

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Septiembre - Octubre 2021



EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

INVESTIGACIÓN RH

Acercamiento al emprendimiento interno en las organizaciones

ENFOQUE DE NEGOCIOS

Talento emprendedor dentro de las empresas

RETORNO DE INVERSIÓN

Recompensa las ideas innovadoras



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



Talento

Maximiza el alcance de tus vacantes

Apoiado en nuestras fuentes de reclutamiento.

Amedirh Talento



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

CONTENIDO

CREANDO VALOR

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles. AMEDIRH creando conexiones.

www.amedirh.com.mx

04 Editorial

El colaborador como emprendedor dentro de la empresa

05 Resumen Ejecutivo

Talento emprendedor en la empresa

08 Investigación RH

Acercamiento al emprendimiento interno en las organizaciones

Enfoque de Negocios

12 Hablando de empresas y empresarios

14 ¿De dónde viene la innovación?: De la idea al modelo de negocio

16 La nueva era de la bolsa de trabajo

18 Cómo usar y cuándo evitar las evaluaciones de idioma estilo entrevista

26 Empleados sobrecalificados: ¿Existe un riesgo de subcontratación?

22 Grandes Tendencias

El espíritu emprendedor dentro de la organización

34 Mundo Ejecutivo

El reto de emprender en tiempos de crisis: MIT Sloan

28 Construyendo la confianza organizacional

30 Talento emprendedor dentro de las empresas

32 La integridad en PyMES y start-ups

36 Cómo desarrollar al talento emprendedor dentro de las empresas: retos y perspectivas

38 Aventurarse en el mundo de la diversidad e inclusión: segunda parte

40 Retorno de Inversión

Recompensa las ideas innovadoras

44 Infografía

10 rasgos del espíritu emprendedor en la empresa

El colaborador como emprendedor dentro de la empresa

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

Cada cierto tiempo, aparece en los equipos de trabajo un perfil o talento que lleva la iniciativa un poco más lejos y que se rebela a ciertas reglas. Se trata de una persona emprendedora. ¿Conviene mantenerla en la plantilla o es mejor dejarle ir para que ponga en marcha su propia *startup*?

Eso depende de lo que la empresa busca. En papel, suena muy bien atraer a candidatos con espíritu emprendedor; es decir, con iniciativa y buenas ideas. Pero los líderes deben saber que, por sus características, no pocas veces se adelantarán al paso que llevan los demás.

Para que la empresa y los colaboradores vivan la mejor experiencia posible, es necesario que ambos conozcan las mutuas expectativas. Si la organización tiene clara su estrategia y la comunica al talento, lo mejor será darle libertad, confianza y flexibilidad para que la aborde y ejecute con creatividad.

Hay quienes aseguran que el problema no está en que los emprendedores sean empleados inadecuados, sino que algunas empresas a menudo resultan ser empleadores poco propicios para quienes tienen un perfil comprometido, apasionado, inteligente e innovador.

De hecho, los propios líderes de Recursos Humanos podríamos cultivar algunos rasgos emprendedores. Por ejemplo, la inclinación a salir del carril asignado. Si los estrategas del talento mostramos disposición a conocer a fondo lo que hacen nuestros colegas en otros departamentos, comprenderemos mejor las situaciones que enfrentan y podremos ofrecerles soluciones óptimas desde nuestra área.

Otro rasgo consiste en aprovechar las limitaciones para estimular el pensamiento innovador que conduce a propuestas más creativas para resolver problemas. Hacer preguntas difíciles es otra cualidad del perfil

emprendedor porque puede llevarnos en direcciones prometedoras.

Son varias las razones por las que una empresa ahuyenta al empleado emprendedor. La primera es la tendencia a microadministrar, cuando nuestra gente emprendedora funciona mejor en relativa libertad. Las siguientes dos tienen más que ver con la percepción del colaborador, pero son igualmente importantes. Una es la lentitud para recibir estímulos o alternativas de desarrollo, pues este tipo de persona necesita sentir que está creciendo o avanzando. La otra es que acusen un exceso de reglas o procedimientos innecesarios, que les obstaculizan o impiden alcanzar sus objetivos.

Una persona emprendedora es atractiva por su energía incansable, por su compromiso con su propio desarrollo personal y por su disposición a tomar altos riesgos. Estas mismas características pueden encarar dificultades en ciertos contextos. Por ejemplo, la dedicación de estos perfiles puede interpretarse como ambición u oportunismo por algunos colegas.

A su vez, las ideas arriesgadas pueden no ser bien recibidas por equipos que funcionan mejor a la sombra de la certidumbre. Hay ocasiones excepcionales en que los emprendedores no pueden trabajar bien en equipo porque les resulta difícil empatizar con puntos de vista distintos, pero en la mayoría de los casos se trata, por el contrario, de personas que saben elegir a colegas capaces de hacer realidad esa idea extraordinaria que tienen en mente.

En última instancia, no se trata de decidir si un emprendedor es un empleado adecuado o no, antes bien si resulta idóneo para la empresa en un determinado momento. A menudo, lo conveniente es cultivar a quienes muestran ambición positiva y potencial de liderazgo para beneficio de la organización, su cultura y productividad. 

Síguenos a través de nuestras redes sociales



CONSEJO DIRECTIVO 2019-2021. PRESIDENTE Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR DEL CONSUMO** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **ENLACE SECTOR TURISMO** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE SECTOR FARMACÉUTICO** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; Vicepresidente de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Aserta Seguros Vida.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso, Director General. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 10. No. 5. Septiembre - Octubre, 2021. 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: Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



Talento emprendedor en la empresa

Por: AMEDIRH

Un punto que toda organización debe tener bien claro es qué tipo de talento está buscando. Desde luego, no existe una respuesta única para todas. Diferentes empresas, en diversas industrias, tienen distintas necesidades.

Al definir su propia estrategia de reclutamiento, las empresas deben plantearse, por ejemplo, si es conveniente o no contar con un perfil de talento emprendedor en el equipo. En principio, estos parecen ser colaboradores ideales: comprometidos, apasionados, inteligentes y, sobre todo, grandes innovadores. Los líderes de Recursos Humanos pueden verse tentados a contratar candidatos con inclinaciones empresariales, pero si esa característica no es lo que el puesto requiere, en realidad se desperdiciarán insumos valiosos.

Por otra parte, hay que decir que la mayoría de las empresas suelen ahuyentar a quienes tienen perfil emprendedor porque no les ofrecen el campo de libertad que su creatividad demanda. Es decir, incorporar a alguien así al equipo significa tácitamente estar dispuestos a darle autonomía, ascensos y estímulos. Y, más importante aún, estar abiertos a poner a prueba si no todas, si muchas de sus propuestas de valor al empleado.

En esta edición revisamos cómo nutrir al talento emprendedor para lograr su potencial –y, desde luego, el de la organización– y lo que significa cultivar de manera consciente una “categoría creativa”, conformada por personas inclinadas a presentar “semillas” de innovación, ideas novedosas y útiles que pueden dar a nuestras empresas la anhelada ventaja competitiva justo ahora, cuando más se necesita. 

NUEVOS SOCIOS

A Trabajar Soluciones de Empleo S.A. de C.V.

Lic. Lucía Belem Alvarado Morales
Dirección de Administración y Finanzas
Sector: Servicios

Alpla México y Centro América

M.A. José Gabriel Olmos Rosas
Gerente Regional de Recursos Humanos
Sector: Otros

Consejo Estatal de Desarrollo Económico del Estado de Zacatecas

Lic. Angélica Gómez López
Dirección de Proyectos Estratégicos
Sector: Cámaras/Asociaciones

Curam Servicios de Mantenimiento y Supervisión S.A. de C.V.

Lic. Mónica Medina Cortés
Dirección
Sector: Construcción

Gestamp Aguascalientes

Ing. María de los Ángeles Rodríguez
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Gestamp Oficina Regional

Lic. Paulina Contreras Lezama
Líder Regional de Capacitación
Sector: Automotriz

Gestamp Puebla I

Lic. Alfredo Burado Báez
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Gestamp Puebla II

L.R.I. Gustavo A. Soriano Peregrina
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Gestamp San Luis Potosí

Lic. Ricardo Macías Macías
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Gestamp Toluca II

Lic. Óscar Manzaneros Macedo
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Grupo ATSA

Lic. Olga Guzmán
Jefe de Recursos Humanos
Sector: Minera

Grupo Autosur

Lic. Myrna Escalante Rosas
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Automotriz

Industrias Peñoles S.A.B. de C.V.

Lic. María Luisa Aguilera López
Subdirectora de Desarrollo Humano y Organizacional
Sector: Metalúrgica

Integral Payroll

Lic. Miriam Sánchez Osornio
Gerencia Recursos Humanos
Sector: Servicios

IQSEC

Lic. Adriana Amaya
Especialista de DO y Capacitación
Sector: Servicios

Medistik

Lic. María Teresita Pichardo Muciño
Gerente de Capital Humano
Sector: Otros

Qualamex

Ing. María Alejandra Colmenares Hernández
Directora de Gestión Humana
Sector: Otros

SERTEC

Lic. Tania Lizeth García Andrew
Directora de Recursos Humanos
Sector: Servicios

Tapones Escobar S.A. de C.V.

Lic. Guadalupe Bautista Gibson
Gerente de Recursos Humanos
Sector: Otros

UCB México

Lic. Anallely Castillo
Learning Development Manager
Sector: Farmacéutica

REVISTA CONSULTORÍA

SUPLEMENTO ESPECIAL

Septiembre 2021

LAS MEJORES CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS

¿Te gustaría conocer este importante Ranking?

- Coaching y liderazgo
- Legal
- Software
- Desarrollo humano



- Outsourcing
- Capacitación
- Clima laboral
- Reclutamiento y selección de personal

 CONSULTORÍA  @Rev_Consultoria  Revista Consultoría TV  @revistaconsultoria  @revistaconsultoria

 www.revistaconsultoria.com.mx  55 7160 0094 o 55 7159 54 66  55 5472 5383  iherrerias.consultoria@gmail.com



Acercamiento al emprendimiento interno en las organizaciones

Por: AMEDIRH

El espíritu emprendedor es fundamental para el crecimiento de las organizaciones. Sin él, habría poca innovación, una productividad anémica y escasos puestos de trabajo nuevos. Este comportamiento no crece en el vacío.

Los emprendedores existen en el contexto de su geografía particular, ya sea su economía y sociedad local, nacional o regional. Esta combinación de actitudes, recursos e infraestructura se conoce como el ecosistema del espíritu empresarial.

Con la finalidad de explorar los retos y oportunidades que significa para las organizaciones mexicanas, AMEDIRH enfocó su encuesta de investigación a este tema, con la valiosa participación de 850 líderes y directivos de Recursos Humanos de todo el país.

Hallazgos de la encuesta

Para que los emprendedores conviertan los retos en grandes oportunidades creativas e innovadoras, es necesario que la organización en su conjunto aliente su iniciativa y le brinde apoyos concretos.

En este sentido, a la pregunta sobre el nivel en que se promueve el emprendimiento interno de proyectos como filosofía para el desarrollo del capital humano, los participantes respondieron “muy alto” y “alto” con el mismo porcentaje para cada uno, 33%. El nivel “intermedio” fue la opción de 20% y “bajo” la de 13%; nadie optó por el nivel “muy bajo”.

Si bien hay ciertas características innatas de la persona emprendedora, tales como curiosidad para descubrir nuevos problemas y resiliencia para gestionar el rechazo y el estrés, hay vastas oportunidades para fortalecer

las habilidades y competencias necesarias para el emprendimiento.

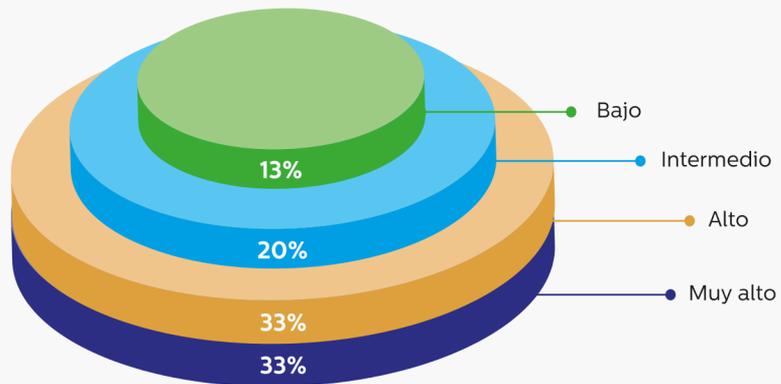
Respecto a las acciones utilizadas con este fin, la mayoría eligió “proyectos de emprendimiento” con 31%. A su vez, “fomento a la creatividad” y “círculos de innovación” empataron con 23%. Las alternativas de “comité de investigación y desarrollo” y “entrenamiento para emprender” obtuvieron cada una 12%.

Para indagar sobre los recursos que se emplean en las organizaciones mexicanas para reconocer el emprendimiento de proyectos por parte de los colaboradores, se plantearon seis alternativas. La mayoría, 47%, optó por un premio a la innovación. El bono por emprendimiento y el llamado salario emocional empataron con 20%. La movilidad laboral fue la opción de 13%, mientras que nadie se inclinó por “avance en escalafón”.

Otra pregunta se abocó a las áreas donde podría tener mayor aplicabilidad el emprendimiento de proyectos en la empresa. Los participantes se decantaron en su mayoría por Mercadotecnia y Ventas (28%), mientras que tres áreas empataron en segundo lugar, con 22%: Planeación Estratégica, Operaciones y Manufactura y Servicio al Cliente. Mantenimiento es el área menos relevante para este tema, con apenas 6%.

