹

Al respecto, las posiciones más difíciles de cubrir son tecnologías de la información y análisis de datos, ventas y marketing, atención al cliente y *front office*, operaciones y logística y administración y soporte en oficina. En tanto, las habilidades más buscadas son colaboración y trabajo en equipo, razonamiento y resolución de problemas, responsabilidad y credibilidad, pensamiento crítico y analítico; así como resiliencia y adaptabilidad. Es importante recalcar que, las cifras de escasez de talento podrían ser reflejo de una falta de flexibilidad en los modelos tradicionales

Los líderes de RH necesitamos preguntarnos con seriedad si la escasez de talento que enfrenta nuestra empresa es una realidad o un mito.

de reclutamiento y en la percepción de lo que se denomina como “talento calificado”. Esto implica que las empresas también requieren adaptar sus modelos de contratación y capacitación, en lugar de seguir buscando el “perfil ideal” que pocas veces es accesible.

¿Existe suficiente talento STEM en México?

El país ha experimentado un crecimiento notable en su población estudiantil y graduada en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés). No obstante, aún enfrenta desafíos para generar el talento capaz de satisfacer las exigencias del mercado, particularmente en industrias tecnológicas.

La matrícula en carreras STEM ha incrementado en los últimos años. No obstante, de acuerdo con fuentes revisadas por el Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, “en 2022 se registraron 494 mil 753 mujeres y 996 mil 519 hombres que estudian algún programa STEM a nivel nacional. Aunque en los últimos 10 años la cifra aumentó en cuatro puntos porcentuales, el ritmo de crecimiento en la matrícula ha sido insuficiente (4.4% anual)”²

A pesar de los esfuerzos por impulsar estas áreas de estudio, diversidad de empresas mexicanas reportan dificultades para cubrir posiciones técnicas y de ingeniería, lo cual pone en evidencia la necesidad de fomentar aún más la educación en estas disciplinas desde etapas tempranas.

Además, el ecosistema empresarial en México puede verse limitado por la falta de programas de formación continua en tecnología. Si bien hay un aumento en la oferta de capacitación tecnológica, aún se necesita mayor colaboración entre empresas, gobierno e instituciones educativas para cerrar la brecha de habilidades.

Mujeres en posiciones estratégicas: la otra escasez

Otro aspecto clave en la discusión sobre la escasez de talento es la baja presencia de mujeres en posiciones estratégicas y de alta responsabilidad en México. Esto no se debe a una falta de talento femenino, sino a factores estructurales y culturales que históricamente han limitado la inclusión.

En México, las mujeres representan una parte importante de la fuerza laboral, pero siguen enfrentando obstáculos para acceder a puestos de liderazgo, especialmente en industrias tecnológicas y STEM. Diversos estudios muestran que el sesgo de género, las dificultades para conciliar trabajo y vida personal, y la falta de políticas de inclusión efectiva han sido factores determinantes en la limitada participación de las mujeres en cargos estratégicos.

Para contrarrestar esta tendencia, es fundamental que las organizaciones implementen políticas de inclusión y diversidad de manera efectiva, promoviendo un ambiente de equidad en el que tanto mujeres como hombres tengan las mismas oportunidades para alcanzar posiciones estratégicas.

Para las empresas, la clave está en adoptar una perspectiva más amplia y flexible sobre el talento. Adaptarse a los cambios y apostar por la diversidad de habilidades y experiencia permitirá a las organizaciones navegar con éxito en un mercado laboral en constante evolución. 

¹ MANPOWERGROUP (2024). “México, escasez de talento 2024”. Publicación electrónica.

² IMCO (2023). “Mujeres en STEM en los estados”. Publicación electrónica. [https://imco.org.mx/mujeres-en-stem-en-los-estados/#::-text=En%202022%20se%20registraron%20494,insuficiente%20\(4.4%25%20anual\)](https://imco.org.mx/mujeres-en-stem-en-los-estados/#::-text=En%202022%20se%20registraron%20494,insuficiente%20(4.4%25%20anual)).

¿Cuál es el secreto de Suiza para ser un centro mundial de talento?

Por: **Alessandro Curioni**,
VICE PRESIDENT EUROPE AND AFRICA AND DIRECTOR / IBM RESEARCH EUROPE



En cuestión de talento, el éxito de las economías avanzadas radica en la combinación de políticas públicas estratégicas.

Otro año, otra ocasión para que Suiza brille cuando se trata de atraer y retener los mejores talentos. En 2023, este pequeño país alpino ocupó el primer puesto, una vez más, en dos informes mundiales: el “Índice de Competitividad del Talento Mundial 2023” y el “Ranking Mundial del Talento del IMD”, además de ocupar el primer puesto en calidad de vida, según el último “Informe sobre Desarrollo Humano de la ONU”.

Es la alta calidad de vida en Suiza lo que ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. Estos aspectos atraen a los mejores talentos mundiales, así como a las multinacionales, atraídas por la cultura empresarial favorable a la estabilidad política y la transparencia jurídica, el compromiso con la protección de la propiedad intelectual y los principios del libre mercado.

