

conexión B&B

CAPACITACIÓN COMPETENTE

“Aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja, se retrocede.”

Edward Benjamin Britten

REVISTA ESPECIALIZADA EN CAPITAL HUMANO,
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

MAYO 2023 / Año 2 / No. 8
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.

Lisbeth Villamil Salazar

Coordinación Contenido

A. Verónica Pérez Montiel

Arte y Producción



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

Col. Santa Cruz Atoyac,
Alcaldía Benito Juárez,
C.P 03310, Ciudad de México.

Teléfono: (55) 5211-6893

Fax: (55) 5211-6893

E-mail: 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	Volviendo a las bases Isidoro Behar
PÁGINA 7	Cómo aprovechar las Redes Sociales para retener al talento Millennial y Z Clarís González
PÁGINA 9	Los ingresos de la empresa y su control Gabriel Medina
PÁGINA 10	El reentrenamiento de los expertos funcionales en el contexto de la transformación digital Berenice Roch
PÁGINA 12	El futuro del trabajo remoto: la nueva normalidad laboral Fernando Zepeda
PAGINA 17	La capacitación laboral como estrategia de profesionalización, para potencializar el desarrollo organizacional Araceli Durand
PÁGINA 19	La importancia de no delegar la comunicación interna a otras áreas de la empresa. Comunicación Interna: La clave para un liderazgo efectivo Valeria Hall
PÁGINA 21	Las mujeres nos enseñan lo importante del liderazgo interactivo Luis Felipe Llanos
PÁGINA 23	Lifecasting: los valores empresariales sobre los conflictos generacionales Manuel Manterola
PÁGINA 25	¿Por qué es tan difícil la comunicación? Juan Carlos Flores

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.



VOLVIENDO A LAS BASES

Isidoro Behar



Me gustaría comenzar estas líneas agradeciendo a Margarita la oportunidad de seguir compartiendo contigo, lector, mis experiencias y pensamientos; y que te permitas pensar en ellos, discutirlos, debatirlos y reflexionar sobre ellos a futuro.

En los últimos meses, me he percatado de que todos deberíamos volver a incorporar el concepto de líder en todos los aspectos de nuestra vida: familiar, laboral, vecinal, cultural y demás. Todo esto, basado en el entendido del valor de las declaraciones.

La declaración es un acto lingüístico donde se expresa una voluntad de hacer y cumplir. A partir de ello, el mundo cambia, se crean nuevas realidades y también se abren expectativas y compromisos.

La declaración del SI, es una proclamación de aceptación, de compromiso y no solo conlleva el empeño de tu palabra, va más allá; constituye una declaración en la que empeñas tu honorabilidad. Un ejemplo sencillo que ilustra lo anterior es cuando le ofertas a tu hijo que estarás en su partido de fútbol o que no te perderás el festival de ballet de tu hija y nunca llegas y lo compensas comprando juguetes o helados y dulces. El incumplimiento a la palabra es pérdida de confianza y, tanto en la vida personal como en la laboral, hay consecuencias tarde o temprano.

Creo que los incumplimientos en la vida laboral van generando candados para protegernos de esas faltas, como por ejemplo, sabiendo que no he cumplido, me cubro solicitando datos, reportes y enviando copia en el mail a todo el equipo para que se note que yo no estoy en falta, sino el de enfrente. Estoy faltando a mi palabra de trabajo en equipo, estoy pasando por encima de mis pares o colaboradores.

La declaración del NO es una expresión para poner límites, para manifestar claramente nuestra no aceptación a algo. Con el No, nos cuidamos, no aceptamos, no nos comprometemos con algo que no va de acuerdo con nuestros valores, con tu forma de pensar y de vivir.

El gran problema del NO es que no sabemos expresarlo libremente. Nuestros juicios lo detienen al considerar lo que los demás pensarán de nosotros: "Si dice eso es porque no está comprometido", "Seguramente no quiero apoyar", "se sabe que no está preparado", etc. De esta forma



nos comprometemos con el jefe y aceptamos algún trabajo que compromete horas extra, tensión, saltarse alimentos, el tiempo de convivencia familiar y mal humor. Todo esto por no saber decir un No y explicar con calma tus razones. Vale la pena tomar ese camino! Créeme que te traerá paz y la certeza de tus decisiones.