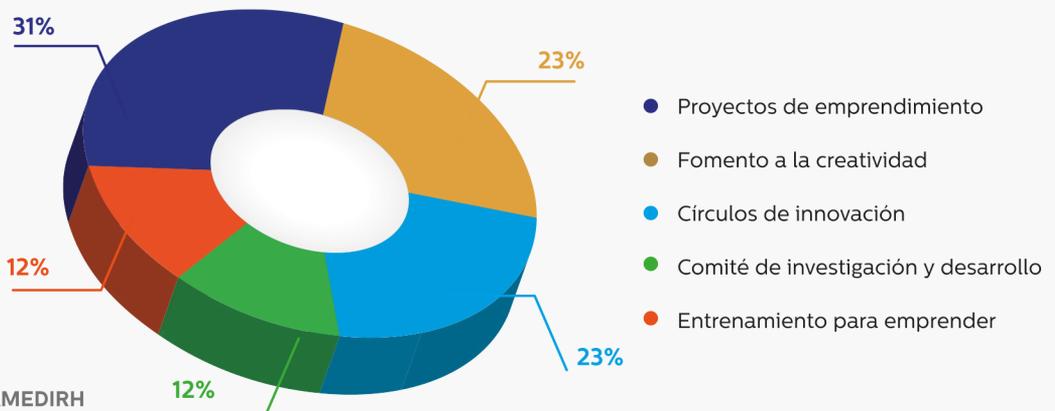
En el ámbito de capacitación, respecto a los programas orientados al desarrollo del emprendimiento de proyectos, Project Management fue el preferido con 30%, seguido por Gestión del Cambio con 27%. Transformación Cultural ocupa el tercer sitio con 22%, seguido por PMO con 15%. Manejo de riesgos recibió tan solo 6%. 🔄

Gráfica 1. Nivel de emprendimiento organizacional interno



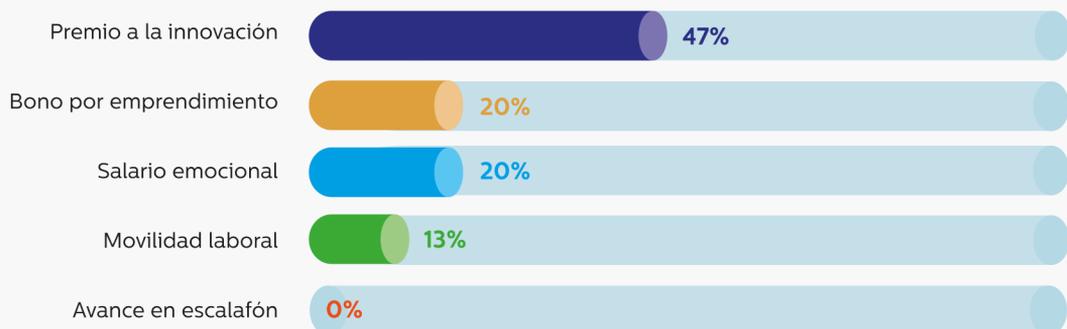
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 2. Acciones para desarrollar talento emprendedor



Fuente: AMEDIRH

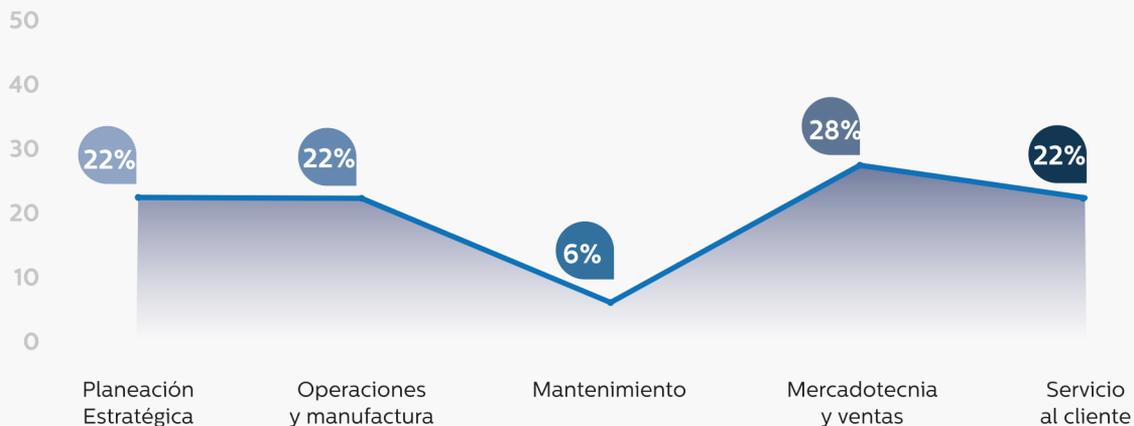
Gráfica 3. Recursos para reconocer el espíritu emprendedor interno



Fuente: AMEDIRH

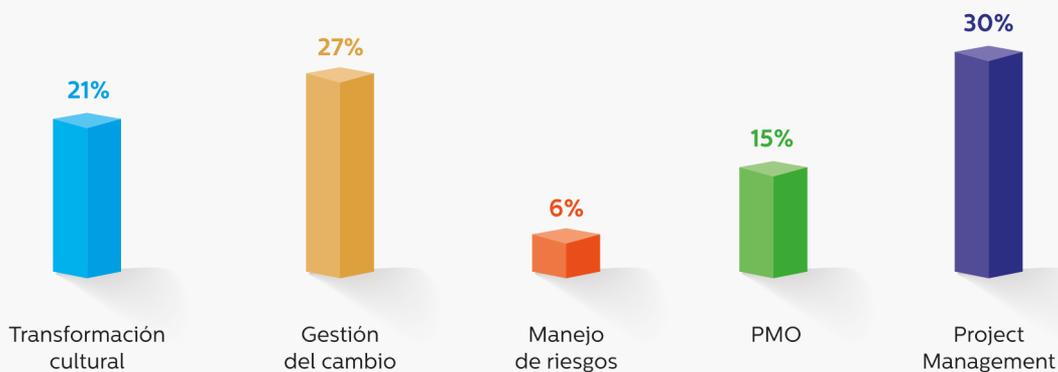
Continúa...

Gráfica 4. Áreas de aplicación del emprendimiento interno



Fuente: AMEDIRH

Gráfica 5. Temas de capacitación para fortalecer el emprendimiento interno



Fuente: AMEDIRH

Colegio de Contadores Públicos
de México



Afiliado al
IMCP



Diplomado en
**Formación
Estratégica
Gerencial**

Eleva tu nivel de liderazgo, influencia
y genera ambientes positivos de trabajo.

Inicia 24 de septiembre de 2021

Finanzas

| 32 NDPC

Diplomado *online*



Compra en línea
diplomados@colegiocpmexico.org.mx
Tels. 55 1105 1900, Ext. 1656
www.contadoresmexico.org.mx

 **5528823071**





Hablando de empresas y empresarios

Por: M.P.S.E. Sergio García Quintana, Presidente de la Comisión Técnica de Finanzas y Sistema Financiero, Colegio de Contadores Públicos de México y Socio Director GQC

Uno de los temas recurrentes en las reuniones de amigos y familiares en la recta final de las carreras profesionales o al principio del ejercicio de su actividad profesional, son las respuestas a las expectativas de cada persona para sus siguientes años de vida. ¿En dónde trabajar y que sueldo solicitar? o el delirante reto empresarial a ser su propio jefe, dueño de su tiempo y los ingresos directamente proporcionales al éxito en ventas y sus respectivas utilidades.

Dos de las características que se pueden encontrar en los antecedentes de los grandes empresarios de nuestro país y de otros lugares del mundo son, entre otras, haber nacido en familias de escasos recursos, inmigrantes, campesinos, con pocas posibilidades de estudiar carreras universitarias de alto costo. La otra es la de iniciar muy jóvenes a trabajar en la misma actividad u oficio de sus padres o familiares cercanos desde los niveles más bajos de la escala laboral.

Aunado a los atributos de un puesto de trabajo inicial básico, se encuentra la percepción de un bajo salario que permite subsistir y mantener un ingreso seguro y la rigurosa disciplina de ahorrar una parte. Un lustro o una década después, quienes así lo han hecho, cuando aún estaban en la tercera o cuarta década de su vida, empezaron a aterrizar una idea amasada en los últimos años y sentir una oportunidad llamando a su puerta: levantarse ese día con la mirada en el horizonte, seguros de querer cambiar sus sueños por una realidad; con la fuerza interior de un Lorenzo Servitje de Grupo Bimbo, Andrew Carnegie de ferrocarriles y el acero, de J.P. Morgan de las finanzas, de un Steve Jobs de Apple o de

un Jeff Bezos de Amazon o de un John D. Rockefeller de la industria petrolera.

¿Qué los hizo ser grandes empresarios? Sentir simultáneamente la fuerza en las piernas y en los brazos para sostener y empujar hacia adelante sus sueños, por encima de la inseguridad y el temor al fracaso. Ya no contaban en ese momento, los años de privaciones, el trabajo exhaustivo y fuera de horario, lo importante fue que eso les había permitido acumular un capital y una experiencia laboral que les daba una visión diferente para mejorar, aportar, crecer un nuevo negocio.

Aun con toda la mejor disposición faltaría un elemento fundamental para iniciar un negocio: el capital. Se deberán buscar las fuentes de financiamiento en el corto plazo y que representarán una posibilidad real para obtenerlo. Una institución bancaria va a solicitar garantías de pago que quizá no se tienen al inicio y también un factor importante sería la obligación de pagar una tasa de interés que debe de salir de los ingresos por la venta del negocio, disminuyendo la utilidad. Un grupo de socios a los que habría que convencer de las bondades del proyecto y de las expectativas de los beneficios futuros, además de tener una imagen de persona honesta y capaz de lograr los resultados que ofreciera. Por último y quizá uno de los más comunes para los empresarios jóvenes, el préstamo de un grupo de amigos o seres queridos que podrían o no saber de negocios pero que apoyaría por un deseo de ayuda principalmente fraterno.

El conocimiento del mercado en el que se quiere participar, es un factor decisivo para lograr el desarrollo de

la empresa y alcanzar el éxito del proyecto. Podría ser un crecimiento horizontal o vertical del mercado, es decir aumentar el número de empresas que brindan el mismo producto o bien al ofrecer al mercado un nuevo bien o servicio o con nuevas características, respectivamente.

Uno de los aspectos fundamentales a considerar para el mercadeo de sus productos es el número de personas que podrían ser los consumidores iniciales y los repetitivos. Los empresarios de mayor éxito basan sus ingresos en ventas masivas de sus productos; refrescos, automóviles, gasolina, prendas de vestir, comida, transporte, entretenimiento, televisores, teléfonos celulares, entre muchos otros. Son industrias que compiten por calidad y precio.

Existen negocios que dan poca utilidad pero son constantes y nobles, habrá otros que si “pegan” darán muchas utilidades. El riesgo está en tomar alguna decisión incorrecta y sin fundamento para iniciar un negocio. Aunque siempre existirá la posibilidad de fracasar ya que podría haber eventos inesperados y poco frecuentes que sitúen en niveles de quiebra los negocios. Lo mejor es cubrir los riesgos y mantener un monitoreo de su tendencia y los daños que pudieran ocasionar en caso de presentarse. Una política de cobertura bien cumplida evita la incertidumbre.

La innovación en los productos permite ofrecer nueva capacidad, funcionalidad, desempeño, variedad, es decir, el cambio que las empresas y empresarios de nuevas generaciones deben ofrecer para satisfacer la demanda de los consumidores vanguardistas y exigentes de cada época.

En la actualidad se tiene un concepto nuevo relacionado con la sustentabilidad. El empresario se debe preguntar si sus productos aumentarán el deterioro del medio ambiente o el de la salud de sus consumidores y por conciencia empresarial deberá buscarse la solución o evitar obtener utilidades sin importarle causar esa contaminación y daño en el mundo que estamos dejando a las próximas generaciones.

La importancia de un mercado que no tiene antecedentes para el producto que se está ofertando requerirá de la difusión de las ventajas y beneficios que serán disfrutadas por los consumidores de esos nuevos bienes. A la eficiencia administrativa en la producción y distribución de las nuevas mercancías se unirá la promoción y publicidad de sus características para colocarlas en el mercado y el tiempo y costo que será necesario emplear para llegar a ser rentable.

El monto y plazo del financiamiento debe ser suficiente para cubrir todas las etapas del negocio requeridas en producción, administración y volumen de ventas indispensable para estar por encima del punto de equilibrio, cuando empiezan a obtenerse utilidades después de cubrir todos los costos fijos y variables de la empresa, lo cual depende de cada sector empresarial y de la habilidad del empresario, tanto para dirigir como para conjugar sus recursos humanos, materiales y técnicos de la forma más eficiente posible.

La toma de decisiones directivas deberá conjugar su experiencia anterior y la que se va forjando en el devenir diario desde su fundación. La empresa se va conformando con una cultura de grupo, con un amalgamamiento de las piezas humanas y técnicas para la construcción de un perfil empresarial que mostrará la forma en la que responde a los embates del clima empresarial, la competencia, los riesgos, sin olvidar los eventos extremos como la pandemia que el mundo sigue enfrentando, que tan capaces de sobrevivir y renacer somos. ¿Cuál es nuestra resiliencia empresarial?

La empresa es entonces, el reflejo o la viva imagen del empresario y su grupo de directivos que permean diariamente sus órdenes, estrategias, enfoques, cultura ética, transmitida a través de códigos, reglamentos, *slogans*, pero sobre todo con los hechos y actitudes que ven y que se quedarán en la mente de los empleados y clientes. Ganándose su respeto, admiración y lealtad en la medida que sus acciones sean congruentes con sus principios empresariales.

Entonces, la pregunta fundamental que habla de empresas y empresarios es la relación humana de los grandes soñadores, sosteniendo sus anhelos en la base de su fuerza física y moral para alcanzar el siguiente nivel, reconociendo sus capacidades y superando sus limitaciones, tomando lo mejor de la gente y compensando su esfuerzo.

La respuesta buscada a la pregunta ¿Y si hacemos una empresa?, podrá aparecer en los libros de historias de éxito, de superación, de triunfo, en las películas de hombres, en los ejemplos de los familiares y amigos exitosos, en los directivos y consejeros de las empresas. Pero es muy probable que la respuesta para cada emprendedor, estará dentro de cada uno de esos nuevos empresarios que el mundo necesita.

El contenido es responsabilidad del autor.