Las empresas globales establecen aquí su presencia y aprovechan la amplia reserva de profesionales, lo que les permite seguir desarrollándose y, de forma sinérgica, contribuir a la sociedad suiza y a Europa. En cuanto a las empresas nacionales, la fuerte orientación exportadora del país es la fuerza motriz en lo que respecta a la innovación, garantizando su competitividad a escala mundial.

Invertir y cultivar el talento del futuro

El éxito de Suiza se ha debido, en general, a una combinación estratégica de políticas. Una de ellas es una economía estable; luego, un sistema educativo de categoría mundial y un seguro médico obligatorio que permite a los ciudadanos acceder a servicios médicos de primera categoría.

Además de prestar atención a la sostenibilidad, los suizos también son muy conscientes del equilibrio entre la vida laboral y personal y valoran su tiempo personal, así como el apoyo social adecuado y el énfasis en la seguridad. Si se añade a la mezcla la importancia de la diversidad e inclusión en todo el país, se crean condiciones estupendas para la satisfacción de vida personal y el crecimiento profesional.

Los niños que crecen aquí tienen acceso a una educación de alta calidad prácticamente desde el principio, en un sistema que permite a cada uno crecer en función de sus talentos individuales. Alrededor de los 12 años, pueden optar por ingresar en el Gymnasium, o Gymi, la rama académica de la educación secundaria que prepara a los alumnos para la universidad. Otra opción es la formación profesional (FP). Ambos enfoques son excelentes para el desarrollo de

jóvenes talentos. Mientras que el Gymi se centra mucho en el trabajo escolar intenso, la FP es un sistema dual que permite a los adolescentes combinar el aprendizaje en el aula y las prácticas a partir de los 14 años.

Cuando cumplen 15 años, pueden decidir hacer un aprendizaje a tiempo completo de un año de duración, una mezcla de formación en el puesto de trabajo y estudios teóricos en una escuela de formación profesional. Esta introducción temprana en el mundo laboral permite a los jóvenes incorporarse sin fisuras a la población activa y, al cabo de tres o cuatro años, pueden solicitar el ingreso en la universidad si lo desean.

Hay variedad de universidades entre las que elegir. Suiza cuenta con universidades de categoría mundial, entre ellas la ETH y la EPFL, así como instituciones de investigación. El fuerte énfasis en las materias relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM) ayuda a esta nación a formar profesionales altamente cualificados.

Una vez graduados, los jóvenes acceden a un mercado laboral que ofrece sólidas infraestructuras y el compromiso del Gobierno suizo con la innovación y la investigación en general. Se da prioridad a la inversión en investigación y desarrollo (I+D), lo que da lugar a un entorno impulsado por la innovación en el que prosperan la creatividad y la colaboración.

Colaboración entre la industria y el mundo académico

Se fomenta ampliamente la colaboración entre el mundo académico y la industria, ya sean grandes empresas, startups o spinoffs. La colaboración comienza incluso antes de que los estudiantes se gradúen. Por ejemplo, multinacionales como IBM Research y otras tienen programas en los que estudiantes de máster y doctorado obtienen títulos siguiendo un siste-

ma dual academia-industria. Así se introducen en la cultura investigadora de una organización industrial cuando aún son estudiantes y pueden acabar en la cima de la carrera profesional si aparece un puesto de trabajo en la empresa cuando se gradúen.

Programas como éstos amplifican aún más la “ganancia de cerebros” de licenciados cualificados y trabajadores establecidos procedentes del extranjero. Durante más de medio siglo, Zurich Lab, parte de IBM Research, ha formado a miles de jóvenes a través de alianzas con universidades locales.

Muchos de ellos han ganado premios y dirigido proyectos sobre tecnologías revolucionarias. Casi todos los años, uno o varios jóvenes del laboratorio son nominados para el prestigioso premio de innovación “35 menores de 35” del MIT. Alain Vaucher, por ejemplo, un químico computacional que desarrolló un sistema de IA que elabora una receta química para cualquier molécula, ganó el premio en 2022.

En un bucle sinérgico, la experiencia de alto nivel que adquieren los jóvenes ayuda a las multinacionales a aumentar su contribución a la sociedad, en Suiza y en toda Europa. Eso anima a más empresas globales a venir al país y aprovechar esta vasta reserva de profesionales altamente cualificados.

Vienen y empiezan a apreciar el gran equilibrio entre trabajo y vida privada que ofrece la cultura suiza y se quedan, en el proceso, ayudando a consolidar la posición de este país alpino como potencia en la atracción de multinacionales y en la creación, atracción y retención de talentos individuales.

