

conexión B&B

CAPACITACIÓN COMPETENTE

EDICIÓN DE
ANIVERSARIO

1^{er}

Conectarnos a algo mantiene
viva nuestra empatía.

Eric Fischl

REVISTA ESPECIALIZADA EN CAPITAL HUMANO,
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

AGOSTO 2022 / No. 5
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

¡NUESTRO PRIMER NÚMERO DE ANIVERSARIO, NUESTRO PRIMER AÑO !



Un año de estar comunicados y conectados, a través de este medio con nuestros participantes, menteés, coacheés, clientes, red de capacitadores y público en general.

Cuatro revistas trimestrales con la valiosa colaboración de **22 expertos, 28 artículos** en muy diversos temas y áreas de la vida organizacional.

Conforme a los objetivos que nos trazamos, **Conexión B&B**, avanza y estamos ciertos que muy pronto se consolidará como una lectura habitual generadora de valor para todos aquellos quienes estamos vinculados de una u otra forma con la formación del capital humano y construcción de empresas exitosas.

Nos llena de satisfacción constatar que, durante nuestro primero año, Conexión B&B ha sido leída por más de **1,700 personas** y ha logrado traspasar fronteras pues es leída en **10 países**.

Deseamos agradecer a todos los profesionales, amigos y colaboradores que gentilmente nos brindaron sus artículos y textos para su publicación, al tiempo que les reiteramos nuestra mayor disposición para la recibir y publicar trabajos en próximos números de **Conexión B&B**.

A quienes aún no han enviado su trabajo para ser publicado, no esperen más y súmense a esta gran comunidad comprometida y abierta a compartir sus conocimientos y experiencia.

Finalmente, y con el propósito de disponer del material publicado en nuestros primeros 4 números, hemos decidido que nuestro número de aniversario, contenga la totalidad de los artículos publicados.

Reciban un fraternal abrazo.

RECONOCIMIENTO PÓSTUMO



Lic. Alberto Velázquez Garnica

Con profunda tristeza comunicamos el reciente y muy lamentable fallecimiento del licenciado **Alberto Velázquez Garnica** (QEPD), integrante de nuestro Comité Editorial.

Hacemos público nuestro más amplio agradecimiento a Alberto, quien fue uno de los principales fundadores de la capacitación formal en nuestro país, así como de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C., e iniciador de la medición del clima y la cultura organizacional en empresas privadas e instituciones públicas a nivel internacional.

ÍNDICE

AGOSTO 2021

- Página 7 **Un mal sueño..**
Nancy Flores
- Página 9 **Conocimientos, habilidades y competencias: Tienen un orden**
Luis Felipe Llanos
- Página 11 **Lo afectivo es lo afectivo**
Fabiola Mancilla
- Página 13 **Diseño de los objetivos de la Dirección por objetivos**
José Carlos Andrade
- Página 14 **Bienestar laboral**
Irasema González
-

NOVIEMBRE 2021

- Página 16 **Regreso a cero; cambio de paradigmas y modelo** (primera entrega)
Ernesto Morán
- Página 19 **De la información a la imaginación**
Germán Escorcía
- Página 22 **Cómo generar un sentido de pertenencia en los colaboradores a través del propósito corporativo**
Claris González
- Página 24 **Dirección de proyectos International Project Management Association (IPMA®)**
Jorge Peart
- Página 26 **Una estrategia para retener talento en tu organización**
Francisco Javier de la Peza
- Página 28 **Ciberdelincuencia en México en niveles de más de 7 ataques por minuto según datos de CONDUSEF**
José Carlos Andrade
-

FEBRERO 2022

- Página 30 **Growth Mindset (Mentalidad de Crecimiento) en tiempos de transformación**
Berenice Roch
- Página 32 **Liderazgo de servicio**
Araceli Barragán
- Página 34 **Para ser líder, los jefes tienen que preguntar a sus subordinados si los consideran líderes**
Luis Felipe Llanos
- Página 36 **Comunicación empresarial responsable, fundamental para enfrentar la crisis sanitaria**
Claris González
- Página 38 **Liderazgo a distancia, ¿cuáles son tus retos como líder?**
Ricardo de la Vega

- Página 41 **Regreso a cero; cambio de paradigmas y modelo** (segunda entrega)
Ernesto Morán
- Página 43 **Retos de la actualidad: ¿Porqué es importante promover la equidad y la inclusión?; ¿En qué pensamos cuando hablamos de discriminación, inequidad, violencia?**
Gabriela Igartúa
- Página 46 **La importancia de contar con personal certificado en México**
Irasema González
-
- Página 48 **E-learning: oportunidad para el campo de formación y capacitación**
Ana Eugenia Montiel
- Página 50 **Clima laboral VS Burnout después del COVID**
Araceli Durand
- Página 52 **Atracción con impacto en el negocio**
Berenice Roch
- Página 54 **El cambio de creencias, es un cambio de vida. ¿Qué es una creencia?**
Liz Carbonell e Isidoro Behar
- Página 56 **Endomarketing: logra colaboradores comprometidos con los valores y la visión de tu empresa**
Alejandra Murillo
- Página 58 **Resiliencia**
María Elena Bautista
- Página 60 **¿Cómo se construye nuestra imagen profesional?**
Valeria Harrell
- Página 62 **Liderazgo personal**
Liz Carbonell
- Página 64 **Reclutamiento, selección, contratación, inducción y retención: Trascendentales para la empresa**
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.

Un mal sueño...

Por Nancy Flores

¡No puede ser! No me aseguré de que el cable conectado a mi celular pasara corriente y, después de la jornada de ayer, quedó con poca batería, así como yo que solo tuve ánimo de llegar a mi cama, y entre sueños, repasaba los sucesos del siguiente día. No sonó la alarma, tampoco tuve esa alerta, que para bien o para mal, nos avisa que faltan 15 minutos para iniciar una sesión en línea.

De un brinco me levanto y corro al primer reloj análogo que todavía conservo. Sin pensarlo, me introduzco a la regadera y tomo una ducha de -3 minutos para despertar...

Aún con el cabello mojado enciendo mi computadora, estamos a 20 minutos de iniciar una de las sesiones de capacitación, que se ha vuelto nuestro pan de cada día, desde que inició el famoso virus.

Concéntrate, concéntrate, (pero es que ni siquiera he desayunado).

-Muy buenos días a todos, sean bienvenidos a nuestra sesión de entrenamiento, les agradecemos su puntual asistencia y les invita...

Señal perdida, se fue la luz... (no puede ser, rápido, conéctate al celular, pero no tenía batería...)

Confiar en el trabajo de equipo, esas palabras que hemos dicho a diestra y siniestra es lo único que me sostiene. Han pasado cinco minutos, que, a decir de los expertos del micrófono en radio o televisión, significan la muerte; pero no para mí. Nuevamente estoy en línea y tal como lo había pensado, Regina ha tomado la audiencia y su diálogo fluye de manera

muy natural, pero qué pasa...todo el mundo está muy callado, hay silencio digital.

¿Porqué no participan? Veo las cámaras apagadas, no hay comentarios en el chat, tampoco veo reacciones.

Mientras el tema se desarrolla la audiencia pierde interés:

+67 conectados
+55
+50

¡No es posible! Más de la mitad de los invitados abandonaron la sesión ¿Qué pasó? No estamos en una misión espacial donde las condiciones son extremas y hay largos atrasos en las comunicaciones, de forma tal que, un mensaje puede tardar bastante tiempo en llegar. ¿No les llamó la atención el tema? ¿Tienen pendientes? ¿Los pequeños en casa requieren atención?