¿De dónde viene la innovación? De la idea al modelo de negocio

Por: José Ernesto Amorós, EGADE Business School

“Las ideas valen un peso, su implementación millones”. Así de cruda es esta expresión que resume de manera precisa buena parte del proceso emprendedor. Casi todo mundo tiene buenas ideas, lo que no es tan fácil es convertirlas en un bien o servicio que añada valor. Pasar de una idea a un modelo de negocio innovador es el punto crítico del emprendimiento.

Sin embargo parece que estamos olvidando algo básico: ¿son sinónimos emprendimiento e innovación? Obviamente que no.

Emprendimiento es “acción y efecto de emprender”; emprender es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Innovación es “acción y efecto de innovar” y en su segunda acepción es “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”.¹ Entonces, ¿todos los emprendedores son innovadores? No, desafortunadamente no.

Por más que emprender un negocio implique riesgo y peligro, no todos los emprendedores son capaces de ser exitosos en el mercado tal como lo dice explícitamente la definición de innovación. ¿Toda innovación es emprendimiento? Tampoco; mucha innovación se realiza en el seno de grandes empresas o es resultado de investigaciones en diversos tipos de organizaciones.

Pero obviamente las ideas creativas son el punto de arranque. La creatividad es propia de todos los seres humanos ya que depende de nuestras experiencias, conocimientos,

Pasar de una idea a un modelo de negocio innovador es el punto crítico del emprendimiento.

capacidad para resolver problemas y la motivación. Algunas personas desarrollan mejor esta capacidad como los inventores y los artistas. Por ejemplo, nadie puede negar que Tomas Alba Edison y Pablo Picasso eran grandes creativos. Al igual que Edison, hay muchos casos de personas realmente brillantes que han desarrollado ideas con potencial basadas en tecnologías o procesos fantásticos pero no todas son capaces de “empaquetar” esto en un modelo de negocio ganador, no porque no puedan sino porque no saben cómo. Por lo tanto el paso no tan evidente es hacer de algo creativo (una bombilla eléctrica), algo innovador (el sistema de alumbrado público) y de ahí transformarlo en un modelo de negocio ganador (General Electric).

Parte de este proceso de creatividad--innovación--modelo de negocio--empresa exitosa, está fundamentado en reconocer que una idea con potencial tiene que estar alineada con el conocimiento, la experiencia y el contexto.

Respecto a entender el contexto, es importante remarcar que esto se relaciona con “estar alerta” a los cambios, por ejemplo, los tecnológicos, que pueden significar acelerar el

proceso de la idea a la empresa. Pongo un caso que me pareció muy interesante: Jordan Rudess quien a los nueve años de edad entró a estudiar a una de las más prestigiosas escuelas de música de mundo Juilliard School, dejó sus estudios para dedicarse a lo que realmente amaba: el rock progresivo.

Hoy día, el que pudo haber sido uno de los más brillantes concertistas clásicos, es miembro de la afamada banda de metal-progresivo Dream Theater y uno de los mejores tecladistas de la escena rock mundial. Nadie puede negar el talento y la creatividad de Rudess como músico. Esto lo ha llevado a estrechas colaboraciones con empresas que manufacturan instrumentos musicales donde él ha podido desarrollar sus ideas creativas. Un ejemplo es el muy particular instrumento llamado *Continuum* que es un “un teclado sin teclas”.

De la colaboración y desarrollo del *Continuum* y su afición por la tecnología en general, Jordan Rudess pudo visualizar una potencial innovación y un negocio. La idea era compleja: llevar su talento y experiencia como artista y tecladista al mundo de la tecnología y desarrollar herramientas para la creación de música. Sin embargo la respuesta fue simple y brillante: desarrollar aplicaciones para dispositivos móviles. Así nació Wizdom Music cuyo primer producto el Morph Wiz reunió justamente todos los elementos: una idea creativa, con una innovación (una especie de *Continuum* para ser usado en iPad) con un modelo de negocios a través de App Store.

Pero no todo el emprendimiento innovador viene de las famosas *start-ups* o empresas de reciente creación. Imaginemos la siguiente situación. Un profesional, por ejemplo, de ingeniería en electrónica de reciente graduación, recibe una beca de perfeccionamiento en una distinguida universidad de Estados Unidos. Se va a estudiar robótica y a su retorno al país de origen se contrata con la empresa “ACME” (supongamos que esta empresa es una de las mejores del país en su rubro).

El objetivo de ACME es desarrollar un proyecto de automatización. El o la profesional de ingeniería implementa el proyecto de forma exitosa y propone el desarrollo de nuevas líneas de negocio dentro de la compañía. Las empresas por su parte, mejor dicho sus jefes directos, están “encantados” con su desempeño y le promueven con un sueldo generoso y un jugoso bono anual también por el desempeño de los proyectos.

¿Suena bien no? ¿Querría salir de “ACME” para iniciar su propio negocio sabiendo que su formación profesional y

trabajo son muy productivos dentro de la empresa? Adicionalmente el buen (muy buen salario) estable ¿no es un desincentivo a “volar por cuenta propia”? Probablemente la respuesta indique que lo óptimo sea seguir de empleado y dejar el emprendimiento independiente a alguien que tenga un menor costo de oportunidad.

Estas situaciones son cada vez más frecuentes y son manifestaciones del emprendimiento dentro de una organización existente. Dicho tipo de emprendimiento encabezado por colaboradores de una organización tiene diferentes aproximaciones y terminologías. La denominación *Emprendimiento Corporativo* ha ido ganando relevancia por sus implicaciones sobre todo en las empresas de mayor tamaño.

Este tipo de emprendimiento es percibido como una herramienta importante en el desarrollo y crecimiento de las empresas, así como un mecanismo significativo para desarrollar la innovación a través de los miembros de la organización. Los individuos intraemprendedores son capaces de desarrollar un comportamiento emprendedor relacionado con descubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio. Así al igual que el caso hipotético que se planteó, existen trabajadores en todo el mundo que son capaces de convertirse en verdaderos campeones del emprendimiento dentro de sus organizaciones.

Empresas de reconocido prestigio en el ámbito de la innovación como 3M, Dow, Intel o Procter & Gamble, han reconocido la importancia de los intraemprendedores e incluso desarrollado importantes programas de emprendimiento corporativo. Productos, hoy famosos (y muy rentables) como los Post-it® son resultado de un proceso de intraemprendimiento.

Sin duda, miles de trabajadores en nuestro país son o podrán ser una nueva generación de emprendedores “dentro de la empresa” aspecto que también es muy relevante y necesario para el desarrollo del tejido organizacional. Así, la combinación de emprendedores independientes con intraemprendedores, pueden constituir uno de los pilares que lleven al desarrollo de más innovación y nuevos modelos de negocios muy necesario para el desarrollo económico y social de México.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ Definiciones de la vigésima tercera edición del Diccionario de la Real Academia Española.



La nueva era de la bolsa de trabajo

Por: Mario Barbosa, experto en gestión de talento

AMEDIRH Talento es el resultado de un proceso de mejora continua y de adecuación al cambio. Durante el primer trimestre del 2020, la anterior versión de la bolsa de trabajo de AMEDIRH enfrentó un mercado de talento fuertemente impactado por la contingencia sanitaria. El número de oportunidades laborales reportadas por los socios cayó en un dramático 70%, hecho que permitió tener un pulso altamente sensible de la afectación en los diferentes sectores, empresas, industrias y por supuesto a las personas.

Con más de 25 años gestionando ofertas de empleo de los más de 900 socios y de organizar 70 juntas de intercambio, la bolsa de trabajo de AMEDIRH, se actualiza, rediseñando su estructura funcional y generando un modelo operativo focalizado en las actividades que generan valor en la cadena de suministro de talento, para convertirse en el proveedor de soluciones preferido por su membresía, así como ser el portal de empleo de mayor recurrencia por la población laboral.

El reto para AMEDIRH que tiene un nivel alto de interacción con la comunidad de Recursos Humanos, era el ser capaz de generar un modelo de gestión operativa de una bolsa de trabajo, que pudiera armonizar un número creciente de la población laboralmente activa, en búsqueda de una reducida cantidad de oportunidades laborales, mismas que a su vez enfrentan un número reducido de personas que tienen el talento adecuado para participar en un mercado hambriento de competencias técnicas de alta especialización y habilidades para comunicarse en más de un idioma.

Profesionalizar la práctica del proceso de atracción es parte también del objetivo del rediseño, razón por la cual se han establecido foros para captar al mejor talento disponible en el mercado. Hemos creado alianzas con diferentes instituciones educativas en las cuales, a través de conferencias, ayudamos a la sociedad a generar candidatos de excelencia. Las pláticas son de alto contenido de valor, pues en ellas compartimos herramientas que ayudan a las personas a po-



tenciar su talento teniendo claridad de lo que las empresas buscan en sus candidatos.

Nuestros socios encuentran apoyo y asesoría acorde a sus necesidades con tres servicios disponibles actualmente.

- **Soporte:** este servicio es recomendado en las primeras etapas de atracción de talento, pues el nivel de difusión que se le da a las vacantes se potenciará hasta en un 200%, toda vez que contamos con más de 10 fuentes de reclutamiento, 20 universidades y bolsas de empleo, así como una red digital de promoción en constante crecimiento.
- **Staffing:** brindamos apoyo cuando se han agotado las búsquedas de candidatos en las fuentes tradicionales. Nuestras alianzas estratégicas nos permiten identificar competencias técnicas de alta especialización en nuestra red de colaboración.
- **Vanguardia:** Hacemos uso de la inteligencia artificial para lograr que el algoritmo del talento rinda frutos, este servicio es recomendable para procesos de identificación de candidatos, en los que se requiere un mayor grado de precisión. Es un servicio configurable que permite establecer filtros de selección que van desde competencias técnicas, idiomas e incluso una video entrevista de 60 segundos que deja observar las fortalezas del candidato en cuestión.

El equipo de **AMEDIRH Talento** está comprometido con la excelencia operativa y a contribuir para crear conexiones exitosas entre las empresas y las personas.



LeaderPeople®

RECURSOS QUE RINDEN FRUTOS

QUIÉNES SOMOS

LeaderPeople® es un Corporativo orgullosamente 100% mexicano con más de 15 años dedicado a la Administración de personal y Maquila de Nómina, especializado en el sector de OIL&GAS y de Logística.



NUESTROS SERVICIOS

- ✓ SERVICIOS ESPECIALIZADOS O DE EJECUCIÓN DE OBRA ESPECIALIZADA EN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- ✓ MAQUILA DE NÓMINA
- ✓ RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
- ✓ TRANSPORTE DE PERSONAL
GIHUSA ARRENDAMIENTOS

POLÍTICA DE CALIDAD

En LeaderPeople® somos un Corporativo eficiente y competitivo, que nos distinguimos por el profesionalismo, esfuerzo y responsabilidad para brindar Servicios Especializados, en sinergia con el cliente, siempre cumpliendo con la legislación vigente, aplicando el Sistema de Gestión de Calidad, reconociendo la importancia de los valores humanos, la inclusión, la igualdad de género y la no discriminación.



**Empresa Certificada en
ISO 9001 : 2015**



**Certificados en la Norma Mexicana
NMX-R-025-SCFI-2015
Igualdad Laboral y No Discriminación**

REGISTROS

En cumplimiento a las disposiciones de la Reforma Laboral, en referencia a los servicios especializados, contamos con los Registros de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

AR552/2021

AR1322/2021



**+52 782 826 8567
+52 800 220 2015**



**lpcorp.com.mx
contacto@lpcorp.com.mx**



Cómo usar y cuándo evitar las evaluaciones de idioma estilo entrevista

Por: Judson Hart

En todo el mundo, cuando la mayoría de las empresas desean evaluar la capacidad lingüística, consideran un proceso de estilo de entrevista. Si bien hay varios productos comerciales que utilizan pruebas de tipo entrevista, estas pruebas son generalmente muy caras y tienen ineficiencias en el tiempo de devolución para la puntuación. Como resultado, muchas empresas trasladan los procesos de selección de idiomas internamente y utilizan sus recursos lingüísticos existentes, si los tienen, para realizar entrevistas de habilidad del idioma.

A lo largo de mi carrera, he trabajado con profesores de idiomas, administradores y otros profesionales para desarrollar sus habilidades en este tipo de procesos. Si planean utilizar una solución interna para la evaluación del idioma, como una prueba de estilo de entrevista, aquí hay algunos consejos que deben considerar:

1. Entrevisten en la modalidad que más requiera el puesto que se está cubriendo

- Si están contratando para un puesto que en su mayoría requerirá comunicación cara a cara, entrevisten cara a cara. Si están contratando para un puesto que utilizará principalmente comunicación mediada por tecnología, entrevisten en el modo que se utilice con más frecuencia. Por ejemplo, un centro de contacto debe utilizar principalmente un enfoque no presencial para la entrevista.
- Si tienen experiencia en el aprendizaje de un segundo idioma, comprendan que la comunicación cara a cara es muy diferente a la comunicación por teléfono. La forma en que estas diferencias afectan



el desempeño varía mucho entre los candidatos. No asuman que el desempeño en persona siempre se traducirá directamente en desempeño en otros modos, no es así.

2. Centren las preguntas en la función del lenguaje

- Me encanta conocer gente y la evaluación de una entrevista es una excelente manera de hacerlo. Sin embargo, es importante permanecer enfocado en el propósito de esta entrevista en particular, la cual es obtener evidencia de la habilidad del lenguaje.
- Las preguntas deben ser específicas para ese objetivo. Si están interesados en una descripción de algunas de las funciones clave que deben incluir en una entrevista completa sobre habilidades lingüísticas, consulten esta lista.

3. Graben las entrevistas y califiquen el desempeño después de los hechos

- Incluso cuando se preparan las preguntas, realizar una entrevista de manera coherente y justa requiere mucha concentración en sus comportamientos como entrevistador. Es difícil dividir la concentración entre la ejecución de la entrevista y la realización simultánea de evaluaciones precisas y confiables sobre el desempeño lingüístico de un candidato.