Publicado por el **Foro Económico Mundial** y reproducido bajo el esquema **Creative Commons**.
<https://es.weforum.org/stories/2024/03/cual-es-el-secreto-de-suiza-para-ser-un-centro-mundial-del-talento/>

Discapacidad: mitos y realidades de la creación y oferta de empleo vs disponibilidad de talento

Por: Gloria Nocelo, María Isabel Hernández y Luis Quintana,
TODO ACCESIBLE

Comienza un nuevo año y, con él, la oportunidad perfecta para establecer metas que impulsen el crecimiento de nuestro equipo, área o empresa. En este contexto, nuestra capacidad para identificar, atraer y desarrollar talento es una estrategia clave para fortalecer el crecimiento interno de cualquier organización, pues un crecimiento basado en el talento humano tiene un efecto capaz de amplificar los resultados de manera significativa.

Sin embargo, a menudo nuestras decisiones de contratación se ven influenciadas por mitos que limitan nuestro alcance a un talento verdaderamente diverso e inclusivo, particularmente cuando hablamos de incluir a personas con discapacidad en nuestros equipos. Este artículo tiene como objetivo desmitificar esas barreras, analizar las oportunidades reales y descubrir cómo la creación y oferta de empleo puede estar perfectamente alineadas con la disponibilidad de talento, siempre que seamos capaces de mirar más allá de los prejuicios.

Para muchos líderes empresariales, la idea de contratar a personas con discapacidad sigue rodeada de dudas y suposiciones, a menudo basadas en el desconocimiento. En el Censo 2020, el INEGI contó en el rubro de discapacidad a 20 millones 838 mil 108 personas, una cifra que representa el 16.5% de la población de México. A pesar de esto, la tasa de participación económica de estas personas es apenas del 38%, frente al 67% de la población sin discapacidad. Esta disparidad muestra un enorme potencial de talento que podría estar enrique-

ciendo nuestras empresas y aportando diversidad y resiliencia, si tan solo nos atrevemos a derribar mitos y abrir más puertas.

Mitos que afectan la contratación de personas con discapacidad

1. **“Mi empresa no es accesible y no tengo presupuesto para hacer adaptaciones”.** A menudo se piensa que la accesibilidad implica grandes gastos. Sin embargo, todo es un proceso que puede iniciar con ajustes razonables.¹ Es posible hacer adaptaciones sencillas y de bajo costo y si además tomamos en cuenta que la inversión en accesibilidad es 100% deducible de impuestos, añadir proyectos de este tipo se convierte en una verdadera oportunidad.
2. **“El entorno de mi empresa es peligroso para personas con discapacidad”.** Si un espacio es inseguro, lo es para cualquier persona, con o sin discapacidad. Asegurarse de que los entornos de trabajo sean seguros y accesibles es una medida que beneficia a todo el equipo y demuestra responsabilidad por parte de la organización.
3. **“¿Las personas con discapacidad faltarán mucho debido a su condición?”.** No necesariamente. La frecuencia con la que una persona con discapacidad falta a sus actividades no depende únicamente de su condición, sino de varios factores, tales como el tipo de discapacidad, la accesibilidad del lugar de trabajo, el nivel de apoyo y las adaptaciones que reciben, entre otros. Es importante destacar que,

con las adaptaciones adecuadas y un entorno inclusivo, más personas con discapacidad pueden tener una asistencia laboral similar a la de sus compañeros sin discapacidad y, en varias ocasiones, más alta. En algunos casos, pueden ausentarse debido a visitas médicas u otras necesidades específicas, pero no más que otros empleados que también tienen requerimientos de salud. La clave está en crear un entorno de trabajo inclusivo y adaptable, que permita a todas las personas, rendir y contribuir al máximo.

4. “Las personas con discapacidad no son tan responsables como otros empleados”.

De acuerdo con ManpowerGroup, el 85% de los empleados con discapacidad son más productivos que un colaborador promedio. Cuando las personas con discapacidad encuentran una oportunidad laboral, muestran un nivel alto de compromiso y lealtad. Saben lo valioso que es su empleo y se esfuerzan en conservarlo, lo que se traduce en una tasa de retención mayor.

5. “El equipo de trabajo no sabrá cómo integrar a personas con discapacidad”.

La inclusión de personas con discapacidad en los equipos de trabajo es posible, y en la mayoría de los casos ayuda a mejorar el ambiente laboral. Los grupos que están preparados para recibir la diversidad están más dados a trabajar en equipo. La diversidad impulsa la creatividad, la empatía y la solidaridad entre los empleados, y envía un mensaje poderoso de responsabilidad social corporativa.

6. “No podré despedir a una persona con discapacidad si su desempeño es inadecuado”.

La desvinculación de un empleado con discapacidad debe manejarse como la de cualquier otro. Siempre que exista una razón justificada y documentada, el proceso es completamente legal y justo.

7. “Los clientes pueden sentirse incómodos con personas con discapacidad en el equipo”.

La inclusión de personas con discapacidad enriquece a la empresa y envía un mensaje positivo y normaliza la diversidad. La mayoría de los clientes valora ver que una empresa apueste por la inclusión y la equidad.