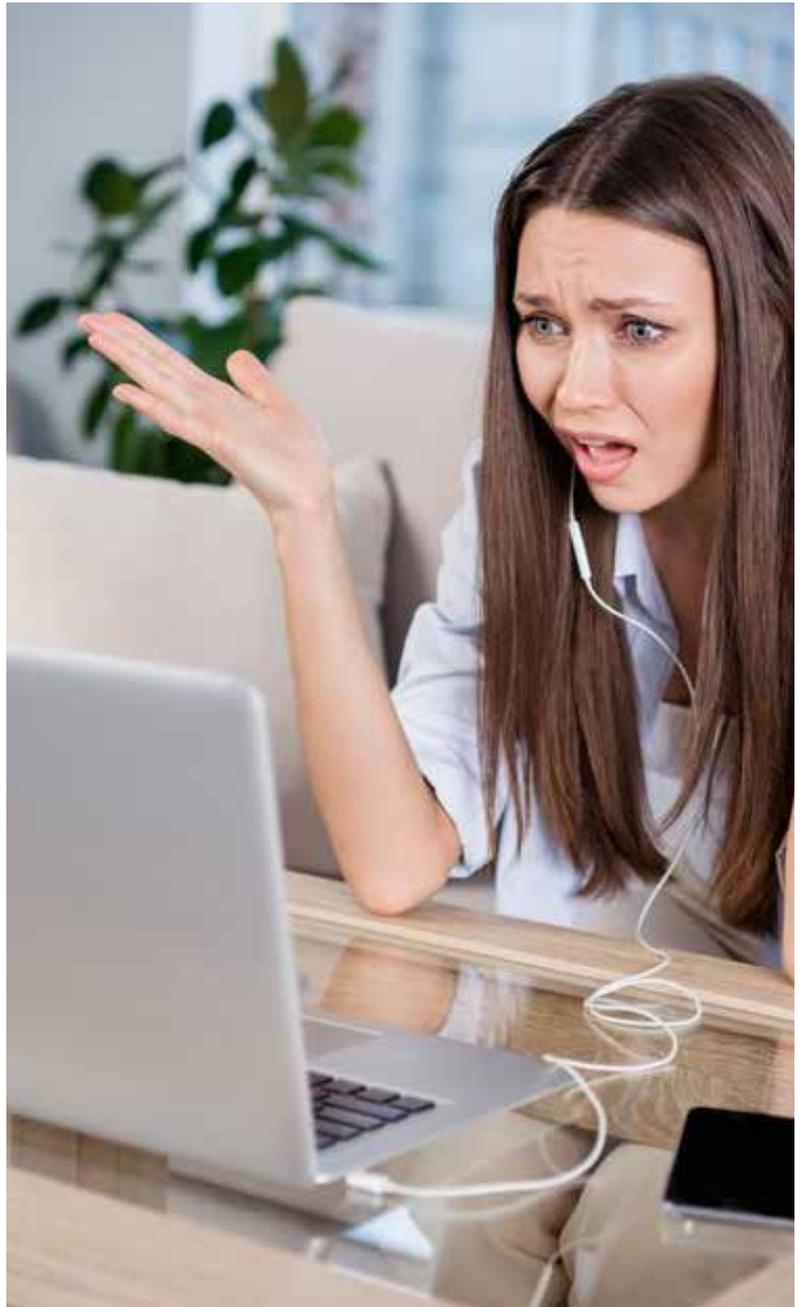
Un vértigo me invade, es el desequilibrio entre la velocidad del mundo que nos exige estar hiperconectados y el cerebro que va a otro son, aprendiendo e interpretando la realidad a su propio ritmo.

Un webinar, una conferencia, diálogo o sesión, ¿qué lecciones aprendemos de estos momentos de vida para mejorar? “El mundo da señales”.

Cómo entender los desafíos que trajo consigo la pandemia, que nos sacaron de la caja, nos descancharon y trajeron consigo nuevas formas de aprendizaje, donde generar contenidos de calidad y no cantidad se vuelve totalmente prioritario.

Despierto. Aún puedo sentir la angustia y preocupación de los anteriores sucesos.

Pero hoy no, este día no va a pasar. Me preparé y todo va a salir bien. ■



Lic. Nancy Flores

Licenciada en Comunicación por Fes Acatlán, UNAM. Con más de 10 años de experiencia en el área de comunicaciones, bienestar, desarrollo organizacional y procesos de HHRR. Apasionada del trabajo con las personas para contribuir en su desarrollo y crecimiento. Fan de las buenas charlas acompañadas de un café.

Conocimientos, habilidades y competencias: Tienen un orden

Por Luis Felipe Llanos

Creo que este es un tema vigente para los especialistas de RH, pero algo menos conocido para los ejecutivos de las empresas. Sin embargo, hay un hilo fino conductor que quiero destacar en este artículo que conecta a los tres conceptos. El orden lo he escogido no por casualidad, sino porque en realidad son conceptos sucesivos.

Quisiera iniciar con las definiciones básicas, las que presento en el siguiente esquema:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
CONOCIMIENTOS	Es la información ordenada de algo que aprendimos en una capacitación.	Fui a una clínica de tenis y me enseñaron a jugar.
HABILIDADES	Es la destreza que se obtiene de la práctica (muchas veces repetida) de un conocimiento.	Juego con mis amigos una vez por semana.
COMPETENCIAS	Es ser muy bueno en una habilidad, tanto que podemos competir contra otros.	Estoy inscrito al torneo de tenis de mi club, y creo que voy a ganar.

Para ser competente, debes tener los conocimientos, más las habilidades, más los comportamientos de un campeón, en donde la principal conducta es la actitud.

El siguiente diagrama ayudará a visualizar el engarce de los conceptos de aptitud y actitud con las definiciones de los conceptos que presenté:



La persona competente tiene la actitud de liderarse a sí mismo. Busca aprender lo más posible para ser mejor cada día, y busca trabajar todos los días en su causa. Algunos ejemplos de estas personas los encontramos en las empresas que tienen una pasión por el cliente, por el crecimiento y por la innovación.

¿Cuánto le pagarías a un trabajador que tiene inmensas ganas de trabajar, de aprender y de mejorar en lo que hace?

Ahora bien, podemos ser competentes tanto en habilidades duras, como en habilidades suaves, o en ambas. Las habilidades duras tienen que ver con los conocimientos técnicos que aprendemos en la escuela o universidad. Ej. Soy bueno en derecho, arquitectura, sistemas, deportes o música. Las habilidades blandas tienen que ver con la inteligencia social. Ej. Soy un buen jefe, compañero o subordinado.

Tener claro esta diferenciación entre duro y suave es importantísimo para ser competente. Necesitamos desarrollar al máximo estas dos habilidades, ya que un campeón requiere tanto de sí mismo como de los demás para su entrenamiento, sobretodo en esta época actual en la que vivimos, en donde la globalización es tablero de competencia.

Ahora, a hilar fino. Como responsables de las áreas de recursos humanos, necesitamos identificar claramente en las descripciones de puestos, si el ocupante del puesto requiere de una o varias habilidades o de alguna competencia, ya que como vimos no es lo mismo, y ... no cuesta lo mismo. Ej. Quiero un programador que sepa C++, o quiero al mejor programador de C++ de la ciudad.

Generalmente una habilidad la describimos en términos del tiempo que se le ha dedicado a algo; por ejemplo, en el CV ponemos: "tengo una experiencia de más de 10 años en la elaboración de estados financieros"; mientras que una competencia, se demuestra con certificados o medallas, con las que hacemos patente nuestro nivel de competitividad. Entre más medallas, mejor, por lo que piensa en esto la próxima vez que haga un CV, o cuando prepares una entrevista. Ah, sobre entrevistas. Mis preguntas favoritas son:

¿En qué competencia andas metido? y ¿qué premios has ganado en tu vida?

La práctica hace al maestro, sin lugar a dudas, pero las competencias fabrican a los campeones, y como responsables de RH, necesitamos fabricar campeones. Ahora bien, ya sabes las diferenciarlas de estos conceptos. ■

Dr. Luis Felipe Llanos

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.

Lo afectivo es lo efectivo

Por Fabiola Mancilla

Inicio esta reflexión con una de las frases que el Dr. Raymundo Macías (pionero de la Terapia Familiar en nuestro país), suele decir a sus alumnas de maestría: **“En el ser humano lo afectivo es lo efectivo.”** Y tal vez nunca fueron más ciertas e ilustrativas ni marcaron tanto el camino como hoy en día, donde a diario tenemos el desafío de vivir una vida normal en situaciones anormales.

Me gustaría usarlas como faro, como brújula, inclusive hasta como antídoto, pues sumado al reto inicial y que aún continúa, de adaptar nuestras actividades cotidianas, profesionales, laborales, de socialización y entrar de lleno y sin aviso a esto de **“vivir en tiempos de COVID”** hay que añadirle que tal reto lo enfrentamos con una mezcla de sentimientos y emociones: el miedo, la incertidumbre, el duelo, el *burn out* ocasionados por el curso de la pandemia, más los afectos que se generan a partir del hecho de que las nuevas formas de vida recrudecen los conflictos que vivimos al interior de nuestras relaciones emocionales significativas y que tienen como principal escenario el hogar.