- Tomar un descanso entre el estrés de dar la entrevista y reproducirla para puntuar asegurará que su calificación sea más confiable. También le brindará la oportunidad de revisar de manera más objetiva su propia ejecución de la entrevista y mejorar su habilidad en el futuro.

4. Conozcan sus límites y controlen su ritmo

- Aunque hemos identificado algunas cosas que harán que sus esfuerzos sean más sostenibles, un solo entrevistador únicamente puede hacer tantas entrevistas antes de que su fatiga comience a afectar el desempeño de las personas entrevistadas. Para evitar esto, tomen descansos y distribuyan las entrevistas durante un período de tiempo adecuado.
- Un entrevistador que no haga esto comenzará a sufrir problemas de confiabilidad dentro del evaluador. Esto significa que una entrevista que hagan o una calificación que asignen al principio de su esfuerzo será notablemente diferente de una entrevista o calificación asignada más adelante en el ciclo.

5. Calibren a varios entrevistadores

- La mayoría de las situaciones requerirán varios entrevistadores, varios días de entrevistas o ambos. Si bien cualquiera de estas opciones aumenta la capacidad de cuántos candidatos se pueden seleccionar, ambas también incrementan los riesgos para la confiabilidad. Además de una formación exhaustiva antes de que comiencen las entrevistas, es necesaria una calibración continua.
- Tener una estructura planificada previamente para la entrevista ayudará a la coherencia, pero antes de que alguien califique una entrevista, deben escuchar una o dos muestras previamente calificadas y asignarle una calificación. Si el puntaje que asignan no coincide con el puntaje determinado previamente, deben practicar con algunas grabaciones más para asegurarse de que sean consistentes con los estándares establecidos.

Si esto les parece mucho trabajo, ¡lo es! Si esto les suena caro, ¡lo es!

Un enfoque de estilo de entrevista tiene un costo inicial razonablemente bajo, pero sus costos de mantenimiento son implacables, particularmente cuando la confiabilidad importa. No solo hay gastos directos en la contratación, capacitación y mantenimiento del personal adecuado para ejecutar estas entrevistas de selección. Hay gastos indirectos en el uso de un método de detección que es simplemente menos confiable que otras formas de prueba.

Una prueba es confiable cuando en diferentes circunstancias con diferentes examinados arrojaría resultados consistentes. Al igual que una balanza digital que produce el mismo resultado cada vez que mide un peso de 1 kilogramo, una prueba de idioma debe producir una puntuación constante cada vez que un candidato mide la capacidad. Un enfoque de entrevista para la selección del idioma, incluso en su forma más refinada, simplemente introduce demasiada variación potencial para que su confiabilidad no esté en riesgo.

Las organizaciones ya no deben depender de evaluaciones con estilo de entrevista para evaluar la capacidad lingüística.

Las soluciones de pruebas de idiomas mediadas por tecnología utilizan la misma para obtener el rendimiento del idioma. Esto presenta importantes ventajas en cuanto a eficiencia y escalabilidad. Un enfoque de entrevista realmente solo puede evaluar a los candidatos uno a la vez por entrevistador. La mayoría de las pruebas por computadora podrán evaluar a todos los candidatos que necesitan ser evaluados al mismo tiempo y, lo que es más importante, probarlos a todos en condiciones muy similares.

La evaluación oral de Emmerision logra altos niveles de precisión al reducir las amenazas a la confiabilidad en los componentes de elicitación y de evaluación de su valoración. Con el uso de métodos innovadores para recopilar y analizar datos sobre la capacidad de hablar de un candidato, puede predecir la capacidad con niveles mejorados de precisión para evaluaciones de estilo de entrevista, pero mucho más rápido, mucho más confiable y mucho más económico.

Si algo hemos aprendido en 2020 es que una solución es tan buena como lo es flexible. La inteligencia artificial ayuda a simplificar y mejorar el proceso para que no se pierda más tiempo ni dinero preguntándose qué candidatos son realmente aptos para ese puesto de trabajo.

Para más información pueden visitar www.emmersion.ai o escribir a contact@emmersion.ai

**El contenido de este publipreportaje
es responsabilidad del autor.**

Adecco

Specialized Services

EL



**EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD QUE
EVOLUCIONAN LA INDUSTRIA**

una marca de

ECOSISTEMA QUE OPTIMIZA TUS PROCESOS DE NEGOCIO



Industrial &
Logistics

PARA CONOCER A DETALLE
NUESTROS SERVICIOS
ESPECIALIZADOS **ESCANEA**
EL QR





El espíritu emprendedor dentro de la organización

Por: AMEDIRH

Hace varios meses, cuando llegaron las primeras noticias sobre un virus desconocido en una provincia china, nadie imaginó que una consecuencia sería la consolidación del espíritu emprendedor. Y afortunadamente así ha sido, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada por Ipsos para tomar registro del Índice de Espíritu Emprendedor.

La encuesta, realizada entre más de 20 mil hombres y mujeres en 28 países, demuestra que una de cada tres personas adultas en el mundo tiene un nivel muy alto de espíritu emprendedor. Esta es, sin duda, una buena noticia.

Como se sabe, las crisis, aunque dolorosas y angustiantes, son fundamentales para el desarrollo de las sociedades. Las pandemias, concretamente, también han hecho contribuciones significativas, lo mismo en el avance de las ciencias de la salud que en la transformación de los comportamientos sociales, que en esta fase pospandémica incluye la innovación tecnológica, la toma de riesgos, la actitud proactiva y la transformación organizacional.

El Índice de Espíritu Emprendedor

El Índice de Espíritu Emprendedor patentado por Ipsos, analiza la prevalencia de 18 características empresariales, que van desde tener una sólida ética de trabajo hasta el gusto por tomar riesgos calculados. Es decir, además de poseer flexibilidad y ambición, las personas hoy se identifican como “apasionadas por lo que hacen en la vida”, “orientadas al futuro”, “en control de su propio destino” y “buenas al planificar”.

Sin embargo, no se trata de una tendencia homogénea en el mundo; existen diferencias importantes de país a país. Por ejemplo, contra lo que pudiera esperarse, Bélgica, Gran Bretaña, Francia, Países Bajos, Corea del Sur y Japón, naciones con un reconocido desarrollo industrial, ocupan los lugares más bajos en el ranking de Ipsos. En contraste,

El proceso de innovación requiere una cultura motivadora. El emprendimiento organizacional es ese tipo de cultura que, a diferencia de la más tradicional, ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades creativas.

el primer puesto en espíritu emprendedor corresponde a Colombia, seguido por Sudáfrica, Perú y Arabia Saudita. México ocupa el quinto lugar, con 53% de los participantes demostrando un índice de espíritu emprendedor muy alto; 29%, alto; 14%, moderado; y 4%, bajo.

Emprendimiento y emprendedores en la empresa

Detrás de una gran empresa suele haber una larga historia de buenas ideas convertidas en realidad. Sin embargo, por mucho tiempo, las grandes organizaciones, caracterizadas por una marcada jerarquía, fueron en los hechos la antítesis del emprendimiento, que es precisamente el proceso de concretar la innovación.

Notablemente, esta tendencia ha cambiado en los años recientes y, gracias al empuje involuntario de la pande-

Por emprendedores organizacionales nos referimos a personas conocidas por su iniciativa, por su forma diferente de percibir el entorno, sus capacidades para asumir riesgos y sus características de liderazgo.

mia aún en curso, hoy se reconoce con mayor convicción la necesidad de contar en las empresas no solo con dirigentes emprendedores, sino con colaboradores que también lo sean. Es decir, que tengan claridad sobre cuál es su misión y cuáles pueden ser sus aportaciones, que estén empoderados para tomar decisiones y que estén dispuestos a crecer y a tomar riesgos. En tiempos de alta incertidumbre, todos estos rasgos han demostrado ser indispensables porque fortalecen la capacidad de renovar competencias y el potencial de generar innovaciones radicales o incrementales en respuesta a los entornos cambiantes.

Lo que antes se buscaba por fuera, hoy se espera por dentro. La innovación no siempre requiere de grandes inversiones en tecnología e infraestructura de capital. La solución a menudo radica en estimular el comportamiento empresarial dentro de las organizaciones.

El proceso de innovación requiere una cultura motivadora. El emprendimiento organizacional es ese tipo de cultura que, a diferencia de la más tradicional, ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de innovación al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades de sentirse dueños de sus propios proyectos sin abandonar la organización.

Esto es importante porque, como señala Jennifer Prosek, autora del libro *Army of Entrepreneurs*, si bien mucha gente tiene estas características emprendedoras, por diversas razones no están dispuestas a convertirse en empresarias, situación que las compañías pueden –deben– capitalizar para apuntalar su crecimiento.

Por emprendedores organizacionales nos referimos a personas conocidas por su iniciativa, por su forma diferente de percibir el entorno, sus capacidades para asumir riesgos y sus características de liderazgo. Están altamente motivadas, se basan en objetivos, son extremadamente proactivas y tienden a sugerir la creación de nuevos negocios internos orientados a crear nuevos valores y riqueza para la empresa.

El emprendimiento organizacional es, pues, la forma de llamar a los emprendedores que se ubican o residen

dentro de organizaciones, siendo el término un invento social que permite a las personas expresar su propio potencial. Es un estímulo para impulsar el espíritu emprendedor al interior de las empresas. También puede definirse como el proceso que permite y alienta a los empleados o equipos a iniciar, lanzar, desarrollar, implementar y eventualmente gestionar nuevas ideas y/o mejoras radicales dentro de la organización, aprovechando los activos, la posición en el mercado, los canales y otros recursos de la empresa principal.

Cómo fomentar el emprendimiento organizacional

Para crear una cultura de emprendimiento organizacional, los líderes (directores y gerentes) deben promover entre ellos y sus asociados una actitud calculada de toma de riesgos y tolerancia a los errores; ejercer un liderazgo innovador; establecer una estructura organizativa que facilite el trabajo en equipo, la relación y la flexibilidad; diseñar mecanismos de comunicación y un sistema de recompensa apropiado; así como asignar recursos para financiar proyectos nuevos.

Esto implica ofrecerles las herramientas, las habilidades, el contexto y la perspectiva que requieren para pulir sus destrezas. Las organizaciones se diversifican a través del desarrollo interno. Es decir, no solo se fortalecen las personas, sino la empresa misma. Un recurso clave es la comunicación franca sobre la salud de la organización, pues empodera a los colaboradores, tornándolos más seguros y productivos; en consecuencia, comienzan a pensar y actuar como dueños, con todas las ventajas que ello implica.

Otra forma de promover la actitud emprendedora del equipo es hacer que la organización sea tan plana como resulte viable, de tal modo que los directivos y los empleados puedan sentarse ante la misma mesa, con libertad para interactuar en entornos colaborativos, sin los condicionamientos de la jerarquía tradicional. La accesibilidad de los líderes alienta el diálogo sobre las ideas nuevas, de donde pueden derivarse oportunidades de crecimiento. Los tiempos de los gerentes autocráticos no

Continúa...

existen más. Los líderes deben fomentar prácticas como la creación de entornos de trabajo colaborativo, apoyar la innovación abierta a través de concursos de ideas, vincular a los intraemprendedores con procesos innovadores y llevar a las empresas a negocios más actualizados.

Una empresa dispuesta a beneficiarse de la ventaja competitiva de la innovación debe hacer todo lo posible por minimizar o atenuar los riesgos implícitos en el emprendimiento. Estos esfuerzos pueden resumirse en cuatro:

1. Alentar la motivación personal; es decir, no siempre se trata de “ponerse la camiseta”, sino que también es válido buscar algo para sí.
2. Identificar lo que se está dispuesto a perder (para el emprendedor interno se trata más de prestigio y capital social que de costo o tiempo).
3. Identificar a quién involucrar (colegas y jefes) para construir la red interna que aporte el apoyo físico, emocional y político que requiere la idea innovadora;
4. Actuar, es decir, no planear de más, sino echar mano de las redes emergentes para crear el ciclo virtuoso de actuar/aprender/construir.

Por otra parte, es fundamental que las organizaciones establezcan programas formales para fomentar el emprendimiento interno. Se deben definir estrategias y estructuras para centralizar, coordinar y desarrollar proyectos innovadores.

Emprendimiento organizacional en la postpandemia

Conforme la pandemia se prolonga –o se normaliza–, la recuperación exige soluciones cada vez más novedosas, pues nos aventuramos en aguas desconocidas, sin referentes. Una de las brújulas que nos ayudarán a sortearlas es el espíritu empresarial.

Una economía renovada dependerá en gran parte de la actividad empresarial por parte de ciudadanos que antes no necesariamente actuaban en favor de sus ímpetus innovadores. En este sentido, vale la pena recuperar los principales hallazgos del citado estudio de Ipsos sobre el Índice del Espíritu Emprendedor.

- **La pandemia ha estimulado la actividad empresarial en grupos no tradicionales.** Si bien el espíritu emprendedor es más alto entre los grupos esperados (millennials, generación X, personas con niveles de educa-

ción e ingresos más altos), también se ha registrado un importante crecimiento del espíritu emprendedor entre las mujeres, la generación Z y aquellos con menores ingresos o menor nivel educativo.

- **Las mujeres se ven en desventaja.** La mayoría de las personas considera que las mujeres no reciben un trato justo cuando intentan iniciar un negocio. Curiosamente, aquí hay una importante diferencia por género. Mientras que 42% de los hombres a nivel mundial consideran que las mujeres sí reciben un trato justo, es solo 31% de las mujeres que comparten esta opinión.
- **Insuficiente apoyo del gobierno o el sector privado/empresarial a los emprendedores.** Solo 29% de los participantes otorga calificaciones positivas a su gobierno. México, junto con India, Polonia y Malasia están entre los mejor calificados en este rubro. De hecho, nuestro país tuvo un incremento significativo (+13%) al considerar que hubo mejoras en el desempeño percibido del gobierno en la asistencia a los emprendedores desde 2018. Por otra parte, solo 32% a nivel mundial otorga a las empresas en general y a los bancos/ instituciones financieras de su país puntuaciones positivas a la ayuda que brindan a los emprendedores.
- **Crecimiento del espíritu empresarial social.** Del 30% de los ciudadanos de todo el mundo que iniciaron un negocio en el pasado, 29% dice que lo hizo en el último año. Pero, entre el 13% que ha creado un grupo de interés (empresa social), 43% dice que lo hizo en el último año. Esto indica que los empresarios actuales son personas con mayor probabilidad de participar o estar activos en la sociedad en general que los no empresarios. 🤝



UDLAP[®]

MAESTRÍAS

MODALIDAD MIXTA

Decide cómo estudiar en línea o presencial
Prestigio y excelencia académica acreditada

www.udlap.mx



MIDOT

Ensuring Personnel Integrity

Aplica evaluaciones y encuestas en línea de manera segura a tus candidatos y colaboradores.



