

# conexión B&B

CAPACITACIÓN COMPETENTE

Solo hay algo más caro que formar a las personas y que se marchen, no formarlos y que se queden

Henry Ford

Revista especializada en Capital Humano, Capacitación y Desarrollo

FEBRERO 2022 / No. 3  
[www.bbintegracion.com](http://www.bbintegracion.com)

# DIRECTORIO

---

Ma. Margarita García Dagio

**Socia Directora**

Ernesto Morán Roel

**Socio Director**

## COMITÉ EDITORIAL

**Germán Escorcía Saldarriaga.** Director de Innovación en Virtual-Educa. Afiliado a MIT, Megahabilidades, Knoware y Thicrs. Fundador de GlobalMente. Asesor para diferentes gobiernos en Latinoamérica.

**Alberto Velázquez Garnica.** Experto especialista en Diagnósticos de Clima y Cultura Organizacional.

**Irasema González Valencia.** Presidenta de la Asociación Nacional de Bienestar y Desarrollo Organizacional, ASCEND. Consultora y Capacitadora en procesos de Certificación Laboral. Ex vicepresidenta AMECAP A.C.

**Oscar Mercado Martínez.** Ex presidente de AMECAP A.C. Consultor en Certificación Laboral y Desarrollo Organizacional.

**Freddy Antonio Torres Paz.** Consultor y Capacitador especializado en procesos de Desarrollo Organizacional. Ex vicepresidente de AMECAP A.C.

Lisbeth Villamil Salazar

**Coordinación Contenido**

A. Verónica Pérez Montiel

**Arte y Producción**

**Integración de Servicios de  
Consultoría B&B S.A de C.V.**

Av. Revolución 119, Col. Tacubaya,  
11870, Ciudad de México, D.F.

Teléfono: +(01 55) 52-11-68-93

FAX: +(01 55) 5211-6893

E-mail: [info@bbintegracion.com](mailto:info@bbintegracion.com)

## INTEGRACIÓN DE SERVICIOS CONSULTORÍA B&B S.A DE C

**B&B Integración** es una empresa de soluciones efectivas en **Desarrollo Organizacional** para empresas públicas y privadas, que apoya la toma de decisiones en materia de **Capacitación** y **Desarrollo** a través de estrategias de evaluación y medición de la efectividad organizacional.

Facilitamos procesos de diagnóstico organizacional a nivel global, vertical (áreas, equipos de trabajo), horizontal (por niveles) y para personal estratégico, con el fin de obtener información objetiva para la toma de decisiones en los planes y proyectos de crecimiento y desarrollo del Factor Humano.

Facilitamos procesos de capacitación y entrenamiento, diseñando e implementando estrategias y soluciones de aprendizaje que respondan a los requerimientos de cambio y desarrollo solicitados por nuestros clientes.

Instrumentamos acciones de E-Learning bajo una perspectiva integral que visualiza como principales retos, lo cultural, lo técnico y el desarrollo de contenidos.

Coadyuvar con las organizaciones en la gestión de sus iniciativas E-Learning y B-Learning desde la sensibilización a través de diversas estrategias, hasta la administración y control de los procesos de aprendizaje por estos medios.

Brindamos acompañamiento técnico-especializado a los equipos de trabajo de la organización, con el objeto de brindar herramientas, transferir tecnología y conocimiento experto para coadyuvar en sus procesos de mejora.

Nos enfocamos en diseñar, desarrollar y ejecutar procesos de evaluación para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Clima y Cultura Organización, Desarrollo del Potencial, Volumetrías, entre otros, utilizando tecnología y modelos organizacionales efectivos para la obtención de los resultados esperados por nuestros clientes.



# ÍNDICE

---

- Página 4**     **Growth Mindset (Mentalidad de Crecimiento) en tiempos de transformación**  
Berenice Roch
- Página 6**     **Liderazgo de servicio**  
Araceli Barragán
- Página 9**     **Para ser líder, los jefes tienen que preguntar a sus subordinados si los consideran líderes**  
Luis Felipe Llanos
- Página 11**    **Comunicación empresarial responsable, fundamental para enfrentar la crisis sanitaria**  
Claris González
- Página 13**    **Liderazgo a distancia, ¿cuáles son tus retos como líder?**  
Ricardo de la Vega
- Página 16**    **Regreso a cero: cambio de paradigma y modelo (Segunda entrega)**  
Ernesto Morán
- Página 19**    **Retos de la actualidad: ¿Por qué es importante promover la equidad y la inclusión?; ¿En qué pensamos cuando hablamos de discriminación, inequidad, violencia?**  
Gabriela Igartúa
- Página 22**    **La importancia de contar con personal certificado en México**  
Irasema González

Los artículos, asuntos, reflexiones, recomendaciones y conclusiones presentes en el contenido de esta revista, son responsabilidad íntegra de su autor.

Las imágenes son ilustrativas y propiedad de su autor intelectual.

## Growth Mindset (Mentalidad de Crecimiento) en tiempos de transformación

Berenice Roch

No hace mucho tiempo yo pensaba que, como mi vida ha sido un constante cambio, ya había aprendido cómo adaptarme y manejar nuevas situaciones. Desde que me gradué de la universidad he trabajado en diferentes compañías, en diferentes industrias. Incluso me convertí en emprendedora y fundé una compañía, y en búsqueda de otra experiencia internacional, regresé al mundo corporativo. He vivido en más de seis países.

Sin embargo, hace dos años... el cambio no sólo aceleró el ritmo de todo, sino que nos obligó a transformar nuestra vida entera. Y, si estás pensando que el tema de COVID es ya cansado, estoy de acuerdo contigo. Sin embargo, espero poder compartir un poco de lo que he aprendido a lo largo de mi carrera y que, la situación actual, ha puesto más en evidencia.

Mi trabajo ha sido siempre enfocado al desarrollo humano y cambio organizacional. Constantemente trabajo con personas alrededor del mundo de diversas edades, nacionalidades, posiciones, etc. Sin excepción, en todos los proyectos encuentro personas que son capaces de evolucionar y otras que se quedan atrás a pesar de tener acceso a los mismos recursos. Entonces, ¿qué los hace diferentes?

Sorprendentemente no tiene que ver ni con edad, sexo o nacionalidad. Tiene que ver con esa fuerza interna, la pasión que nos empuja a esforzarnos y seguir adelante, incluso (o especialmente) cuando las cosas no van bien. Esta es la mentalidad que permite a las personas prosperar durante algunos de los momentos más difíciles de su vida.