Este **“hogar dulce hogar”** hoy más que nunca se vive entrecomillado y en itálicas, ya que puede ser una ironía o un puerto seguro. Y tal vez desde que los seres humanos vivimos en familia (cualquiera que sea su constitución, estructura y tamaño), ha sido eso: fuente de malestar y/o bienestar afectivo, con todos sus matices. Tal parece que la cotidianidad

pandémica ha evidenciado el bienestar o el malestar; si se ha hecho visible el bienestar familiar y ha tomado forma de factores resilientes y de afrontamiento a la crisis que sus miembros han desarrollado ¡Enhorabuena! ¡Sigamos por ahí! Por el contrario, si ha evidenciado factores de riesgo o conflictos no solucionados ¡Hagamos caso a las señales y resolvamos! Siempre se podrá hacer algo: lo único seguro en esta vida es el cambio, no lo podemos frenar. Lo que sí podemos hacer es direccionarlo.



El Dr. Luis Medina Gual presentó el pasado 21 de junio, un webinar titulado “Educar en contingencia.” en el cual compartió a docentes universitarios los resultados de una investigación financiada por el CONACYT y coordinada por él, realizada en conjunto por la UNAM, las universidades Panamericana, Anáhuac México, Iberoamericana y la Autónoma de Guerrero. Dicha investigación abarcó todos los niveles de educación básica y por primera vez en este tipo de investigación incorporó la educación superior. El estudio buscó dar luz sobre lo sucedido en las áreas pedagógica, psicoafectiva y tecnológica, en todos los niveles y los sectores educativos público y privado, tomando como sujetos de investigación a docentes, alumnos y padres de familia. Comparativamente y a nivel de macro análisis, el Dr. Medina Gual reportó que el área con mayor afectación, en la que tanto alumnos

de todos los niveles como docentes reportan necesitar apoyo para un desarrollo adecuado, es la psicoafectiva. El abandono escolar a nivel superior se presenta como afirmación en el 12.6% de los estudiantes del sector público investigados. Si se le suma a los del sector privado y público que dudan y a los que es muy probable que abandonen los estudios, Medina Gual y su equipo concluyeron que casi es el 50% de los estudiantes de educación superior.

Cuando los investigadores establecen relación entre las variables de cada área (Pedagógica, Tecnológica y Psicoafectiva), y correlacionan dichas áreas entre sí, una de las grandes conclusiones es que ***"...lo psicoafectivo se relacionaba profundamente tanto con lo tecnológico como con lo pedagógico es interesante encontrar la fuerza que tiene el componente psicoafectivo durante este tiempo de contingencia... el blindaje de este componente es crítico para el logro de lo pedagógico y lo tecnológico..."*** (Medina, 2021).

Presenciar este webinar me sobrecogió el corazón y cimbró mis ideas. Desde siempre, la educación escolar ha sido un punto sensible de las sociedades de nuestro país. Y hoy más que nunca, la pandemia nos muestra que en la vida humana lo psicoafectivo no puede desligarse de lo académico ni de lo laboral. Los alumnos se siguen acercando a los docentes para confiarles situaciones personales fuera de clase; seguimos buscando a otro ser humano para que nos acompañe en el desafío de vivir sentir-pensando la vida. Las personas nos siguen buscando a los terapeutas para compartir sus realidades, modificarlas en lo posible y hacerlas más llevaderas caminando acompañadas. Y en ese caminar acompañados, también enriquecen nuestras vidas. Todos extrañamos convivir con nuestros familiares y amigos; todos extrañamos a los otros significativos en nuestras vidas.

Los seres humanos somos un sistema (persona humana) de sistemas (biológico, psicológico,

social, espiritual), forma otros sistemas (familia, sociedad, cultura). La complejidad de los sistemas emocionales, lo elaborado, resistente y nutricio del tejido de sentimientos que establecemos al vincularnos con quienes nos rodean puede ser ese blindaje. Atendamos pues esta necesidad, nuestra necesidad. Regresemos a la microdimensión; reconozcamos lo que sentimos, démosle un nombre, hablemos de ello y permitamos hablarlo. Démosle un espacio adecuado a los sentimientos, a lo afectivo, y si nuestra acción profesional nos pone en una macrodimensión, tenemos el privilegio de influenciar lo macro y generar espacios para atender lo afectivo, acercándonos un poco cada vez a lo efectivo. ■

"Sólo con el corazón se puede ver bien, lo esencial es invisible para los ojos."

Antoine de Saint-Exupéry

Mtra. Fabiola Mancilla

Licenciada Pedagogía UNAM por la Facultad de Filosofía y Letras. Maestría en Terapia Familiar por el Instituto de la Familia A.C. Terapeuta familiar. Académica en Pontificio Instituto Teológico Juan Pablo II y Universidad Anáhuac Norte. Subdirectora de Preparatoria. Orientadora Educativa y Vocacional, docente y apoyo académico a Dirección Técnica en preparatoria sector privado por veintinueve años.

DISEÑO DE LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS (DPO)



Juan Carlos Andrade

Ingeniero Industrial y de Sistemas con especialidad en Finanzas del ITESM. Maestría en Comportamiento Humano y Liderazgo y Maestría en Negocios y Tecnología. Certificado como Examinador de Fraude por ACFE, acreditado por FIBA en Ciberseguridad, Hacker Ético Certificado a nivel mundial por el EC Council.

Bienestar laboral

Por Irasema González

Alguna vez has escuchado frases como: “lo importante es hacer lo que te gusta”; has escuchado historias como “yo quería ser fotógrafo, pero me obligaron a ser ingeniero”; “hay que trabajar duro para alcanzar el éxito” o “tiene mucho éxito pero dedicó todo a su vida profesional y ahora está solo”.

Desde mi punto de vista, estas frases tienen algo en común, algunas veces separamos la vida personal, laboral, profesional y en ocasiones esta separación resulta en falta de balance de alguna de las esferas mencionadas, repercutiendo en problemas de salud, dificultades familiares, falta de productividad, insatisfacción personal o laboral.

Han surgido términos como felicidad laboral, salud y bienestar ocupacional, wellnes laboral; con su contraparte el síndrome del *burn out*, estrés laboral, entre otros. Menciono lo anterior, para generar conciencia sobre algo que en los últimos

años se ha investigado. De acuerdo con cifras de la OIT cada año, mueren dos millones de personas como resultado de accidentes o enfermedades relacionadas con sus actividades laborales.

Una organización que incorpora programas de bienestar laboral reduce sus índices de ausentismo, incapacidades y aumenta su productividad. De acuerdo con la revista Forbes (2017), se identificó lo siguiente:

En el mundo organizacional, la felicidad es relevante no solo para que las personas sean exitosas, sino para que las organizaciones también lo sean, ya que los colaboradores que presentan una percepción de bienestar personal tienen un mejor desempeño laboral, debido a que son más sensibles a las oportunidades que se les presentan, colaboran más con otras personas, son más extrovertidos y optimistas, fomentando un buen clima organizacional.

En otro estudio en Florida, Estados Unidos, se concluyó que las organizaciones que cultivan culturas basadas en la confianza (a través de la credibilidad, respeto e imparcialidad) superan significativamente a otras en cuanto a generación de valor, eficacia operativa y tasa de crecimiento.

De acuerdo con un estudio elaborado por la consultora Gallup, la generación de compromiso en los empleados contribuye a disminuir los incidentes laborales en 48%, así como a disminuir la rotación laboral hasta en un 65% (en aquellas empresas consideradas de baja rotación).

Hoy en día todas las grandes compañías a nivel mundial están cambiando sus esquemas de trabajo,



implementando políticas de flexibilidad que buscan atraer y conservar a los mejores talentos; acciones como el trabajo remoto o los incentivos dentro de la oficina –sala de juegos, actividades recreativas, etcétera– se suman a las iniciativas de los programas de bienestar, para posicionar a una empresa como aquella en la que todos quieren trabajar.

En México existe la norma oficial (NOM 035 STPS 2018) denominada: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, que tiene como objetivo promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Puedes pedir la demo de la plataforma para evaluar el clima laboral, la NOM 35, bienestar nutricional y estrés laboral para identificar qué aspectos en tu organización hay que fortalecer.

