

# conexión B&B

CAPACITACIÓN COMPETENTE

El conocimiento tiene que ser mejorado, desafiado e incrementado constantemente o se desvanece.

Peter Drucker

Revista especializada en Capital Humano, Capacitación y Desarrollo

MAYO 2022 / No. 4

[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 DE CONSULTORÍA B&B S.A DE C.V.

**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.

Coadyuamos 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 5	<b>E-learning: oportunidad para el campo de formación y capacitación</b> Ana Eugenia Montiel
Página 7	<b>Clima laboral VS Burnout después del COVID</b> Araceli Durand
Página 9	<b>Atracción con impacto en el negocio</b> Berenice Roch
Página 11	<b>El cambio de creencias, es un cambio de vida.</b> <b>¿Qué es una creencia?</b> Liz Carbonell e Isidoro Behar
Página 13	<b>Endomarketing: logra colaboradores comprometidos con los valores y la visión de tu empresa</b> Alejandra Murillo
Página 15	<b>Resiliencia</b> María Elena Bautista
Página 17	<b>¿Cómo se construye nuestra imagen profesional?</b> Valeria Harrell
Página 19	<b>Liderazgo personal</b> Liz Carbonell
Página 21	<b>Reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención: Trascendentales para la empresa</b> Pedro Rendón y Maus

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.

## **E-learning: oportunidades para el campo de la formación y capacitación**

Por Ana Eugenia Montiel

El nacimiento del **E-learning** suele ubicarse a finales de la década de los noventa, tiempo en que nació el gigante Google. Esta modalidad de enseñanza y aprendizaje consiste en una formación a distancia a través de internet. Profesor(es) y alumno(s) se encuentran en diferentes puntos geográficos y disponen de herramientas digitales de comunicación sincrónica y asincrónica, de seguimiento y evaluación al aprendizaje. Hoy en día, las plataformas de e-learning integran múltiples herramientas y posibilidades para hacer de este proceso un recorrido dinámico y significativo, con interesantes tasas de retención y aumento a la productividad laboral.<sup>1</sup>

### **Ventajas y oportunidades**

Para las empresas que demandan servicios de formación y capacitación, la primera gran ventaja de optar por esquemas en línea es el ahorro. En esta modalidad, no será necesario considerar el costo de las instalaciones y los traslados de un capacitador,

así como interrumpir jornadas completas para realizar talleres o seminarios con grupos o con todo el personal al mismo tiempo. La formación en línea permite una mayor flexibilidad en la gestión de tiempos, ya que, en la mayoría de los casos, el personal puede elegir cuándo, dónde y a qué ritmo llevar a cabo su estudio.<sup>2</sup> Algunos podrán optar por un tiempo designado en la empresa, otros preferirán hacerlo desde la comodidad de su casa y otros aún, escuchar algún audio o visualizar un video durante sus tiempos de traslado, ya que las plataformas de e-learning de hoy, permiten el acceso a los contenidos desde múltiples dispositivos (computadora, tableta y teléfono celular).

Para quien diseña y ofrece la capacitación existe la posibilidad de desarrollar el contenido de aprendizaje --bajo ilimitadas combinaciones posibles entre las diferentes herramientas digitales y técnicas didácticas-- una sola vez. Posteriormente, éste se podrá replicar y adaptar en sus particularidades para diferentes clientes,



realizando únicamente los ajustes necesarios para adaptar la imagen, el contenido o la estrategia a las necesidades de cada uno. Esto permite multiplicar los ingresos derivados del talento y experiencia del equipo de diseño instruccional y el capacitador, de una manera que no sería posible si se usara únicamente un esquema presencial.

## E-learning en 2022

Resulta muy atractivo plantearse las oportunidades que ofrece esta modalidad de formación y capacitación, en virtud de la adopción de las herramientas digitales a la cual se vieron obligados millones de estudiantes universitarios y empresas a nivel mundial por el contexto sanitario global. Según la firma Statista, en los últimos 12 meses, cerca del 50% de los estudiantes del mundo había tomado al menos un curso en línea. Mientras que, en el 2020, el 90% de las compañías de Estados Unidos declararon haber utilizado el e-learning como herramienta de formación, según *EdgePoint Learning*. En México, cerca del 50% de las empresas invierten en servicios de capacitación y formación. El contexto de cambio y transformación al que nos han llevado los últimos dos años, especialmente en el entorno laboral, nos indica que el trabajo y el aprendizaje remoto se volvieron aún más viables y deseables para muchas empresas y sus colaboradores. Si estás buscando por dónde iniciar para desplegar tu estrategia de formación y capacitación, nos encantará acompañarte. En **Entornos Virtuales**, nos especializamos en **E-learning**, adopción digital y experiencias creativas de apoyo al aprendizaje y hemos apoyado a decenas de organizaciones a detonar exitosas estrategias de **E-learning** para miles de usuarios. ■

1 Datos de la consultora Sh!ft señalan que las tasas de retención del aprendizaje alcanzan del 25 al 60% en modalidad e-learning contra un 8 a 10% en modalidad presencial. Se estima además que la adopción de e-learning ha significado un aumento de ingreso para el 42% de las organizaciones de Estados Unidos. Fuente: Techjury, 2022 en <https://techjury.net/blog/elearning-statistics/#gref>.

2 Según estudios del Centro Nacional para Estadísticas de la Educación, de Estados Unidos, 6 de cada 10 personas prefieren estudiar a su propio ritmo. Fuente: Distance learning, en <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=80>

---

### Mtra. Ana Eugenia Montiel Reyes

Internacionalista especializada en el uso de la tecnología para fines educativos y de desarrollo, mediante capacitación y consultoría. Su experiencia de 15 años en el ramo, se ha enfocado en maximizar el aprovechamiento de las tecnologías en las organizaciones para el aprendizaje, la productividad y el bienestar. Máster como practicante de PNL, cuyas herramientas aplica de manera transversal en sus estrategias de formación, comunicación y colaboración. Correo: [ana.montiel@entornosvirtuales.com](mailto:ana.montiel@entornosvirtuales.com)  
LinkedIn: [aemontielreyes](#)

