

conexión B&B

CAPACITACIÓN COMPETENTE

El aprendizaje no es
producido por la enseñanza.
El aprendizaje es producto de
la actividad de los aprendices.

JOHN HOLT

Revista especializada en Capital
Humano, Capacitación y Desarrollo

NOVIEMBRE 2022 / Año 2 / No. 6
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.

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

Teléfono: (55) 5211-6893

Fax: (55) 5211-6893

Email: info@bbintegracion.com

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

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

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

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

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

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

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

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



ÍNDICE

Página 5	Cómo trabajar en nuestra imagen profesional Valeria Harrell
Página 7	Capacitación y tecnología David Silva
Página 9	Potencializa los beneficios de la capacitación a distancia (parece igual, pero no es lo mismo) Ernesto Morán
Página 12	Uso y abuso de las dinámicas de grupo Ana María Zepeda
Página 16	Cambio, cerebro y liderazgo Juan Carlos Flores
Página 21	El Edomarketing, primero el empleado Luis Felipe Llanos y Pedro Rendón

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.



Cómo trabajar en nuestra imagen profesional

Por Valeria Harrell

Hace un par de meses te platicué sobre la importancia de trabajar nuestra imagen profesional y que ésta no se construye únicamente de la imagen física. En este mismo espacio compartí las cuatro dimensiones que proyectamos, empezando por la **imagen interior**, que se construye de aquellos pensamientos y actitudes que transmitimos hacia los demás; pasando por la **imagen interpersonal** que nos permite relacionarnos de forma positiva o negativa con otras personas, luego pasamos a la **imagen interactiva** que regula nuestras emociones y reacciones ante situaciones inesperadas.


Y por último, te mostré la importancia de cuidar nuestra imagen exterior, que sin duda es la cereza del pastel y como tal, no debemos dejar pasar desapercibido.


Ya hablamos de lo que son las dimensiones de nuestra imagen y cómo identificarlas, ahora bien, si estás pensando en hacer pequeños ajustes a tu imagen profesional, me gustaría compartirte cómo empezar a trabajarlas para que, de esa forma, puedas lograr pequeños cambios en tu proyección profesional. ¡Toma nota y comparte!


RENUÉVATE


¿Cómo trabajar en tu imagen interior?

Es la que te permite gestionar tus sentimientos y emociones. Refleja la capacidad que tienes para resolver los problemas de tu vida y a qué grado permites que éstos te afecten o te fortalezcan.

 **No te tomes nada personal.**
Recuerda que las personas hacen y dicen cosas y sólo tú permites si te afectan o no.

 **Invierte en tu salud mental.**
Tu mente es el activo más importante, aliméntalo todos los días, lee, escucha música, ríe, platica con otras personas.

 **Visualiza lo que deseas todos los días.**
Recuerda que tu mente hace que sucedan las cosas porque es el inicio de tus ideas.

 **Identifica tus emociones negativas.**
Lo importante es que sepas qué es lo que las está originando y cambies o elimines eso que te está afectando.


@valeriaharrell


Imagen Profesional.
#conóciate


RENUÉVATE


¿Cómo trabajar en tu imagen interpersonal?

Es la que te permite relacionarte y comunicarte de forma efectiva con las personas. Es la habilidad que tienes para entablar una conversación al momento de interactuar socialmente con los demás.

 **Saluda todo el tiempo.**
Los modales son fundamentales al momento de entablar una relación social. No olvides saludar y despedirte de las personas, incluso en correos electrónicos.

 **Evita hablar mal de las personas.**
No participes en pláticas tóxicas que dañan la imagen de otras personas, recuerda que también estás dañando la tuya.

 **Ordena tus ideas antes de expresarlas.**
Ordenar tus ideas te permite expresarte con mayor claridad al momento de comunicar tu punto de vista o idea con los demás.

 **Genera empatía.**
Escuchar lo que dicen las personas a tu alrededor y comprender sus puntos de vista permite darte cuenta de otras realidades y respetarlas.

@valeriaharrell

Imagen Profesional.
#conóciate

RENUÉVATE

¿Cómo trabajar en tu imagen interactiva?

Es la que te permite controlar tu inteligencia emocional, todas aquellas reacciones positivas y negativas que se presentan cuando estás ante situaciones inesperadas de tu día a día.



Autoconciencia.

Identifica las emociones positivas y negativas y qué las provoca. Escríbelas en una hoja y clasifícalas, para que puedas identificar aquellas que no te gustan y trabajes en ellas.



Autocontrol.

Identifica qué situaciones son las que detonan en ti una reacción o impulso que normalmente te saquen de control. Evítalas o enfrentalas llegando a una solución.



Genera empatía.

Entender las emociones y los sentimientos de otras personas, te permiten comprender mejor sus motivos.



Trabaja en tus habilidades sociales.

Cuida a tus amigos y fortalece tus relaciones sociales de forma genuina.

@valeriharrell

Imagen Profesional.
#conóctete

RENUÉVATE

¿Cómo trabajar en tu imagen exterior?

Es tu carta de presentación. Refleja tu personalidad y estilo a través de la ropa, zapatos y accesorios que te gusta usar. Es el mensaje que transmites todos los días a tu propia audiencia.



Desarrolla hábitos positivos.

Renueva todo aquello que no te gusta usar o que ya te aburrió en tu rutina diaria de arreglo personal. Pequeños cambios harán la diferencia.



Cuida tu ropa.

Evita que luzca desgastada, deslavada, con bolitas, pelitos de mascota o rota. Recuerda que si alguna de ellas tienen remedio, arrégla las. ¡Larga vida a las prendas!



Usa colores para ti.

Los colores expresan tu personalidad. Usar los correctos logran una armonía perfecta entre lo que sientes y quieres transmitir.



Renueva tu armario.

Es un momento para disfrutar y liberarte de cosas que NO necesitas. Clasifica tus prendas en uso frecuente, las que necesitan arreglo y las que se van a donación.

@valeriharrell

Imagen Profesional.
#conóctete

Estamos a un par de meses de terminar con el 2022 y es el momento ideal para hacer una retrospectiva de cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos perciben los demás. Ahora ya sabes que no basta lucir bien por fuera, se trata de estar bien con uno mismo, con el entorno que nos rodea y con los demás. Sólo de esa forma podremos proyectar el mensaje que correcto. ■

Lic. Valeria Harrell

Es Socia fundadora en Ariva Consultores. Es Licenciada en Comunicación por la Universidad Latinoamericana y Asesora en Imagen Profesional por el Instituto Imatge Consulting. Se especializa en trabajar la imagen personal desde 4 dimensiones. Redactora de contenidos para la estrategia de marketing, responsable de crear y gestionar contenidos sobre imagen estratégica, comunicación organizacional, violencia laboral y mobbing. LinkedIn @Valeria Harrell

Capacitación y tecnología

Por David Silva

La tecnología ha acelerado la forma en la que consumimos y compartimos contenido; y una de las actividades más beneficiadas resulta ser la CAPACITACIÓN.