Es momento de empezar el año dejando de lado ideas preconcebidas y reconociendo el talento. La inclusión de personas con discapacidad fomenta la justicia social y también es una estrategia empresarial inteligente que aporta diversidad, compromiso y una visión enriquecida. Un claro ejemplo de esta transformación en el ámbito laboral lo encontramos en organizaciones como la asociación civil Autonomía Libertad en Movimiento (ALEM)² en Morelos. Desde el 2007, trabaja por la autonomía de las personas con discapacidades motoras en México.

ALEM emplea a personas con discapacidad física, brindándoles capacitación en oficios y oportunidades laborales. Su programa “Enchúlame la silla” lleva la reparación de sillas de ruedas a los lugares donde más se necesita además de sensibilizar a la población, demostrando con hechos, en vivo y en directo, como personas talentosas con discapacidad física colaboran dando servicio de excelente calidad. Así que la inclusión laboral es posible, y es un impulsor de concientización en cadena.

Por lo que “una vez conscientes ya no podemos ser indiferentes”. Así que los invito a impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad. **Desde el Comité Generando una Cultura Incluyente de AMEDIRH y en Todo Accesible, los podemos acompañar para lograrlo ¡Ya que mientras incluyes, Más Creces!**

www.amedirh.com.mx
www.todoaccesible.com

¹ Un ajuste razonable es una modificación dentro de cualquier entorno, solicitada por una persona con o sin discapacidad, cumpliendo dos factores: que el costo no sea excesivo y que cumpla con la necesidad sin generar un riesgo o repercusión para otras personas.

² Véase ALEM Morelos. <https://www.facebook.com/alem.morelos>

El contenido es responsabilidad de los autores.

Hablemos de la paradoja entre demanda y oferta de empleo

Por: Mario Barbosa,
ASESOR DE AMEDIRH TALENTO

Resulta interesante tocar el mercado laboral en México y, al hablar del “mercado”, habrá que centrarse en sus dos componentes básicos: oferta y demanda. Los jugadores son sencillos de entender. Al generar empleo, las empresas demandan talento para resolver problemas. Así, la oferta está a cargo de las personas que, en estricta teoría, podrían satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con su área de especialización.

Lo que llama la atención del mercado de talento, es que, aritméticamente la balanza debería inclinarse en el sentido de que la población laboralmente activa es más que suficiente para cubrir y rebasar la demanda o vacantes existentes. Sin embargo, es común denominador entre los especialistas de reclutamiento y selección, hablar y hasta quejarse de lo complejo que es lograr cubrir una posición en la actualidad.

Por otro lado, las personas también hablan y reportan lo complicado que es encontrar un buen empleo. ¿Paradójico, no? El problema radica en que ambas partes —personas y empresas— comprendan cuáles son los elementos que el mercado laboral requiere, de tal modo que los candidatos puedan alinear su talento y ponerlo a la disposición de las organizaciones.

Las fuentes generadoras de empleo se encuentran en un momento crítico pues atraviesan por una era de alta competitividad y avance

tecnológico, mientras que las personas tienen un ritmo de aprendizaje y actualización que no marcha a la misma velocidad.

Desde una óptica conceptual de talento, las empresas demandan en promedio cinco años de experiencia en tres aspectos principales.

- Experiencia de industria, pues la curva de aprendizaje se ve reducida cuando el candidato conoce aspectos relevantes y relativos al giro del negocio.
- Experiencia jerárquica, donde cada nivel de la organización tiene una exposición distinta a la autoridad y a la subordinación y está íntimamente relacionada con los estilos de liderazgo.
- Experiencia funcional pues, cada vez más, los puestos de trabajo requieren de mayor grado de especialización y haber realizado antes la tarea para la cual se es contratado. Esto es de alto valor.

El historial académico es parte fundamental en el proceso de resolución de problemas, así que los títulos universitarios, certificaciones y diplomados, son elementos significativos en el proceso de selección. El 80% del talento de las personas está en su currículo, en su historial laboral y de formación. El 20% restante está compuesto por las competencias o habilidades técnicas y sociales desarrolladas a lo largo de su carrera y en el ámbito familiar, mismas que resulta casi imposible prevalidar sino es hasta pasado un tiempo tras la contratación.

La empleabilidad se diferencia del desempleo por el porcentaje de factibilidad que tienen las personas de satisfacer las necesidades empresariales, más allá de la capacidad que tiene el país de generar oportunidades laborales. La pregunta aquí es: si hubiera una relación excedente entre la demanda y la oferta con la situación actual y talento disponible en el mercado laboral mexicano, ¿tendríamos un problema de empleabilidad o desempleo?

El contenido es responsabilidad del autor.

Justicia laboral y reforma judicial: El problema principal con los jueces, es que no hay

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



México es uno de los países con menor gasto en la justicia en el contexto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), pues el presupuesto proyectado para el 2024 no llegó ni al 1% del Producto Interno Bruto.

En promedio, contamos con 4.4 jueces y magistrados por cada 100 mil habitantes, lo que significa una cuarta parte del promedio mundial que ronda los 18 jueces o magistrados por cada 100 mil personas.