## Clima laboral vs Burnout después del COVID

Por Araceli Durand

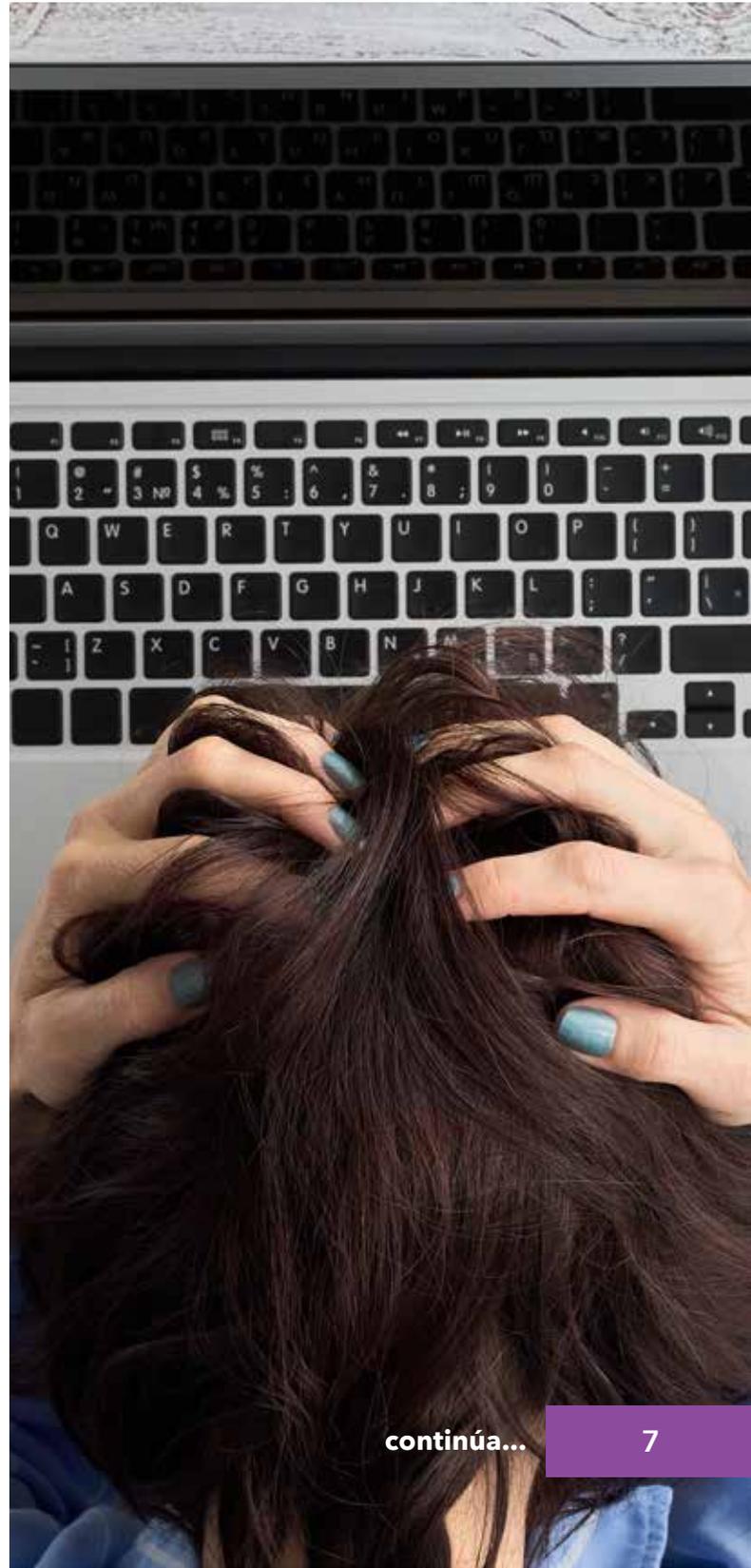
El clima laboral, es un elemento crítico de gran importancia para el éxito de cualquier organización, esto se refleja en la productividad y en el cumplimiento de las metas. Un empleado que trabaja en un ambiente positivo, estará motivado, logrará un mejor desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad y refleja como consecuencia, beneficios compartidos.

En la actualidad, el comportamiento del personal en la organización depende de diversos factores para satisfacer sus necesidades básicas, como la satisfacción de sus necesidades, las buenas relaciones laborales, la satisfacción, un clima positivo y el manejo correcto del estrés.

Como resultado del confinamiento de la pandemia, el estrés laboral se incrementó por las afectaciones físicas y psicológicas por las que atravesaron los colaboradores, entre estas las de mayor coincidencia fueron:

- Desgaste ocupacional
- Ira e irritabilidad
- Falta de motivación, Tristeza por el confinamiento
- Insomnio
- Manejo de nuevas tecnologías
- Enojo y falta de paciencia al trabajar con sus propios medios.

Un estudio realizado por Great Place to Work (2020) señala que **antes de la pandemia del Covid-19, el porcentaje de trabajadores en modalidad remota se incrementó al 65%, caracterizándose en los sectores de servicio profesional en un 89%, en cuanto a tecnología en un 88% y en el caso de los financieros y seguros en un 74%.**





*Un empleado que trabaja en un ambiente positivo, estará motivado, logrará un mejor desempeño, desarrollará sentido de pertenencia, fidelidad y refleja como consecuencia, beneficios compartidos.*

El trabajo no volverá a ser el mismo, la sociedad ha comprendido que existen nuevas formas de trabajar, presenciales, remotas o híbridas que representan grandes ahorros para las partes; estos pueden ser en tiempo, espacios y dinero. Un hombre o una mujer trabajadora que pueden realizar el trabajo desde casa, de esta forma tendrán más tiempo para crianza de sus hijos.

Después de dos años el empleado regresa a sus oficinas para reiniciar sus actividades, enfrentándose a nuevos retos, incrementándose el estrés y la ansiedad al retomar sus funciones y responsabilidades al puesto de trabajo, encontrándose con un ambiente laboral complicado, con presión asistencial, fallas en el liderazgo y readaptación a la nueva normalidad, presentando síntomas del Síndrome de Burnout.