La cantidad y diversidad de herramientas que tenemos a nuestro alcance, nos permiten hacer más rica la interacción con la audiencia. Atrás quedaron los días en las que se compartía un manual impreso mientras proyectábamos acetatos. Hoy podemos plantearnos una Estrategia Circular, en la que, dependiendo del tema o proyecto se incluyan los siguientes componentes:

A. Manual digital (PDF)

Siempre confiable y portable. Gracias a los servicios de la nube y a la disposición de archivos compartidos ya no es necesario que un manual sea impreso. Puedes distribuir manuales en la red y cada usuario puede decidir si lo imprime o lo consulta a través de un dispositivo digital. Lo anterior, con la ventaja de que las actualizaciones pueden ser distribuidas con mayor rapidez.

B. Manual digital interactivo (ePub)

El ePub (publicación electrónica), es la evolución del manual tradicional en PDF. En este, puedes incluir galerías de imágenes, objetos 3D, videos, un índice completamente funcional y además, tus usuarios pueden hacer notas, subrayar partes del texto, consultar definiciones de palabras, cambiar el tamaño y estilo de letra, colocar separadores, cambiar el color del "papel", todo dentro del mismo documento.

Existen lectores de ePub para todos los sistemas operativos, por ejemplo: Para computadoras de escritorio, así como también para dispositivos portátiles.

C. Presentación

Compañera inseparable de la capacitación, una presentación ahora puede ser enriquecida con videos dentro de las diapositivas, algunos programas te permiten insertar fragmentos de un sitio web, lo que evita que tengas que cambiar de aplicación constantemente. Transiciones y movimientos más avanzados, como el Movimiento Mágico de la aplicación Keynote para MAC, por mencionar alguno, hacen más dinámicas tus diapositivas y evitan la monotonía.

D. Blog

Se dice que de músico, poeta y loco, todos tenemos un poco. Y me atrevo a decir que de escritor también. Cuando algún tema te apasiona puedes ponerlo a disposición del mundo entero a través de artículos de Blog.

Puede ser tu propio blog o el de una comunidad que hable sobre el tema, que te permita participar como autor de sus artículos. Si te decidieras por intentar la primera opción lo único que necesitas es colocar el blog en tu sitio web. Aunque la creencia popular es que casi nadie lee en estos tiempos, existen muchas personas ahí afuera que está hambrienta de conocimiento y tú puedes contribuir a que la red contenga contenido de valor. Adicionalmente, existe una ventaja comercial al disponer de un blog en tu sitio web.



Asimismo, a Google le encanta leer, y mientras más contenido de valor exista en tu sitio, será valorado y ubicado más rápido en los resultados de búsqueda cuando alguna persona busque algo relacionado con el tema que compartes.

E. Sitio web

Son tu tarjeta de presentación, folleto, tienda, galería y el punto de contacto donde tus prospectos, alumnos, clientes y público en general conocen sobre ti y los servicios que ofreces. Elige un nombre para tu sitio, contrata un servicio de hospedaje y comienza a publicar tu contenido al mundo con todo el detalle que desees. Además de que al implementar un sistema de medición como Google Analytics, podrás conocer el comportamiento de tus visitantes. (horas y días de visita, artículos que más consultan, tiempos de permanencia en la página, etc), lo que te permitirá ajustar tu contenido para hacerlo más efectivo.

F. Redes Sociales

Son las hermanitas inseparables del sitio web y los artículos de blog. Te permiten formar una comunidad de seguidores. Lo anterior, toda vez que las personas dedican mucho de su tiempo libre en este canal, aunque no necesariamente haciendo o viendo una sola cosa. Es recomendable crear mini-artículos en video que les permitan conocer la esencia de lo que desees compartir e invitarles a conocer el tema completo en tu artículo de blog, tu sitio web, o alguna clase en video que hayas grabado. También puedes hacer eventos en vivo y recibir comentarios, dudas y reacciones de tu audiencia en tiempo real.

G. Curso Digital

Estos pueden ser gratuitos o de pago y puedes montarlos en YouTube o en páginas que tienen la infraestructura para e-learning. Esta última opción ofrece una plataforma que te mantiene en contacto con las personas que se inscriben a tu curso y de esta forma, podrás resolver dudas o actualizar los temas cuando así se requiera.

H. Audio-Podcast

Son una magnífica herramienta de difusión pasiva. En una época en la que el traslado promedio de un lugar a otro es de 40 minutos o más, las personas pueden aprender cosas nuevas o enterarse sobre los temas que les interesan a través del oído. En su forma más básica puedes coordinar una reunión en tu oficina con algún colega y grabar con el micrófono de tu teléfono (la mayoría son de buena calidad). Existen servicios gratuitos que te permiten propagar tu Podcast a través de varios servicios como spotify, apple podcast, etc.

En conclusión, la capacitación se sirve ahora de múltiples apoyos, servicios, aplicaciones y componentes encadenados, que enriquecen y atrapan a cualquier persona o usuario que esté interesado en un determinado tema. Ya sea a través de la lectura detallada, un vistazo fugaz a la esencia del tema, escuchando solamente o mirando una animación en tu canal de YouTube.

Desde mi personal punto de vista, todo suma y agradezco la oportunidad que me ofrece el poder seguir aprendiendo a través de todos los canales que se han mencionado.

La tecnología ha llegado para hacernos la vida más sencilla; depende de nosotros el saber utilizarla en nuestro favor. ■

David Silva Martínez

Se ha desempeñado como Asesor Multimedia durante los últimos 20 años, desarrollando estrategias digitales y contenidos para las áreas de IT y Marketing Digital, ha participado en industrias como la aviación, productos de consumo y exposiciones. Actualmente colabora en URBANIZARTE como Gerente Multimedia, además de asesorar a empresas y personas en general sobre el uso e implementación de la tecnología, pues desde su punto de vista, ésta debe ser adoptada para facilitar la vida diaria

Potencializa los beneficios de la capacitación a distancia (parece igual, pero no es lo mismo)

Por Ernesto Morán

Es de conocimiento general que, durante los últimos 3 años, por motivos exógenos a las organizaciones, múltiples esfuerzos de capacitación se han tenido que llevar a cabo mediante el uso de tecnologías, plataformas, dispositivos electrónicos, etc. En resumen, y más allá de constituir una estrategia de las organizaciones, la capacitación a distancia se incrementó significativamente y seguirá fortaleciéndose.