A continuación se presenta gráficamente un resumen de la identificación de los factores de riesgo psicosocial mostrados en la NOM035.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Condiciones en el ambiente de trabajo que no sean inseguras e insalubres.

Cargas de trabajo que no excedan su capacidad o sean contradictorias.

Liderazgo negativo como falta de claridad en las funciones, escaso reconocimiento y retroalimentación sobre el desempeño y Violencia Laboral, entendida como actos que dañan la estabilidad psicológica o la integridad del trabajador.

Falta de control sobre el trabajo, proporcionar capacitación sobre habilidades y aspectos que dan al colaborador la posibilidad de influir sobre su trabajo.

Contáctanos para que tu organización atienda acciones preventivas y de control sobre estos factores promoviendo un entorno organizacional favorable. ■

Lic. 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.

Regreso a cero; cambio de paradigmas y modelo (primera entrega)

Por Ernesto Morán Roel

Breve historia

Al principio de 1990, siendo subgerente de formación y capacitación en Bancomext, nunca olvidaré aquella mañana en la que llegaron a la puerta del edificio en el que laborábamos varios camiones e iniciaron a descargar cientos de cajas que contenían unos aparatos llamados: Computador Personal (PC). Ese año fui testigo de la instalación de un nuevo paradigma laboral. Así de golpe, sin preguntar a los trabajadores, a los jefes y al sindicato.

De inmediato colocaron en cada uno de nuestros escritorios una PC. Días después, en el área de capacitación, recibíamos innumerables llamadas y oficios en los que nos solicitaban capacitar de inmediato al personal. No importaba el horario y día de la capacitación; el sentir generalizado era aprender y utilizar lo antes posible, la PC en el desarrollo del trabajo.

En un año, la forma de laborar en el Banco cambió radicalmente; todos desarrollamos nuevas competencias, al tiempo que rediseñamos nuestro trabajo en función a las invaluable facilidades que nos ofrecían la multicitada PC. En resumen, nadie cuestionó o se resistió al cambio; todos aceptamos sin resquemor el nuevo paradigma; todos de inmediato, supimos que el cambio era para siempre y que nada seguiría siendo igual. El mundo laboral, había cambiado.

Contexto actual

Hoy en día, algunas de las principales diferencias entre las personas y las organizaciones que están enfrentando mejor y más rápido las complejas, amplias y profundas condiciones psicosociales

y económicas generadas por la pandemia, es su visión y forma de enfrentar las mismas. Y es que resulta que los meses siguen pasando (ahora mismo ya son 20 meses) y la pandemia no cede del todo. Simplemente y por banal que parezca, nos negamos a aceptar que la principal variable generadora de la última revolución laboral lo constituya un virus y no así, un adelanto tecnológico como el señalado en el párrafo precedente.

No obstante, lo cierto es que a nivel mundial, algunas sociedades permanecen estacionadas en que todo regresará a las mismas condiciones prepandemia, mientras que otras sociedades, no tienen empacho en aceptar que el trabajo nunca más, volverá a ser igual, que se impondrán nuevas formas de organización, que el trabajo remoto llegó para quedarse, que será necesario desarrollar y/o fortalecer nuevas competencias en las personas, en independencia del nivel jerárquico del puesto que ocupen y del sector en el que se desempeñe la organización, etc. La pregunta que debemos formularnos es: De qué lado estamos, del que considera que regresará el orden anterior (prepandemia), o bien, estamos ante una revolución, y en consecuencia, un cambio de paradigma.

Planteamiento

Por su forma de abordar o enfrentar el nuevo orden laboral detonado por la pandemia, propongo dividir a las organizaciones (públicas o privadas, es igual), en dos grandes grupos:

1. Aquellas que han instrumentado ajustes, acomodados y cambios superficiales para seguir operando como lo venían haciendo (la gran mayoría). Por ejemplo, trabajan de manera remota... en papel. Adquirieron o utilizan alguna plataforma a distancia, pero su convicción y deseo es que todo

regrese al estado anterior. Su premisa es que la situación producto de la pandemia, es un “estado pasajero o temporal”.

Algunas características de este tipo de organizaciones son:

A. Su visión organizacional y de negocio como tal, es a corto plazo. Ante una situación como la actual, resultan miopes y superficiales en la ponderación de las cosas, así como su alcance e impacto.

B. Su grupo de dirección y alta gerencia no ha sido capaz de re-pensar su negocio en las nuevas condiciones o bien coordinar la elaboración de un Plan y Estrategia, acorde a la coyuntura y al nuevo estado de las cosas.

C. Consideran que la situación actual les resulta útil para disminuir gastos diversos. Despiden personal, ajustan salarios sin métrica y políticas técnicamente soportadas.

D. Realizan ajustes por aquí y por allá y avanzan bajo una óptica de administrar la crisis en el día a día.

E. Ajustan o acomodan las cosas bajo la consideración de “mover o transformar las cosas lo menos”. Se resisten a cambiar.

F. No disponen o designan área o personas que asuman el liderazgo para conducir la transformación que la organización exige, etc.

En resumen, este grupo de organizaciones no se han dado la oportunidad de reflexionar en los múltiples motivos, fuerzas, razones, intereses, etc., por los que se resisten al cambio.⁽⁶⁾ Lo anterior, me recuerda vívidamente la viscosidad de la libido a la que Freud se refirió en innumerables ocasiones.

2. Organizaciones que se están reinventando.

Su premisa es que están ante una “revolución o transformación”. Están reformulando su cultura, organización para el trabajo, sistemas, tecnología, políticas y procedimientos, dirección de personal, competencias y capacidades de sus colaboradores, etc., al amparo de un nuevo modelo /paradigma. Un nuevo estado de cosas que será permanente, hasta que no suceda alguna otra revolución.

Aquí, algunas de sus características:

A. No se aferran a seguir haciendo las cosas igual, como si nada hubiese pasado. Durante los primeros 6 meses de la pandemia, estas organizaciones operaron bajo un enfoque de administración de crisis. En un segundo momento y bajo la perspectiva de que la coyuntura no sería pasajera, fueron capaces de repensar la organización. Designaron un equipo líder e iniciaron la transformación.

B. Regresaron a cero. Cuestionaron muchos de sus paradigmas y principios organizacionales. Están innovando con entusiasmo y aspiran a construir una empresa V.2.0.

C. Han emprendido una profunda transformación. No se conforman con adaptar lo existente. Rompen patrones, establecen nuevos principios y reinventan nuevas formas de hacer las cosas. Están cambiando sus paradigmas. Entienden que los paradigmas bajo los cuales venían operando, atendían a un contexto laboral y social in- existente.⁽²⁾

D. Identifican y definen las nuevas Competencias y Capacidades prioritarias para los diferentes puestos, niveles y áreas de la organización.

E. Han emprendido una auténtica cruzada centrada en el rediseño, la validación, la actualización de las Políticas, Procedimientos, Facultades, etc., de la organización.

F. Enfrentan con decisión y entusiasmo el rediseño organizacional, puestos, sistema de evaluación del desempeño, etc.

G. Han hecho de las áreas de Tecnología, Capacitación y Calidad socios estratégicos de la alta dirección, inclusive en lo posible, les han asignado presupuesto adicional.⁽⁴⁾

En resumen, están enfrentando los efectos visibles de la estructura⁽¹⁾, de manera tal, que la misma no resulte un entorno y medio alienante.

En la próxima entrega, describiré con mayor detalle la estrategia a seguir para la transformación de aquellas empresas que han decidido reinventarse y cambiar de paradigma. Aquellas que se han dado la oportunidad de pensar cómo será la nueva empresa.⁽³⁾

Finalmente, estoy absolutamente de acuerdo con lo señalado por Gibson: Nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático. No existen mapas de la terra incógnita. La linealidad es una manera artificial de considerar el mundo. ⁽⁵⁾ ■



Alain Miller, Jacques. Ciencias Sociales: Ideología y conocimiento. Siglo XXI editores. 3a. Edición corregida. México, 1979.

(1) Kuhn, T.S. La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de Cultura Económica. Breviarios. 4a. Reimpresión. México, 1980. (2) Tomasko, Robert M. Repensar la empresa. Editorial Paidós. 1a. Edición. España, 1996.

(3) Drucker, Peter y Nakauchi, Isao. Tiempo de desafíos; Tiempo de reinención. Editorial Hermes. 1a. Edición. México, 1997.