### ¿Qué es el síndrome de Burnout?

Maslach y Jackson nos dicen que el burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede ocurrir entre individuos; Forbes y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señalan que el síndrome de burnout o síndrome de

desgaste ocupacional y/o profesional, es aquella dolencia generada a modo de respuesta por presión prolongada que sufre un trabajador en exposición a factores emocionales que producen estrés y que están íntimamente relacionado con el trabajo, afectando de manera crónica a la economía y la salud psicofísica de los colaboradores. Es importante recalcar que cuando sucede esto en el ámbito laboral, el clima se ve afectado dentro de las organizaciones, sin distinguir el área o rubro al que se dediquen.

Estos síntomas repercuten en la salud de los colaboradores, por lo que muchas empresas dedicadas a la gestión del talento humano, deben analizar el proceso de adaptación derivados de la pandemia del Covid 19, recomendándose que se cuide principalmente la salud.

Por lo tanto, un entorno agradable y empleados sanos, permite desarrollar un clima laboral, que afecte de manera positiva en la organización, permitiendo que los trabajadores de cualquier organización, influyan en el logro de los objetivos. ■

### **Dra. Araceli Durand Bautista**

Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Actualmente cursa el Doctorado en Administración de Negocios. Ha ocupado puestos directivos en las áreas de Desarrollo y Estrategia Empresarial y en áreas de Capacitación en empresas públicas y privadas. Es profesora de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac, México y Consultora del despacho Ruiz, Quintero & Rodríguez, S.C.

## Atracción con impacto en el negocio

Por Berenice Roch

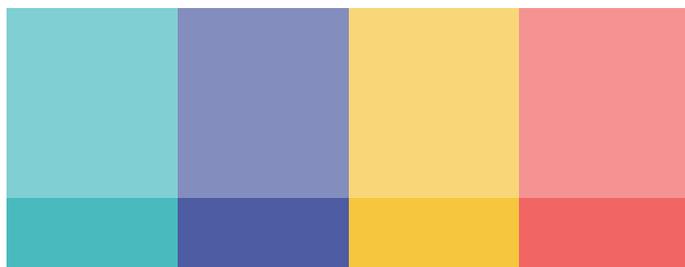
En un mercado de talento abierto, cada vez más competido, la atracción y selección de los equipos de trabajo es una prioridad para el negocio. Las reglas del juego han cambiado como consecuencia de la evolución del entorno laboral.

### El 69% de los empleadores tiene dificultades para cubrir puestos de trabajo.

En el pasado, se buscaban candidatos que tuvieran determinadas acreditaciones académicas y experiencia laboral. Algunas compañías incluso se atrevían a poner los nombres de algunas escuelas en sus avisos. Los candidatos que venían de “buenas” escuelas y/o compañías siempre tenían una ventaja sobre los demás mortales. Todavía recuerdo, hace más de 20 años cuando nadie hablaba del tema, los enormes planes de acción que desarrollamos para lograr retar este “estatus quo” y ser más incluyentes. Ahora, **la diversidad y la inclusión son prioridades del negocio.**

Por otro lado, el trabajo virtual es cada vez más común y ahora se puede contratar a un equipo en cualquier parte del mundo. No puedo creer que, ahora que estoy formando mi equipo, he entrevistado personas de Colombia, Argentina, Uruguay y México para uno de los puestos de consultor que tengo; a personas de Polonia, Marruecos, Alemania, España para otro y a personas de Sri Lanka, India y Vietnam para otra posición.

Por si no fuera poco, **las habilidades y competencias requeridas para un puesto cambian constantemente.**



En resumen, el mercado es ahora mucho más abierto, en donde la balanza se inclina hacia los candidatos. Como consecuencia, los retos a los que nos enfrentamos como profesionales de reclutamiento son complejos.

#### Reto 1

Construir un gran equipo proporcionando experiencias enriquecedoras y una carrera interesante

#### Reto 2

Alinear la atracción de talento con la estrategia y cultura de la compañía

#### Reto 3

Proveer a los candidatos de una experiencia profesional e imparcial de reclutamiento.

Para lograrlo, en **Human Edge Talent Solutions** hemos desarrollado **F U E L:**



#### 1. FIT (aFinidad)

Entender la estrategia del negocio y los factores clave de éxito. ¿Cuáles son los retos más relevantes? ¿Qué nos diferencia de la competencia? Hay que identificar los valores y comportamientos que nos ayudarán a lograr esta estrategia y traducirlos en comportamientos específicos.

24% de las organizaciones ha identificado qué comportamientos específicos son necesarios para vivir los valores de su empresa.

## ■ 2. Uncover (descUbrir)

Hacemos una investigación para conocer dónde están estos candidatos y qué les atrae para definir una estrategia de atracción enfoca. Además, identificamos ¿cuáles son experiencias relevantes en el desarrollo de las competencias?

El 81% de los trabajadores consideran que la cultura corporativa es algo o muy importante a la hora de decidir si solicitan un trabajo. (Jobvite)

## ■ 3. Evaluate (Evaluar)

Las evaluaciones CORETM nos permiten, dependiendo de la posición, evaluar competencias, rasgos de personalidad, riesgos, además de la adaptabilidad y el "growth mindset o mentalidad de crecimiento que son tan importantes en el entorno actual tan cambiante.

Complementamos con entrevistas para profundizar en competencias y afinidad cultural.

A la hora de evaluar a los candidatos, el 91% de los jefes directos creen que la afinidad cultural es tan importante, o más, que las aptitudes y la experiencia. (Prodigy Resources)

## ■ 4. Leverage (apaLancar)

El ingreso del candidato es sólo el comienzo de su vida laboral con la empresa. El proceso de onboarding y posteriormente de desarrollo, son críticos para mantener los niveles de compromiso en la organización.

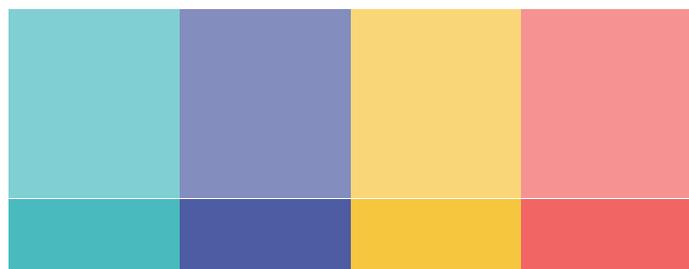
**Las estrategias de atracción y desarrollo son claves para el crecimiento de organización y la reputación positiva de la compañía en el mercado.**

**No es necesario contratar a alguien para tener un impacto positivo en su desarrollo. Es crítico promover prácticas que proporcionen a las personas que participan, oportunidades de crecimiento. Tenemos la maravillosa oportunidad de tener un impacto positivo. ■**



### Lic. Berenice Roch

Directora y socia de Human Edge AG con base en Suiza. Berenice cuenta 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, Brazil, Inglaterra, Panamá y Suiza en diversas industrias, 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.