Contamos con evaluaciones adecuadas para cada etapa del ciclo de vida laboral

IntegriTEST

- ✓ Evaluación para medir el nivel de integridad laboral en candidatos

StabiliTEST

- ✓ Prueba para predecir renuncia temprana en candidatos



HR AVATAR

- ✓ Pruebas Psicométricas con simulación animada que miden la capacidad cognitiva, personalidad, conocimiento, habilidades y el historial de comportamiento relevante

Identifica al Mejor Talento para tu Empresa



Contáctanos
MIDOT México

☎ 55 5395 1839
@ info@midot.com.mx

f in MidotMéxico
www.midot.com.mx

Empleados sobrecalificados: ¿Existe un riesgo de contratación?

Por: Área MKT MIDOT

Para tomar decisiones asertivas, no podemos hacerlo al azar; sino que debemos contar con herramientas poderosas y certificadas que nos brinden certeza, de lo que es mejor para nuestras organizaciones, en especial cuando hablamos de capital humano.

Cuando llega el momento de enfrentarnos a la gran disyuntiva de contratar a alguien sobrecalificado, nos dividimos entre dos posturas, la primera, es la incertidumbre ante la posibilidad de que la persona sobrecalificada se retire de la empresa en cuanto se presente una mejor oportunidad o sienta hastío, y la segunda, dentro de una perspectiva positiva, se opte por abrirse a la oportunidad para integrar un talento con gran experiencia en la organización y potenciar así el crecimiento en la misma.

Ante esta perspectiva, muchos se preguntan si hay forma de saber qué camino tomar, sin perder un talento valioso en el intento o integrar a uno que implique un riesgo de pérdida para la empresa.

Como respuesta a lo anterior, MIDOT, experto mundial en evaluaciones de integridad y conductas laborales contraproducentes, realizó un estudio interesante en colaboración con los especialistas, Saul Fine y Bnei Brak, en la Universidad de Haifa, Israel, en el cual se habla sobre dos tipos de sobrecalificación de talento.

Sobrecalificación Objetiva vs Sobrecalificación Percibida

Existen dos tipos de sobrecalificación, la primera, conocida como sobrecalificación objetiva (SCO), se define como la comparación entre los niveles de capacidad y preparación con las demandas del trabajo (Maltarich, Reilly y Nyberg, 2011), mientras que la segunda, la sobrecalificación percibida (SCP), se refiere a la percepción del empleado de estar sobrecalificado para el puesto.



Sobrecalificación Objetiva

Cuando hablamos de sobrecalificación objetiva, nos enfrentamos a un panorama ante el cual la persona supera las expectativas de competencias y habilidades que se requieren para un puesto, sin embargo, de acuerdo con el contexto y la persona en cuestión, las situaciones pueden variar, dado que podemos encontrarnos en un caso positivo en el que la misma persona no se perciba sobrecalificada y por lo tanto sea ajena a cualquier efecto colateral que causa este factor. O por el contrario, esté consciente de su ventaja, pero no vea su situación como algo que lo incomode, ya que valora otros aspectos.

No obstante, también hay que contemplar la perspectiva de un perfil negativo, en el cual el colaborador, derivado de su consciencia de sobrecalificación, presente un alto grado de insatisfacción laboral, ya sea por el nivel de tareas a realizar, el espacio de trabajo, el nivel de autoridad y/o el sueldo que percibe en el puesto que desempeña.

Sobrecalificación Percibida

Es la autodefinición que tiene el colaborador de sí mismo en el mundo laboral, y al igual que en la SCO, nos enfrentamos a diferentes comportamientos. En la SCP podemos encontrar dos diferentes casos, el primero es cuando el colaborador se percibe como alguien sobrecalificado y lo es, y el segundo cuando el empleado se percibe con habilidades superiores, pero en realidad no cumple con tal expectativa.

Sin importar la situación de la cual estemos hablando, en ambas, las acciones pueden variar, ya que, aun cuando la perspectiva sea errónea o no, existen personas que no encuentran algún motivo de frustración, pero otras pueden desencadenar sensación de privación, generando tensión psicológica que únicamente pueden liberar mediante actitudes que dañen a la organización, yendo en búsqueda del control e independencia que no tienen en su puesto.

¿Cómo detectar el tipo de sobrecalificación?

Para descifrar esta incógnita, primero debemos conocer qué tipo de comportamientos laborales contraproducentes pueden desencadenarse en nuestros candidatos y entonces ser capaces de identificar el tipo de sobrecalificación.

De acuerdo con la matriz de comportamientos laborales contraproducentes de MIDOT, estos pueden orientarse hacia el individuo, es decir de forma interpersonal (por ejemplo, acoso o rumores) o hacia la organización (por ejemplo, robo o desperdicio de recursos), y de ahí partir hacia un delito menor o mayor.

Matriz de Comportamientos Inapropiados



Ensuring Personnel Integrity.

Diagram basBreaking the rules, not the law: The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees, Saul Fine, Michel Edward, 2017 ed on Robinson & Bennett, 2000

En el estudio de la Universidad de Haifa, en Israel, se tomó una muestra de 166 personas, en donde la correlación entre la sobrecalificación y los comportamientos laborales contraproducentes es más estrecha cuando se trata de comportamientos laborales organizacionales con grado de severidad menor, esto como resultado de la relación entre nivel de insatisfacción laboral, como principal variable, y comportamientos contraproducentes, observando con mayor probabilidad actos menores

como no respetar el horario de trabajo, causar conflictos entre compañeros o desperdiciar recursos. Sin embargo, se debe considerar que aún cuando, se observe que la sobrecalificación no está ligada a infracciones graves, pueden existir motivos de preocupación, debido a que las infracciones menores pueden dañar de cualquier forma a la organización, como lo es el nivel de productividad, moral y actitud de otros empleados.

Por lo tanto, para saber a qué nos estamos enfrentando en cada caso de sobrecalificación, si corremos algún riesgo y de qué tipo (individual u organizacional), se debe analizar a profundidad el contexto y el perfil del candidato, aplicando evaluaciones especializadas que sean capaces de detectar comportamientos laborales contraproducentes.

¿Cómo evaluar candidatos sobrecalificados sin fallar en el intento?

Cuando evaluamos a nuestros candidatos, debemos tomar en cuenta que no cualquier herramienta puede ser útil, ya que cada prueba tiene sus propias escalas y con ello arrojar resultados que cubran las necesidades específicas y relevantes para la vacante que necesitamos cubrir.

MIDOT, con más de 40 años de experiencia en el ámbito, recomienda aplicar más de una evaluación para descartar cualquier riesgo en diferentes áreas, obteniendo mayor certeza de que el nuevo colaborador será compatible con el puesto y la organización. Para el caso de candidatos sobrecalificados, de su amplia gama de soluciones, MIDOT recomienda aplicar tres:

- **IntegriTEST:** Prueba de integridad laboral que permite evaluar las tendencias de los candidatos a cometer delitos laborales, midiendo sus antecedentes, ética laboral y valores personales.
- **StabiliTEST:** Prueba estabilidad laboral diseñada para pronosticar en candidatos, el nivel de intención de permanencia, deseo por el puesto y rasgos de personalidad.
- **Bienestar Emocional:** Cuestionario que mide los efectos y repercusiones en el bienestar emocional de candidatos y colaboradores durante una crisis.

En general todo dependerá de la empresa, su responsabilidad al momento de aplicar las evaluaciones adecuadas y su capacidad de implementar estrategias que ayuden a una exitosa integración, ya que el identificar al mejor talento es el primer paso, el siguiente es continuar con acciones que destaquen las mejores habilidades de los integrantes de una empresa y con ello, se obtenga un crecimiento mutuo. **MIDOT, todo es cuestión de confianza.**

El contenido del publirreportaje es responsabilidad del autor.

Construyendo la confianza organizacional

Por: Circulo Laboral

Crear un expediente laboral es de beneficio para los involucrados respecto a nuevos colaboradores, esto debido a la información que engloban los especialistas en Recursos Humanos.

Hace algunos años un artículo indicaba que la confianza en los demás se basaba en un acuerdo inicial de respeto entre los involucrados, en especial cuando son desconocidos y no poseen información que ayude a confiar de forma automática. En el contexto de Recursos y Capital Humano, esta idea tiene un mayor impacto al considerar que al inicio todo colaborador es un desconocido en el cual debemos confiar para convivir, colaborar y lograr los objetivos del equipo. Desde esta perspectiva la necesidad de pruebas, referencias y corroborar la información del CV y la entrevista tienen un matiz distinto al de mera burocracia.

Fayol codificó los principios generales de la administración que pensó que podrían ser aplicados a cualquier organización. Entre estos catorce principios se encuentran:

- División del trabajo.
- Autoridad, responsabilidad y disciplina: ordenar para ser obedecido.
- Unidad de mando: una cabeza y un solo plan, centralización.
- Subordinación del interés particular por el interés general de la empresa.

Algunos otros principios establecidos por Fayol no han permanecido a lo largo del tiempo. Por ejemplo, su principio sobre que el camino de comunicación hacia la di-



círculo
laboral

rección venía bien definido, de forma ascendente, por la cadena de mando, ha sido modificado al señalarse que tanto la comunicación descendente como la horizontal son vías igualmente importantes para la comunicación de una organización.

“Una persona más propensa a tomar en cuenta los efectos que sus acciones provocan en su entorno, estará en mejores condiciones de interaccionar en una organización sin inducir a su alrededor comportamientos defensivos o bloqueantes de confianza. Esto es aún más importante en el caso del directivo, cuya labor consiste en lograr compromisos de sus subordinados hacia los objetivos de la empresa, para lo cual ha de inducir en ellos un mínimo de confianza.”, indicó Fayol.

Cuando consideramos que estos procesos son la base que sustenta la confianza entre personas que se acaban de conocer y cuya intervención laboral es la clave del éxito colectivo, deja de parecer que el proceso de reclutamiento sea engorroso, para convertirse en necesario y si en esa medida se **revalor**a la importancia de contar con información del colaborador antes de integrarse en la organización, como una forma de establecer el marco

de respeto colectivo al tener certezas de las nuevas personas, se promoverá la empatía con los compañeros que faciliten la interacción entre todos los involucrados.

La recopilación de información de currículo, pruebas psicométricas, antecedentes laborales y datos de los entrevistadores conforman el expediente de una persona y promueven que seamos capaces de conocer un poco más de cómo es, corroborar la entrevista y así obtener una certeza que confirme que nuestra impresión es adecuada y la persona merece nuestra confianza para entrar en la organización y en nuestra convivencia cotidiana; corroborar que pese al manejo de impresiones en una entrevista de trabajo, en la cual el candidato busca demostrar sus mejores cualidades y lucir lo mejor posible para lograr obtener el empleo fuimos capaces de reconocer que su empleabilidad se basa en competencias y habilidades.

Una de las prácticas más comunes para obtener este tipo información es la revisión de referencias, así como el estudio socio económico, que actualmente con el uso de redes sociales, aplicaciones web y demás alternativas parecen anticuados y que deberían de ser eliminados de los procesos; sin embargo, cuál sería la forma de construir la confianza entre los colaboradores cuando se ha definido que ésta depende de que los miembros del grupo se reconozcan como similares que comparten valores y que las normas del grupo aplican a todos.

Se debe de considerar entonces que la empatía del grupo se conforma en parte con la participación de los miembros de la organización en estos procesos para la conformación del expediente. La tecnología nos ofrece en la actualidad los recursos para desarrollar nuevos métodos de captación y análisis de datos, que pueden ser automatizados.

Asegurar que todos los procesos de recolección de información en el proceso de reclutamiento estén alineados a las normativas vigentes, además de respetar en todo momento la privacidad de las personas también promueve la confianza entre los colaboradores, así como el desarrollo de conductas prosociales basadas en el respeto, que construyan ambientes colaborativos empáticos con la intención de facilitar la transición de las organizaciones en una realidad digital y post COVID, que requiere desarrollar nuevos esquemas de comunicación, trabajo e incluso participación en la empresa.

Uno de los problemas que presentan los procesos es que no se consigue un esquema de confianza, debido a que no siempre hay involucramiento por parte de los miembros de la organización. Esto no quiere decir que deban ser reemplazados, sino más bien, repensarlos como un

proceso integral en el cual se comience la integración del colaborador a la organización y se priorice como parte de un proceso de *Employee Experience Management* y se alinee con las tendencias de digitalización y nuevas direcciones de los recursos humanos hacia un modelo de Capital Humano ágil, en el cual las tendencias centradas en el cliente consideren a los colaboradores también en tal sentido, que deben tener menos fricción con los procesos organizacionales que favorezcan el compromiso.

Entonces al implementar procesos y/o sistemas de corroboración de referencias enfocados en las necesidades de información del colaborador y la organización, así como la integración con la gestión interna, permitirá que la persona se integre con mayor facilidad, que se aproveche la mayor cantidad de información del colaborador disponible.

Además, al integrar un proceso que permita el aprovechamiento de la información y la recolección de los datos de corroboración de identidad de una manera respetuosa que sea capaz de reconocer a la persona de una forma directa, sin la intervención de terceros, el proceso establecerá una política de confianza del colaborador en que la organización sea respetuosa y enfocada en facilitar el proceso para todos. La empatía demuestra que los procesos digitales se enfocan en disminuir la fricción con el usuario y a eso se debe que son la herramienta clave para que las personas se sientan respetadas en su privacidad, tiempo, derechos y participación en el proceso de una nueva organización.