***"En la mentalidad de crecimiento, el fracaso puede ser una experiencia dolorosa. Pero no te define. Es un problema al que hay que enfrentarse, enfrentarse y aprender de él"***  
**Carol Dweck**

Este "Growth Mindset" o mentalidad de crecimiento tiene que ver con nuestra capacidad de "desaprender" y aprender; de decir "todavía no puedo hacerlo", en lugar de "no puedo" o "es difícil". Es la posibilidad de considerar las habilidades como algo que puede mejorarse con esfuerzo.

Las personas que tienen esta mentalidad sienten un profundo estado de posibilidad, propósito y claridad, con la certeza de que pueden cultivar nuevas habilidades. Están dispuestos a convertirse en estudiantes de por vida.

La importancia de aprender y trabajar a un ritmo acelerado nunca ha sido mayor. Las organizaciones necesitan personas y equipos con mentalidad de crecimiento, que sean adaptables y resistentes, especialmente en tiempos de crisis. La promoción de una cultura de crecimiento hace que los empleados se sientan más comprometidos, confiados y capacitados, lo que da lugar a organizaciones duraderas y con capacidad de aprendizaje

Es probable que el mundo del trabajo haya cambiado para siempre. En este contexto, ¿cuál es nuestro rol como profesionales de Recursos Humanos, coaches o catalizadores del cambio? ¿Cómo podemos ayudar a los líderes a equilibrar

las necesidades de flexibilidad de los empleados y garantizar su bienestar emocional y mental en entornos de trabajo remotos e híbridos?

Nuestro rol, es transformacional. Para entender los retos que enfrentan las personas de las organizaciones necesitamos desarrollar aún más nuestra empatía, trabajándola a través de la curiosidad, la escucha profunda y el apoyo sincero. "Expresar la empatía es la expresión consumada de la comprensión que refuerza el valor del individuo y fortalece su conexión con los demás".

En mi búsqueda de ser una mejor líder y de mejorar mi capacidad de apoyar a los demás mientras yo también estoy pasando por dicho proceso, hice un "Growth Mindset assessment" que evalúa tres dimensiones: Cómo Pienso, Como Actúo y Con Quién me Relaciono. Me ayudó mucho porque, de una forma integral y basado en investigación, incrementó mi auto conocimiento. Ahora tengo más claro cómo puedo desarrollar más mi "Growth Mindset" capitalizando en fortalezas como mi inagotable curiosidad, ganas de aprender y capacidad de experimentación, además de priorizando las habilidades en las tengo que centrar mis esfuerzos para lograr mejores resultados. Sin embargo, lo más interesante fue que me ayudaron a identificar algunas características que

tengo que vigilar para que no se conviertan en obstáculos bajo presión.

Si te interesa hacer este assessment, están ofreciendo algunas pruebas gratis en el siguiente enlace:  
<https://human-edge.com/product/core-growth-mindset/>

Desarrollar y fomentar una mentalidad de crecimiento en su cultura mejora la creatividad y la innovación. Desarrolla empleados con mayores niveles de resiliencia y un rendimiento superior. Además, los empleados tienen una mayor sensación de bienestar, lo que reduce la rotación y el riesgo de enfermedades.

**No vivimos tiempos de cambio, son tiempos de transformación.** Nuestro trabajo no es tan solo un objetivo sino uno proceso, un proceso de transformación que durará toda la vida. La mentalidad de crecimiento se centra en el viaje, en el proceso, no en el objetivo. Va más allá de parecer bueno para mejorar.

**SÓLO LOS LÍDERES QUE PRACTIQUEN UN LIDERAZGO EMPÁTICO, TRANSPARENTE Y CURIOSO SOLUCIONARÁN LA CRISIS DE TALENTO Y REDUCIRÁN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.**



**Lic. Berenice Roch Olvera**

Licenciada en Administración de Empresas por el ITESM con más de 20 años de experiencia en gestión de Recursos humanos, desarrollo de talento, transformación y cambio organizacional. Con una carrera internacional en México, Brasil, Inglaterra, Panamá y Suiza en diversas industrias, en las que ha desarrollado con éxito estrategias enfocadas a acelerar crecimiento de líderes y sus equipos, mientras se adaptan a los cambios del nuevo mundo del trabajo, conectando con su propósito.

## Liderazgo de servicio

Araceli Barragán

Hoy más que nunca, el enfoque de servicio en las organizaciones es de vital importancia para permanecer vigentes en el mercado, por tanto, la alta satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente que cambia sus preferencias a un ritmo mucho más rápido de lo que lo hacían en el pasado, debería ser el eje principal en torno al cual se mueve la empresa generando valor y competitividad en un mundo cambiante y exigente que busca la simplificación y personalización de los productos y los servicios que se ofrecen. El modelo *Customer Centric*, es considerado una opción para la implementación del servicio como herramienta estratégica de transformación.

Cuando una empresa ha decidido implementar una cultura centrada en la atención al cliente, es preciso que considere como valor primario al "servicio", lo que requerirá un alto sentido de colaboración para facilitar y eficientar el trabajo de los otros y el logro de los objetivos organizacionales, lo que implica una revisión y ajuste en sus procesos, políticas y estructuras actuales, pero sobre todo, un cambio en la mentalidad de las personas que la integran, empezando por aquellas que la dirigen quienes deberán dejar de lado su pensamiento individualista y directivo para fomentar el trabajo colaborativo y eficiente en todos los niveles de la empresa. Esta forma de influencia se conoce como **LIDERAZGO DE SERVICIO**.

El **LIDERAZGO DE SERVICIO** se enmarca en el management 3.0 desarrollado por Jurgen Appelo en 2011, quien ofrece una nueva forma de liderar a las empresas partiendo de que éstas no son máquinas sino seres vivos integrados por personas que pueden aportar y tomar decisiones importantes. A partir de esto, promueve la auto-gestión de los equipos de trabajo basada princi-



Cuando una empresa ha decidido implementar una cultura centrada en la atención al cliente, es preciso que considere como valor primario al servicio

palmente en las relaciones humanas como una vía para lograr las intenciones organizacionales. Desde este punto de vista, el líder comprende que parte de su función, es facilitar el trabajo de sus colaboradores para que este sea exitoso, desarrollando su talento y potencial. Asimismo, considera que cada miembro de su equipo es diferente al igual que sus necesidades, lo que lo lleva a una atención personalizada, generando compromisos de servicio mutuo a los que da seguimiento hasta que estos se cumplan.