## El cambio de creencias, es un cambio de vida. ¿Qué es una creencia?

Por Liz Carbonell e Isidoro Behar

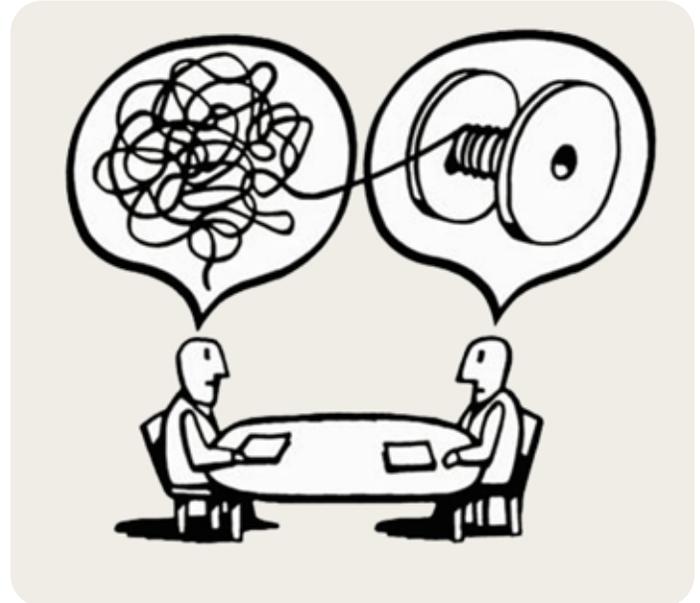
Una creencia es un modelo mental, un conjunto de juicios, premisas y supuestos o actitud mental que nos conduce a la aceptación de una experiencia, una idea o una teoría, considerándolas verdaderas sin que ocurra una demostración clara de su veracidad. Es decir, es aquello que decidimos en su momento creer y afirmar sin que tengamos el conocimiento o las evidencias suficientes para fundamentar su validez.

Todas las personas tenemos creencias en las diferentes áreas de nuestra vida, que generalmente se expresan como proposiciones o "afirmaciones" lógicas sobre el mundo real o imaginario, sobre lo que es bueno o malo, lo que se debe y no debe hacer, etc.

Es muy importante darnos cuenta de que en muchas ocasiones, necesitamos revisarlas y cuestionarlas, porque muchas de ellas quizás fueron modelos que aprendimos de los cero a los 7 años y en la actualidad ya no nos son útiles o dejaron de estar vigentes de cuerdo a la realidad que hoy vivimos.

Si bien las creencias aprendidas de alguna forma contribuyeron a ser las personas que somos y en muchas ocasiones a lo largo de nuestras vidas algunos de esos modelos mentales nos ayudaron a enfrentar situaciones o resolver problemas, en nuestra realidad actual pueden ser limitantes para ser el tipo de personas que queremos ser.

Hacer un alto y "cuestionar" su vigencia o fundamentación realista sin duda es un camino seguro para ser más felices con nosotros mismos, con nuestras familias, la pareja, los amigos, el desempeño en el trabajo y finalmente, alcanzar nuestros sueños, objetivos y metas.



De manera general, durante nuestra vida tenemos dos grupos de criterios fundamentales:

- 1. Aquellos que nos acercan a la felicidad o nos alejan de la felicidad.**
- 2. Aquellos que nos acercan a la efectividad o nos alejan de la efectividad.**

Y es a partir de ello que tenemos que preguntarnos en cualquier ámbito de nuestra vida: ¿A partir de que supuesto estoy actuando?; ¿Cuáles son las premisas que dirigen mis actitudes, comportamientos y acciones?

Por ejemplo, si tengo conflictos o poca comunicación con alguno de mis hijos o con mi pareja, es importante analizar cómo es que estoy interpretando la situación:

- a. "Los padres siempre tienen la razón"**
- b. "Porque soy tu padre tienes que respetarme"**
- c. "La última palabra la dicen siempre los mayores"**

Es lógico pensar que si me apegó a esos supuestos será altamente probable que la comunicación no mejore porque yo mismo estoy limitando la apertura,

la iniciativa y las opiniones del otro. Y seguramente las conductas que mostramos seguirán la línea de: Hablar de forma autoritaria, no escuchar, poca tolerancia ante ideas u opiniones diversas o diferentes a las propias, descalificar y finalmente acabar una conversación diciendo la última palabra.



Si bien el cambio de creencias no ocurre de un día para otro, requiere de un proceso que podemos empezar a recorrer y experimentar a partir de los siguientes pasos:

1. **Identificar la creencia limitante, es decir, aquellas que nos están impidiendo lograr los resultados que queremos obtener.**
2. **Identificar las conductas que hacemos a partir de la creencia limitante.**

3. **Sustituir la creencia limitante por una facilitadora.**
4. **Identificar las conductas que fundamenten o refuercen la nueva creencia.**
5. **Empezar a actuar de manera diferente para reforzar y fortalecer la nueva creencia, de manera que la anterior o limitante vaya perdiendo fuerza, hasta ser sustituida por la nueva forma de enfocar la situación.**

En el ejemplo anterior, podríamos identificar una creencia facilitadora con relación a la comunicación con los hijos y entonces instalar como nueva premisa:

***“Me interesa saber lo que piensa y siente mi hijo”***

Respaldar esta conducta se acompañaría de acciones / conductas tales como:

- **Hacer más preguntas.**
- **Escuchar con más atención.**
- **Valorar lo que piensa y siente.**
- **Buscar juntos soluciones, etc.**

Cuestionar y modificar nuestras creencias es, sin duda, un camino que no tiene fecha de caducidad y que ciertamente nos invita a vivir una vida mucho más plena y feliz. **¿Tu qué opinas? ■**

---

**Lic. Elizabeth Carbonell Iturburu**

Desde 1977 ha trabajado en el área de Planeación y Desarrollo de RRHH en México y otros países en América Latina. Su experiencia incluye empresas como: Xerox Mexicana, Arthur Andersen, Deloitte and Touche y Aerial Internacional. Obtuvo su Título en Psicología Clínica y Maestría en Comunicación y Desarrollo en la Universidad Iberoamericana. Diplomado en Responsabilidad Social en la Universidad Anáhuac. Ha participado en procesos de desarrollo de habilidades gerenciales y coaching. Coach ontológico certificado por Newfield Consulting.