Este déficit de personal limita la capacidad del Sistema Judicial para procesar los casos y genera una acumulación de asuntos sin resolver así como personas encarceladas sin sentido.

La vergonzosa tómbola de jueces —de lágrimas y risas—, es síntoma de que nada se puede resolver sino se entiende cuál es el problema. No hay un sólo país avanzado y con fortaleza económica que carezca de un Estado de Derecho sólido, con jueces independientes.

¿Será que no se entiende el problema? O quizá se comprende muy bien y se trata de debilitar a los jueces para concentrar mayor poder.

Esto irremediablemente nos lleva a cuestionarnos si nos hallamos ante una kakistocracia o caquistocracia. Es un cuestionamiento que desafortunadamente sólo puede ser respondido desde la experiencia, los hechos y no los otros datos.

“Se entiende por kakistocracia al gobierno de los peores. El gobierno de los peores hace referencia al perfil de las élites políticas y sus instituciones. Señala la calidad de sus políticas públicas y los procedimientos que utilizan para burlar la ley, enriquecerse del erario público, fomentar la inequidad social, infiltrar al crimen organizado en el Estado, entre otras variadas formas de hacer del servicio público un botín. Pero el aspecto más importante de la kakistocracia es que este perfil de funcionarios públicos y élites políticas es apoyado regularmente en procesos electorales”.¹ Esto se verá con el paso del tiempo.

Uno de los problemas ante los que nos encontramos, derivado de la actual propuesta de reforma judicial, es que todo lo aprendido en la administración de justicia de carácter laboral será una experiencia perdida.

En promedio, contamos con 4.4 jueces y magistrados por cada 100 mil habitantes, lo que significa **una cuarta parte del promedio mundial que ronda los 18 jueces o magistrados por cada 100 mil personas.**

Si los juzgadores son elegidos por voto popular, habrá una evidente pérdida del conocimiento ya adquirido por ellos, así como de la capacitación y curva de aprendizaje que tanto tiempo, esfuerzo y dinero tomó desde la implementación de la reforma laboral precedente.

Adicionalmente, estamos de cara a escenarios políticos complejos, en los cuales las empresas buscarán certeza para sus inversiones y la actual reforma sólo aleja la certidumbre; como ocurre con el nuevo periodo de Donald Trump en la presidencia de los Estados Unidos de América —me sigue resultando difícil de creer—.

Supongamos, por ejemplo, que en una plaza donde tiene presencia importante una empresa, la misma no vaya a caer en la tentación de

querer que los jueces de esa localidad sean designados por su influencia o la de grupos políticos cercanos.

Igualmente, no podríamos permanecer ajenos a que lo mismo suceda en el caso de la designación de jueces en donde puedan influir sindicatos o factores reales de poder, con intereses en la resolución de los conflictos laborales; en particular los de carácter colectivo.

A la fecha en que escribo, se aprobó la eliminación de cualquier tipo de recurso o inconformidad planteado en contra de las reformas ejecutadas desde el Congreso de la Unión por la actual mayoría legislativa. Con esto, una mayoría electoral pretende justificar una refundación política de la República.

Modificar estos aspectos fundamentales tendría que implicar un acuerdo constituyente entre todas las fuerzas ciudadanas, sociales, económicas, académicas, políticas y al parecer lo que se quiere evitar es escuchar.

¿Será que no se entiende, otra vez, cual es el problema? O más bien, ¿se entiende perfectamente cual es la circunstancia?

Al final, ¿qué preferirán los ciudadanos, los trabajadores y los negocios? La respuesta la considero evidente, es tener las condiciones para generar empleos, riqueza y bienestar. El problema principal con los jueces, es que no los hay... y no como han sido designados.

En fin, en este país vivimos para reformarlo todo, buscando que nada cambie, desperdiçando momentos y largos procesos de capacitación y aprendizaje. Sin duda nos gusta perder lo aprendido por miopías políticas e ideológicas.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ HERNÁNDEZ, J.L. (2009) "Política, elecciones y kakistocracia en México". En Revista Casa del Tiempo. Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible en: https://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/22_23_iv_ago_sep_2009/casa_del_tiempo_eIV_num22_23_68_71.pdf

Las 10 carreras universitarias que se recomienda estudiar en 2025, según la IA

Por: Abraham Arcos, MUNDO EJECUTIVO

La tecnología y las necesidades del mercado laboral cambian rápidamente, y en 2025, algunas carreras universitarias que tendrán mayor demanda que nunca, según la Inteligencia Artificial (IA). Sin embargo, es importante destacar que es importante investigar las tendencias del mercado laboral, y considera tus habilidades e intereses, elige una carrera que te apasione y en la que puedas destacar.