La declaración del BASTA, es una afirmación firme para zanjar un límite. No hay más de lo mismo, tanto en lo personal declarando ¡Basta a mi flojera! ¡Basta a no dar prioridad a mi salud!, como en lo laboral: ¡Basta de soportar el mal trato de mi jefe! ¡Basta de tolerar burlas de mis compañeros!

La declaración del Basta es una proclamación de respeto a tú persona.

La declaración del GRACIAS es una expresión positiva. Involucra a quien tienes enfrente y le haces partícipe de que reconoces lo que hizo por ti. Pienso que es una aportación de felicidad a la vida cotidiana de las personas que te rodean y a las que te vas encontrando donde vayas.

¿Recuerdas haber dado las gracias a la señora de la limpieza de la oficina? ¿Das las gracias a tus colaboradores que cumplen con presentar trabajos bien elaborados y sin faltas a la primera? Y en casa, ¿das las gracias a tus padres, a tu pareja? ¿Agradeces a la vida por estar donde estás, por la naturaleza, el cielo, las flores? ¿Das gracias por estar vivo y gozar de salud?

El Gracias es despertar sonrisas, es una palabra poderosa y fácil de decir, ¡practícala!

La declaración del TE AMO, TE QUIERO, TE APRECIO es una proclamación del valor que tiene para nosotros la persona a la que se la decimos. Si en tu vida has sido "codo" o limitado en expresar amores y afectos a quienes nos rodean en casa, en la oficina, a nuestros amigos, nunca es tarde para aprender a expresarlo. No te quedes con el "si le hubiera dicho..." Me doy cuenta que pude haber dicho más te quiero y pude haber dado más abrazos a mis padres que ya se han ido, a parientes y a amigos.

Te dejo una tarea, pon en práctica lo que has leído en estas líneas. Compra un paquete de postit, escríbe la declaración que más te nazca del corazón, envuélvelo en una linda frase y regálala sin esperar nada. Solo dáte cuenta del poder que tienes de *Crear Futuros*.

Quedan pendientes más declaraciones poderosas... como el perdón. Otra tarea para la siguiente vez que nos encontremos.

Saludos.

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 y coaching ejecutivo.



CÓMO APROVECHAR LAS REDES SOCIALES PARA RETENER AL TALENTO MILLENNIAL Y Z

Clarís González



En la actualidad, las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental en el mundo empresarial, no solo para atraer a nuevos talentos, sino también para retener a los ya existentes. En particular, las generaciones millennial y Z son muy activas en las redes sociales, por lo que es importante que las empresas utilicen estas plataformas para establecer un vínculo más cercano con sus empleados.

Algunas estrategias que las empresas pueden implementar para utilizar las redes sociales para retener el talento de la generación millennial y Z son:

1. Crear una comunidad en línea

Las empresas pueden crear una comunidad en línea en las redes sociales para sus empleados, donde puedan interactuar entre ellos y con la empresa. Esta comunidad puede ser un lugar donde los

colaboradores compartan ideas, inquietudes y logros, y donde la empresa pueda publicar información relevante sobre la organización y la industria. La creación de esta comunidad puede ayudar a los colaboradores a sentirse más conectados con la empresa y a tener un sentido de pertenencia.

2. Promover la cultura de la empresa

Las redes sociales son una excelente plataforma para promover la cultura de la empresa y los valores que la organización defiende. Las empresas pueden utilizar las redes sociales para publicar contenido relacionado con la cultura de la empresa, como eventos de voluntariado, actividades recreativas y reconocimientos a los empleados. Esto puede ayudar al talento joven a comprender mejor la cultura de la empresa y a sentirse más motivados para trabajar en ella.



3. Reconocer y celebrar a los empleados

Las redes sociales pueden ser utilizadas para reconocer y celebrar los logros de los empleados. Las empresas pueden publicar mensajes de felicitación en las redes sociales cuando un empleado logra un objetivo importante, como el cierre de una gran venta o el lanzamiento de un nuevo producto. Esto puede ayudar a los empleados a sentirse valorados y reconocidos por su trabajo.