---

**Lic. Isidoro Behar López**

Ejecutivo de RRHH en empresas como: Grupo Lanzagorta (Fundición), Levis México, General Electric, Black & Decker, Productos Gerber. Socio fundador de CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL GUES S.C. Coordinador de la Network de Capital Humano, ejecutivos de más de 45 empresas en México y América Latina. Consultor en procesos de transformación organizacional, desarrollo de competencias de liderazgo del personal en las organizaciones, coaching ejecutivo.

## **Endomarketing: Logra colaboradores comprometidos con los valores y la visión de tu empresa**

Por Alejandra Murillo

Es muy cierto que la mercadotecnia destina gran parte de su creatividad y estrategia a enamorar y convencer a sus clientes externos. Pero... ¿te has detenido a pensar en los beneficios que obtendrías al conquistar a tus clientes internos?

En este sentido, hoy más que nunca el *Endomarketing* está convirtiéndose en una necesidad para saltar la brecha del trabajo a distancia. Estamos en la era del home office y definitivamente los equipos de trabajo echan de menos la interacción presencial, mirándose a los ojos y percibiendo la cercanía física. Las video-conferencias son un buen esfuerzo pero nunca serán suficientes.

### **DEL GRIEGO ENDO (DENTRO)**

Precisamente se encarga de eso: de hacer publicidad al interior de la empresa. En estos tiempos es vital contar con el apoyo incondicional y compromiso de tus colaboradores y eso lo logras "vendiéndoles" tus políticas, planes y proyectos.

### **¿CÓMO HACERLO?**

Hay diversos caminos, lo importante es captar su atención, alinear sus esfuerzos y mejorar las relaciones en todos los niveles.

Una buena campaña de endomarketing involucra a todos los departamentos de una empresa y promueve diversos programas. Por ejemplo, en el área de Recursos Humanos es ideal para socializar una iniciativa de principios y valores, una campaña de desarrollo personal o de conciencia ecológica y salud; Finanzas puede arrancar un plan de ahorro en costos de oficina; Producción puede lanzar



comunicados para externar noticias o avisos de todo tipo... ¡las posibilidades son muchas! Y todas muy positivas.

### **RECURSOS HUMANOS + MARKETING: LA MANCUERNA PERFECTA**

Para que el *Endomarketing* funcione de manera eficaz es necesario trabajar de la mano de Recursos Humanos para conocer a fondo las necesidades de los trabajadores. El secreto está en transformar "sus problemas" en posibilidades de crecimiento.

## UNA INVERSIÓN SEGURA: A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Aunque el beneficio más obvio es lograr la coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos, hay muchas otras razones para recurrir a él:

- Compromete a todos los involucrados en un proyecto.
- Motiva a los colaboradores y los incentiva a ser más productivos y a disfrutar su labor.
- Coloca a todos los integrantes de la compañía alrededor de objetivos comunes.
- Promueve el trabajo colaborativo.
- Reduce al mínimo las posibilidades de fracaso: entre todos es más fácil identificar los problemas antes de que sea tarde.
- Mejora la comprensión de lo que cada área realiza y el impacto en su cadena productiva.
- Reduce malentendidos y propicia un entorno de trabajo agradable apto para el crecimiento.

## SENSIBILIZA, INFORMA Y MOTIVA

Conquistar a tus colaboradores no es fácil, pero una asesoría experta te ayudará a lograrlo con soluciones efectivas y creativas:

- Comunicación interna de acciones o proyectos a través de mailings, boletines, redes sociales exclusivas, entre otros.
- Charlas, congresos, programas y eventos motivacionales
- Programas de integración: actividades y activaciones que promueven las buenas relaciones
- Encuestas de satisfacción
- Programas de beneficios
- Agradecimientos, felicitaciones, bienvenidas
- Coaching y capacitaciones
- Difusión de colaboradores ejemplares (p.e. campañas del empleado del mes)
- Videos institucionales

## Comprobado.

**Las empresas que recurren a este tipo de marketing son más valoradas por sus trabajadores. Ellos trabajarán con mayor motivación y participan más activamente en pos de un bienestar común.**

Nuestro entorno laboral y la manera en la que nuestros colaboradores se interrelacionan con sus compañeros está cambiando. Si integras el endomarketing a tu estrategia de crecimiento empresarial obtendrás excelentes resultados en productividad y calidad, reconocerás a tu equipo como se merece y lograrás que realmente se pongan la camiseta. ■



### Lic. Alejandra Murillo Uribe

Diseñadora gráfica, con Maestría en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia y Alta Dirección. Propietaria de Punto Publicidad S.A. de C.V., empresa tapatía con más de 26 años en el mercado. Socia de Listen up de México, empresa dedicada a mejorar las experiencias conversacionales entre empresa y cliente (gestión y desarrollo de bots, SMS, RCS, multicanal) y partner de CRM, HUBSPOT.

## Resiliencia

Por María Elena Bautista

***“En medio del invierno aprendí finalmente que había en mí un verano invencible”***  
**Albert Camus** <sup>1</sup>

Durante la segunda guerra mundial, un niño judío de seis años es salvado del exterminio por una enfermera que lo oculta en una camilla, bajo el cuerpo de una mujer herida. Este infante, a tan corta edad, ya había experimentado la separación y muerte de sus padres en Auschwitz, ¿cómo este niño, llamado Boris Cyrulnik, se sobrepuso y se convirtió en el principal representante del estudio de la resiliencia y del apego?

La palabra resiliencia deriva del latín *resilio* que significa volver atrás, volver de un salto. Desde el punto de vista de la Física, es “la capacidad de memoria de un material para recuperarse de una deformación, producto de una presión externa”, (por ejemplo, un resorte). Para Grotberg, E. es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformado por ellas. Cyrulnik, B. la describe como, la metáfora del arte de navegar en el torrente, debiendo pelear para no dejarse arrastrar.