Por tanto, la visión de un **LIDER DE SERVICIO** se basa en la conciencia de que para obtener el nivel de atención al cliente que haga competitiva a la empresa, se requiere que cada eslabón de la cadena operativa y de soporte, aporte valor en su contribución hasta llegar al cliente final, para lo cual es preciso que los líderes más allá de dirigir, brinden servicio a la organización y a sus colaboradores, apoyando así los resultados esperados. Visto de esta manera, al interior de las organizaciones se genera una dinámica de cliente/proveedor interno que asegura la completa satisfacción y fidelización de los clientes.

Las principales competencias que un **LIDER DE SERVICIO** debe desarrollar son:

- Escuchar empáticamente comprendiendo lo que hay detrás de lo que dice la otra persona sin juicio.
- Resolver fricciones o conflictos generando puntos de encuentro o tendiendo puentes entre las personas.
- Ser consciente de lo que pasa a su alrededor. Influir en otros buscando el beneficio mutuo y el de la empresa.
- Tener la capacidad de comunicarse con diferentes niveles dentro de la organización.
- Tener una visión a largo plazo. Ver el bosque y no perderse en los árboles.
- Establecer mecanismos para tomar decisiones en un marco transparente en el que se conozcan las reglas del juego.
- Desarrollar y empoderar a las personas para que formen parte de equipos de trabajo autodirigidos.
- Consturir redes y crear espacios en donde las personas se sientan seguras y puedan comunicar como se sienten sin temor a represalias.
- Facilitar los procesos de los equipos para asegurar el logro de resultados.



---

**Lic. Araceli Barragán Medina**

Pedagoga. Maestra en Administración y Coach ejecutivo y life. Experiencia en las áreas de Desarrollo Organizacional, Capacitación y Entrenamiento.

Conferencista nacional e internacional. Facilitadora y tutora en programas de desarrollo directivo y gerencial. Consultora en Change Management.





## ¿Qué es Virtual B&B? Una solución poderosa e inmediata

Espacio virtual de aprendizaje a distancia, orientado a la oferta de contenidos que facilitan la capacitación y formación de personal en competencias de gestión.

Plataforma que identifica, selecciona y privilegia el fortalecimiento del perfil profesional y curricular de aquellas competencias de gestión que inciden directamente en el ejercicio de funciones y actividades de diversos sectores productivos y de servicios.

### DESCRIPCIÓN GENERAL

Cuenta con un aula personalizada por el tiempo que consideres necesario para la capacitación de tu personal.

Accesible desde internet, por lo que la disponibilidad es permanente (24x7).

Se puede visualizar en computadoras, tabletas y smartphones.

Una experiencia de navegación intuitiva y homogénea para los usuarios.

Permite al capacitando avanzar a su propio ritmo  
Diseñada al 100% por capacitadores.

Validada al 100% por un Consejo Técnico, conformado por especialistas con más de 20 años de experiencia en capacitación y formación de talento.

Facilita la administración de la capacitación de los usuarios, a través del módulo de reportes.

Solución poderosa, inmediata, de bajo costo y fácil acceso para las instituciones, empresas y usuarios.



**Iniciemos la conversación y no pierdas más tiempo**

Mtra. Margarita García Dagio  
55 3331 7845  
mgarcia@bbintegracion.com

Lisbeth B. Villamil Salazar  
55 5211 6893  
lvillamil@bbintegracion.com

[www.bbintegracion.com](http://www.bbintegracion.com)

## Para ser líder, los jefes tienen que preguntar a sus subordinados si los consideran líderes

Luis Felipe Llanos

La opinión de los seguidores está tomando una mayor relevancia en la gestión del liderazgo de las organizaciones. Los subordinados tienden a admirar a sus jefes como líderes, sí y solo si, los jefes apoyan su trabajo y confían en sus capacidades. Estos hallazgos destacan la importancia de que los jefes pregunten a sus subordinados lo que opinan para que puedan fortalecer su liderazgo.

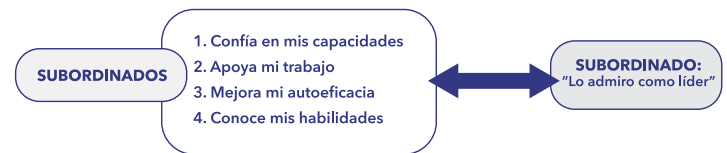
### Palabras clave: confianza, apoyo, auto eficacia

Los liderazgos tradicionales se enfocaban en el estilo del líder, mientras que los liderazgos modernos requieren descubrir la opinión de los subordinados. El liderazgo se conceptualiza cada vez más como un fenómeno social de la interacción jefe-subordinado.

*Los líderes con un alto nivel de autoconciencia, tienen una significativa comprensión de cómo sus subordinados los perciben e interpretan sus comportamientos en materia de liderazgo, y pueden tener la oportunidad de influir e inspirar el logro de una visión organizacional.*

Si se llega a un acuerdo social entre lo que opina el jefe y lo que opinan sus subordinados sobre el liderazgo, se pueden alcanzar interacciones efectivas en las organizaciones. En particular, este acuerdo es crucial cuando el trabajo se ejerce en un ambiente dinámico, competitivo y hostil, ya que se requiere de relaciones de alta calidad que incluyen apoyo, lealtad, respeto y confianza mutua.

Ante este hecho, se inició una investigación para determinar si: La admiración de los subordinados hacia sus jefes como líderes puede ser pronosticada por las opiniones de los subordinados sobre las acciones de sus jefes como líderes.



Se construyó una muestra de 221 parejas de jefes-subordinados de 63 empresas de diversos giros (14% bancos; 7% empresa de consultoría; 6% de seguridad; 3% de educación, entre otras), y con diversas funciones (11% ventas y mercadotecnia; 8% producción; 5% administración; 5% recursos humanos, entre otras) para estudiar el tema.

Se encontró que el juicio lo admiro como líder por parte de los subordinados, resultó ser altamente significativo, a partir de cuatro variables, siendo la más representativa: "confía en mis capacidades" [percepción de los propios subordinados]:

*Lo admiro como líder = 0.3 Confía en mis capacidades + 0.3 Apoya mi trabajo + 0.2 Mejora mi autoeficacia + 0.2 Conoce mis habilidades*

Esta relación ( $R^2 = 0.774$ ), reafirma que el calificativo liderazgo se puede predecir por las calificaciones de los subordinados sobre sus jefes, y no por los juicios que haga el jefe sobre sus propias acciones.