4. Ofrecer formación y desarrollo profesional

Las redes sociales también pueden ser utilizadas para ofrecer formación y desarrollo profesional. Las empresas pueden crear grupos en las redes sociales donde los colaboradores puedan compartir conocimientos y experiencias, así como acceder a recursos de formación en línea. Esto puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral.

5. Fomentar la retroalimentación y el diálogo

Las redes sociales pueden ser utilizadas para fomentar la retroalimentación y el diálogo entre los colaboradores y la empresa. Las empresas pueden utilizar las redes sociales para realizar encuestas y obtener la opinión de los empleados sobre diversos temas relacionados con la organización. También pueden utilizar las redes sociales para responder a las preguntas y preocupaciones de los empleados y para mantener una comunicación más fluida y efectiva con ellos.

En conclusión, las redes sociales son una herramienta muy valiosa para retener el talento de la generación millennial y Z. Al crear una comunidad en línea, promover la cultura de la empresa, reconocer y celebrar a los empleados, ofrecer formación y desarrollo profesional, y fomentar la retroalimentación y el diálogo, las empresas pueden utilizar las redes sociales para establecer un vínculo más cercano con sus empleados y mejorar su experiencia laboral.

Mtra. Claris González Monreal

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. Más de 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.



LOS INGRESOS DE LA EMPRESA Y SU CONTROL

Gabriel Medina

Hemos comentado en otras notas que el objetivo primordial de cualquier empresa es vender, esta actividad será la que le permita generar ingresos y, por tanto, resultar útil a la sociedad.

CARTERA DE CLIENTES

Tener identificados a los clientes es el primer paso por seguir es registrar en un sistema sus datos generales, fiscales, domicilios, etcétera, lo permitirá brindarle una fluida atención (sea persona moral o física).

REGLAS DE NEGOCIO

Adicional a los datos generales de los clientes, debemos tener registrados: Lista de precios asignada, condiciones crediticias, información de contactos a quien enviar facturas electrónicas (personas y correos), con esto, agilizaremos el registro de sus operaciones.

REGISTRO DE VENTAS

Un ágil registro de ventas se logra teniendo: datos del cliente actualizados, un buen catálogo de productos, listas de precios actualizadas y verificación automática de inventarios disponibles, de no tenerlo, la captura será laboriosa y lenta.

COMPROBANTES DE VENTAS

Fiscalmente, toda venta debe contar con un comprobante que detalle los artículos/servicios que el Cliente adquirió y por lo cuales se obtuvo un ingreso. Estos documentos pueden ser: Facturas electrónicas CFDI o Notas de venta.

FACTURAS ELECTRÓNICAS

Estos documentos electrónicos deben ser resultado del registro de una venta, es decir, la venta y la factura CFDI no deben de ser capturas independientes; si su sistema no tiene esta funcionalidad, analice la posibilidad de cambiarlo.

ENVÍO DE FACTURAS

El envío de facturas CFDI debe ser automático, los datos generales del cliente deben incluir los correos a los cuales enviar estos documentos electrónicos; si su sistema no tiene esta funcionalidad, analice la posibilidad de cambiarlo.

NOTAS DE VENTA

Las notas de ventas que no hayan sido facturadas a clientes, deben ser ligadas a un CFDI global, es decir, detallar en una factura los ingresos no facturados, cumplan con esta obligación. [Guía_Llenado_CFDI_global.pdf \(sat.gob.mx\)](#).

CUENTAS POR COBRAR

Las ventas a crédito (cuentas por cobrar), son compras que el cliente realiza y pagará en una fecha posterior. Su vigilancia es indispensable y debemos contar con herramientas que apoyen su control en la empresa.

CONTROL DE LAS CUENTAS POR COBRAR

El Registro de una cuenta por cobrar debe ser automático, no debe requerir un trabajo adicional; al cerrar una venta se identifica si su forma de pago fue a crédito y automáticamente debe generarse su correspondiente registro.

RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

La línea de crédito del cliente debe considerar el plazo en que éste debe pagar el crédito dispuesto; debe contar con reportes de antigüedad de saldos y estados de cuenta que le faciliten su cobranza.