Cuando se **repensen** los procesos y se **revalorice** el proceso de reclutamiento, con todo y la laboriosa documentación como parte de un proceso de *on boarding* que promueva la integración de las personas a la organización, los futuros colaboradores potenciales desarrollarán confianza y empatía hacia la empresa desde antes de comenzar a trabajar en ella.

Esto facilitará que las empresas puedan desarrollar capacidades de adaptación al cambio y la evolución que la realidad laboral actual demanda a las empresas y personas, así como la transformación digital del siglo XXI en el entorno y mundo del empleo. Es importante considerar cuando analicemos los procesos de trabajo que muchas veces, no existe una necesidad de eliminarlos, sino de transformarlos conforme al momento actual con el uso de la tecnología, la automatización, inteligencia artificial e incluso *machine learning*, de manera que se eliminen fricciones, burocracia o documentación en papel excesiva que hacen que se pierda el **valor real** del proceso para la organización y las personas.

El contenido de este publinreportaje es responsabilidad del autor.



Talento emprendedor dentro de las empresas

Por: Vincent Speranza, Mexico's Managing Director & LATAM Regional Advisor; Endeavor

Fue hace quince años que inicié mi viaje en Endeavor, y con él, la invaluable experiencia de trabajar de cerca, aprender y construir junto a los mejores Emprendedores de alto impacto en el mundo. En este tiempo, he quedado impresionado y admirado por su capacidad para desafiar lo imposible y llevar a cabo las más grandes ideas. Esto, inevitablemente me ha llevado a la siguiente reflexión.

Imaginemos que a los emprendedores que conocemos, los que han escalado exponencialmente sus empresas, y han logrado el éxito, los tuviéramos dentro de nuestros equipos. Eso sería invaluable, ¿no? Pues creo que los tenemos (o al menos existe una posibilidad de ello). La importancia de desarrollar al talento, dar espacio a pensar distinto, de hacer cosas diferentes y de equivocarse, nos permitirá desarrollar talento emprendedor dentro de nuestras empresas, y con ello, lograr no solo a personas más felices y orgullosas de su impacto en el mundo, sino también mejores resultados. Ahora, ¿cuáles son algunas de las cosas que he aprendido de los Emprendedores Endeavor?

Claridad en el propósito

Aunque tener claridad en el propósito suene trivial, el perdersen en la ambición o la operación del día a día, puede suceder en algún momento. No perder de vista que el propósito es una de las características del emprendedor que los equipos de trabajo deben tener en cuenta.

En este sentido, cada vez encuentro a más talento joven sumamente bien preparado, buscando trabajar en *startups*, *scaleups* u organizaciones con un gran propósito. Es decir, un sueldo competitivo, libertad de

La importancia de desarrollar al talento, dar espacio a pensar distinto, de hacer cosas diferentes y de equivocarse, nos permitirá desarrollar talento emprendedor dentro de nuestras empresas, y con ello, lograr no solo a personas más felices y orgullosas de su impacto en el mundo, sino también mejores resultados.

trabajar desde cualquier lugar e incluso un *stock option* no dejan de ser sumamente valiosos.

Sin embargo, el propósito ha sido el nuevo campeón al momento que el mejor talento, busca sumarse a las filas de una compañía. En la medida que un equipo tenga tatuado el propósito en el día a día, habrá pasión, compromiso y dueñez de las tareas que se realizan.

Enamorarse del hecho de dar solución a un problema, te permitirá retroceder en la solución las veces necesarias, pivotar la misma, encontrar un profundo e inquebrantable compromiso con la resolución de ese problema e innovar las veces necesarias en el camino.

Enamorarse del problema

Esta es una de las frases que me encanta repetir: “los mejores emprendedores se enamoran de un problema, no de una solución”. Imagina a una persona que diseñe un producto, un servicio o una idea que parece maravillosa. Sin embargo, no se adecua a la misión y visión de la empresa, o simplemente, no existe oportunidad en el mercado; sería una necesidad sin fundamento. Ahora imagina a alguien que se enamora de un problema, tanto que busca por arriba, por abajo y por los lados, como darle una solución al mismo. Enamorarse del hecho de dar solución a un problema, te permitirá retroceder en la solución las veces necesarias, pivotar la misma, encontrar un profundo e inquebrantable compromiso con la resolución de ese problema, e innovar las veces necesarias en el camino.

Administrar el riesgo

Mucho hemos escuchado sobre la locura emprendedora de lanzarse al precipicio y quemar las naves. Nos han contado la historia de abandonar la universidad, renunciar de la nada al empleo e iniciar en un *garage* la siguiente empresa pública en el mundo. Sin embargo, no todas las historias son así, o no nos han contado la historia completa. El emprendedor que sabe administrar el riesgo, dará pasos más firmes hacia el éxito. Esta sin duda, es una característica del talento emprendedor dentro de las compañías. En la medida que los líderes otorguen a sus equipos el permiso para pensar en grande, poner las ideas más descabelladas sobre la mesa, y juntos administrar ese riesgo, haciendo realidad esa idea y equivocarse (repito, administradamente o con escenarios de proyección previos), la compañía apostará por mayor innovación, un crecimiento inevitable y una cultura de trabajo innovadora.

Desafiar el *statu quo*

En el 2019, Endeavor en México lanzó el eslogan “desafía lo imposible”. Nos gustó tanto que decidimos que fuera el nombre de nuestra icónica Gala Endeavor, e incluso, tatuarlo en nuestra oficina a través de un anuncio luminoso gigantesco al entrar a nuestras instalaciones.

#DesafiaLoImposible es un homenaje a las y los emprendedores Endeavor que lo han desafiado casi todo, y que

nos han dado no solo grandes innovaciones para nuestra vida diaria, sino también grandes alegrías a través de su éxito. Esta característica emprendedora, es una no negociable en la personalidad de cualquier emprendedor.

Permitir dentro de los equipos de trabajo el cuestionar, promover nuevas ideas y argumentarlas, abrirá la puerta a una nueva era dentro de las compañías. Así, cuando me preguntan por el deseo del #TeamCrazy (nombre que recibe el equipo de Endeavor) por desafiar lo imposible, la respuesta es clara: es inevitable contagiarse del ADN de los Emprendedores de alto impacto. Es decir, la cultura de Endeavor se ha convertido en referente, porque hemos podido aprender de los que son un referente.

Aunque hace ya un tiempo que se habla sobre los *intrapreneurs*, es un término muy conversado en la teoría, pero no puesto en práctica por muchas organizaciones. En la medida que se busque y promueva la cultura intraemprendedora en las empresas, y se empodere a los equipos desde cualquier nivel a ser dueños de sus propios proyectos y ejecutarlos a lo grande, tendremos mejores compañías y a mejores personas trabajando en ellas.

El contenido es responsabilidad del autor.





La integridad en PyMES y start-ups

Por: Hagámoslo Bien A.C.

Es común pensar que la integridad empresarial y los sistemas para promoverla dentro de un negocio compete solamente a las empresas grandes o públicas, por los riesgos a los que se enfrentan. Sin embargo, la integridad es una ventaja competitiva que le sirve a todo negocio sin importar su tamaño y es un factor clave que puede ayudar a toda PyME y start-up para consolidar su negocio.

¿Para qué sirve la integridad en la empresa?

Sin importar el giro de la empresa, la integridad ha dejado de ser un elemento opcional y se ha convertido en un tema necesario para el negocio. El trabajar estrategias sobre este tema, no solamente aporta al cumplimiento de normas y leyes (como la Ley General de Responsabilidades Administrativas), sino que también beneficia directamente en varios sentidos.

- 1. Mejora del clima organizacional:** contar con estrategias de integridad que abordan claramente temas como el acoso, conflicto de interés, favoritismo, entre otros, aportan a la transparencia y a tener reglas de convivencia claras en la organización.
- 2. Reputación positiva:** la organización se reconoce por sus valores y principios. Esto también puede favorecer la atracción y retención de talento.
- 3. Procesos más eficientes:** se incrementa la posibilidad de que los procesos se encuentren alineados a la misión, valores y objetivos de la organización.

¿Cómo lo convertimos en una ventaja competitiva?

Cuando hablamos de temas de integridad y ética, corremos el riesgo de quedarnos solo en el paso de los

“buenos deseos”. Estamos convencidos de que hacer las cosas bien, nos conviene como negocio y que aporta valor a nuestros grupos de interés, sin embargo, ¿cómo lo hacemos una realidad?

Podemos convertir a la ética e integridad en una ventaja competitiva si trabajamos con miras a la creación o al fortalecimiento de un “Sistema de Integridad”. Si eres parte de una PyME o de una start-up probablemente en este momento te preguntes: ¿esto es para mí?, ¿con qué recursos lo puedo hacer?, ¿eso no es solo para las “empresas grandes”?

A continuación, te brindamos algunos tips que ayudarán a iniciar o fortalecer tu sistema de integridad sin muchos recursos.

Primer paso: iconoce los básicos de la ley!

No necesitamos ser expertos o conocer a profundidad la ley para dar este primer paso. Se puede empezar conociendo qué dice el marco legal sobre los sistemas de integridad. En México, contamos con la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la cual establece los siguientes elementos para el sistema en su artículo 25 (denominado política de integridad en la misma ley):

1. Manual de organización y procedimientos.
2. Código de conducta.
3. Sistemas de control, vigilancia y auditoría.
4. Sistemas de denuncia.
5. Sistemas y procesos de entrenamiento y capacitación.
6. Políticas de Recursos Humanos que eviten riesgos de integridad.
7. Mecanismos de transparencia.

Segundo paso: inicia o fortalece lo básico del sistema

Una vez que se está más familiarizado con el concepto de sistema de integridad, ¿por dónde comenzar? ¿Qué es lo más relevante de los elementos? Antes de contestar estas preguntas, recordemos cuáles son las funciones claves de un **sistema de integridad**:

1. Establecer **normas y acuerdos**.
2. Detectar procesos o acciones que atenten contra la **integridad** y reaccionar ante estas.
3. Promover la **cultura** de la integridad como una forma de prevención de riesgos.

Para la **primera función**, se recomienda centrarse en el Código de Ética. Si no se cuenta con uno, este puede ser un buen primer paso para tu PyME o start-up. Este instrumento refleja los valores y principios de la organización y puede ser una “carta de presentación” con los clientes, inversionistas e incluso proveedores. Si la empresa ya tiene un código, estas preguntas pueden ayudar a evaluarlo:

- ¿Cuándo fue la última vez que se revisó o actualizó?
- ¿El documento está disponible para todos los grupos de interés?
- ¿Se ha comunicado al interior y al exterior de la organización?
- ¿La empresa tiene claras las consecuencias que puede tener una violación al código?
- ¿Se utiliza como referencia para la toma de decisiones?

Entre más detalle y definición haya en las políticas, procedimientos y protocolos, se facilitará más la detección de los riesgos internos que puedan afectar al negocio.

En cuanto a la **segunda función**, detectar y reaccionar, es recomendable que la organización se centre, como primer paso, en la identificación de riesgos de ética y de legalidad. La ley a la que ya se hizo mención solo hace referencia a temas específicos de corrupción (faltas administrativas graves), y no a otros riesgos de ética; por ejemplo, situaciones que se pueden dar al interior de la organización sin que esté involucrada una autoridad pública. Aquí presentamos algunas preguntas básicas que pueden apoyar en este proceso:

- ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un proceso de detección de riesgos de corrupción e integridad en la organización?
- ¿Cuáles áreas estuvieron involucradas en este proceso?

- ¿Se cuenta con controles para cada riesgo identificado?
- ¿Existen formas de medir la cultura de la organización?

Todo riesgo en el negocio puede prevenirse a través del monitoreo de los procesos, pero también una parte indispensable es contar con una cultura de prevención con los colaboradores.

La **tercera función** del sistema de integridad es la promoción de la cultura de integridad y la prevención de acciones que la vulneren. Aquí, se puede empezar por el tema de capacitación y entrenamiento. Hacer explícitos los temas de integridad y ética en forma de capacitaciones, dejará claro que para la organización, no solo son importantes los conocimientos y habilidades técnicas de los colaboradores, sino su forma de hacer las cosas. Estos son algunos puntos por los que se puede iniciar:

- Asegurarse de incluir el tema en los procesos de inducción. Se puede recurrir a la oferta de capacitación gratuita que brindan diferentes organismos, en donde se tocan temas como la ética empresarial y el uso de los códigos de ética.
- Si ya fueron identificados los riesgos, revisar que se brinde capacitación diferenciada de acuerdo con los mismos.
- Recordar que los dueños o directivos de alto nivel deben de poner el ejemplo. Se puede tener algunos espacios de capacitación para todo el personal, no importando el nivel jerárquico.

Tercer paso: ¡Únete a las buenas prácticas de integridad!

El fortalecimiento de la ética y la integridad en las empresas conviene a todos. Por tanto, es un área en la que empresas y organizaciones no compiten, sino que pueden compartir mejores prácticas y recursos que, a mediano y largo plazo, ayudarán a tener un mejor ambiente de negocios.

Ahora que ya tienes las sugerencias para iniciar o fortalecer el sistema de integridad en tu PyME o start-up, es momento de reflexionar: ¿En dónde está tu mayor desafío? ¿Qué elementos debes modificar o mejorar para asegurar la integridad en mis procesos del negocio?

Si necesitas asesoría para fortalecer tu Sistema de Integridad, escríbenos a hola@hagamoslobien.org

El contenido es responsabilidad del autor.



El reto de emprender en tiempos de crisis: MIT Sloan

Por: Mundo Ejecutivo con la colaboración de Laura Hernández

En la nueva normalidad, marcada por una crisis económica y de salud, emprender un nuevo negocio representa un gran reto, ya que estos deben adaptarse a las necesidades emergentes del mercado para que puedan sobrevivir.