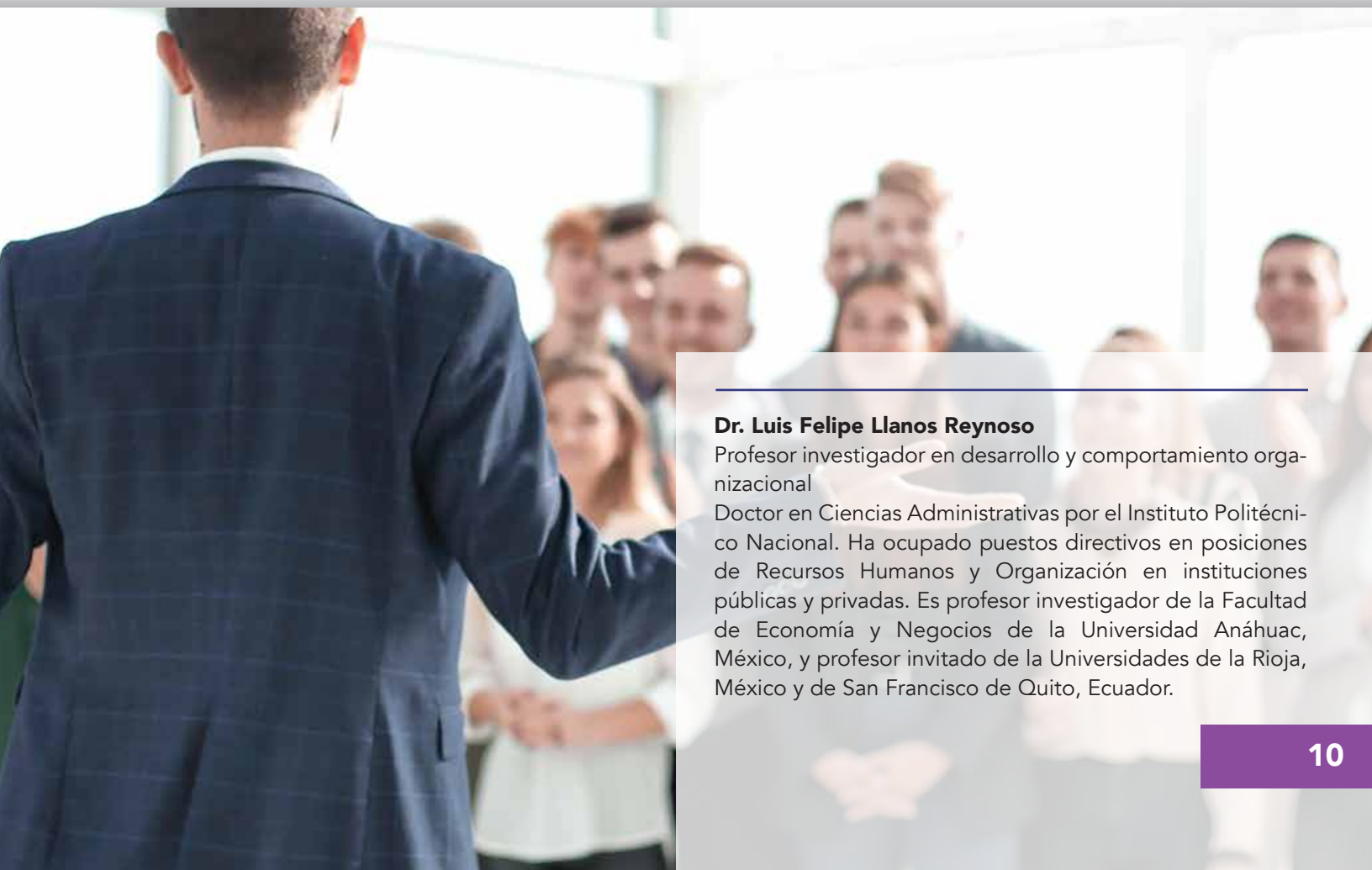
El hallazgo coincide, con lo encontrado por Graen y Schiemann (1978) y por Fairhurst (1993) respecto a que las relaciones jefe-subordinado, más cercanas, están caracterizadas por la confianza, entre otros elementos; y con la propuesta de Bass y sus asociados (Avolio et al., 2010; Bass, 1999; Bass et al., 1996) de que los líderes transformacionales promueven la autoconfianza de sus subordinados, ayudándolos a crecer.

Los hallazgos de esta investigación sugieren que, si los jefes confían y apoyan el trabajo realizado por sus subordinados, de tal modo o en tal grado que sus subordinados perciban de manera clara esas acciones, será más probable que sean vistos por éstos como líderes y ellos mismos consideren que son admirados como líderes.

**La calificación de Líder, vale más cuando viene desde fuera (subordinados) que desde dentro (yo mismo), ya que la estructura, nivel jerárquico u organigrama, solo señala de qué puestos soy superior jerárquico, no así, si soy Líder.**

Si se quiere conocer los detalles y otros hallazgos de esta investigación ver:

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/10845>



**Dr. Luis Felipe Llanos Reynoso**

Profesor investigador en desarrollo y comportamiento organizacional

Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional. Ha ocupado puestos directivos en posiciones de Recursos Humanos y Organización en instituciones públicas y privadas. Es profesor investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac, México, y profesor invitado de la Universidades de la Rioja, México y de San Francisco de Quito, Ecuador.

# Comunicación empresarial responsable, fundamental para enfrentar la crisis sanitaria

Claris González

La pandemia del Covid 19 ha afectado todos los aspectos de nuestra vida, entre ellos los mensajes y la forma en que las empresas se comunican con sus diferentes públicos (colaboradores, clientes, medios de comunicación, etc.). La velocidad de los nuevos acontecimientos ha generado que se emita información difusa o errónea que afecta la manera en la que se percibe a la empresa.

Por ello, es fundamental que las organizaciones mantengan una comunicación responsable, en la cual se emitan mensajes honestos, transparentes, empáticos y coherentes con sus acciones. De esta manera, científicos de las organizaciones como Gabriela Hernández PhD han desarrollado un modelo de comunicación responsable que consta de 5 rasgos que permiten una mejor comunicación con las audiencias.

## 1 HONESTIDAD

Se refiere a la posibilidad de verificar lo que comunica una organización, a través de datos e información oficial, así como las referencias proporcionadas en su discurso y que pueden ser verificadas fácilmente.

## 2 EMPATÍA

Mostrar respeto por las audiencias o públicos al considerar su contexto y necesidades específicas en el momento en que se expresa el discurso organizacional, profesional o mediático. Implica conocer el contexto y adaptar el mensaje y lenguaje a la situación. Por ejemplo, la forma en la que se anuncia el recorte de personal o el cierre de una de las áreas.



### 3 TRANSPARENCIA

Compartir toda la información necesaria para construir una percepción positiva y sólida. En este sentido podemos ejemplificar con los estados financieros, acciones que repercuten directamente en los trabajadores u otros factores, a fin de evitar una crisis por ausencia de elementos informativos.