(4) Gibson, Rowan (compilador). Repensando el futuro. Grupo Editorial Norma. 1a. Reimpresión. Colombia, 1997.

(5) Kotter, John P. El líder del cambio. Mc Graw Hill. México, 2004.

Lic. Ernesto Morán Roel

Realizó estudios de licenciatura y maestría en Psicología en la Universidad Salesiana y la UNAM. Ex-Presidente AMECAP (periodo 2009 – 2011). En los últimos 30 años de su vida profesional, se ha desempeñado en posiciones de dirección en el área de Recursos Humanos del sector público y privado, siendo responsable integral del conjunto de procesos inherentes a la misma. Director General de Recursos Humanos de la Auditoría Superior de la Federación, Director de Administración y Finanzas en Banrural en Liquidación, Gerente y Director de Recursos Humanos en el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. Director de Capacitación en Grupo Mexival – Banpaís, Jefe Corporativo de Capacitación en Grupo Primex.

De la información a la imaginación

Por Germán Escorcía

Las observaciones recientes señalan cómo es que las economías se transforman desde la extracción primaria en el territorio, hacia la generación de productos en formato digital, a partir de nuevas tecnologías (denominadas exponenciales), por la velocidad de su crecimiento y la amplitud de su cobertura. Estas economías emergentes plantean escenarios cambiantes que demandan de los individuos y de las colectividades, habilidades de tipo exponencial.

La convergencia de las crisis globales en salud, economía y política, forzaron la adopción emergente de las nuevas tecnologías como último recurso para mantener la operación de los servicios públicos y las empresas. Demandó, sin embargo, sobrecargas en la conectividad, y desarrollo de habilidades para manejarla en forma remota.

Con el nombre de tecnologías exponenciales se reconoce en la actualidad a varias familias de estos nuevos desarrollos, que hoy crean sinergias entre sí, acelerando y extendiendo aún más sus impactos en la sociedad. Aunque son múltiples y diversas las posibilidades, una propuesta para observar estas familias puede incluir:

1. Inteligencia artificial

Que incluye temas tales como máquinas que aprenden, y computación cognitiva móvil;

2. Realidad aumentada

Que incluye a la realidad virtual para generar las realidades mixtas;

3. Robótica inteligente

Que incluye a los sistemas ciberfísicos conectados, la impresión y escaneo tridimensionales; y finalmente,

4. Internet de las cosas

Que involucra desarrollos importantes como computación en la nube, analítica de grandes datos, y se extiende a cubrir temas como ciudades inteligentes.

Los escenarios que emergen en asociación señalan cambios en la economía y modelos de negocio, a partir de empresas prácticamente inmateriales (que no manejan activos) y cuya producción es intangible. Asimismo, promueven la redefinición de conceptos como el valor de los bienes y los servicios, no por su escasez sino por su uso, lo cual a su vez redefine la noción de propiedad, y habilita sistemas tales como las cadenas de bloque y nuevos manejos financieros (fintech) con economías colaborativas y circulares.

Por otra parte, internacionalmente se reconoce la aparición de la denominada **Cuarta Revolución Industrial** (i4.0), bajo la cual se involucran todos estos efectos tecnológicos y económicos.

Estos movimientos emergentes generan impactos y oportunidades, porque exigen nuevas formas de pensar y preparaciones que permitan a las naciones su inserción apropiada en esta nueva sociedad redefinida con tecnologías disruptivas y economías emergentes. Son temas que se deben considerar tanto para el desarrollo de habilidades en los procesos formativos formales. Plantean un descomunal reto para capacitar de nuevo a la fuerza laboral en activo. Es importante en este punto señalar que a la fecha: No tenemos las instituciones y los programas para desarrollar las nuevas habilidades en la fuerza laboral.

Pero, no será suficiente. Los nuevos escenarios dibujan la asignación de mayor valor en los mercados a la imaginación, fuerza directriz de las empresas

inmateriales, que competirán por la atención, como el recurso más limitado del futuro. La heurística, el pensamiento creativo y la innovación, demandan un nuevo lugar preponderante, y crean una nueva economía, la de la imaginación.

Parecería, en síntesis, que: Nos movemos de la sociedad de la información y del conocimiento, hacia la sociedad de la imaginación y la creatividad.

1 ESCENARIOS MUTANTES

El escenario actual, para todos hoy, está signado por cuatro fuerzas directrices, que exigen habilidades para las cuales no estábamos preparados con las herramientas intelectuales apropiadas:

- Cambio acelerado y turbulento,
- Complejidad elevada,
- Incertidumbre permanente, y
- Ambigüedad ubicua

3 ECONOMÍAS DISRUPTIVAS EMERGENTES

Las tecnologías exponenciales habilitaron el surgimiento de nuevas economías, denominadas inmateriales, que producen bienes y servicios intangibles de alto valor, basadas en la mente. Se observan como economías emergentes impulsadas por ejes de talento, que son comunidades conectadas, que configuran alianzas sobre temas de interés común, dirigidas a entender y aprovechar estas nuevas formas para crear valor en la sociedad.

- Redefinición del valor (escasez y agotamiento)
- Redefinición del sentido de la propiedad (permanente / ocasional)
- Economías circulares
- Estrategias Fintech (cadenas de bloques y monedas digitales)
- Ambigüedad ubicua

2 TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

Por su alta tasa de crecimiento y por su impacto en la economía y en la sociedad, nuevas familias de tecnologías se desarrollan en forma convergente bajo el nombre de Exponenciales, e incluyen:

- Inteligencia artificial (aprendizaje de máquinas, computación cognitiva móvil)
- Realidad aumentada (realidad virtual, realidades mixtas)
- Internet de las cosas (computación en la nube, grandes datos, ciudades inteligentes)
- Sistemas ciberfísicos (robótica conectada inteligente, impresión 3D)



4 HABILIDADES PRÓXIMAS

La visión que plantean, los escenarios, tecnologías y economías, exige nuevos tipos de habilidades, creando uno de los retos más críticos de toda la historia para los sistemas educativos. Exigen nuevas formas de pensar, y la incorporación de nuevos métodos, nuevas herramientas y nuevos contenidos:

- Pensamiento creativo e innovador
- Pensamiento de diseño (Design Thinking)
- Pensamiento algorítmico (Pensamiento computacional)
- Pensamiento heurístico

5 ECONOMÍA DE LA IMAGINACIÓN

El desplazamiento hacia economías creativas, que acontece como resultante de los escenarios, tecnologías y economías, abre múltiples oportunidades inesperadas, en especial, para aprovechar el valor que generan las actividades creativas, y el desarrollo de alta potencia en la imaginación.

Uno de los recursos más escasos del futuro será la atención. Las economías nuevas competirán por la atención de individuos y grupos, y otorgarán alto valor a las producciones de la imaginación.

Las herramientas algorítmicas nos llevan a espacios que enaltecen, y otorgan valor, a la más alta de las facultades humanas: La imaginación.



Dr. Germán Escorcia Saldarriaga

Director de Proyectos en COLCIENCIAS–Colombia. Obtuvo el Premio Pearson Fellow del IDRC–Canadá. Gerente del Centro Latinoamericano de Investigación en Educación CLIE - IBM. Vicepresidente del Consejo Mundial de Gobiernos del Programa General de Información- UNESCO. Consultor en innovación, tecnología y aprendizaje. Asesora gobiernos en América y organismos como BID, OEA, UNICEF, Microsoft e Intel. Director de Innovación en Virtual-Educa. Afiliado a MIT, Megahabilidades, Knoware y Thicrs. Fundador de GlobalMentey Co-fundador de evolución-e y del International Future Creation Center. Explorador temático en economías emergentes y ejes de talento. Investiga sobre empresas inmateriales algorítmicas y Sociedad de la Imaginación.

Cómo generar un sentido de pertenencia en los colaboradores a través del propósito corporativo

Por Claris González

Las empresas surgieron para cubrir necesidades de la sociedad y crear productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las comunidades en las que participan. Se fundaron con un propósito que iba más allá de las ganancias económicas; sin embargo, a lo largo del tiempo los sistemas de gestión empresarial han modificado a las organizaciones y poco a poco, se ha desmoronado este "ser empresarial" limitándose a crear máquinas de producción, con equipos de trabajo poco comprometidos. Esta situación, en múltiples ocasiones, puede generar baja productividad, bajo rendimiento e incrementar la rotación de personal.