Y es que más allá del desarrollo o madurez de la organización en el uso de las tecnologías, así como de las competencias de los responsables de gestionar la capacitación en la materia, la transición de presencial a distancia resultó inaplazable e indispensable, además de verse estimulada por la llegada y multiplicación del “trabajo a distancia”.

Así las cosas, todos fuimos testigos de la aparición repentina de un sin fin de sesiones de “capacitación y formación” a distancia a través de múltiples plataformas. En un abrir y cerrar de ojos en nuestros correos y redes sociales recibimos cualquier cantidad de invitaciones a capacitarnos en casi todo lo que fuera, incluso en aquello que nunca imaginamos y necesitamos.

Lo cierto es que, durante estos casi 3 años, hemos aprendido mucho respecto de la capacitación a distancia. A continuación, enumero a mi juicio, algunos de los principales aprendizajes:

1. La capacitación a distancia es igual de exigente que la capacitación presencial.

Requiere el mismo esfuerzo de planeación, diseño didáctico, contenidos, estructura de las sesiones, material didáctico, ejercicios y casos prácticos, evaluaciones, etc. Tire a la basura la idea de que la “capacitación a distancia es algo parecido a



un “karaoke”, o “un instructor hablando sin cesar a 30 cm de distancia de la pantalla, sin hacer mayor vínculo con la comunidad de aprendizaje”. En mi experiencia, eso puede ser todo, menos capacitación a distancia. Eso, estarán de acuerdo conmigo, se ubica más del lado del soliloquio.

2. Un instructor presencial puede no resultar ser el más idóneo a distancia.

En más de una ocasión, hemos sido testigos del fracaso en la conducción de una sesión de aprendizaje a distancia por un excelente instructor presencial. Valide las competencias y desempeño del instructor en esta modalidad. Lo uno, no garantiza lo otro (puedes cantar muy bien las rancheras, pero puedes ser malísimo cantando ópera). Entrevistemos al instructor e inclusive, solicitémosle alguna forma de evidenciar su dominio de la capacitación a distancia.

3. Establezca criterios o reglas para la capacitación a distancia.

De la misma manera que lo hacemos en la capacitación presencial con el establecimiento de “Reglas al inicio del Curso” (no usar o apagar celulares, participar y preguntar, llegar puntual a las sesiones, no estar saliendo y entrando al aula, participar activamente en los ejercicios que indique el instructor, hacer los trabajos extra sesión, etc.), establezca formalmente en su organización reglas de participación para los capacitación a distancia. Lo cierto es que conforme avanzamos en el dominio de la tecnologías y metodología, cada vez más la capacitación presencial y a distancia, se parecen más.

4. Asegúrese que el diseño didáctico incluya ejercicios de validación de lo aprendido.

Evite sesiones de aprendizaje en las que el instructor lea diapositivas y no valide mediante ejercicios, preguntas, casos prácticos, etc., la comprensión de lo expuesto. Favorezca la comunicación en dos sentidos. Evite el silencio y ausencia de imagen de los participantes por periodos prolongados.

Las sesiones a distancia implican la existencia de múltiples aulas, en tal virtud, controlar lo que pasa en las mismas, requiere poner en práctica diferentes tipos de controles como los que regularmente acordamos en las sesiones presenciales.

Asimismo, es importante que de acuerdo con el tiempo destinado a las sesiones a distancia y el formato de evento, ya sea conferencia, sesión/ taller, curso, etc., reflexione sobre los apoyos que se integrarán a la sesión, es decir, pensar en kahoot, mentimeter, google forms, perusall, quizizz, integrar pequeños grupos por zoom, teams, entre otros, resulta relevante toda vez que cada herramienta debe cumplir con un objetivo específico, tiempos, así como generar ciertos resultados de aprendizaje, y no meramente incluirse con propósitos de alargar la sesión, o “esconder” una mala planeación y diseño de la misma. Asegúrese de ello.

5. Favorezca el trabajo extra-sesiones.

Aliente la realización de casos prácticos y trabajos individual o en grupos, más allá de las sesiones síncronas. El tiempo de las sesiones síncronas resultará más redituable, si los participantes “traen el producto de su trabajo en lugar de realizarlo durante la sesión”. Con la realización de este tipo de ejercicios, seguro que el aprendizaje grupal se incrementará.

6. Brinde soporte y la instrucción.

El uso y dominio de múltiples plataformas tecnológicas constituye una de las principales características de la capacitación a distancia, por lo tanto, siempre resultará redituable apoyar al instructor en el desarrollo de las sesiones. Disponer del apoyo de un coordinador durante las sesiones, facilitará que el instructor se concentre en la exposición y desarrollo del contenido. Algunas de las funciones del coordinador, son:

- Dar ingreso a los participantes
- Validar la asistencia y permanencia en la sesión
- Motivar la participación
- Apoyar la realización de ejercicios y proyección de videos
- Leer comentarios y dudas de los participantes
- Enviar documentos y tareas, etc.

7. Capacite a la organización.

De la misma manera que el instructor tuvo que capacitarse en el uso de las tecnologías y plataformas, de igual manera, es necesario capacitar al personal en la materia. Ello favorecerá y facilitará la capacitación mediante instructores externos, pero más importante aún, de los instructores internos. Recuerde que la capacitación es un ejercicio en dos vías, por lo que en la medida en que los participantes conozcan y dominen el uso e interacción de las diversas plataformas, mayor será su capacidad de aprendizaje e intercambio con el instructor.

La capacitación es un acto intencionado y deliberado que pretende un cambio de conducta. Cosa que es lo suficientemente importante, como para dejarla al interés de las personas, así como al tiempo y destino.■



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.

Uso y abuso de la dinámica de grupos

Por Ana María Zepeda

LL *Las técnicas grupales no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para el logro de un objetivo final*

Antecedentes: Kurt Lewin y Jacob Levy

La Dinámica de grupos es un método iniciado en los años 40. Dos de los primeros investigadores de esta metodología fueron Kurt Lewin, quien acuñó el nombre, y Jacob Levy Moreno, quien fue precursor del psicodrama y del teatro espontáneo.

La Dinámica de grupos estudia las fuerzas que afectan la conducta de los participantes en un grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia, una unidad o un sistema.

Del conocimiento y comprensión de ese todo y de su estructura surge el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida de un grupo y de sus componentes.