¿Qué hace que algunos individuos, parejas o familias sean capaces de hacer frente a las adversidades de la vida, ya sea un hecho traumático, una crisis o una pandemia y otros no? Diversas investigaciones han tratado de dar una respuesta, una de ellas fue la realizada por Emmy Elizabeth Werner en 1955, quien realizó un estudio longitudinal en Kauai, Hawai con una muestra de 210 niños clasificados en riesgo por haber estado expuestos a condiciones de pobreza, enfermedades, adicciones, divorcio, abandono, entre otros factores. Después de 30 años de seguimiento, se observó que, en contra de

las predicciones, el 30% de estos niños pudieron sobreponerse a esa infancia difícil, teniendo una vida sana, positiva y de desarrollo profesional, y que lo que tuvieron en común, fue la presencia amorosa (de un familiar o no) que les brindó una aceptación incondicional. Es decir, depende en gran parte de la interacción y reconocimiento de una persona significativa y de su entorno. Como dice Boris Cyrulnik: *“una infancia infeliz no conduce necesariamente a toda una vida infeliz, así como, una infancia feliz no lleva necesariamente a un desarrollo saludable”*.

Froma Walsh comenta que existe la creencia de que las familias sanas están libres de problemas, sin embargo, lo que distingue a las familias sanas no es la ausencia de problemas sino más bien su capacidad de resolverlos y superarlos, es decir, el desarrollo de su resiliencia depende de los procesos que se dan en su seno.

Las claves de la resiliencia familiar según Walsh, F. está dividido en:

- Sistemas de creencias de la familia: Dotar de sentido a la adversidad, perspectiva positiva, trascendencia y espiritualidad.
- Patrones de organización: Flexibilidad, conexiones, recursos sociales y económicos.
- Procesos comunicativos: Claridad, expresión emocional franca y resolución colaborativa de problemas.

Una oportunidad para observar la capacidad de reaccionar con resiliencia de los individuos, familias y comunidades en una situación adversa, se presentó a partir del 11 de marzo del 2020 cuando se hace la declaratoria de la pandemia del COVID-19, con consecuencias sociales, psicológicas, económicas y

políticas; como afirma la Organización Panamericana de la Salud *“el aislamiento social forzoso al que nos hemos visto abocados por la pandemia del COVID-19, pone a prueba nuestras habilidades emocionales, cognoscitivas y socioafectivas”*.

Cyrulnik, B. ha expresado que: *“el confinamiento impacta psicológicamente, resisten mejor los que ya contaban previamente con una buena disposición, entendida como actitud positiva y resiliente en la vida”*. También se ha subrayado la importancia de la presencia de familiares significativos y de las relaciones positivas con la comunidad.

Dulanto, E. incluye dentro de las características de las personas resilientes la **confianza, autocontrol, autonomía, autoestima, control de impulsos, empatía y flexibilidad**. Podrían agregarse estas últimas a las que Diane Coudu describe para las organizaciones resilientes:

- Afrontar la realidad: Estar preparados para actuar de manera eficiente para resistir y sobrevivir a las adversidades extraordinarias.
- La profunda convicción de que la vida tiene un sentido, como lo narra Viktor E. Frankl en su libro *El hombre en busca de sentido*, encontrar nuevas razones, objetivos. En la organización sería ayudar a los colaboradores a que den sentido a sus actividades y la capacidad de mantenerse fuertes en condiciones de crisis y de cambio, así como compartir objetivos en común.
- La habilidad para improvisar con los medios disponibles.

Comencé el artículo con una pregunta: ¿cómo este niño, llamado Boris Cyrulnik se sobrepuso y se convirtió en el principal representante del estudio de la resiliencia y del apego?. Como él aclara, fue esta experiencia traumática la que lo llevó a convertirse en neurólogo, psiquiatra y psicoanalista. En su libro *“Sálvate, la vida te espera”* (2013) describe que el

impacto de un suceso será menos traumatizante si, antes del evento, el niño que ha adquirido un apego seguro dispone de un valioso instrumento para el control emocional: *la capacidad de verbalizar*.

*“Hoy comprendo que cuando era muy pequeño mi madre me imprimió un apego seguro. Ese estilo relacional que facilita el acercamiento me ayudó a no dejar escapar las manos que me tendían”*.

*“La desgracia de la guerra me enseñó el arte del silencio. Cuando mi cultura me ha devuelto por fin la palabra, he comprendido el sentido del camino que he recorrido. La mujer de Lot 2 puede hoy darse la vuelta, contemplar su pasado y caminar luego hacia la felicidad sin ser transformada en estatua de sal”*.■

1 (Tomado del libro “Resiliencia Familiar” de Walsh, F (2004).

2 Libro del Génesis, 19

#### Referencias bibliográficas

- Coutu, D. (2021) Cómo funciona la resiliencia. En Resiliencia. Harvard Business Review Press. Barcelona: Editorial Reverté, S.A. ..
- Cyrulnik, B. (2001) Los patitos feos. La resiliencia. “Una infancia infeliz no determina la vida”. Madrid: Editorial Gedisa.
- Cyrulnik, B. (2013) Sálvate, la vida te espera. Barcelona. Random House Mondadori Ed.
- Dulanto, E. (2004) Resiliencia, Cap. 28, pags. 297-308, en Dulanto, E. La familia un espacio de encuentro y crecimiento para todos. México, Editores de Textos Mexicanos.
- Goleman, D. (2021) Mejora tu resiliencia. En Resiliencia. Harvard Business Review Press. Barcelona: Editorial Reverté, S.A. .
- Walsh, F. (2004) Resiliencia Familiar. Estrategias para su fortalecimiento. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

#### Mtra. María Elena Bautista Barba

Realizó estudios de Psicología y Maestría en Terapia Familiar. Posgraduada en Terapia de Pareja y Terapia Médico Familiar. Presidente del Consejo Directivo del Instituto de la Familia, A.C. (IFAC). Docente en la Universidad Panamericana, CDMX.

## ¿Cómo se construye nuestra imagen profesional?

Por Valeria Harrell

Estoy segura de que muchos lectores dirán que la imagen exterior no es importante para ellos, que pueden salir a la calle en pijama y que arreglarse es cosa de "fashionistas" superficiales, pero lo cierto es que nuestra naturaleza biológica nos hace seres sociales con una necesidad instintiva de aceptación y pertenencia.