Lic. Gabriel Medina Cruz

Licenciado en Administración de Empresas, especializado en tecnología y operación bancaria, industrial y empresarial. Actualmente Director de KonexusERP, consultor en Planeación Estratégica y Reingeniería de Procesos.



EL REENTRENAMIENTO DE LOS EXPERTOS FUNCIONALES EN EL CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Berenice Roch

Con la rápida evolución de la tecnología, alrededor de 1.100 millones de personas necesitarán reentrenamiento de aquí a 2030. La escasez de talento experto para cubrir muchas funciones es un reto crítico.

Los expertos funcionales desempeñan un papel crucial para impulsar el éxito empresarial. Al aprovechar sus profundos conocimientos e inclinaciones naturales, las empresas pueden innovar y mantenerse a la vanguardia en sectores que evolucionan rápidamente. Pueden ser un motor clave de la ventaja competitiva de una empresa en el mercado.

En consecuencia, la mejora de las competencias de los expertos es una prioridad empresarial crítica que ayudará a las organizaciones a satisfacer las deman-

das de la transformación digital y garantizar un flujo de talento. Al invertir en el desarrollo de sus expertos funcionales, las empresas pueden asegurarse de que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para crear nuevos productos y servicios, mejorar la eficiencia operativa y mejorar las experiencias de los clientes.

Las empresas necesitan desarrollar un enfoque sistemático para identificar, evaluar y acelerar el crecimiento profesional de su talento experto.

Para ser eficaces y tener impacto en una organización, los expertos deben dominar seis áreas clave:



Modelo CORE™ X de Human Edge

Auto-dominio: Es fundamental para ser un/a experto/a eficaz y analiza el control, la confianza, la automotivación y la actitud hacia el aprendizaje.

Motivadores: Los intereses e inspiraciones que impulsan el alto rendimiento de los expertos.

Conocimiento experto: El interés y el uso de los conocimientos de un/a experto/a en su área de especialización.

Alianzas estratégicas: La capacidad para relacionarse e incentivar a los demás para obtener resultados.

Actuar según un propósito: La capacidad para actuar y ejecutar los planes para obtener resultados.

Creación de valor: El impacto que genera el pensamiento dentro de la organización, creando valor a través de la toma de decisiones acertadas y de la innovación.



A los expertos les impulsan las oportunidades de aprender y crecer continuamente en su campo de especialización y de compartir sus conocimientos, lo que les convierte en candidatos ideales para dirigir y acelerar los esfuerzos de reentrenamiento. Así se logra desarrollar no solo un equipo de trabajo más resiliente y comprometido, sino también una ventaja competitiva en el mercado.

Ellos pueden participar en la capacitación formando y mentorizando a los empleados, participando en la transmisión de conocimientos en cascada y creando planes de desarrollo de competencias para reforzar y potenciar las capacidades existentes de los equipos, además de corregir los puntos ciegos. Al ayudar a desarrollar las capacidades de otros empleados, contribuyen a crear una cultura de aprendizaje continuo.

Mediante la creación de sistemas para evaluar y acelerar su desarrollo profesional, los líderes pueden comprometer a su fuerza de trabajo de manera diferente y garantizar un flujo de talento consistente, al tiempo que rediseñan su empresa de una manera más estratégica y centrada en el ser humano.

Las organizaciones que saben apreciar, inspirar y dar prioridad a sus expertos están mejor equipadas y posicionadas para afrontar los retos y oportunidades que presenta este entorno dinámico. Es crucial establecer una estrategia para atraer y desarrollar a los expertos. Una que se centre en reconocer, potenciar y retener la experiencia y los conocimientos de sus expertos.

En conclusión, identificar y aprovechar el talento de los expertos puede ayudar a las organizaciones a acelerar la reconversión y retención de su equipo de trabajo.