### 4 INTERACTIVIDAD

Estar abiertos a la retroalimentación por parte de las audiencias y tomar en cuenta para hacer mejoras en la operación, marketing o demás actividades de la organización. Es necesario tener una comunicación productiva.

### 5 CONSISTENCIA

Mantener un discurso coherente y sostenido a lo largo del tiempo en todos los materiales y herramientas de comunicación que como base de lo que se comunica, antepone los valores y la ética profesional, aunadas al comportamiento de sus voceros, figuras o líderes de opinión.

Lo que las empresas comunican impacta directamente en el comportamiento de sus integrantes, sus clientes y la sociedad en general; por lo tanto, se debe ser muy cuidadosos en el tipo y tratamiento de mensajes que emiten, para evitar malas interpretaciones o afectaciones directas. Ante la situación de salud que enfrentamos a nivel mundial, no se debe dejar fuera la importancia de una comunicación responsables basada en los rasgos que se mencionan anteriormente, de tal manera que la empresa refleje empatía con sus diferentes públicos y al mismo tiempo establezca las bases para una reputación corporativa adecuada.

---

#### **Mtra. Claris González Monreal**

Licenciada en Comunicación y Relaciones Públicas, cuenta con la Maestría en Comunicación Empresarial y actualmente cursa el Doctorado en Comunicación y Mercadotecnia en la Universidad Anáhuac. Especialista en comunicación estratégica, relaciones públicas y reputación corporativa. Cuenta con más 15 años de experiencia en gestión de estrategias de comunicación y mercadotecnia para distintos sectores, entre los que destacan el sector financiero, tecnológico y de telecomunicaciones.



## Liderazgo a distancia, ¿cuáles son tus retos como líder?

Ricardo de la Vega



**Quando las personas se sienten tratadas como personas y no como un simple instrumento para el logro de objetivos, el trabajo colaborativo fluye.**

La autoridad de un líder, la proporciona su nivel de congruencia y su pasión por brindar un servicio a su equipo para desarrollarlos de forma integral. Cuando las personas se sienten tratadas como personas y no como un simple instrumento para el logro de objetivos, el trabajo colaborativo fluye. Ken Blanchard invita a que el líder sea un líder servicial. Hay líderes "Jefazos", que basan su liderazgo en la generación de miedo y obtener el control total. Tal como sucede en el *Micromanagement*, en el que cada pequeña decisión, necesita ser supervisada y es un rasgo de la personalidad del líder.

Si el liderazgo presencial tiene complejidad, ahora imagina ¿Qué competencias requieres desarrollar como líder en home Office?

**Revisa primero: ¿qué habilidades has necesitado como líder presencial?**

Cuando los colaboradores trabajan en una misma oficina y acuden a juntas donde pueden tomar café juntos, tú como líder, puedes observar detalles de la geografía y el clima laboral: ¿Quién se sienta junto a quién? ¿Quién se sumerge en su celular cuando hay que rendir cuentas?, ¿Qué comunica el lenguaje corporal de cada persona?, ¿Cómo es el tono de voz?, ¿Qué gestos los acompañan? En resumen: Dispones de diversos indicadores de compromiso y resultados claros.

Asimismo, un líder necesita ser líder primero, líder de sí mismo, entrar en una alineación integral *BioSensusMind* para descubrir su *senti-pensar-decir-decidir-hacer* en cada situación y darse cuenta que necesita acompañar a su equipo a ser líderes de su persona para que cada miembro sea responsable de lo que *siente-piensa-dice-decide-hace*.

En años de acompañar a líderes y revisar sus congruencias e incongruencias y abrirse a dar y recibir

retroalimentación, he descubierto que la humildad es un ingrediente que facilita la interacción del equipo. Cuando el líder se muestra auténtico y abre su vulnerabilidad, cada persona del equipo está cómoda y sale del derroche de energía por aparentar lo que no es y por cuidarse las espaldas. Cuando en un equipo sabemos nuestras fortalezas y debilidades, es más fácil la asignación de roles y una colaboración efectiva para que el equipo alcance el alto desempeño.

**Algunos líderes que trabajan con equipos en toda la República Mexicana, en LATAM y en otros países, han recibido entrenamiento previo a la pandemia para lograr un Liderazgo a distancia.**

Si entras en un proceso de reflexión y acción, ¿Qué preguntas te harías sobre tu liderazgo a distancia? Imagínate tener una sesión por zoom con tu equipo. ¿Qué dirían sobre tus fortalezas como líder? ¿Qué áreas de oportunidad te comparten?

En Sesiones de Coaching, de Team Coaching y Cursos de Liderazgo, de Comunicación Afectiva Asertiva con el líder y su equipo, igualmente he descubierto que **hay una curva de rendimiento en el trabajo a distancia.** Al inicio de la pandemia hay una fascinación, estar en casa con la familia, no ir a la oficina y salir de esas horas en el tráfico por los traslados. Con el paso de los meses se vuelve tedioso la conexión online, hay una sobre-convivencia con la pareja y los hijos. Nos conectamos muy rápido online y eso no significa que estemos vinculados. ¿Dónde queda la empatía profunda? ¿Cómo desarrollar la capacidad para poder percibir como están los estados de ánimo de cada miembro del equipo? **Al trabajar a distancia es común que vivamos desconectados del aquí y el ahora,** ya que todo lo hacemos desde la misma computadora o desde el celular, WhatsApp web, el banco, el entretenimiento, las

redes sociales, los mails de trabajo, podemos tener un documento en *Word*, un *Excel* abierto y un chat sobre las expectativas del Mundial de fútbol en Catar 2022; mientras estamos en una junta en *Zoom* o en *Microsoft Teams*.

El otro día, un director me comentó con gran presunción de su habilidad *multitasking* para poder llevar tres juntas simultáneas. En la primera junta tiene activa la videocámara y mueve sus manos, hace gestos y pone *likes* digitales; en la segunda junta participa de forma auditiva, tiene apagada su cámara y puede hacer comentarios audibles; en la tercer junta, solo se comunica de forma escrita por el Chat. ¿En cuál de las tres juntas está presente?

La respuesta me la dio en la siguiente sesión de Coaching Ejecutivo, **“me di cuenta que tomé decisiones sin realmente estar presente en las juntas. Por optimizar el tiempo y poder asistir online a tres juntas; aparenté estar cuando realmente mi mente no estaba.”**

Algunos de los errores más comunes en el liderazgo a distancia son:

- No alinear a los miembros del equipo, lo que en consecuencia no permite su alineación con los objetivos por cumplir,
- Una deficiente comunicación,
- Dejar de retroalimentar, ya que muchas conductas no las ve.
- Olvidar o no dedicar tiempo a conocer el estado de ánimo, problemática que están enfrentando en su vida y trabajo los diferentes miembros del equipo.
- No prestar suficiente atención a las caritas pequeñas en una junta virtual, por el desgaste emocional que ello implica.