Y es que no importa si eres científico, estudiante, músico, ejecutivo o cualquier otro rol que desempeñes en la vida. Todas las mañanas te paras frente al espejo para observar tu apariencia, ¿cierto?



Seguramente algunas personas pondrán mayor esmero al arreglo de su cabello, maquillaje, ajuste de prendas o combinación de colores, pero la realidad es que todos somos conscientes de nuestra imagen y deseamos validar la apariencia que proyectamos todos los días.

Comenzaré dando un ejemplo. Si procurar nuestra imagen es una necesidad social, debo compartirte que esta no depende exclusivamente de la apariencia física, pues representa solamente una de las cuatro dimensiones: nuestra imagen exterior; su importancia radica en la primera impresión que se genera debido a que durante este proceso (solo dura 7 segundos) las personas evalúan el nivel de riesgo que representamos para ellas y se activan reacciones "instintivas" de aceptación o rechazo. En

otras palabras, si nuestra apariencia es confiable y congruente con el entorno, las personas mostrarán mayor disponibilidad al interactuar con nosotros. Fuerte, ¿no?

Después viene la segunda dimensión, nuestra imagen interior, que se construye con aquellos pensamientos y actitudes que proyectamos, es decir, no importa qué tan bien luzcas si la actitud que proyectas es negativa. Por eso, nuestra imagen se construye al nivel que reflejan nuestros pensamientos y da como resultado el control de nuestras actitudes, que al final de cuentas es fundamental en la construcción de nuestra imagen: -- *No basta con lucir atractivo, se necesita ser buena onda.*

Si nuestra apariencia es confiable y congruente con el entorno, las personas mostrarán mayor disponibilidad al interactuar con nosotros.



Entonces, cuando nuestra imagen exterior (apariencia) está alineada con nuestra imagen interior (pensamientos y actitudes) se logra la anhelada congruencia; o lo que algunos llaman “fondo y forma”.

Todavía cabe señalar que la construcción de nuestra imagen penetra a niveles más profundos debido a que, por nuestra naturaleza social, también evaluamos la manera en cómo nos relacionamos con otras personas, ahí tenemos nuestra dimensión interpersonal, por ello se da un gran peso a la interacción y comunicación con el resto de las personas que nos rodean, es ahí donde se entiende la expresión por qué “verbo mata carita”.

Una buena comunicación interpersonal puede resultar más atractiva para las personas que la propia apariencia física, pero para que la gente esté dispuesta a interactuar y comunicarse contigo, primero debieron validar tu imagen como confiable. Esto funciona también en sentido inverso: puedes lucir despampanante y atractivo, pero si tu apariencia no se respalda con actitudes positivas, habilidades sociales y una buena comunicación, esa primera impresión positiva caerá por los suelos.

Por último, tenemos nuestra dimensión interactiva, que es el modo en cómo reaccionamos ante situaciones inesperadas de la vida y que nos ponen a prueba frente a las demás personas. Esta dimensión trabaja niveles que nos permiten gestionar nuestra inteligencia emocional, el autocontrol de emociones positivas y negativas y qué es lo que las origina.

También es capaz de medir los niveles de empatía que generamos frente a nuestro equipo de colaboradores, temas sociales, personales y familiares.

Como conclusión, nuestra imagen profesional se construye con cuatro dimensiones que se complementan y profundizan en las relaciones con otras personas: cómo nos vemos, de qué forma pensamos, cómo interactuamos y cuál es nuestro estilo al comunicarnos.

Para construir una imagen profesional que verdaderamente proyecte la persona que deseas ser o cómo quieres que te perciban los demás, es importante analizar tu personalidad, estilo y ambiente laboral en donde te desenvuelves, de ese modo alinear cada uno de estos elementos de los que te he platicado.

***Valoremos nuestra imagen y demos importancia a su desarrollo, pues con esto lograremos impactar de forma positiva a nuestro equipo de trabajo, colaboradores y organización. ■***

---

**Lic. Valeria Harrell**

Socia fundadora en Ariva Consultores desde hace 14 años. Comunicóloga por la Universidad Latinoamericana. Postgrado como Asesora en Imagen Profesional, por el Instituto Imatge Consulting & Co. Especialista en imagen profesional guiando a las personas desde 4 dimensiones. Redactora de contenidos en materia de marketing, articulista y gestión de contenidos en medios digitales abordando imagen estratégica, comunicación, servicio al cliente, violencia laboral, mobbing, factores de riesgos psicosociales, violencia de género, teletrabajo, etc.

## Liderazgo personal

Por Liz Carbonell



Entre las muchas definiciones que hoy existen sobre este enfoque de liderazgo, hago referencia a una que existe en la bibliografía sobre este tema y que aparece en la página [www.lidercoaching.com](http://www.lidercoaching.com):

*“El **Liderazgo Personal** es la habilidad para liderarse a uno mismo con respecto a su propia vida. Mucha gente no dirige su propia vida y sufre las consecuencias. El Líder tiene que definir su vida para que sea equilibrada, después planifica y actúa para hacer que su vida discurra por el camino marcado. El **Liderazgo Personal** también significa convertirse en una persona integral, creciendo y desarrollándose en todas las áreas de la vida”.*

A partir de este enfoque podemos identificar claramente que el **Liderazgo Personal** no es una meta a alcanzar sino un proceso de crecimiento y desarrollo continuo.

Las experiencias que vamos viviendo se convierten en oportunidades para tomar el control y dirigir nuestra vida hacia metas u objetivos que queremos alcanzar y este proceso es el que nos coloca ante la decisión de transformarnos en la mejor versión de nosotros mismos, simplemente enfocando nuestra energía a trabajar con una materia prima que todos tenemos instalada, es decir nuestro interior sea cual sea el nombre que cada uno quiera darle: alma, espíritu, esencia interna.

**Liderazgo Personal es entonces y sin duda alguna, una capacidad o potencialidad que todos tenemos para dirigirnos a nosotros mismos a lo largo de nuestra vida.**

Esta capacidad algunas personas la ejercen a partir de decisiones perfectamente conscientes con base en factores como sus antecedentes familiares, la

trayectoria profesional, objetivos y metas claras, etc. En otras ocasiones son decisiones motivadas por experiencias o vivencias específicas que marcan un “parteaguas” en sus vidas y definen el futuro.