Te interesa conocer más, descarga nuestra investigación y contáctame: berenice.roch@human-edge.com

Contenido relacionado (inglés)

<https://human-edge.com/without-expert-insight-leaders-cant-drive-business-transformation/>

<https://human-edge.com/expertise-can-make-a-difference-between-customers-staying-or-leaving/>

<https://human-edge.com/experts-as-value-creators-innovation-in-action-in-zimbabwe/>

Referencias

- [1] World Economic Forum. (2023). The reskilling revolution. <https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>
- [2] Beddoes, Z.M., Leopold, T., Prising, J., Vijayakumar, C., Garijo, B., bin Abdullah, A., & Al Falasi, H.B. (2023, January 17). Preparing 1 billion people for tomorrow's economy. [Video]. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2023/sessions/preparing-1-billion-people-for-tomorrow-s-economy>
- [3] U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023, April 4). Job openings and labor turnover summary. <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
- [4] Leonard, D., & Martin, J. (2019, December 9). How your organization's experts can share their knowledge. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/how-your-organizations-experts-can-share-their-knowledge>

Lic. Berenice Roch

Directora global y socia de Human Edge AG con sede en Suiza, Berenice cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión de recursos humanos, desarrollo del talento, cambio y transformación organizacional. Con una carrera internacional en diversas industrias en México, Brasil, Inglaterra, Panamá y Suiza, ha desarrollado con éxito estrategias enfocadas a acelerar el crecimiento de los líderes y sus equipos, mientras se adaptan a los cambios del nuevo mundo laboral, conectando con su propósito.



EL FUTURO DEL TRABAJO REMOTO: LA NUEVA NORMALIDAD LABORAL

Fernando Zepeda

El trabajo remoto, también conocido como teletrabajo o trabajo virtual, se refiere al trabajo realizado fuera del entorno de oficina tradicional. La pandemia de COVID-19 ha obligado a muchas empresas a adoptar políticas y prácticas de trabajo remoto para garantizar la seguridad de los empleados y la continuidad del negocio. El éxito del trabajo remoto durante la pandemia ha demostrado que es posible trabajar de manera efectiva y eficiente desde casa. A medida que avanzamos hacia un mundo postpandémico, se espera que el trabajo remoto se convierta en la nueva normalidad.

El trabajo remoto no es nada nuevo. Por siglos, las personas trabajaron desde su hogar como herreros, alfareros, tejedores, etcétera. Sin embargo, fue en el siglo 17 en Inglaterra y Europa Oriental cuando se desarrolló el sistema del taller doméstico en apoyo a la industria textil y esto generó una versión nueva de lo que es trabajar desde casa. Más adelante, en la década de los 70 del siglo 20, en Estados Unidos se produjo una tendencia denominada “telecom-

muting”, mediante la cual los empleados podían permanecer en casa y comunicarse con su oficina a través de un teléfono para realizar sus actividades laborales.

Hacia la década de los 90 del mismo siglo, en Estados Unidos, el 10% de las personas empleadas ya trabajaban de forma remota para sus organizaciones. Y esta cifra creció hasta 17% hacia el año 2010 y hasta un 20% antes del inicio de la pandemia.

El trabajo remoto es considerado cualquier tipo de actividad remunerada por una institución u organización en la que el empleado puede desempeñar sus actividades desde cualquier lugar, comúnmente desde su casa. Las otras formas de trabajo que existen en la actualidad básicamente son el trabajo presencial, que se desarrolla en las instalaciones de la organización, y el trabajo híbrido que se ejecuta, en parte en dichas instalaciones, y otra parte en cualquier otro lugar como puede ser el domicilio de la persona empleada.

Impacto en las personas

A raíz de la apresurada implementación del trabajo remoto producida por la pandemia de la COVID-19, muchos de las personas empleadas empezaron a trabajar durante más horas, se perdieron los límites entre el hogar y la oficina o la empresa, hubo una pérdida del control del cuidado de los hijos y de la forma como se debería apoyar la educación desde casa, y no todas las personas fueron capaces de asumir estas nuevas modalidades de trabajo. De hecho, también con datos de Estados Unidos, cuatro veces más mujeres que hombres abandonaron su trabajo por presiones del hogar; y se incrementó 13% la fatiga generada por las reuniones a distancia, debido a que dichas reuniones son más demandantes física y mentalmente.



El éxito del trabajo remoto durante la pandemia ha demostrado que es posible trabajar de manera efectiva y eficiente desde casa.