Para apoyar el fortalecimiento del liderazgo a distancia, es importante aplicar diversas herramientas específicamente desarrolladas para este propósito como, por ejemplo, el **Diagnóstico online de las habilidades de cada miembro del equipo para el teletrabajo**. Un líder necesita miradas y conversaciones distintas con cada persona. El diagnóstico nos permite "mapear al equipo" y que el líder comprenda de golpe de vista: ¿Quiénes son auto dirigidos para el trabajo a distancia? ¿Quiénes necesitan más seguimiento y estructura? ¿Sabes quienes aprenden en e-learning? ¿Cómo está cada uno en sus competencias digitales? ¿Qué tan resilientes son? ¿Saben colaborar a distancia? ¿Tienen claro el sentido de urgencia de cada trabajo? Como experto en la materia, estoy cierto que este tipo de herramientas me ha permitido ayudar de manera por demás significativa a muchos líderes que hoy en día enfrentan este desafío.

Finalmente, es muy importante tener en cuenta que algunas personas pierden el sentido de pertenecer a una empresa cuando dejan de acudir cada mañana al corporativo. **¿Cómo puedes mantener a tu equipo motivado y lograr los objetivos de la organización? y ¿qué necesitas hacer y dejar de hacer para incrementar tu liderazgo a distancia?**

---

**Lic. Ricardo de la Vega Domínguez**

Coach posibilitador de equipos de trabajo. Director del Instituto Possibilitas. Más de 20 años de experiencia acompañando empresas y personas a ser productivos y felices. Creador del Sistema BioSensusMind. Especialista en Conversaciones de Posibilidad. Master en Ecología Emocional.





## Regreso a cero: cambio de paradigma y modelo (Segunda entrega)

Ernesto Morán

En mi primera entrega, describí algunas de las principales características de las personas y organizaciones que están enfrentando mejor las complejas, amplias y profundas condiciones psicosociales y económicas generadas por la pandemia. Igualmente, formulé la pregunta respecto de qué lado estábamos: 1. Del que considera que todo regresará al orden prepandémico, o bien, 2. Del que señala que estamos ante una revolución, en consecuencia, un cambio de paradigma.

A manera de resumen, las características descritas para ambos grupos son:

### 1. Aquellas que han instrumentado ajustes, acomodados y cambios superficiales:

- a. Su visión organizacional es a corto plazo.
- b. No han sido capaces de re-repensar su negocio en las nuevas condiciones.
- c. Oportunidad para disminuir gastos diversos.
- d. Realizan ajustes por aquí, por allá y bajo y administran la crisis.
- e. Se resisten a cambiar.
- f. No designan a personas que conduzca la transformación de la organización.

### 2. Aquellas que se están reinventando y que saben que están ante una "revolución".

- a. Regresaron a cero.
- b. Han emprendido una profunda transformación. No solo adaptan lo existente.
- c. Identifican nuevas Competencias de gestión para puestos, niveles y áreas.
- d. Han emprendido rediseño de Políticas, Manuales, Procedimientos, etc.
- e. Enfrentan con decisión y entusiasmo el rediseño organizacional.
- f. Tecnología - Capacitación - Calidad son áreas estratégicas para la alta dirección.

Ubicándonos en las organizaciones del segundo tipo, propongo agrupar las acciones por llevar a cabo en los siguientes cuatro apartados:

### A. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Queda claro que lo que teníamos pudo funcionar muy bien en un entorno y prepandemia. El asunto es que las cosas han cambiado. En tal virtud, será necesario:

- ▶ Instrumentar los desarrollos, innovaciones, adecuaciones y actualizaciones a nuestros productos y servicios.
- ▶ Rediseñar, si es el caso, empaques y presentaciones de nuestros productos.
- ▶ Redefinir nuevos canales de venta, distribución y atención de clientes a distancia, o bien, mejorar los existentes.
- ▶ Generar nuevos programas de entregas de productos y/o servicios de manera programada por periodos largos (trimestral, semestral, etc.).
- ▶ Valorar la conveniencia de generar o fortalecer su propio mecanismo de entregas a domicilio, catálogos y aplicaciones vía electrónica.
- ▶ Diseñar y mejorar de manera sistemática la app de la empresa e instrumentar mediciones de atención y satisfacción a clientes.

En resumen, repensar de manera integral e innovar los productos y servicios existentes.

## B. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Algunas de las preguntas iniciales a formularse, deberán ser:

- ▶ ¿Nuestra plataforma tecnológica es la que corresponde al nuevo estado de cosas y para seguir compitiendo?
- ▶ ¿Nuestro personal dispone de los equipos y software para atender a los clientes y trabajar internamente de manera eficiente y segura?
- ▶ ¿Existe un esquema seguro de validación y autorización de recursos y actividades administrativas seguro y eficiente?
- ▶ ¿Los manuales de organización y procedimientos facilitan la ejecución de nuestros servicios y procesos internos bajo un esquema de trabajo remoto?

Por difícil que lo parezca, y a casi dos años de pandemia, una gran cantidad de organizaciones continúan trabajando a distancia como lo hacían de manera presencial. Llevan y traen papeles por doquier para que los responsables firmen de autorizado, en otras palabras, no han sido capaces de liberar siquiera la firma electrónica.

## C. NORMATIVA (ORGANIZACIÓN, MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS)

Sobra decir la importancia que tiene repensar la estructura actual de la organización, por lo que deberán preguntarse:

- ▶ Si el diseño organizacional, puestos, niveles jerárquicos, así como su número y ubicación, responde a la actual coyuntura.
- ▶ Someter a la prueba del ácido los distintos procesos, identificando los que deberán desaparecer o bien ser rediseñados.
- ▶ Constituir diferentes grupos de trabajo a efecto de que revisen y adecuen manuales, políticas y procedimientos en materia de:
  1. Manuales para funciones sustantivas (los propios del negocio o razón de ser de la organización)
  2. Manuales para la administración de personal (reclutamiento y selección de personal, capacitación, puntualidad y asistencia, permisos, vacaciones, código de vestimenta, prestaciones, etc.).
  3. Manuales para funciones administrativas (compras, viáticos, adquisiciones, etc.).

Para un entorno y contexto diferente, difícilmente las competencias serán las mismas...