Las nuevas tendencias de gestión empresarial nos impulsan a pensar en otra forma de administrar las organizaciones y regresar al origen: el **PROPÓSITO CORPORATIVO**. Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence, define el propósito corporativo como "la razón de ser de una organización el cual explica por qué hace lo que hace, y la necesidad de impulsar una contribución positiva más allá de la generación de beneficios económicos, siendo la palanca de transformación para impulsar una nueva forma del hacer de una empresa", lo que le convierte en un elemento estratégico que deben desarrollar todos los directivos, sin importar el sector o tamaño de la empresa.

Dirigir la organización desde un enfoque humanista será un diferenciador clave en el actual mercado competitivo, en el que los precios, las instalaciones o cualquier otro activo físico ha disminuido su impacto en el valor de la marca. Actualmente, los activos intangibles (talento humano, innovación, imagen, desarrollo I+D, entre otros) representan el 80% del valor de una organización, pero ¿cómo lograr que una empresa aumente y fortalezca sus activos intangibles?, los especialistas en administración y

comunicación organizacional afirman que centrarse en el propósito empresarial resulta fundamental para crecer y mantenerse en el mercado.

El propósito suele definirse en frases o ideas cortas que expresan **el impacto positivo y el legado que una empresa pretende dejar en este mundo** y es el fundamento de la misión. Representa un compromiso global con la sociedad como "Marcar la diferencia", "mejorar la vida", "contribuir al desarrollo", etc.; es decir, reconoce la interdependencia entre la empresa y la sociedad. Éste es el eje central de todas sus acciones, productos, servicios, publicidad y demás actividades que realiza la organización.

El propósito corporativo se define por los fundadores y es la esencia básica de la organización, asimismo, cada uno de los colaboradores tendrá un propósito personal el cual debe estar alineado al propósito corporativo, para que de manera conjunta, se alcance un propósito colectivo que permitan un ambiente de trabajo colaborativo y un clima laboral óptimo para generar empresas más productivas y rentables.

Cuando las empresas son fieles a su propósito y lo comunican de manera adecuada a sus colaboradores, estos pueden realizar cosas extraordinarias. Un ejemplo es el comportamiento de los empleados del hotel Taj Mahal Palace de Mumbai en India, el cual en 2018 enfrentó un ataque terrorista. Durante este evento los empleados formaron una cadena humana para ayudar a los huéspedes a escapar protegiéndolos de las balas. Esta acción nadie se las ordenó, no había manuales sobre cómo actuar en una situación tan extrema; su decisión se basó en el compromiso que tienen con la empresa. Este ejemplo señala el poder del propósito y origina un compromiso real de los colaboradores.

El ejemplo anterior, presenta en una situación extrema, sin embargo, trabajar con base en el propósito diariamente, permite a las organizaciones mejorar temas de salud, bienestar, productividad, aprendizaje, innovación y rendimiento financiero. Las organizaciones contemporáneas necesitan crear un propósito eficaz que consiga el compromiso emocional de los colaboradores; este propósito debe quedar grabado en la cabeza y en los corazones y no solamente en un documento o página de Internet.

Como conclusión podemos decir que el propósito corporativo ofrece tres importantes ventajas competitivas:

► **Atrae y retiene talento**

Se convierte en una fuente de energía y compromiso en las relaciones laborales.

► **Generar confianza**

Un propósito claro con el que las personas se puedan identificar naturalmente brinda soporte y estabilidad a la organización. Es más, esta confianza permite mejores niveles de financiamiento y de inversión adicional.

► **Mejora la imagen y la reputación corporativa**

Generan buena voluntad de los diferentes públicos a los que es expuesta (clientes, gobierno, entidades de financiamiento, expertos, entre otros).

Si aún no tienes claro cuál es tu propósito corporativo, es el momento ideal para que te sientes a reflexionar y lo puedes compartir de manera clara y estratégica con todo tu equipo de trabajo. Esto evitará que en momentos de cambios vertiginosos e incertidumbre tu empresa se vea afectada; por el contrario, cuando tienes claro tu propósito corporativo, los cambios sólo implican algunos movimientos de acción dentro de una estrategia determinada.

Y lo más importante es que tu equipo de trabajo sea una unidad comprometida con tu propósito corporativo, comparta la razón de ser de la empresa y trabaje motivado. ■



El propósito corporativo suele definirse en frases o ideas cortas que expresan el impacto positivo y el legado que una empresa pretende dejar en este mundo y es el fundamento de la misión.

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.

Dirección de proyectos International Project Management Association (IPMA®)

Por Jorge Peart

La profesión de la Dirección de Proyectos está cambiando rápidamente. Las organizaciones han evolucionado en su habilidad para definir e implementar nuevas áreas de trabajo con mayor integración entre proyectos y más enfocados en los beneficios a largo plazo. La dirección de proyectos es pues el método por excelencia para lograr cambios en el mundo y los directores y directoras de proyectos, programas y carteras de proyectos señalan el camino a seguir.

Los profesionales en la actualidad trabajan en entornos distribuidos en los cuales los intereses de las partes interesadas (stakeholders) se superponen y a menudo entran en conflicto; moldeados por la disponibilidad de datos en tiempo real y herramientas de gestión del desempeño, desafiados por demasiada información y comunicación insuficiente, juzgados por su habilidad para entregar productos o servicios alineados con las estrategias a corto y largo plazo para obtener beneficios.

La International Project Management Association (IPMA®) de la cual la Asociación Mexicana de Ingeniería de Proyectos forma parte.

IPMA® desde 1965, es **una red internacional única que piensa globalmente, actúa regionalmente y se involucra localmente.**

IPMA® ofrece una **certificación avanzada basada en competencias**, sustenta una amplia cartera de **productos y servicios** ofrecidos a través de su red de Asociaciones Miembro, Organismos de Certificación, proveedores de formación, editores, organizadores de eventos y entre otros.

IPMA® continúa reconociendo, respetando y construyendo sobre su **diversidad como la base**

de sus redes de colegas, amigos y asociados con visiones y horizontes complementarios.

IPMA® sigue siendo **la red de desarrollo** por los fundadores perceptivos hace más de 50 años.

Visión de IPMA®

Promover las competencias profesionales de la dirección de proyectos a través de la Sociedad para conseguir un Mundo en el que todos los proyectos sean exitosos.

Misión de IPMA®

- Facilitar la co-creación y aprovechar la diversidad de nuestra red global en beneficio de la profesión, la economía, la sociedad y el medio ambiente
- Ofrecer conocimientos, productos y servicios en beneficio de individuos, proyectos y organizaciones en los sectores público, privado y comunitario
- Maximizar las sinergias en nuestra red global para ayudar a todas las asociaciones miembro a desarrollarse de acuerdo con sus necesidades
- Promover el reconocimiento de la dirección de proyectos e involucrar a las partes interesadas de todo el mundo en el avance de la disciplina



Los principales Valores de IPMA® son la Profesionalización de los directores de proyectos y sus equipos de trabajo; el desarrollo de las Competencias; la Calidad y la excelencia de los proyectos y la Colaboración de los profesionales.

Estándares de IPMA®

Hemos desarrollado estándares para la certificación de personas, proyectos y organizaciones:

- Individual Competence Baseline, ICB4. Para Personas Involucradas en Proyectos, Programas y Portafolios.
- Project Excellence Baseline PEB. Para Proyectos. Para el logro de la Excelencia en Proyectos y Programas.
- Organizational Competence Baseline OCB. Para las Organizaciones. Desarrollar competencias en la Organización para Dirigir los Proyectos, Programas y Portafolios.
- Guía de referencia de competencia individual de IPMA® para consultores, coaching y formadores (IPMA ICB4CCT®)

Este último es el primer estándar **que describe un conjunto completo de competencias necesarias para preparar a individuos, equipos y organizaciones para mejorar el rendimiento.**

La formación es el proceso de preparación de un público objetivo para resolver problemas futuros. La capacitación extrae los temas, que a veces se

basan en una situación específica. La capacitación puede ser un punto de partida para el desarrollo individual y organizacional. La formación transfiere conocimientos, habilidades y capacidades en un contexto simplificado sin tener las responsabilidades o consecuencias negativas de cometer errores. La formación se lleva a cabo en diferentes entornos (es decir, capacitación en el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacitación en línea, sesiones de formación).