La Dinámica de grupos es fruto de la psicología social experimental, el psicodrama, la sociometría, la psicoterapia, el trabajo social, la teoría del juego, las ciencias administrativas y organizacionales y otras disciplinas especializadas.

Uno de los principales investigadores de esta metodología, quien le da el nombre de "Dinámica de grupos", es Kurt Lewin.

De 1943 a 1945, el psicólogo y sociólogo de origen judío, Kurt Lewin, salió de Europa debido a la guerra. Se reubicó en los Estados Unidos y comenzó a observar que las personas, al interactuar o vivenciar juntos algunos conceptos, aprendían mejor, se enriquecían las ideas, se realizaban cambios de

manera efectiva e inmediata y se interesaban más que cuando escuchaban un discurso.

Lewin trabajó muchos años con la aportación de nuevos conceptos sobre las técnicas grupales. Sin embargo, una enfermedad le impidió seguir con sus trabajos y muere a los 57 años de edad.

Fue creador del concepto de Dinámica de grupos, sobre el que afirmó: "El grupo es un todo emergente que es más que la suma de lo que pueden hacer sus participantes de forma separada".

El método se llama "Dinámica de grupos" y las herramientas en general se conocen como dinámicas, juegos, actividades, ejercicios, experiencias estructuradas y otros más.

Una de las observaciones hechas con este método fue reconocer el efecto que tiene de sensibilizar a los participantes con su propia conducta y de propiciar una comunicación abierta, rápida y oportuna.

The First National Training Laboratory Group Development, N.T.L fue el primero de muchos laboratorios que existen en toda la Unión Americana, y sus objetivos son ofrecer a los participantes una experiencia de grupo durante la cual, con sus interrelaciones, pueden evolucionar y ser más autónomos, considerando los conflictos como uno de los orígenes de los bloqueos para

el desarrollo de los miembros de un grupo; y es aquí donde Leland Bradford, continúa con las investigaciones de Lewin.

De hecho, si la Dinámica de grupos es la escuela para comprender los mecanismos de la comunicación, también lo es para entender el poder del cambio, como toda la obra de Lewin.

Como Lewin lo subraya en la Fundación del Centro de Investigaciones del M.I.T.: “no hay individuo que no trate consciente o inconscientemente de influenciar a su familia, su grupo profesional, a su grupo de amigos y así sucesivamente...”.

Investigaciones realizadas en el campo de la Dinámica de grupos han permitido establecer reglas, requisitos, procedimientos y cuidados en términos de su aplicación.

El sistema, el entorno, el ambiente y las historias personales tienen un carácter dinámico, por lo que el comportamiento es fruto de la interacción de los individuos y grupos en un espacio y en un momento dado o predeterminado.

El comportamiento humano es dinámico en consecuencia del conjunto de las circunstancias ambientales y de los sistemas a los que pertenece el individuo o los grupos.

Por su parte, Jacob Levy Moreno es creador de la Sociometría y el Psicodrama, y pionero en la psicoterapia de grupo.

El Psicodrama es un método de abordaje del individuo, la familia, los grupos y la comunidad; y este tiene sus orígenes en el teatro, la sociología y la psicología. Sus intervenciones fueron para darle voz a niños y grupos marginales. Su creador gestó así su teoría y su técnica.

Moreno, en los bosques de Viena, reunía a los niños

y les contaba cuentos con el objetivo de dramatizar a los diferentes personajes, animales y personas.

En las cárceles trabajó con grupos de presidiarios y estableció principios de dinámica grupal y sociometría indagando las modalidades de interacción que se daban entre los reclusos.

Organizó a las prostitutas para que lucharan por sus derechos, ayudándolas a formar un sindicato propio.

Ya en Estados Unidos, en Beacon, trabajó con teatro espontáneo, en el que las personas relataban sus historias y las veían representadas por actores en el escenario; más tarde esto dio lugar al Psicodrama como instrumento terapéutico, donde un director dirige al protagonista, quien despliega su escena mientras que los yo auxiliares desempeñan los otros roles de la misma, apuntando a la comprensión y elaboración de conflictos.

En México y en muchos países, a partir de los años 60, apareció una avalancha de trabajos serios, como el movimiento humanista, la bioenergética, la Gestalt, el análisis transaccional, la meditación trascendental, la creatividad en grupo, el aprendizaje acelerado, programación neurolingüística, gamificación, Lego serious play, experiencias estructuradas, entre otros más, incluso integrando conocimientos sobre neurociencia.

“Prefiero entretener a la gente con la esperanza que aprenda y cambie, que enseñar a la gente con la esperanza de que se entretenga.” **Disney**



Dinámica de grupos aplicada

Los ejercicios dirigidos son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad de un individuo y de un grupo, fundamentados en la teoría de la Dinámica de grupos.

Los ejercicios son medios, métodos o herramientas que tienen el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que la energía del grupo forma un campo de fuerzas integradas y dirigidas hacia las metas del grupo.

Como se les conciben, son técnicas concebidas para que los integrantes de un grupo adquieran, gracias a los procesos observados y experimentados, conceptos y conocimientos y, en lo particular, modifiquen comportamientos y hábitos que los lleven a nuevos escenarios.

Las experiencias grupales son consideradas como un modelo reducido de la sociedad y un laboratorio donde los individuos realizan una investigación sobre ellos mismos, pero al mismo tiempo sobre los grupos sociales en general.

Proceso de enseñanza-aprendizaje con dinámicas grupales

La dinámica grupal es un proceso de interacción entre las personas, que participan en situaciones ficticias, planteadas con objetivos concretos donde se dan aprendizajes, tanto teóricos como prácticos.

La dinámica grupal permite profundizar en las relaciones humanas y posibilitan la toma de decisiones, la solución de problemas, compromisos de cambio y el trabajo en equipo entre otros.

Las dinámicas tienen la gran ventaja, a diferencia de otras técnicas, de proporcionar un contexto ideal a un facilitador o coach y al participante o coachee para que se facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje y el cambio en estos campos como:

- En el proceso de clarificación de tema a trabajar con los coachees.
- Acompañamiento en el proceso de cambio.
- Estimular a través de la dinámica el surgimiento de los recursos del coachee, sus conocimientos, cómo aplicarlos, usarlos o hacerlos significativos en sus intereses.

- Propiciar el autorreconocimiento del coachee, sus habilidades para comunicarse, su liderazgo, manejo de conflictos, control emocional, organización, administración, entre otras.

El uso y abuso de las dinámicas

A las dinámicas se les han denominado también "juegos", porque la mayoría son divertidos y atractivos para las personas, además de ser actividades simuladas de una realidad con reglas y direcciones que seguir u obedecer. Algunas dinámicas son casos reales, y se aplican para consensos, toma de decisiones, innovar, cambiar, mejoras, etc.