## D. COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Para un entorno y contexto diferente, difícilmente las competencias serán las mismas, por lo que será necesario diseñar e instrumentar, entre otros:

- ▶ Programa de capacitación para un trabajo y desempeño productivo a distancia, así como para el uso adecuado y eficiente de la nueva tecnología.
- ▶ Nuevas competencias de gestión administrativa (liderazgo a distancia, dirección de proyectos, construcción de indicadores y orientación a resultados y construcción; administración del tiempo y trabajo a distancia), etc.

## E. CULTURA ORGANIZACIONAL

Finalmente, y no menos importante será la cruzada que impulse el conjunto de políticas, medidas y conductas que habrán de adoptarse, asegurándose de no dejar fuera de la misma, área, nivel jerárquico, puesto, etc., de la misma. Inclusive, deberá pensarse más allá de las paredes de la empresa.

En resumen, se requerirá diseñar, integrar e instrumentar un Plan de Trabajo detallado que considere recursos humanos, tecnológicos, materiales y presupuestales, mismo que bien podrá considerar los siguientes rubros:

- Situación Actual
- Designación del Director del Proyecto
- Patrocinadores
- Junta de arranque (kick off)
- Integración del Plan de Trabajo
- Ejecución
- Comunicación
- Capacitación
- Situación deseada



### Lic. Ernesto Morán Roel

Realizó estudios en Psicología. Ex-Presidente AMECAP (periodo 2009 – 2011). En los últimos 30 años de su vida profesional, se ha desempeñado en posiciones de dirección en las áreas de Recursos Humanos del sector público y privado. Consultor, conferencista y facilitador nacional e internacional.

## Retos de la actualidad: ¿Por qué es importante promover la equidad y la inclusión? ¿en qué pensamos cuando hablamos de discriminación, inequidad, violencia?

Gabriela Igartúa



Si bien la inequidad, la discriminación, y la violencia están presentes desde épocas remotas, son un problema social de suma complejidad que viola los derechos humanos y que impactan no sólo en nuestra vida personal, sino también en el ámbito en el que trabajamos, y a nivel social, constituyen fenómenos que atentan contra nuestras familias y rompen el tejido social.

Me gustaría hacerles esta pregunta:

**¿En qué piensan** cuando hablamos de discriminación, inequidad, violencia?, déense cuenta como hay una tendencia a relacionar estos temas con: pobreza, narcotráfico, asaltos, injusticia, sometimiento, explotación, desigualdad, marginación, es decir, con sucesos extremos que los visualizamos fuera de nosotras y nosotros, y por lo tanto, creemos que es responsabilidad del Estado el

atenderlos y solucionarlos, ya que, cada vez se presentan en mayor medida, pero...

- ¿De dónde vienen?
- ¿Cómo se refuerzan?
- ¿En qué se traducen?
- ¿Cómo contribuyo a que esto suceda?

Vivimos en una saturación de información, los medios de comunicación (televisión, radio, medios impresos, redes sociales) nos bombardean con noticias catastróficas cargadas de violencia que se vuelven parte de lo cotidiano y que por lo tanto, acabamos por invisibilizar, por naturalizar, en pocas palabras... bajamos el switch, porque sin duda, hablar de estos temas toca, incomoda, duele, pero es indispensable **VOLTEAR LA MIRADA** hacia nosotros y nosotras

para visualizar las creencias que están en la base de nuestro comportamiento.

Porqué... **¿qué creen?** Todas y todos tenemos creencias que consciente o inconscientemente se traducen en estereotipos de género, en conductas discriminatorias y/o violentas que tienen altos costos para mujeres y hombres, ya que nos impiden tener relaciones, en cualquiera de los ámbitos de desarrollo, equitativas, inclusivas, plenas y satisfactorias, y sin duda, vienen acompañadas de sentimientos de enojo, frustración, impotencia, desánimo.

Las creencias las hemos adquirido a lo largo de nuestra vida, es decir, son aprendidas y transmitidas en la familia, la escuela, la comunidad, la sociedad, los medios de comunicación, las redes sociales, inclusive, a través de nuestras creencias religiosas, al tiempo que tienden a transmitirse y repercutir de una generación a otra.

**LAS CREENCIAS TE DISPONEN PARA LA VIDA; TE ENCASILLAN; TE EXCLUYEN; TE MARCAN**

**¿Cómo generar el cambio? Darse cuenta para cambiar.** Lo primero, es entender a la otra persona, inclusive a nosotras mismas, de acuerdo a la realidad de cada quién, sin juicio, sin crítica, porque, somos producto de nuestras circunstancias, de nuestra historia.

Las creencias, actitudes y comportamientos aprendidos pueden ser transformados, lo importante es generar consciencia sobre ellas e identificar de dónde vienen; exige el esfuerzo de todas y todos para **reforzar nuestra capacidad de reflexión** sobre estos temas, y así, poder visualizar y desnaturalizar dichas creencias, e implementar acciones encaminadas a disminuir los factores que las propician.

Identificar algunas creencias que se traducen en prácticas intolerantes, estresantes, inequitativas, discriminatorias, y su vinculación con las emociones, las acciones y las actitudes, como una ecuación necesaria para producir un cambio, sin culpa, sin juicios, ni actitudes negativas.

**OBSERVARTE A TI MISMA, A TI MISMO, NO ES ALGO FÁCIL, ES UNA HABILIDAD QUE REQUIERE DE PRÁCTICA DE REFLEXIÓN Y HONESTIDAD. SI LO HACES, Y TE ATREVES A RECONOCER TUS LIMITACIONES Y ERRORES PODRÁS, HACER CAMBIOS IMPORTANTES.**

**¿En qué contribuye la cultura de la inclusión, diversidad y la equidad de género en el ámbito laboral?**

Se entiende por DISCRIMINACIÓN, cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, religión, sexo u orientación sexual, opinión política, origen social o étnico, discapacidad física o mental, embarazo, etc. que tenga por efecto impedir el reconocimiento, o ejercicio de los derechos fundamentales y anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato de personas o grupos sociales.

Por su parte, la definición de INEQUIDAD DE GÉNERO es una injusticia; una transgresión de la Ley que viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana. La desigualdad en el trato de las personas o la discriminación contra la mujer, dificulta la participación de las mujeres en las mismas condiciones que el hombre, en la vida laboral, económica, política, social, y cultural de su país, lo que se vuelve un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de las mujeres.