Si bien es cierto que a veces permitimos que nuestra vida y nuestras acciones se enfoquen o sigan un curso no definido por nosotros mismos sino por circunstancias ajenas, decisiones de otras personas, creencias de cómo deben ser las cosas o expectativas de terceras personas, a lo largo de mi experiencia en consultoría y sobretodo en coaching individual o grupal me he encontrado con un factor común: muchas personas, ejecutivos, directivos y los colaboradores en las empresas en un determinado momento en su vida toman conciencia de que no están haciendo o logrando lo que realmente les importa, lo mueve, lo que en verdad desean hacer y hacia dónde realmente quieren ir.

En muchas ocasiones tienen claras sus metas profesionales, no así las personales o las que involucran a sus familias., y lo peor del caso es que encuentran muy difícil encontrar el equilibrio. Hacen a un lado sus sueños, los guardan en el baúl de los recuerdos, los postergan, es decir pasan a ocupar un lugar secundario en sus vidas.

La pregunta que necesitamos hacernos en este momento y que muchas veces les hago a las personas es: ¿y no es así como surgen todas las visiones y misiones empresariales, con ideas incipientes, deseos o sueños iniciales?

Lo importante entonces es que en la vida de todos y cada uno de nosotros es necesario hacer un alto, hay un momento en la vida en la que podemos o no, tomar la decisión de ejercer el control de nuestra vida, de abrir los ojos y ver el entorno para ampliar la mirada y percatarnos de los recursos disponibles y las posibilidades u oportunidades que existen.

Esto sin duda desde mi perspectiva es la base para iniciarnos en el camino de ejercer el liderazgo personal y dejar aflorar el potencial que todos llevamos dentro. ■

**LAS EXPERIENCIAS  
SE CONVIERTEN EN  
OPORTUNIDADES.**



---

**Lic. Elizabeth Carbonell Iturburu**

Desde 1977 ha trabajado en el área de Planeación y Desarrollo de RRHH en México y otros países en América Latina. Su experiencia incluye empresas como: Xerox Mexicana, Arthur Andersen, Deloitte and Touche y Ariel Internacional. Obtuvo su Título en Psicología Clínica y Maestría en Comunicación y Desarrollo en la Universidad Iberoamericana. Diplomado en Responsabilidad Social en la Universidad Anáhuac. Ha participado en procesos de desarrollo de habilidades gerenciales y coaching. Coach ontológico certificado por Newfield Consulting.

## Reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención: Trascendentales para la empresa

Por Pedro Rendón y Maus

**Estoy convencido que este proceso es trascendental para los expertos en el área de Recursos Humanos, pero todavía más para la empresa ya que su futuro depende del buen desempeño en la ejecución de este.**

Este proceso debe llevarse a cabo adecuadamente porque de lo contrario al contratar un trabajador no idóneo para el puesto la empresa sufrirá una baja en productividad y consecuentemente también en competitividad.

**RECLUTAMIENTO:** El reclutamiento es el primer paso del proceso, es una fase de evaluación su objetivo es localizar empleando diversas acciones los perfiles

que cumplan con la descripción de los puestos en cuestión y posteriormente contratar a los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral.

**SELECCIÓN:** Según Lozano, J.F. (2011), toda política de selección de personal debe sustentarse en un principio de justicia, que trata de dar a cada uno lo que es suyo. Es el momento de identificar al mejor candidato para un puesto determinado. En mi opinión la selección es el paso más importante ya que de ella depende el futuro desempeño de la propia organización.

**CONTRATACIÓN:** Es un tema decisivo en el proceso pues comprende el cálculo de las necesidades de



Fuente: <http://g2wmexico.com/proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-g2w-en-el-departamento-de-recursos-humanos/>

personal en relación con los planes de expansión, la elaboración de planes de carrera y la conformación de una reserva de talento alineada a las metas y objetivos de la empresa.

**INDUCCIÓN:** Consiste básicamente en ubicar, orientar y supervisar al trabajador de nuevo ingreso con el fin de lograr una mejor y más rápida adaptación al puesto de trabajo y el logro de un mejor desempeño. Aspectos para tomar en cuenta en la inducción: darle a conocer el organigrama, la historia, misión, visión y los valores de la empresa, productos o servicios que ofrece la empresa, planes de desarrollo etc.

**SOCIALIZACIÓN:** Es el sistema por medio del cual una cultura, sociedad, empresa u organización acuerda el comportamiento de sus miembros y en donde la persona asimila y relaciona valores, competencias, normas, conductas y conocimientos a la vez que adopta actitudes acordes a los principios y valores de la empresa.

**RETENCIÓN:** Implica un esfuerzo centrado no solo en la retención del recurso humano (trascendente para la vida productiva y competitiva de la empresa) sino también en la creación de un ambiente propicio de trabajo y una cultura de la retención.

Para las empresas que están en constante crecimiento y que se distinguen por su competitividad la retención del talento humano es una estrategia fundamental. Las empresas que poseen talentos están preparadas para enfrentar los retos que se les presentan, se fortalecen y por consecuencia se vuelven más productivas y competitivas.

De acuerdo con el International Institute for Management Development (IMD), el talento es considerado como una serie de aptitudes individuales aprovechables para que una organización logre un valor sostenible en el largo plazo.

La retención del talento es el reto esencial, dado que no es fácil obtener personal calificado que cuente con la capacidad de adaptación necesaria para acoplarse a la cultura organizacional de la empresa, colaboradores que comprendan las metodologías de esta para convertirse en piezas claves para el desarrollo, fortalecimiento y éxito de la organización.

Para que una empresa logre ser altamente competitiva es necesario que sus recursos sean valiosos, poco comunes, no imitables y no sustituibles, no cabe duda que el capital humano cumple con estos atributos. ■



---

**Mtro. Pedro Rendón y Maus**

35 años como director de Capital Humano para diferentes empresas. Tres años como profesor de tiempo completo para la Universidad Iberoamericana. Actualmente Profesor en Capital Humano y Desarrollo Organizacional, Gestión del Recurso Humano y Gestión del Talento en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México



 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)

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