En este sentido, los emprendedores deben tomar en cuenta los constantes cambios que se están dando en los hábitos de consumo por parte de los clientes, así como la percepción que tienen de las marcas y el creciente uso de herramientas digitales para la comercialización de productos y servicios, y a partir de ello, comenzar a crear nuevas oportunidades de negocio.

De acuerdo con el artículo “Emprender e innovar en tiempos de crisis”, publicado por el MIT Sloan Management Review, para que la economía mexicana avance en su proceso de reactivación, es necesario tener una cultura a favor del emprendimiento.

Para ello, será necesario considerar los siguientes aspectos:

- **Emprendedores visionarios:** En la nueva normalidad, es necesario que los emprendedores desarrollen su habilidad visionaria para identificar las oportunidades de negocio que están surgiendo en distintas áreas, como en la educación en la que sin duda se requieren modelos de enseñanza híbridos; o en el cuidado de la salud, ciberseguridad, entre otras.
- **Adquirir nuevos conocimientos:** En un entorno que cambia constantemente, es necesario contar con conocimientos generales sobre el manejo de un negocio y mantenerse actualizado para poder enfrentar cualquier reto.
- **Mentalidad innovadora:** Sin duda la innovación es fundamental para que cualquier negocio pueda

Los emprendedores deben desarrollar su habilidad visionaria para identificar las oportunidades de negocio en distintas áreas.

crecer y diferenciarse de su competencia. Generar nuevas ideas que resuelvan las necesidades del mercado, se verán materializadas en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

- **Plan de acción:** Para emprender un negocio, se necesita más que una buena idea; es necesario contar con una estructura clara del negocio, así como definir cada una de las estrategias para comercializar el producto o servicio.
- **Financiamiento:** Uno de los factores más importantes para emprender un negocio es sin duda el recurso económico. En la actualidad existen inversionistas en otras partes del mundo que están abiertos a evaluar las propuestas de los emprendedores y financiar sus proyectos. Trabaja en desarrollar tu habilidad para que tu idea les resulte atractiva a los inversionistas y así puedas obtener el capital que necesitas.

Finalmente, se debe tener presente que todo cambio trae consigo nuevas oportunidades, por lo que emprender un nuevo negocio en momentos de crisis si es posible, cuando se toman en cuenta las necesidades del entorno y se da solución a las mismas.

El contenido es responsabilidad de la autora.

SAVE THE DATE

BUSINESS
CLASS



NO
hagas negocios
SIN ELLA™



CUMBRE
1000
EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO
MUNDO 
EJECUTIVO

7 DICIEMBRE

EVENTO VIRTUAL

ASISTE AL **EVENTO MÁS IMPORTANTE**
DEL SECTOR EMPRESARIAL EN MÉXICO

¡ADQUIERE TU ACCESO!

+ +
+ +
+ +
+ +

Precio regular
del boleto

~~\$600~~ MXN

Precio
en preventa

\$200 MXN

+ + +
+ + +
+ + +
+ + +

www.cumbre1000.com



Cómo desarrollar al talento emprendedor dentro de las empresas: retos y perspectivas

Por: José Manuel Serrano, COO de Startup México

Un emprendedor nace, pero también se hace. Existen personas que desde temprana edad muestran gran talento para innovar, proponer ideas sin temor a correr riesgos con una actitud innata y logran lo que quieren, mientras que otras no siempre saben cómo aprovechar su talento emprendedor.

Todos tenemos espíritu emprendedor y para sacarlo a flote debemos seguir la ruta adecuada, se requiere una gran orientación, ya que la cultura emprendedora sirve para que el emprendedor nato y el que se hace desarrollen su talento, cuenten con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para crear una idea de negocio o proyecto.

Al igual, obtengan energía, motivación, paciencia y perseverancia junto con la capacidad de detectar oportunidades y asumir riesgos. El liderazgo para planificar y organizarse principalmente en la adaptación a los cambios, creación e innovación, son puntos importantes por desarrollar con el conocimiento en educación empresarial y financiera.

El talento emprendedor es una combinación de competencias que pueden medirse, desarrollarse y aprovecharse de la mejor forma, y no puede reducirse exclusivamente a los rasgos de personalidad, sino ir más allá de un modelo sesgado. Las empresas necesitan líderes, los cuales exploren diversas opciones y tomen riesgos ante nuevos proyectos.

¿Qué es el intraemprendimiento?

La definición técnica es la actividad que consiste en desarrollar ideas innovadoras dentro de una organización

pública o privada con el fin de generar valor. Partiendo de esta definición, la organización debe tener como prioridad identificar empleados con ideas creativas y nuevas. No llevar este proceso a cabo supone reducir las posibilidades de innovar y hacer crecer a la marca. La práctica, el trabajo y el desempeño de acciones engloban el fundamento desde el cual se articula el desarrollo de talentos emprendedores, o cualquier otro tipo de talento, vinculado con nuestra realidad profesional y/o personal.

La base del éxito es el trabajo y para ello los colaboradores necesitan estar en un ambiente libre, el cual pueda permitir desarrollar ideas innovadoras. De esta forma las organizaciones no solo pueden encontrar nuevos talentos dentro de su plantilla, sino que fomentan un contexto que favorece el intraemprendimiento. Un entorno libre representa una parte fundamental para impulsarlo. Tener la libertad de experimentar y equivocarse sin que resulte un peligro para la empresa lanza a los empleados a desarrollar ideas benéficas para la creación o desarrollo de un proyecto.

Buscar talentos creativos dentro de la misma organización es importante, ya que genera compromiso en los colaboradores y, entre más confianza se les otorgue en el desarrollo profesional, habrá una motivación continua en cada uno de los proyectos en los que participen.

Entre las ventajas que aporta este modelo de emprendimiento destaca que se consigue motivar más a los empleados, pues resulta una forma de implicarlos en los proyectos de la empresa y que se sientan a gusto en la compañía. De igual forma, si se involucra a los trabajadores en los procesos de innovación eso redundará a la

larga en conseguir una mejor productividad de la plantilla, dando paso a ponerse a la vanguardia en tecnología y productos para hacerle frente a la competencia, generando evolución y desarrollo en otras líneas de negocio. La clave consiste en integrar al máximo a los trabajadores, apostar por sus cualidades como emprendedores y abrirse a nuevas propuestas de línea de negocio que puedan permitir a la empresa alcanzar el éxito.

En pocas palabras, el intraemprendimiento, es la sana competencia por los mismos recursos que les brinda la organización, el aumento de la competitividad sana y el entorno adecuado para establecer procesos de trabajo transversales que además facilitan la comunicación multidireccional. Por lo tanto, es especialmente importante el fomento del talento emprendedor, crear capacidad para moverse, adaptarse e innovar.

Las desigualdades en el talento se están incrementando y, el espacio que separa a los líderes en talento del resto, más que reducirse, ha ido creciendo. A pesar de que la correlación estadística que existe entre los ingresos *per cápita* y el rendimiento del talento sigue siendo alta, algunas organizaciones siguen enfrentándose a problemas continuos para identificar puntos de entrada a la competitividad por el capital humano.

El talento emprendedor puede tanto ampliar como reducir estas desigualdades, volviéndose una función esencial en las empresas como en las *startups*; es por ello que en Startup México tenemos el compromiso de seguir impulsando la generación de *startups* desde la sociedad pero también impulsar en este último año el emprendimiento corporativo, porque en esta etapa de cambio derivada de la pandemia, las empresas necesitan transformarse y muchas veces es difícil que solo la dirección defina las nuevas estrategias de cambio para la empresa. Es decir, deben identificar los perfiles emprendedores que se tienen dentro de la organización para que en conjunto puedan construir la nueva transformación que demandan hoy los mercados y las condiciones sociales para poder adaptarse y mantenerse vigentes con negocios prósperos.

Referencias

http://www.injuve.es/sites/default/files/guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_2.pdf
<https://institutodeintraemprendimiento.com/>
https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias-ECOH-T_II/HCSEH_TII_5.pdf
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767013/29055767013.pdf>
<https://www.redalyc.org/journal/290/29055767013/html/>

El contenido es responsabilidad del autor.

¿Y tú, ya conoces las ventajas de contar con un seguro dental con Odontoprev?

- Sin límite de edad de aceptación
- Con tu seguro gastarás menos
- Auditamos el 100% de tus procedimientos

Descubre los beneficios que Odontoprev tiene para ti.

 **odontoprev**





Aventurarse en el mundo de la diversidad e inclusión: segunda parte

Por: Alejandro Vázquez Ríos, Director del Área de Dirección de Personal, IPADE

Cuidar el diseño, planeación y comunicación al implementar una estrategia de diversidad e inclusión (D&I) es importante para que realmente signifique una solución en la empresa. En esta segunda entrega haremos un recorrido por pasos concretos y ejemplos reales que sirvan de guía para aquellos líderes interesados en llevar sus organizaciones a ser un ambiente inclusivo.

Requerimientos básicos para una implementación exitosa

Paso 1. Diagnosticar las necesidades

Todo inicia con una inmersión en cuatro niveles: La organización, las regulaciones, el ambiente de negocios, y la cultura-país. Después de una investigación en la Academia de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (US Air Force Academy), Adis Vila (2012) explicó la importancia de conducir entrevistas individuales con líderes de toda la organización para entender sus necesidades, fijar metas, e identificar los medios para alcanzar los resultados por cada unidad de negocio.

Las leyes y regulaciones son esenciales como punto de partida en una estrategia de D&I. Los patrones de edad son un claro ejemplo ya que han cambiado en diversos países como resultado de tener una plantilla multigeneracional y situaciones económicas complejas, lo que ha resultado en países que retrasaron las edades de retiro.

La industria y el ambiente de negocios son variables muy dependientes de la cultura-país, pues dicho

factor tiene un alto potencial de influir en la adopción de prácticas específicas. Por ejemplo, puede esperarse que, en una sociedad igualitaria se adoptarán fácilmente acciones que impliquen igualdad de oportunidades laborales para hombres y mujeres (Farndale, Biron, Briscoe, & Raghuram, 2015), o dependiendo de qué tan respetuosa y considerada es una sociedad con su gente mayor, hará que el retraso en la edad de jubilación sea mejor implementado e incentivará la interacción entre colaboradores *junior* y *senior*.

Paso 2. Fijar la agenda y formar equipo

Diferentes investigaciones (Hays-Thomas & Bendick, 2013; Shyamsunder, 2013) coinciden en la utilidad de co-crear el plan de D&I. Co-creación significa identificar los *stakeholders* más relevantes y relacionarse con ellos ya que legitiman la planeación y pueden hacer sentir que hubo involucramiento en el proceso. Entre más se les involucre, ya sea de manera formal o informal, será más probable contar con ellos como agentes de cambio (Vila, 2012).

Durante esta etapa, es muy importante lograr un balance entre minoría-mayoría en el equipo; ya que la receptividad de ambos grupos permitirá asegurar la efectividad al definir prioridades para diseñar y enfocar las iniciativas de D&I (Jansen, Otten, & van der Zee, 2015). La interacción entre minoría-mayoría es vital; trabajos realizados por Catalyst¹ demuestran que los hombres suelen no comprometerse tanto con temas de diversidad de género pues ven el tópico como un asunto exclusivo de mujeres.

La percepción de oportunidades equitativas de colaboración puede ser percibida de formas muy diferentes por los colaboradores dependiendo de su cultura. Por ello es importante invitar miembros de todos los grupos al diseño de las iniciativas. De esta forma, si el grupo mayoritario en la organización es incluido en la coordinación de los esfuerzos de D&I, mostrarán menor resistencia en la adopción e incluso podrán apoyarlos.

Paso 3. Comunicar y entrenar

Es muy fácil enviar mensajes contradictorios y obtener consecuencias no deseadas, por lo que la comunicación debe ser manejada con sumo cuidado. Es necesario garantizar que los colaboradores del grupo mayoritario no sientan que pueden perder estatus o algún beneficio. Si este grupo se siente perjudicado, será natural que tomen una actitud negativa.

Mientras que, el entrenamiento debe ser utilizado inicialmente como una herramienta informativa para crear conciencia de la situación y prácticas actuales, evolucionando hacia el desarrollo de habilidades en los líderes (Chamorro-Premuzic, 2017; Vila, 2012). De esta forma será posible influir en la cultura y reforzar el intercambio de conocimiento y experiencias; facilitando que los distintos grupos se expresen, mantengan su identidad, se acepten y se comprometan.

Paso 4. Implementar

Una vez que la dirección y los agentes de cambio están alineados, es posible implementar algunas iniciativas como respuesta a problemas puntuales. La responsabilidad de los líderes es clave en esta etapa ya que tienen la capacidad de eliminar obstáculos. Como resultado de entrevistar a 11 CEO's que impulsaron estrategias de D&I, Stefanie K. Johnson (2017) resalta la importancia de liderar con el ejemplo desde la alta dirección, ya que pone en claro el valor que le da la organización a la D&I. Siendo muy conscientes de la necesidad de hacer decisiones complejas y poco populares.

Paso 5. Monitorear

El seguimiento a los datos numéricos es necesario para mantener el compromiso de los líderes, así como indicadores no numéricos que también permiten identificar la efectividad de las prácticas implementadas. Escuchar la opinión y experiencia de los colaboradores acerca de las iniciativas puestas en marcha permite identificar desviaciones y malos entendidos, además de mantener a las personas involucradas y tomadas en cuenta (Arnett, 2017).

Por ejemplo, una empresa multinacional de ciencia y tecnología llevaba un año trabajando en una iniciativa

para abrir más oportunidades de crecimiento para mujeres. Gracias al monitoreo con distintos grupos dentro de la organización, identificaron comentarios y bromas ofensivas hacia ellas, socialmente "aceptadas", lo que llevó al equipo de liderazgo a decidir ajustes importantes como sumar hombres al equipo y lanzar una campaña que resaltaba la problemática con total claridad, haciendo énfasis en la importancia de un lenguaje respetuoso en todos los niveles y actividades.