En materia laboral se discrimina cuando se distingue a una trabajadora o trabajador respecto de otros al limitar el goce o el ejercicio de sus derechos. Ejemplo: modificación de cualquier condición de trabajo sin justificación, políticas diferenciales de reclutamiento, selección, contratación, licencias, horarios de trabajo, estímulos, prestaciones económicas o sociales, capacitación para el desempeño, promoción del puesto, etc.

Promover una cultura empresarial incluyente con perspectiva de género, requiere adoptar políticas que consideren las condiciones, necesidades, problemáticas, factores diferenciales que afectan a mujeres y hombres, así como garantizar que se traduzcan en procedimientos, acciones y mecanismos específicos que pongan en marcha los objetivos para una cultura equitativa y equilibrada.

Hoy en día, no se puede vivir en un mundo rígido o cerrado porque ello implica la pérdida de oportunidades y capacidad de respuesta, por esta razón, identificar los retos y acciones para contribuir a crear una cultura de equidad, equilibrio e inclusión en el ámbito laboral, implica desarrollar **habilidades** tales como:

**Apertura**  
**Flexibilidad**  
**Capacidad de escucha**  
**Respeto a las otras personas con quienes se trabaja**, como un elemento clave que magnifica y acelera las posibilidades de **establecer un entorno favorable al cambio** a partir de declaraciones organizacionales que permitan nuevas prácticas, a fin de generar una conciencia de las oportunidades, consecuencias y posibilidades en la convivencia y la eficiencia laboral.

Cambiar es lo único inevitable y necesario en esta época, y la habilidad de aprendizaje para el cambio se vuelve indispensable para el mejoramiento de la empresa, se trata de un tema profundo pero práctico que sólo requiere abrir la mente y el corazón.



---

**Mtra. Gabriela Igartúa Méndez**

Más de 30 años de experiencia en la Administración Pública y como Consultora Externa en el diseño, desarrollo y coordinación de proyectos de formación, capacitación, equidad de género, inclusión y prevención de la violencia de género. Doctorado y Maestría en Sociología. FCPyS de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Tanatología y Atención Clínica Tanatológica, Instituto Mexicano de Tanatología. Psicoterapia Breve Caracterológica.

## La importancia de contar con personal certificado en México

Irasema González

Contar con personal capacitado es una ventaja competitiva que cualquier empresa puede obtener. Sin embargo, existe la falsa idea que es un beneficio que sólo las grandes compañías en México pueden alcanzar. Dicha afirmación está muy lejos de la realidad, pues desde 1995 el **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)**, a través de sus Organismos Certificadores y Centros de Evaluación han hecho posible que las empresas cuenten con personal certificado sin importar el tamaño o sector en el que participen.

El **Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)**, es una institución que coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias (SNC) para que México cuente con empresarios, trabajadores, docentes, estudiantes y servidores públicos competentes y de esta manera impulsar el desarrollo económico del país y mejorar la calidad de vida de la población.

En este contexto, recientemente la Mtra. Irasema González, presidenta de CERTIFICACIÓN by

ASCEND, declaró: *“En México hemos avanzado en temas de certificación de competencias laborales, pero aún existen mitos que limitan el crecimiento de personas certificadas en el país. El CONOCER, en conjunto con los Organismos Certificadores como ASCEND y los Centros Evaluadores, trabajamos en conjunto para dar a conocer los beneficios de las certificaciones por competencias laborales tanto para el trabajador como para la empresa y al mismo tiempo poner en marcha mecanismos de colaboración para generar mejores oportunidades laborales”.*

Otro mito es pensar que certificarse es un proceso complejo y costoso; no obstante, la evaluación de competencias laborales es tan sencillo como observar las actividades que realiza una persona en su ámbito laboral y verificar que cumple con los lineamientos que establece el estándar de competencia laboral correspondiente, a través de un instrumento de evaluación que se aplica a todos de la misma manera, con lo cual se garantiza la objetividad. Una vez que el evaluador ha determinado que esa persona cumple con el XX% del estándar, se hace acreedor a un certifica-



do oficial con validez nacional emitido por la Secretaría de Educación Pública (SEP), quien es la máxima autoridad educativa en el país.

De acuerdo con el **CONOCER**, un estándar de competencias laborales el documento oficial que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia de las personas. El estándar de competencia describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; con las que se debe contar para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño. Cumplir con esta normatividad genera una cadena de valor competente y de alta calidad, en beneficio de empresas, colaboradores y clientes.

Tanto los colaboradores de una empresa, como aquellos profesionales independientes han encontrado en las certificaciones, una manera de distinguirse de la competencia. Adicionalmente, la exigencia del mercado laboral por disponer y contratar impulsa cada vez más la existencia de candidatos mejor preparados y especializados, que no se logran simplemente con los estudios académicos tradicionales, sino que deben recurrir a los diferentes estándares de competencias registrados en el **CONOCER** y que van acorde a las necesidades del mercado laboral.

Justamente en este contexto, la Mtra. Irasema González enfatizó: *"Por ello, las empresas, sin importar el tamaño, deben disponer de programas de capacitación y certificación que le ayuden a proporcionar el reconocimiento de calidad por su conocimiento especializado, así como por el conjunto de acciones adquiridas por sus colaboradores para ofrecer productos y servicios de calidad"*.

Cabe mencionar que equipos certificados tienen mejores oportunidades de conseguir nuevos negocios frente a su competencia, al tiempo que se ubican en una mejor posición para eficientar sus procesos, ya que cuentan con herramientas y estrategias técnicas actualizadas para la ejecución de sus tareas, mismas que son más fáciles de administrar.

Finalmente es preciso señalar que la certificación demuestra un compromiso con los estándares superiores de la industria y el aprendizaje continuo, valores que, sin lugar a dudas, constituyen valores que promueven, incrementan e impulsan la credibilidad y prestigio profesional dentro de su propia red, con sus clientes actuales y a la generación de nuevas oportunidades de negocios o proyectos.

---


#### **Mtra. Irasema González Valencia**

Cuenta con más de 20 años de experiencia en Capacitación, es especialista en capacitación y evaluación de competencia laboral. Actualmente es Presidenta de la Asociación Nacional de Bienestar y Desarrollo Organizacional, A.C., (ASCEND) además de directora del Centro de Evaluación Ixitia, S.C. desde el 2004.





 Conexión BB Capacitación Competente es una publicación de: B&B Integración

 Encuéntranos en Redes Sociales /B&B Integración

Integración de Servicios de Consultoría B&B S.A de C. V.  
Av. Revolución 119, Col. Tacubaya, 11870, Ciudad de México, D.F.  
Teléfono: +(01 55) 52-11-68-93 FAX: +(01 55) 5211-6893  
E-mail: [info@bbintegracion.com](mailto:info@bbintegracion.com)