La Inteligencia Artificial puede ser una herramienta que puede servir como apoyo para conocer todos los detalles a considerar; sin embargo, es importante destacar que las personas son quienes toman la decisión final. Por otra parte, herramientas como ChatGPT, Gemini y otros asistentes virtuales, recomiendan las siguientes carreras a considerar para el próximo 2025. A continuación, descubre las diez carreras recomendadas por la IA para asegurar un perfil profesional competitivo.

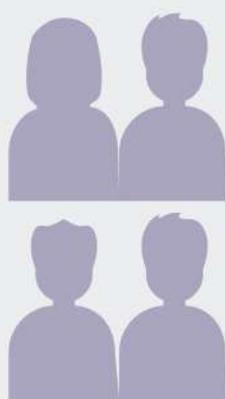
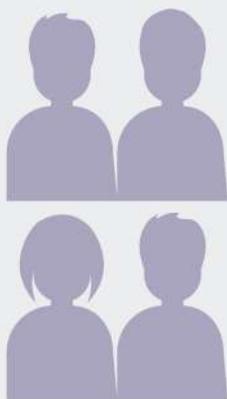
Carreras universitarias que se recomiendan estudiar según la IA

- 1. Ingeniería en Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning:** Los ingenieros en IA y Machine Learning desarrollan algoritmos que permiten a las máquinas aprender y adaptarse, siendo indispensables en casi todos los sectores.
- 2. Ciencia de datos:** Con el crecimiento de los datos, los científicos de datos transforman grandes volúmenes de información en conocimientos útiles, las empresas buscan entender a sus clientes y optimizar sus operaciones.
- 3. Ciberseguridad:** La ciberseguridad protege datos confidenciales y sistemas, convirtiéndose en un área crítica para negocios, gobiernos y personas.
- 4. Bioinformática:** La intersección entre la biología y la tecnología sigue siendo un campo en auge. Los bioinformáticos analizan datos biológicos, abriendo paso a avances en medicina personalizada y genómica.
- 5. Especialista en energías renovables:** Con la transición global hacia la sostenibilidad, expertos en energías renovables encuentran un mercado en expansión. Esta carrera se centra en tecnologías limpias y en el desarrollo de fuentes de energía alternativas.
- 6. Desarrollador de realidad aumentada y realidad virtual:** Las experiencias inmersivas aumentan en popularidad, y los desarrolladores de RA/RV encuentran demanda en el entretenimiento, la educación y el comercio electrónico.
- 7. Ingeniería en robótica:** Los robots desempeñan cada vez más tareas industriales y de servicio. Los ingenieros en robótica diseñan y programan estas máquinas, aumentando la eficiencia en múltiples industrias.
- 8. Medicina genómica:** La medicina se vuelve cada vez más personalizada. La medicina genómica estudia el ADN para ofrecer tratamientos específicos, revolucionando la atención médica.
- 9. Experto en marketing digital y SEO:** En un mundo digital, las empresas necesitan llegar a su público en línea. Los expertos en marketing digital crean estrategias para mejorar la visibilidad y el posicionamiento en buscadores.
- 10. Ingeniería ambiental:** El cambio climático hace urgente la protección de nuestros ecosistemas. Los ingenieros ambientales desarrollan soluciones para reducir el impacto ambiental, convirtiendo esta carrera en una necesidad global.

El contenido es responsabilidad del autor. Publicado originalmente en: <https://mundoejecutivo.com.mx/tecnologia/las-10-carreras-universitarias-que-se-recomiendan-estudiar-en-2025-segun-la-ia/>

Maximiza el alcance de tus vacantes

apoyado en nuestras fuentes de reclutamiento.



Con **Inteligencia Artificial** ofrecemos soluciones para la gestión de talento, al conectar a personas y empresas de forma **100% digital**.



BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.

Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

¡Contáctanos!

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205

Incentiva la puntualidad y asistencia sin aumentar los costos sociales

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar,
DESPACHO VÁZQUEZ LANDERO

El pasado 10 de diciembre de 2024, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación el criterio 03/2024/NV/SBC-LSS-27-VII.

El IMSS ha detectado que algunos patrones dan dinero extra o hacen depósitos a sus empleados como premios de asistencia y puntualidad, pero esos pagos a veces superan el 10% del Salario Base de Cotización (SBC). Además, en ciertos casos, no cumplen con las reglas necesarias ni los integran al SBC, lo cual no está permitido.

Por eso, el IMSS aclara que estos premios sólo se pueden excluir del SBC si cumplen con estas condiciones:

- El premio de asistencia o puntualidad no debe ser mayor al 10% del SBC de la persona trabajadora.
- Los premios deben estar respaldados con registros confiables, como controles de asistencia o puntualidad que puedan verificarse.
- Los pagos tienen que estar correctamente registrados en la contabilidad de la empresa.

A fin de evitar problemas con el IMSS en materia de integración de estos conceptos, enseguida se



revisan los aspectos a cuidar en la implementación y pagos de este tipo de bonos, así como en el manejo de los controles de asistencia.

Bono de puntualidad: ¿qué es y cómo funciona?