Estos estándares son un lenguaje internacional que permiten satisfacer los nuevos requerimientos del mercado laboral, es decir:

- Las empresas demandan técnicos y profesionistas con una formación y visión en dirección de proyectos, basada en competencias.
- Los estudiantes requieren familiarizarse con estándares internacionales que les permitan acceder a puestos de trabajo en la industria global.

Para IPMA® la dirección de proyectos va más allá de la formulación y el diseño del proyecto, considera todo el ciclo de vida y sus resultados: En síntesis, dirigir proyectos es:

- **Gestionar recursos**
- **Administrar procesos y**
- **Dirigir personas**

Ing. Jorge Peart Mijangos

Ingeniero Químico por la Universidad Autónoma de Coahuila; Diplomado del Instituto Nacional de Administración Pública de Alta Dirección de la Empresa Pública; Especialidad en Metodología de las ciencias, Facultad de Filosofía y Letras, UANL; Especialidad en investigación educativa, Centro de Estudios Educativos; Certificado en Dirección de Proyectos IPMA Nivel B. Consultor del Banco Mundial para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral; Presidente de ACERTAR; Asociación Nacional para Asegurar la Calidad y la Competencia Laboral, Director del Sistema de Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Saltillo; Director Ejecutivo de Desarrollo de la Calidad y de la Certificación Integral; Gerente de Capacitación de la CFE; Socio Fundador y Presidente del Consejo Directivo de IPMA México, Presidente del Consejo Agroalimentario del Estado de Coahuila.



Una estrategia para retener talento en tu organización

Por Francisco Javier de la Peza

A partir de la inquietud, de algunos empresarios, acerca de cómo **RETENER EL TALENTO**, surge esta propuesta: **"HUMANIZAR"**.

¿Qué significa "HUMANIZAR"?

HUMANIZAR el ambiente de trabajo es construir las condiciones propicias para que las personas encuentren, en el ámbito laboral, oportunidades para desarrollarse integralmente y alcanzar a ser la "mejor versión de sí mismas".

En este contexto, la sostenibilidad de las organizaciones pasa por construir entornos laborales que fomenten y respeten el bienestar integral de sus trabajadores.

¿Cómo se puede HUMANIZAR el ambiente de trabajo?

Aquí algunas ideas:

1. Cuidar el CLIMA LABORAL y mejorarlo.
2. Garantizar la DIVERSIÓN en el trabajo.
3. Generar COMPROMISO a través del involucramiento.
4. SACAR LA LUPA: observar, preguntar, escuchar.
5. REVISAR la política de incentivos.
6. RECONOCER el trabajo bien hecho.
7. Instalar un proceso de GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. CUIDAR EL CLIMA LABORAL Y MEJORARLO

Uno de los factores decisivos que un profesional tiene en cuenta a la hora de quedarse o marcharse de su empresa es el clima laboral. Todos necesitamos ambientes de trabajo en los que podamos lograr nuestros objetivos al mismo tiempo que colaboramos con el logro de los objetivos de la organización y entablamos relaciones sociales en un entorno amable y estimulante.

2. GARANTIZAR LA DIVERSIÓN EN EL TRABAJO

Existe un vínculo directo entre la diversión en el trabajo y la capacidad creativa de los empleados. Se ha comprobado que los índices de retención de talento aumentan considerablemente en aquellas compañías que crean lugares de trabajo divertidos para sus trabajadores.

3. GENERAR COMPROMISO A TRAVÉS DEL INVOLUCRAMIENTO

Para generar compromiso de parte de los colaboradores se requiere hacerles sentir como parte importante de un plan mayor en el que todos son piezas esenciales. Por esa razón, es necesario garantizar que todos los colaboradores hacen suyos la Misión, la Visión, los Valores y los planes estratégicos de la organización.

4. SACAR LA LUPA: OBSERVAR, PREGUNTAR, ESCUCHAR

Observar, escuchar y preguntar a los colaboradores son tres maneras excelentes de detectar motivaciones y posibles riesgos de fuga de talento.

1. Observar para identificar.
2. Preguntar para obtener respuestas.
3. Escuchar para aprender.

5. REVISAR LAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS

Las políticas de incentivos están, sin duda, relacionadas con lo más profundo de la motivación. Cuando los incentivos responden a las motivaciones genuinas de las personas y satisfacen necesidades de cada uno de los individuos que colaboran en la organización, entonces se convierten en factores que estimulan el compromiso y contribuyen a humanizar el ambiente de trabajo.

6. RECONOCER EL TRABAJO BIEN HECHO

Reconocer el trabajo bien hecho es un gesto de generosidad que, sin duda contribuye a humanizar el ambiente de trabajo; para que el reconocimiento funcione tiene que:

- Llegar a tiempo
- Ser específico
- Ser significativo para la persona
- Ser proporcional a la contribución de la persona

7. INSTALAR UN PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Una de las responsabilidades de los líderes, quizás la más importante, es obtener de sus colaboradores lo mejor de sí mismos y una estrategia para conseguirlo, es mediante la instalación de un Proceso de Gestión del Desempeño. En efecto, incorporar a la cultura organizacional un Proceso de Gestión del Desempeño estandarizado, contribuirá significativamente a humanizar el ambiente de trabajo. ■



Lic. Francisco Javier de la Peza Híjar

Realizó los estudios de la Licenciatura en Matemáticas, de la Facultad de Ciencias de la UNAM. De manera autodidacta estudia: pedagogía, psicología, filosofía y teología. Se desempeña como instructor, conferencista, facilitador de procesos grupales. Es consultor en desarrollo humano y organizacional.

Ciberdelincuencia en México en niveles de más de 7 ataques por minuto según datos de CONDUSEF

Por José Carlos Andrade



Esto representa 11,112 ataques al día que ocurren principalmente a través de operaciones de comercio electrónico y banca móvil. Sin embargo, esto sólo representa el número de ataques consumados para lo cual se requieren al menos 10 intentos previos para ello. Esto indica que existen más de 4,630 intentos por hora.

Los sectores más afectados en este año son el de servicios financieros, tecnología y comercio electrónico.

El incremento de la Ciberdelincuencia es detonado por la conjunción del incremento de los canales digitales derivado de la Pandemia Covid-19 y cobijado por el hecho de que los ataques presentan estas 4 características:

- Bajo costo
- Ubicuidad y fácil ejecución
- Efectividad e impacto
- Reducido riesgo para el atacante

Hoy más que nunca se está retomando las bases de Coordinación establecidas en la Estrategia Nacional de Ciberseguridad firmada en 2017 donde fueron firmantes por parte de las autoridades financieras por la SHCP, BANXICO, CNBV, Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), CNSF y Procuraduría General de la República (PGR). En el documento también firman las principales Asociaciones Gremiales del Sector Financiero y de ahí se desprendieron modificaciones a las regulaciones Bancarias y de Intermediarios Financieros en 2018.

En 2021 han ocurrido ataques con gran impacto al sector financiero encabezando la lista los Intermediarios Financieros no Bancarios ya que representan un gran número de entidades que manejan gran cantidad de recursos financieros y que, por lo general, no cuentan con infraestructuras

tan robustas como lo demandaba la regulación bancaria.

Algunas recomendaciones para evitar ser víctima de los ataques son:

- No descargar archivos o imágenes de remitentes desconocidos o información no esperada aún cuando sea de remitentes conocidos
- No acceder a ligas de correos de ofertas o promociones no solicitadas.
- No hacer caso a mensajes de texto con ligas o que soliciten información sin haber sido informados previamente de su envío por un medio oficial de las instituciones financieras.

La principal herramienta para protegernos y a nuestras organizaciones es el conocimiento y la prevención.

Capacitar al personal, tener una estrategia Ciberseguridad, y tener una asesoría adecuada por especialistas es esencial para una operación adecuada, sin intrusos en nuestros sistemas. ■

Referencias:

- Reporte de amenazas. McAfee (Junio 2021) CONDUSEF (Febrero 2021)
Accenture (2019). The Cost of Cybercrime.
SCT(2019). Estudio de hábitos de los usuarios en ciberseguridad en México.
Gobierno de México (2017). Estrategia Nacional de Ciberseguridad.



jcandrade@nibbletech.mx
52 56 1848 2804
nibbl.tech.mx

Ing. José Carlos Andrade Escobar

Ingeniero Industrial y de Sistemas con especialidad en Finanzas del ITESM. Maestría en Comportamiento Humano y Liderazgo y Maestría en Negocios y Tecnología. Certificado como Examinador de Fraude por ACFE, acreditado por FIBA en Ciberseguridad, Hacker Ético Certificado a nivel mundial por el EC Council.