Las dinámicas adquieren un valor específico de diversión que no sólo estimula la emotividad y la creatividad, sino que también introduce dinamismo y tensión positiva en los grupos.

El carácter de juego encierra, además, un doble aspecto: por una parte, implica el hecho de desligarse de alguna situación cansada del momento y, por otra, lograr una identificación profunda sobre los problemas con los que se trabaja.

La propuesta de un juego suele ir unida a un cambio en la manera como se interactuará. Lo más importante es que el carácter de juego propicia la integración de diferentes componentes esenciales del ser humano como: lo corporal, afectivo, cognitivo, social, estético, ético y espiritual.

Las dinámicas proporcionan vivencias bajo la forma de juegos o ejercicios con una estructura mínima para que las personas puedan participar libremente y sacar el mayor partido de la experiencia.

Sabemos que muchos hemos vivido muchas experiencias, en un rol de alumnos o de capacitadores o facilitadores o coaches, y hemos pasado por el método expositivo; es decir, expuestos a recibir todo lo que nos digan, esté o no esté uno de

acuerdo, hasta llegar al participativo, en el que surge una oportunidad de expresarnos y de disfrutar la experiencia, aprender de ella.

En consecuencia, reconocemos que este último es el más exitoso, ya que se han probado cambios de conducta más rápidos, significativos, efectivos y duraderos, solamente debemos tener claro que las dinámicas no sustituyen la teoría. La teoría tiene un peso importante, las dinámicas ayudan a la reflexión y reforzamiento de conceptos que se hacen significativos porque el resultado puede dar lugar a dudas en los participantes: '¿Y qué realmente qué aprendimos?'

Reconocimientos

Hay aportaciones muy valiosas de investigadores mexicanos en estos temas; algunos de ellos se nos han adelantado dejando tras de sí un legado importante. Los mencionamos y honramos su legado: Enrique Mora Carrillo, Darvelio Alberto Castaño, Mauro Rodríguez Estrada, Linda Kasuga y Eduardo González.

Amo las dinámicas porque he visto como emerge la sabiduría de las personas y esto es maravilloso. ■

Lic. Ana María Zepeda Álvarez

Es capacitadora y conferencista internacional. Master en Ecología Emocional. Certificada en Internacional en Coaching Ejecutivo y Design Thinking. Fundadora de los ENCUENTROS INTERNACIONALES DE DINÁMICA DE GRUPOS, Premio Iberoamericano de Creatividad. Reconocimiento a su labor profesional otorgado por el INSTITUTO PABLO NERUDA y de Psicología en el XX CONGRESO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.

Cambio, cerebro y liderazgo

Por Juan Carlos Flores

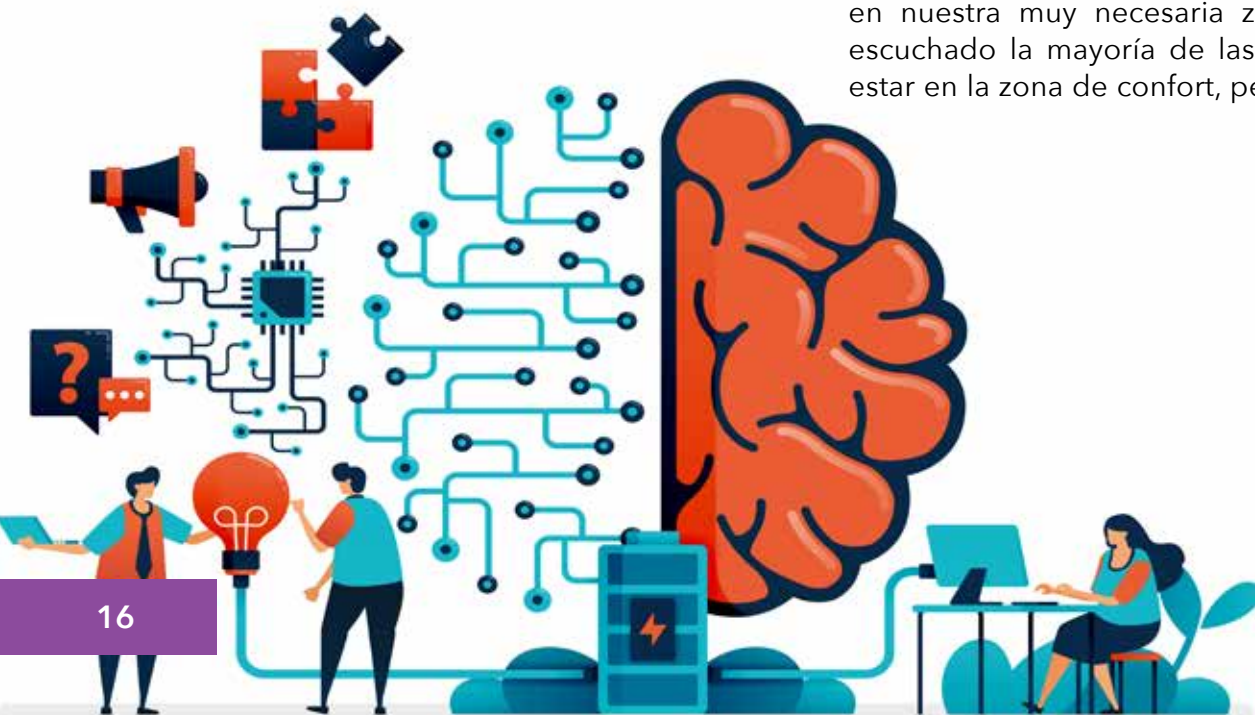
El tema del cambio ha sido tratado por un sinnúmero de personas desde una muy amplia gama de puntos de vista. Especialmente interesante es verlo desde la perspectiva del cerebro y cómo un líder puede tomar medidas para llevar a su equipo a través de un proceso de cambio. A este tipo de enfoque se le conoce como Neuro Liderazgo.