Desde una perspectiva general, los cinco pasos descritos pueden ser utilizados por líderes de distintas industrias y tamaño de empresas. El éxito depende en gran medida del compromiso genuino de la alta dirección y de un profundo entendimiento de las circunstancias que vive la empresa y sus colaboradores para construir un ambiente realmente inclusivo. El enfoque debe mantenerse firme en transformar un grupo de personas diferentes en un equipo flexible y adaptable donde cada persona tenga la posibilidad de participar en la planeación y ejecución de acciones que mejoren la competitividad de la empresa.

¹ Organización global sin fin de lucro que investiga prácticas de inclusión de género.

Referencias

- Arnett, R. (2017). *Making Diversity Win: Cultivating Inclusion through Expressing Cultural Identity Differences*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). Does Diversity Actually Increase Creativity? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4. Retrieved from <http://ezproxy.rollins.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124065809&site=ehost-live&scope=site>
- Farndale, E., Biron, M., Briscoe, D. R., & Raghuram, S. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687. doi:10.1080/09585192.2014.991511
- Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the chicken or the egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193-205.
- Jansen, W. S., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(6), 817-832. doi:10.1177/1368430214566892
- Johnson, S. K. (2017). What 11 CEOs Have Learned About Championing Diversity. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-6. Retrieved from <http://ezproxy.rollins.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124890747&site=ehost-live&scope=site>
- Shyamsunder, A. (2013). Diversity and Inclusion Standards: Forget the Chicken and the Egg, Let's Build the Farm First! *Industrial & Organizational Psychology*, 6(3), 242-244. doi:10.1111/iops.12042
- Vila, A. M. (2012). Building a culture of inclusion at the US Air Force Academy. *National Civic Review*, 10(1), 49-53.

El contenido es responsabilidad del autor.



Recompensa las ideas innovadoras

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

No solo el crecimiento, sino la subsistencia de las empresas depende en gran medida de la rapidez con la que logren satisfacer las necesidades de sus clientes. En ocasiones se recurre a asesores externos que apoyan a detectar y planear dichas necesidades. En otras, las empresas optan por generar las condiciones adecuadas para que sean los propios empleados quienes propongan ideas de nuevos productos y servicios y sugerencias para mejorar los procesos de la empresa.

Idealmente, todas esas ideas deben repercutir en mayores utilidades a las empresas, y por tanto es deseable que también generen un beneficio económico a los trabajadores que participaron en su creación e implementación.

Dependiendo de la magnitud y duración del proyecto se puede establecer el beneficio y/o reconocimiento que se dará al empleado. En cuestión económica abordaremos dos posibilidades: la entrega de un bono especial, y las llamadas opciones (*stock options*). Enseguida se revisan los principales aspectos fiscales y de seguridad social que aplican en cada caso.

Pago de bonos

Consideremos el siguiente ejemplo. Un colaborador propone una serie de mejoras en el departamento de atención a clientes las cuales repercuten en el número de quejas a atender, lo que reporta un ahorro importante. Para reconocerlo, se decide otorgarle en septiembre de 2021 un bono especial por \$10,000.00. Los efectos por considerar son los siguientes:

La ley del ISR, desafortunadamente no contempla ninguna exención aplicable a este tipo de pagos, por lo que el ingreso que perciba el trabajador, se considerará gravado para efectos de este impuesto.

Este bono también debe considerarse dentro de la base del cálculo del impuesto estatal sobre nóminas.

En materia de seguridad social, el bono se considera como un elemento variable. Por lo tanto, se deben presentar avisos de modificación salarial conforme a lo siguiente:

<p>SEPTIEMBRE 15</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se paga el bono. Al haberse cubierto durante el quinto bimestre, incidirá en el SBC del bimestre inmediato siguiente.
<p>NOVIEMBRE 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> El aviso de modificación salarial del componente variable se presenta dentro de los primeros cinco días hábiles del bimestre posterior a aquél en que se realiza el pago. En el ejemplo que nos ocupa, el aviso se presentará a más tardar el 5 de noviembre de 2021. La modificación al salario surte efectos durante el sexto bimestre. En el caso práctico se ejemplifica el cálculo de esta variable.
<p>ENERO 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> Durante el sexto bimestre no se percibió ningún bono. Por lo tanto, se presenta un aviso de modificación salarial cuyo efecto será eliminar el componente variable a partir del primer bimestre de 2022. Desde esa fecha, el trabajador solamente cotizará con su salario fijo.

Continuando con el ejemplo, el trabajador que obtiene el bono por \$10,000.00, percibe un salario mensual de \$20,000.00; tiene derecho a 20 días de aguinaldo, 8 días de vacaciones y a una prima vacacional del 25%. Lo primero que debemos hacer es calcular el factor de integración considerando el aguinaldo y la prima vacacional.

Determinación del factor de integración

	Días de aguinaldo	20
Entre:	Días del año	365
Igual:	Proporción diaria de aguinaldo	0.0548

	Días de vacaciones	8
Por:	Porcentaje de prima vacacional	25%
Igual:	Subtotal	2
Entre:	Días del año	365
Igual:	Proporción diaria de prima vacacional	0.0055

	Proporción diaria de aguinaldo	0.0548
Más:	Proporción diaria de prima vacacional	0.0055
Más:	La unidad	1
Igual:	Factor de integración	1.0603

	Percepción mensual	\$20,000.00
Entre:	Días del mes	30
Igual:	Cuota diaria	666.67
Por:	Factor de integración	1.0603
Igual:	Salario base de cotización fijo	\$706.87

Como el salario fijo no se modifica, no se comunica ningún cambio al IMSS.

	Importe del bono	\$10,000.00
Entre:	Días del bimestre (se consideran los días del quinto bimestre que el que corresponde a la fecha en que percibió el bono)	61
Igual:	Salario variable por reportar al IMSS	\$163.93

Continúa...

El salario variable es el único que se debe reportar.

Salario base de cotización aplicable en el sexto bimestre 2021.

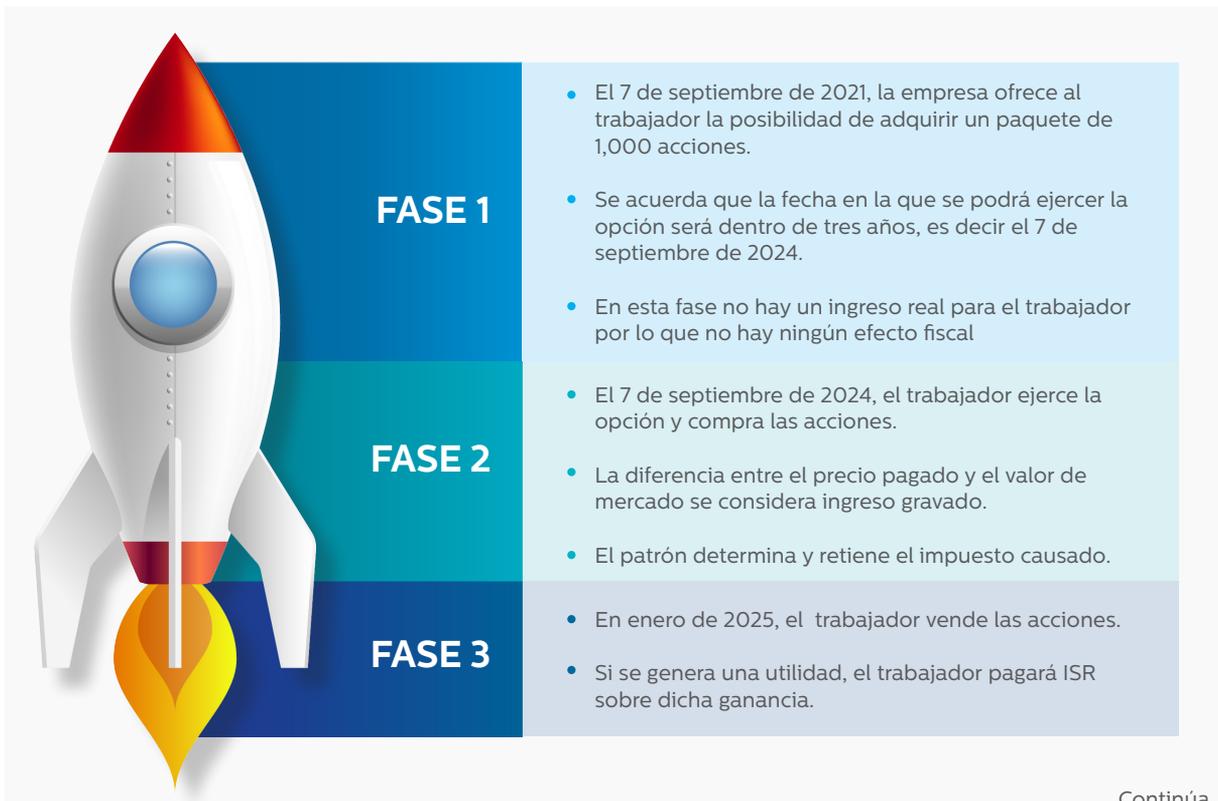
	Salario fijo	\$706.87
Más:	Salario variable	163.93
Igual:	Salario base de cotización aplicable en el sexto bimestre 2021	\$870.80

A principios de enero de 2022, se deberá presentar un nuevo aviso, para eliminar el efecto del bono.

Planes de acciones (stock options)

Tratándose de trabajadores que son muy valiosos para la empresa y que pretendemos retener por un largo plazo, podemos optar por otro tipo de beneficios, tales como los planes de opciones.

En este caso lo que se ofrece al empleado es la promesa de que una vez que haya transcurrido un periodo determinado, pueda adquirir acciones de la empresa a un valor inferior al precio de mercado que tengan en la fecha de adquisición. En este caso, tenemos tres etapas principales como se observa en el siguiente ejemplo:



Continúa...

En este supuesto, el ingreso que obtendrá el trabajador es el siguiente:

	Valor de mercado por acción a la fecha de adquisición	35.00
Menos:	Valor de adquisición	0.50
Igual:	Diferencia por acción	34.50
Por:	Número de acciones	1,000.00
Igual:	Utilidad por comprar las acciones por debajo del valor de mercado	\$34,500.00

En el momento en que se ejerce la opción, la empresa suma los \$34,500.00 a los ingresos del mes para calcular y retener el ISR que corresponde. Posteriormente, el trabajador vende las acciones y obtiene una utilidad conforme a lo siguiente:

	Precio de venta por acción	38.00
Menos:	Valor de mercado por acción a la fecha de compra	35.00
Igual:	Utilidad por acción	3.00
Por:	Número de acciones	1,000.00
Igual:	Utilidad por venta de acciones	\$3000.00

El trabajador deberá calcular el Impuesto Sobre la Renta que corresponda a este ingreso y pagar el ISR respectivo.

Estos son dos ejemplos de cómo se podría retribuir las iniciativas de emprendimiento que presenten los empleados. En cada caso particular se debe evaluar el beneficio de los proyectos en los fines del negocio para poder determinar cuál es la mejor forma de compensarlo.

El contenido es responsabilidad del autor.





10 rasgos del espíritu emprendedor en la empresa

Los colaboradores emprendedores son un auténtico catalizador del crecimiento en las empresas y una solución para infinidad de temas.

México ocupa el quinto lugar en el ranking IPSOS de “Espíritu de Emprendimiento 2021” únicamente detrás de Arabia Saudita, Perú, Sudáfrica y Colombia.

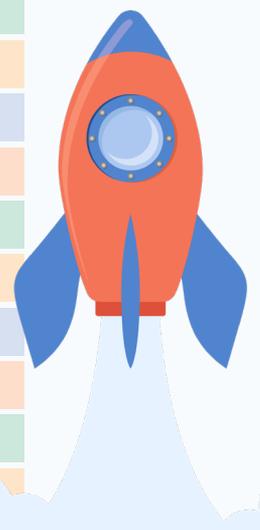
PAÍS	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
Colombia	2%	9%	29%	61%
Sudáfrica	2%	10%	32%	56%
Perú	3%	10%	31%	55%
Arabia Saudita	10%	15%	22%	53%
México	4%	14%	29%	53%



La consultora Gallup estudió a más de 1,000 profesionales de empresa para llegar a una breve lista de los 10 rasgos de éxito que pueden potenciar el espíritu de emprendimiento organizacional.



- 1 Enfoque empresarial
- 2 Confianza
- 3 Pensamiento creativo
- 4 Manejo calculado del riesgo
- 5 Determinación
- 6 Independencia
- 7 Capacidad para delegar
- 8 Búsqueda de conocimientos
- 9 Promoción del cambio
- 10 Construcción de relaciones



Fuentes: IPSOS, Gallup, Jim Clifton, Sangeeta Bharadwaj Badal, Entrepreneurial Strengthsfinder.

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

**LA PARTICIPACIÓN EN
LOS COMITÉS DE
TRABAJO DE
AMEDIRH ES UN
BENEFICIO EXCLUSIVO
PARA SOCIOS**

- Clima organizacional y engagement
- Compensación
- Comunicación
- Fiscal en seguridad social
- Relaciones laborales
- Salud
- Selección de talento y capacitación

¿Cómo participar?

Elige el comité o comités que están más relacionados con tu función diaria
e insíbete enviando tus datos de contacto al correo

comitesamedirh@amedirh.com.mx



ENTRÉNATE CON LOS WEBINARS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN DE AMEDIRH

Ofrecemos las mejores experiencias de aprendizaje para los Ejecutivos de Recursos Humanos que hoy deben mantenerse al día sobre las tendencias de gestión de talento, tecnología de información, teletrabajo y reformas legales.



**CONECTA CON AMEDIRH Y COMIENZA YA
TU PROGRAMA FORMATIVO A DISTANCIA**

Consulta nuestro calendario y reserva tu lugar ahora mismo

Además: Conoce nuestra oferta de Webinars Sin Costo

www.amedirh.com.mx/webinars/webinars-amedirh

contacto@amedirh.com.mx

Eventos de Capacitación

www.amedirh.com.mx/eventos/calendario

eventos@amedirh.com.mx

También diseñamos programas especiales para atender las necesidades de capacitación de nuestros socios: los impartidos en modalidad cerrada en línea con costos especiales y altamente competitivos en el mercado.