Growth Mindset (Mentalidad de Crecimiento) en tiempos de transformación

Por 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 orga-

nizaciones 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.

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. ■

Si te interesa hacer este assessment, están ofreciendo algunas pruebas gratis en el siguiente enlace:

<https://human-edge.com/product/core-growth-mindset/>



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

Por 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 autogestión de los equipos de trabajo basada principalmente 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 **LÍDER 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 **LÍDER 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.
- Construir 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. ■

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

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.

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

Por 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.

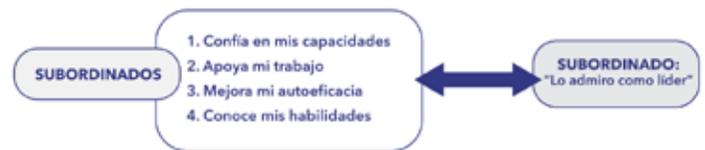
Palabras clave: confianza, apoyo, auto eficacia

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 auto-conciencia, 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

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

Por 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?

Por Ricardo de la Vega



Cuando 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 sobreconvivencia 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? ¿Sabes 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 Posibilitas. 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)

Por 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, acodos y cambios superficiales:

- a. Su visión organizacional es a corto plazo.
- b. No han sido capaces de re-pensar 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.).

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?

Por 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 transformadas, 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 Caracteroanalítica.

La importancia de contar con personal certificado en México

Por 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 certificado 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 es 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.

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 asíncrona, 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.¹

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.² 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 Shift 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
LinkedIn: [aemontielreyes](https://www.linkedin.com/in/aemontielreyes)

Clima laboral vs Burnout después del COVID

Por Araceli Durand

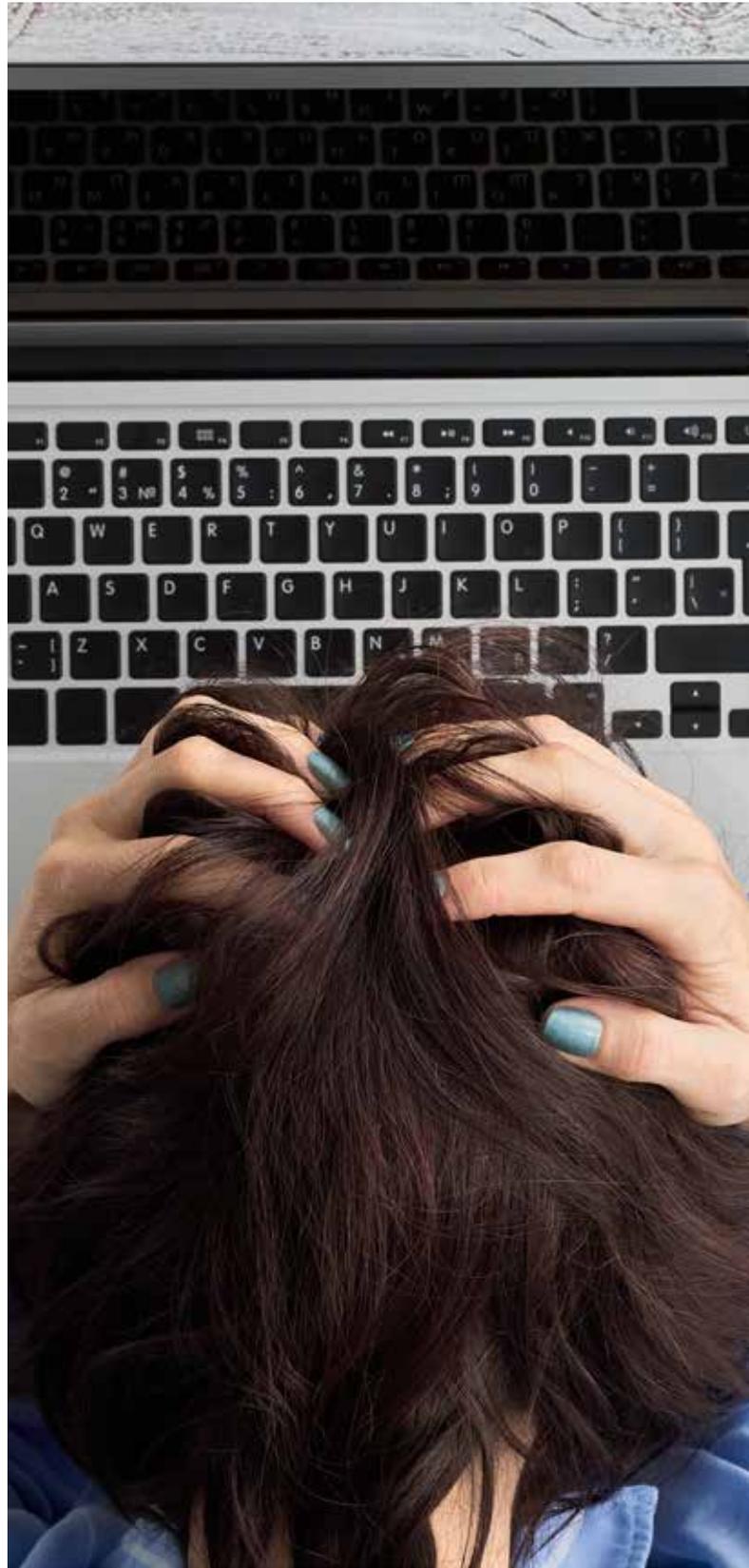
El clima laboral, es un elemento crítico de gran importancia para el éxito de cualquier organización, esto se refleja en la productividad y en el cumplimiento de las metas. Un empleado que trabaja en un ambiente positivo, estará motivado, logrará un mejor desempeño, desarrollará sentido de pertenencia,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

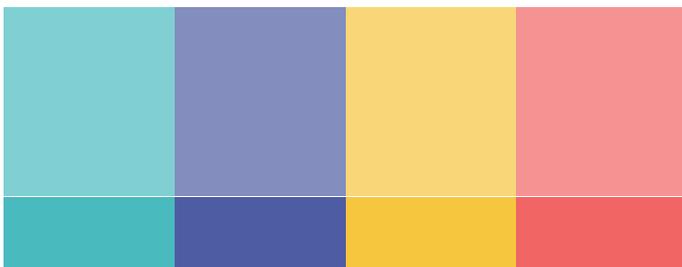
Las estrategias de atracción y desarrollo son claves para el crecimiento de organización y la reputación positiva de la compañía en el mercado.

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

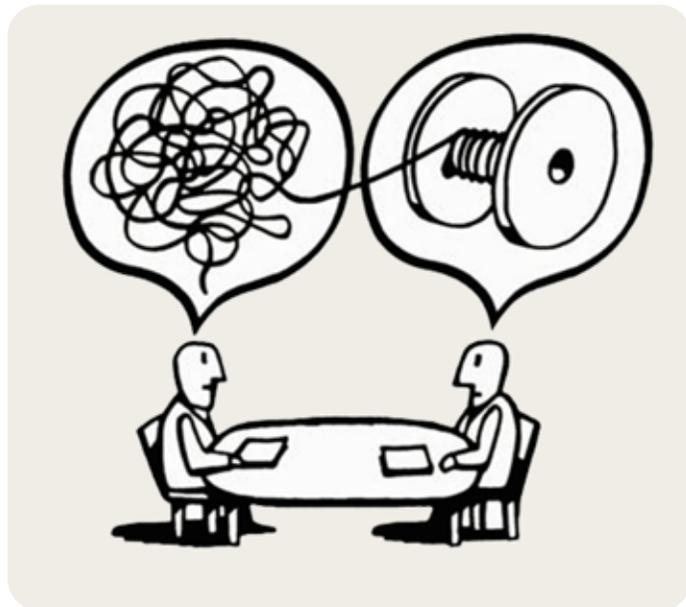
Una creencia es un modelo mental, un conjunto de juicios, premisas y supuestos o actitud mental que nos conduce a la aceptación de una experiencia, una idea o una teoría, considerándolas verdaderas sin que ocurra una demostración clara de su veracidad. Es decir, es aquello que decidimos en su momento 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 ¹

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:

*“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 nuestra 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, los 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. ■



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.

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

www.bbintegracion.com