Primero que nada, es recomendable comprender que los seres humanos tenemos un cerebro que tiene apenas unas decenas de miles de años de evolución, aunque con una herencia de miles de años de nuestros antecesores evolutivos. Este cerebro está hecho para ayudarnos a sobrevivir y reproducirnos (diría que son las dos cuestiones fundamentales en cuanto a la vida). Por ello y hablando de forma simplista, nuestro cerebro evita el riesgo, evita el dolor y busca el placer, de preferencia, inmediato. Le gusta repetir lo que funciona para gastar la menor cantidad de energía posible para lo que se ofrezca (algunos hacen un muy buen trabajo en este sentido) y automatiza todo lo que se pueda (comportamientos y hábitos). Así que nuestro cerebro en general reacciona antes las

circunstancias y solamente ante una necesidad más profunda realiza cambios. Entiendo cambio como la transformación profunda de nuestros hábitos y/o comportamientos y reacción como el golpe de timón que nos salvará temporalmente de una situación de riesgo o amenaza. Tomando en cuenta esto, encuentro dos grandes diferencias entre cambio y reacción. El primero, es más duradero y requiere pensar. Reaccionar es no pensar y es temporal.

Cuando entramos en crisis reaccionamos por necesidad. En este estado de reacción, la solución que tomamos nos puede llevar a una posibilidad del 50% de que la "libremos". En ese bendito caso, estaremos tranquilos por un rato hasta que en la mayoría de las veces, caigamos de nuevo en crisis muy probablemente por las mismas razones que no resolvimos de fondo la primera vez (regresamos a los mismos hábitos, y comportamientos porque parece que todo se tranquilizó y podemos volver a ser los mismos de antes).

En cuanto al cambio provocado, éste se debe dar cuando estamos bien. De hecho cuando estamos en nuestra muy necesaria zona de confort (he escuchado la mayoría de las veces que es malo estar en la zona de confort, pero creo que lo malo



es estar mucho tiempo en ella, aunque nadie me ha dicho cuánto es mucho). Si tomamos en cuenta que lo más interesante de la vida está fuera de la zona de confort, entonces se requiere un... cambio.

Podemos entender como inteligencia del cambio a la sensibilidad de saber cuándo y cómo cambiar y mantenerse en el proceso sin perder el rumbo. En mi rol de coach, ante cualquier circunstancia recomiendo hacerse preguntas. Algunos ejemplos:

¿Quieres cambiar?; ¿Qué y cómo quieres cambiar?; ¿Para qué quieres cambiar?; ¿Qué estás dispuesto a sacrificar?; ¿Qué esperas ganar?; ¿Qué necesitas?; ¿Quién te puede ayudar?; ¿Cuándo vas a cambiar?

Siendo líder de un grupo (sea o no un equipo) o al menos de uno mismo, es recomendable seguir ciertas recomendaciones que Estanislao Bachrach (un reconocido doctor en biología molecular con maestría en dirección de empresas, cuya combinación lo hace un aterrizado expositor y escritor de temas de neurociencias y liderazgo) hace, para afrontar una necesidad de cambio, sea solicitada por las circunstancias de vida o del trabajo, o bien por decisión propia. Háganlos para ustedes (predicar con el ejemplo) y enséñenlo a sus colaboradores. A continuación, combino (o quizá deshago) las recomendaciones de Bachrach, con mis puntos de vista.

1. Primero que nada y ante una necesidad de cambio (entiéndase aquella circunstancia que nos causa problemas, sentimientos no deseados o riesgos), se requiere hacer Pausa. Esto es, detener el estímulo visual que nos provocó el desequilibrio (nos referimos a la imagen origen o fuente de que nos causa irritación principalmente porque el 90% de las personas tenemos una preferencia visual). ¿Cómo lo detenemos? Alejándonos. Si no es algo físico del que nos podamos alejar caminando, será quitando de la mente la situación para poder tener control de nosotros mismos.

Ayuda mucho respirar profundamente, con la espalda derecha. Si respiramos unas cuantas veces, lo cual nos lleva pocos segundos, generamos el desarrollo de venas y arterias del cerebro que hacen que se vaya la toxicidad que tiene "atrapadas" a nuestras neuronas. Al liberarse, las podemos ocupar para Pensar. En relación con la espalda derecha, estar en esta posición, facilita respirar mejor, además de que los neurotransmisores que corren por la médula espinal al cerebro fluyen mejor. Si respiramos con la espalda derecha (que es un principio de la técnica del yoga) de forma regular, lo convertimos en hábito (sin entrar en el tema en cuántas veces se debe hacer para que sea un hábito y es que la repetición fija los comportamientos, al igual que los conocimientos).

2. Otra recomendación muy importante es identificar y reducir lo más posible las amenazas que circundan al cambio, ya que el cerebro no cambia ante las amenazas o riesgos inminentes: reacciona. Esto es lo que queremos evitar por lo expuesto al inicio de este artículo. Una amenaza latente en el mundo de las jerarquías es el estatus (de jefes y padres). Si somos jerárquicamente superiores, podemos ayudar a los que dependen de nosotros dándoles certeza. El cerebro requiere certeza de lo que va a suceder o bien, por lo menos de saber cuándo vamos a saber lo que sucederá (o inclusive saber que nuestro líder tampoco sabe y que es un ser humano "común y silvestre"). La incertidumbre mata (no me digan que los que están leyendo esto y son padres están muy tranquilos cuando los hijos no han llegado a casa).

Otra amenaza para el cerebro es la competencia refiriéndonos a la lucha de unos contra otros (por un puesto, una medalla, un amor, un lugar en el estacionamiento). Y si incluimos dentro de este concepto la injusticia se convierte en un temor constante ("hubo trampa", "es el preferido", "no estuvo claro por qué de la decisión del jefe", "era mi idea"). Si alguien depende de nosotros, podemos poner las cosas claras, cumplir lo prometido y en la

medida de lo posible darles un grado de autonomía dentro de los rangos que dependan de nosotros. Tanto hijos como subalternos requieren decidir sobre lo que hacen; cuándo hacerlo conociendo las fechas de entrega; cómo hacerlo si tienen experiencia y conocer las reglas y el entregable esperado, etc. Esto brinda seguridad (certidumbre) a las personas.

3. Si estamos viviendo un cambio organizacional, es importante identificar a las personas que están en el equipo. Las que les gusta su trabajo y están comprometidas con lo que hacen, pero también a todos los demás: a los que no les importa nada, los que van porque se les paga, los que están bien como están (a veces hasta en una circunstancia deplorable que creámoslo o no es su zona de confort porque es lo que conocen) y a cualquier otro que pudiera causar algún problema a los demás durante el proceso o después. Si¿Para qué identificarlos? Hay dos máximas que considero fuertes, pero claras:

- a. El cambio se va a dar contigo, sin ti o a pesar de ti (así les digo a los grupos con los que trabajo acerca del trabajo de equipo).
- b. O cambias o te cambian. Si eres el responsable de un área, grupo o equipo, le das la oportunidad a la gente de cambiar, los enseñas, los ayudas y los guías. Si no quieren hacerlo, los cambias por otros. (Por cierto, esto aplica con las parejas, los jefes, pero no con los hijos por si alguien lo pensó).