La impuntualidad es un problema que afecta a las empresas. Para combatirla, algunas compañías premian a sus empleados con un “bono de puntualidad”.

Este es un incentivo económico por llegar a tiempo consistentemente al trabajo, lo que ayuda a que todo funcione mejor en el ambiente laboral.

Al ser una prestación adicional a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo, no existe un monto máximo o mínimo a pagar. Independientemente de la cantidad que se pague, se tratará de un ingreso completamente gravado para efectos del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Por su parte, el artículo 27, fracción VII de la Ley del Seguro Social señala que el premio por puntualidad no se integrará al salario siempre que el importe de dicho bono no exceda del 10% del SBC. Para ejemplificar esta situación, consideremos el siguiente caso:

		Trabajador 1	Trabajador 2
	SBC del bimestre anterior	548.50	1,025.00
Por:	Porcentaje de exención	10%	10%
Igual:	Subtotal	54.85	102.50
Por:	Días de salario devengados en el bimestre	61	61
Igual:	Importe exento del bono de puntualidad	3,345.85	6,252.50
Menos:	Premio de puntualidad pagado en el bimestre	4,500.00	6,000.00
Igual:	Excedente a integrar al SBC	1,154.15	-
Entre:	Días de salario devengados en el bimestre	61	61
Igual:	Cantidad diaria de premio de puntualidad a integrar	18.92	-

El ausentismo afecta la operación de las empresas. Por ello, hay compañías que otorgan el bono de asistencia para motivar a sus trabajadores a no faltar. ¿Cómo se debe gestionar ante el IMSS?

Si bien no existen obligaciones legales respecto a esta prestación, es conveniente que las empresas consideren lo siguiente para una mejor aplicación de este bono, y evitar integrarlo al SBC:

- Señalar en el reglamento interior de trabajo cómo funciona el bono, cuáles son las con-

diciones para recibirlo y qué sucede si hay faltas o retrasos.

- Contar con controles de asistencia ya sea a través de sistemas electrónicos o listas para registrar entradas y salidas. Estos documentos son ideales para acreditar ante el IMSS la naturaleza de estos pagos y evitar que el Instituto los considere como un salario disfrazado.
- Registrar estos pagos correctamente en la contabilidad. De hecho, conforme al catálogo de cuentas del SAT estos pagos deben registrarse en la cuenta 601.05.
- Manifestarlo de manera correcta en el CFDI de nómina para lo cual debe utilizarse la clave de percepciones 010.

Premio de asistencia

El ausentismo de los trabajadores también afecta la operación de las empresas. Por ello, hay compañías que otorgan el bono de asistencia con el fin de motivar a sus trabajadores a no faltar.

Respecto de esta prestación extralegal hay que considerar que:

- Es un ingreso gravable del trabajador para efectos del ISR.
- No integra al SBC siempre que no exceda del 10% del mismo. Resulta aplicable el mismo



caso práctico presentado para bono de puntualidad

- En la contabilidad debe registrarse en la cuenta 601.04.
- En el CFDI se debe utilizar la clave de percepciones 049.

Control de asistencia, herramienta clave en la aplicación de bonos

El control de asistencia se refiere a los registros de puntualidad y asistencia de cada uno de los colaboradores, con el fin de obtener una evidencia que sea útil en caso de aplicar algún descuento por retardos o inasistencia, así como algún bono en caso de cumplimiento perfecto.

Este control tiene por objetivo general disminuir o eliminar el ausentismo, por medio de métodos que permitan evaluar objetivamente al personal.

Entre otros supuestos, permite identificar si un colaborador faltó de manera injustificada durante tres días o más en un periodo de 30 días; pudiendo ser despedido sin que la empresa deba pagar alguna indemnización.

Al contar con registros objetivos, infalibles y transparentes, se pueden evitar problemas ta-

les como errores en el cálculo de bonos y descuentos e inconformidad en los pagos.

El control se puede llevar en los siguientes medios:

- Control de asistencia manual, el cual generalmente se lleva en una libreta y cada colaborador señala la fecha; hora de ingreso y salida y plasma su firma.
- Control de asistencias mecánico, en el cual se utiliza un reloj checador. Con este sistema se puede supervisar si los colaboradores cumplen eficazmente las horas de trabajo estipuladas. Sin embargo, se corre el riesgo de que un trabajador cheque con la tarjeta de otro colaborador lo que puede llevar a errores.
- Registro electrónico, que conjuga una serie de herramientas como lectores de tarjetas, huellas digitales o algún otro elemento de uso personal, que es coordinado y administrado por medio de un software que emite registros casi infalibles, ya que no se requiere de la interacción humana. Actualmente existen softwares que permiten el control de asistencia y puntualidad aplicables al teletrabajo así como en sistemas híbridos.

El contenido es responsabilidad de los autores.

Métricas y análisis en la atracción y retención de talento: ¿por qué importan?