4. Ante un proceso de cambio, se requiere una comunicación constante (clara, precisa, concisa, "maciza", oportuna, verdadera y demás atributos de una buena comunicación). El no saber causa incertidumbre, como ya lo comenté arriba, pero también si no se dice la verdad, tarde o temprano tendremos abandono o renuncia de personas. Y lo más riesgoso no son los que se van sino los que se quedan y "ya no están" o renunciaron sin irse. Dentro de este concepto tenemos a los desleales, los saboteadores, los terroristas, los doble cara, los pasivos, etc.

Dentro de la comunicación verdadera se requiere que la gente sepa lo que va a pasar y que definitivamente el cambio duele y que tenemos un alto porcentaje de probabilidad de fallar en algo. Van a existir la incomodidad, los errores, los fracasos, el miedo y la infelicidad. Lo que debemos buscar es la satisfacción de que lo que se está haciendo (el proceso) va en el camino correcto hacia lo que se busca con el cambio. En este sentido, recalco algo que considero de suma trascendencia (y que espero les quite un peso de encima): Los líderes no deben buscar la felicidad de la gente, porque esa es responsabilidad de cada uno, sino la satisfacción aún y cuando las decisiones que se toman por parte de los niveles superiores no sean populares.

Una frase muy común entre la gente (no sé si solamente latina, pero al menos entre la que me crié) es que las cosas suceden por algo. La verdad, yo creo que las cosas solamente suceden y cada quien las tomará como quiera o pueda. Es por eso que agrego algo más sobre la comunicación y es el enfocarse en lo positivo, que se refiere a quitar las barreras y todas aquellas cosas que estorban o interfieren durante el cambio. Para ello, y porque se me hace importante colocarlo en esta sección, destaco el dar mucha retroalimentación positiva, aquella que se refiere a agradecer o reconocer lo que se está haciendo bien para que se continúe haciendo. Y agregaría que aún y cuando el énfasis es dar mucha retroalimentación positiva, es necesario también dar retroalimentación constructiva (nunca negativa que en términos llanos yo llamo crítica), aquella que se refiere a la información que se da al otro para que sepa que tiene que detener algo que no debería estar haciendo, cambiar algo que no está haciendo bien o comenzar a hacer algo que debería estar haciendo y no ha sucedido. Lo anterior, debido a que la gente, por aquello de la certeza, requiere saber cómo está haciendo las cosas.

Agrego algo más sobre el enfoque en lo positivo. Existe una metodología que se llama: Indagación Apreciativa y se refiere al poder de las imágenes positivas que crean las realidades. "Si lo podemos

imaginar lo podemos lograr”, sobre todo si utilizamos nuestras historias de éxito que dicen que si antes utilizamos fortalezas, podemos volver a utilizarlas. El énfasis de la Indagación Apreciativa son las preguntas. Los cambios comienzan cuando nos hacemos la pregunta y entre más positiva sea ésta, más duradero será el cambio. Las preguntas abren nuevos mundos y posibilidades, movilizan nuestros mundos y nos transforman.

5. El enfoque en las expectativas y soluciones, en lugar de focalizarnos en los errores. Ni siquiera hay que enfocarse en objetivos SMART si no en direcciones claras (“vamos hacia allá” en lugar de “vamos a 36° latitud norte...”). Dave Gray, Sunni Brown y James Macanúfo hablan de Objetivos difusos (“Fuzzy Goals”). Es justo la función de la visión: Definir un horizonte más que un punto específico. Así podemos avanzar hacia “la montaña” sin preocuparnos por atinarle a una ladera, roca o árbol específico.

Imaginemos a Cristóbal Colón buscando una nueva ruta hacia las Indias. Si hubiera trazado un objetivo SMART seguro que no hubiera llegado. Sin embargo, él sabía que debía dirigirse a un horizonte específico y que se toparía con tierra. Es más, los hombres que lo acompañaron es muy probable que tuvieran objetivos diferentes (huir de algo o alguien, encontrar riqueza, comenzar de nuevo o definitivamente le creían a Colón), pero de alguna manera el líder conjuntó los deseos de todos (alejarse del puerto de partida y dirigirse a una nueva tierra) y estuvieron de acuerdo en la dirección a seguir poniendo en práctica sus habilidades. Aún y cuando las tormentas y corrientes marinas los desviarán del camino, retomaban la ruta “hacia allá” haciendo los ajustes necesarios sobre la marcha de acuerdo a las condiciones de la travesía y al plan inicial que dicho sea de paso, seguramente cambió debido a los aprendizajes del viaje.

Y en ese proceso de hacer los ajustes, si nos enfocamos en los problemas, el cerebro utiliza circuitos previamente utilizados (volver al pasado) que quizá fueron los que nos llevaron a ese punto

del que queremos salir. En cambio, si pensamos en alternativas y soluciones (vista al futuro), el cerebro crea nuevos circuitos y se crean nuevas redes neuronales (plasticidad cerebral) que potencializan la creatividad y definición de nuevas opciones y oportunidades (de hecho la palabra oportunidad surge del lenguaje de los antiguos marinos y tiene que ver justamente con llegar a puerto).

6. Tomemos en cuenta que el líder ante el cambio busca pasar lo más rápido posible por el fracaso para llegar al éxito. La razón tiene mucho que ver con los planes, pero el proceso se maneja estando atento a lo que sucede con su gente (emociones) y el entorno. Una buena herramienta es el Poder de Vetar las decisiones de nuestro cerebro mediante la mente (el cerebro es el hardware que procesa entre 50 y 60 mil pensamientos por día y la mente es el software que nos ayuda a manejar el cerebro o buena parte de él). Recordemos que el cerebro busca la satisfacción instantánea y si, por ejemplo, decide mandar la indicación de enojarse porque ello trae satisfacción de este tipo, nuestra mente no puede detenerlo. Pero lo que sí puede hacer la mente es ofrecer alternativas para sustituir la decisión del cerebro. Una emoción no se puede modificar, pero si cambiar por otra. Esto es, desde mi punto de vista la clave de la inteligencia emocional. En el caso de las acciones del líder ante su grupo durante los procesos de cambio, la recomendación es ofrecer alternativas basadas en expectativas claras. Si bien en las etapas por las cuales se atraviesan durante los cambios se presentan situaciones impredecibles, y llegan a existir acciones planeadas que no se pueden realizar, lo que el líder puede hacer es dar opciones que ayuden a sus colaboradores a retomar el camino basadas en las expectativas claras (el horizonte deseado).

Una de las frases más trilladas sobre el cambio que he escuchado es “lo más constante que hay es el cambio” pero ante esa realidad yo agrego “el cambio ya no es como era antes”. Tomemos en cuenta que los cambios se presentarán todo el

tiempo y muchos de ellos podemos provocarlos nosotros, pero los más serán causados por agentes externos. Así que consideremos que "Puedes provocar cambios para anticiparte a los cambios que otros pueden provocarte". ¿Cómo? Trabajando aquellas cosas que tienen que ver con nosotros mismos; aquello que nos lleva a realmente lograr cambios y no reacciones, ¿y qué es? la parte más profunda de nuestro ser y eso no se puede hacer si no dedicamos tiempo a conocernos y un gran comienzo es saber cómo funciona nuestro cerebro (la ventaja es que el nuestro funciona muy parecido al de los demás). Siendo líderes, con mayor razón debemos saber quiénes y cómo somos, qué queremos y para qué lo queremos. Además, si nos conocemos y lideramos, podremos hacerlo con otros.

Una última reflexión: Si al final no podemos (o no queremos) cambiar algo que no nos gusta, siempre quedará cambiar la manera en que vemos lo que no nos gusta. ■



Juan Carlos Flores Merino

Más de 25 años en áreas relacionadas con Recursos Humanos e impartiendo programas de desarrollo humano basados en la comunicación. Más de 15 años practicando coaching y otras metodologías de facilitación de espacios de aprendizaje para equipos, grupos y ejecutivos. Ingeniero Industrial, con un MBA y una maestría en Educación, Neurocognición y Aprendizaje, Diplomado en Recursos Humanos y Productividad y Diplomado en Filosofía de la Comunicación. jcfloresmerino@acctua.cc

El Endomárketing Primero el Empleado

Por Luis Felipe Llanos y Pedro Rendón



Estamos viviendo una época difícil, en donde las empresas parece que están perdiendo el interés en sus cuadros de Recurso Humanos (RH), y están más emocionadas con la tecnología. Esto puede incrementar el peligro de que los empleados no pongan su máximo *Engagement* en sus compromisos.

Una nota sorprendente: El 72.4% de los encuestados señala que estaban interesados en cambiar de empleo (Love Mondays). Es decir, de cada cuatro colaboradores, tres "tienen su cabeza en otro lado".

El calificativo "la mejor experiencia de marca" se gana si, y solo si, sus empleados califican a su empresa como "la mejor experiencia de trabajo", sobre todo, ahora que estamos regresando de una experiencia del *Homeoffice*.

Algunos testimoniales de ejecutivos exitosos que abordan la importancia de poner primero al empleado son:

- *Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán a tus clientes (Richard Branson).*

- *Cuida a tus empleados y ellos cuidarán a tus clientes (J.W. Marriott).*
- *Empieza por los empleados, y si los tratas bien ¿adivina qué? tus clientes regresan (H. Keller de SouthWest).*

El endomárketing parte de la premisa: "Empleados felices, clientes felices".

Algunas de las ventajas de tener una estrategia de "Primero el Cliente Interno" son (Bohnenbergeri et al., 2019):

1. Sembrarás la fidelidad de tus empleados y en tus clientes.
2. Lograrás una publicidad de boca en boca, iniciado de adentro, muy efectiva.
3. Los trabajadores obtendrán significado, pertenencia y lealtad en su trabajo.
4. Tus empleados podrán detectar las preferencias de los clientes y con esto desarrollar nuevas oportunidades.
5. Mantendrás una consecución de logros estratégicos de largo plazo.

¿Cómo se puede lograr un endomárketing?

Anteriormente todo giraba en torno a las características de producto o servicio incluida la publicidad. En la actualidad, toda gira en relación con las experiencias, tanto internas como externas. Es por esto, que ahora debemos buscar que la Cultura Organizacional predique con el ejemplo, desde arriba hasta abajo. En donde “el estado de ánimo del empleado” sea parte del ADN de cualquier organización. Se necesita que los empleados sientan un compromiso afectivo por parte de la empresa para lograr el distintivo de una gran experiencia laboral (Churquipa, 2017).

Van tres anécdotas que recuerdo:

Fui de turista a Puebla y decidí ir a desayunar a Vips que está en el edificio Jenkins, una hermosa construcción de 1910, diseñada por los mismos que construyeron la Torre Eiffel de París. En un inicio mi interés radicaba en el edificio, pero al sentarme en la mesa, me recibió una señorita mesera realmente amable y cálida. Fuera de lo común, ¿Cómo va su mañana? ¿Que desea el señor para desayunar? Bueno, después de ordenar el desayuno, mi interés por la calidad de servicio me obligó a hacerle una pregunta a la mesera: ¿Cuántos años tiene trabajando para Vips? me contestó 31 años. ¿Cómo era posible que con tantos años de antigüedad alguien tuviera la atención y entusiasmo de un recién contratado?, bueno, su respuesta me animó a una segunda pregunta ¿Para usted, quién de todos sus jefes ha sido el mejor?, su respuesta fue contundente: **“Ustedes”, mis clientes son mi mejor patrón. Gracias a su preferencia tengo trabajo.**

Moraleja, necesitamos preguntar a nuestros empleados como se sienten con el trabajo que realizan.

Una vez estuve con un Director de Recursos Humanos de una importante cadena hotelera, en una trascendental comida de negocios en el

restaurante del hotel con el líder del sindicato. Se le acercó el capitán de meseros, le preguntó, con un tono afable: ¿Licenciado, me puede dar su opinión respecto del servicio que les dimos?, el director le respondió: Mejor tu dime tu opinión. ¿Qué opinas de los servicios que recibes del departamento de recursos humanos?

Moraleja, necesitamos preguntar a nuestros empleados como se sienten con los servicios que reciben por parte del área de Recursos Humanos.

En mi carrera profesional he visto muchos logotipos y slogans de empresas sobre todo de servicio. El que más me ha impactado por el mensaje que les transmite a los empleados es el de Mexicana de Aviación. Su logotipo era el calendario azteca en dorado, impresionante, y su slogan decía: *“Es muy agradable ser importante, pero es más importante ser agradable”.*

Moraleja, necesitamos preguntar a nuestros empleados si tienen un trabajo que les agrada.

“Necesitamos infundir una mentalidad centrada tanto en los clientes internos, como en los externos”.

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.

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 B&B
CAPACITACIÓN COMPETENTE

 Conexión B&B 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
Teléfono: 55 5211 6893 / Fax: 55 5211 6893
Email: info@bbintegración.com

www.bbintegracion.com