Por: AMEDIRH



En el competitivo entorno laboral actual, las empresas enfrentan un reto crucial: atraer y retener al mejor talento. Sin embargo, no pocas organizaciones se guían por suposiciones sobre lo que motiva a los colaboradores a unirse y permanecer en una empresa, pero estas creencias, sin datos concretos que las respalden, pueden ser erróneas. Es aquí donde las métricas y el análisis, tanto cuantitativo como cualitativo, se convierten en herramientas indispensables para los equipos de Recursos Humanos.

1. Rompe mitos con datos concretos

El análisis exhaustivo permite a las empresas desmentir creencias infundadas sobre las razones detrás de la atracción, retención y deserción del talento. Por ejemplo, es común suponer que los colaboradores renuncian principalmente por cuestiones salariales; empero, los datos cuantitativos frecuentemente revelan que factores como la falta de oportunidades de desarrollo profesional o un ambiente laboral tóxico tienen mayor peso.

Los datos cualitativos, obtenidos a través de encuestas, entrevistas y *focus groups*, complementan esta visión al aportar contexto y profundidad a las cifras. Estas herramientas ofrecen un panorama claro, eliminando la especulación y permitiendo a los líderes decidir con base en los hechos.

2. Análisis cuantitativo: detectando las causas de pérdida de talento

El análisis cuantitativo se centra en indicadores clave como las tasas de rotación, los índices de satisfacción y el tiempo promedio que los empleados permanecen en la empresa. Estos datos permiten identificar patrones, como qué departamentos tienen mayor rotación o en qué momento del ciclo laboral los colaboradores suelen abandonar la organización.

Por ejemplo, una empresa puede descubrir que su tasa de deserción es más alta durante los primeros seis meses de empleo. Este hallazgo señala la necesidad de revisar procesos de inducción y ajustar expectativas desde el inicio.

3. Análisis cualitativo: fortaleciendo la retención

Si el análisis cuantitativo muestra “qué” está sucediendo, el análisis cualitativo responde “por qué”. A través de herramientas como entrevistas de salida o encuestas de clima organizacional, las empresas pueden comprender qué factores son determinantes para retener talento.

Por ejemplo, el *feedback* cualitativo puede revelar que los empleados valoran enormemente la flexibilidad laboral o el reconocimiento constante por sus logros. Este tipo de información permite diseñar estrategias de retención personalizadas y efectivas, alineadas con las necesidades y motivaciones de sus colaboradores.

La investigación como aliada estratégica

Más allá de obtener datos, se trata de establecer un ciclo constante de aprendizaje y mejora. Medir, analizar y actuar debe convertirse en una práctica habitual para los equipos de Recursos Humanos. Aquellas empresas que utilizan las métricas como guía logran mantener a sus colaboradores más comprometidos y fortalecen su reputación como empleadores atractivos. 🎯

De acuerdo con el informe **“The Work We Want”**, encuesta de FT Longitude, los líderes y ejecutivos de RH perciben una mayor complejidad para planificar la atracción e incorporación de talento. **Aquí las cifras más relevantes.**

Planificación de talento

80%

de los líderes ejecutivos considera que la planificación del talento nunca ha sido tan difícil como hoy.



Repensar las habilidades

81%

cree que la IA y otras disrupciones tecnológicas obligarán a replantear radicalmente las habilidades y los recursos en amplias áreas de la fuerza laboral.



Agilidad al capacitar

78%

está preocupado de que su organización no pueda capacitar a los empleados lo suficientemente rápido para estar al día con los avances tecnológicos.



Nuevos modelos de carrera

82%

señala que el modelo de la persona haciendo una sola trayectoria profesional a lo largo de su vida, ha desaparecido para siempre.



Flexibilidad vs Remuneración

83%

estima que los colaboradores valoran tanto la flexibilidad, en cuanto a dónde y cuándo trabajan, como la remuneración.



Fuente: “The Work We Want”, encuesta de FT Longitude, realizada en 2024 para la Confederación Mundial del Empleo, entre 715 empresas multinacionales y organizaciones públicas de 19 países.



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





COMITÉS DE TRABAJO PARA SOCIOS

AMEDIRH CUENTA CON **9 COMITÉS DE TRABAJO** DONDE SE COMPARTEN PRÁCTICAS DE RH DE FORMA MENSUAL, PRESIDIDOS POR EXPERTOS ESPECIALISTAS EN CADA TEMA.



**Clima
Organizacional
y Engagement**



Comunicación



**Fiscal en
Seguridad
Social**



Compensación



**Relaciones
Laborales**



**Marca Personal
y Marca
Empleadora
en la nueva era
de la Inteligencia
Artificial**



**People
Analytics**



Salud



**Selección de
Talento y
Capacitación**

CUPO LIMITADO

Envía un correo con el nombre del comité en el que deseas participar, tu nombre completo, puesto y empresa a: comitesamedirh@amedirh.com.mx
Inscripción límite de dos integrantes por empresa en cada comité

TODAS LAS REUNIONES DE COMITÉS SON VIRTUALES Y SE REALIZAN A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA ZOOM O TEAMS.