Cabe mencionar que para las personas empleadas cuyas actividades laborales les permiten trabajar remotamente o en forma híbrida, la posibilidad de hacerlo desde otras ubicaciones se ha vuelto altamente atractiva. Una reciente investigación de la empresa Gallup refleja que el 49% de las personas económicamente activas en Estados Unidos hoy ya trabajan de forma híbrida, 29% lo hacen solo remotamente y solo un 22% lo hace de manera presencial.

Esta nueva forma de trabajar se ha convertido en un factor de satisfacción laboral para aquellas personas que son sujetas de esta modalidad de trabajo; pues de acuerdo con la misma empresa encuestadora, 60% de las personas que hoy tienen la posibilidad prefieren hacerlo híbridamente, el 34% de manera exclusivamente remota y únicamente el 6% prefieren trabajar de manera presencial.

En contraposición a la preferencia antes mencionada, cuando las personas quieren trabajar exclusivamente de forma remota y sus organizaciones no les permiten esta opción, 64% tienden a buscar empleo en alguna otra que sí les ofrezca esta alternativa. Si la preferencia es por trabajar de manera híbrida, el intento de abandono de la empresa se reduce ligeramente y ronda alrededor del 60%. Otra de las consecuencias es que se elevan los niveles de estrés a tal grado que 47% de aquellos que prefieren trabajar en forma exclusivamente remota reportan sufrir burnout y aproximadamente 40% de aquellos que prefieren trabajar de manera híbrida, lo padecen igualmente. Por último, el nivel de compromiso o engagement experimentado por quienes desean trabajar de forma remota y no pueden hacerlo es solamente de 17% y de poco más del 20% en aquellos que prefieren trabajar de manera híbrida.

¿Pierden el tiempo quienes trabajan desde casa?

Muchos empleadores tienen dudas acerca de la productividad de las personas cuando se les permite trabajar desde casa. De acuerdo con una investigación publicada por el Wall Street Journal, las

personas que trabajan de manera remota o híbrida en Estados Unidos, dedican el 35% de su tiempo, es decir, más de la tercera parte del día a su actividad laboral principal (más de 8 horas diarias); mientras que el 18% de su tiempo está dedicado para esparcimiento en casa; poco más del 15% para realizar mejoras en su hogar; un 11% para el cuidado de los hijos; una cantidad similar para actividades de esparcimiento al aire libre; y aproximadamente 7% de su tiempo lo aprovechan para realizar un segundo trabajo.

Impacto en la sociedad

El trabajo remoto tiene el potencial de impactar a la sociedad de varias maneras. Puede reducir la congestión del tráfico y la contaminación del aire, ya que menos personas necesitarán desplazarse a sus lugares de trabajo. También puede conducir a la revitalización de las zonas rurales, ya que las personas pueden trabajar desde cualquier lugar, incluso, mudarse a poblaciones menos saturadas. Con estas modalidades y las tecnologías disponibles actualmente, se abre la posibilidad de contratar talento que viva en cualquier parte del mundo, sin obligarlos a cambiar de residencia.

Sin embargo, el trabajo remoto también puede exacerbar la desigualdad, ya que aquellos que no tienen acceso a Internet de alta velocidad o un espacio de trabajo adecuado pueden quedarse atrás.

Beneficios del trabajo remoto

El trabajo remoto ofrece múltiples beneficios, tanto para los empleados, como para los empleadores. Para los empleados, proporciona una mayor flexibilidad en términos de horas de trabajo y ubicación, un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal y reduce el tiempo y los costos de desplazamiento.

Otros de los beneficios que trae el trabajo remoto o el trabajo híbrido es que los empleados necesitan invertir menos dinero en su vestimenta ya que al trabajar desde su domicilio no es necesario es-



tar tan presentables como si se asistiera a un centro de trabajo. Adicionalmente, trabajar desde casa permite, a quienes son padres y madres de familia, atender a sus familiares enfermos sin necesidad de pedir permiso para quedarse en casa y desatender las obligaciones del trabajo.

La vida familiar se fortalece de una manera importante pues trabajando desde casa es posible asistir a eventos escolares de los hijos e hijas y es posible estar más disponible para ellos y ellas cada vez que lo necesiten. Finalmente, otra ventaja es que no hay la necesidad de lidiar con algunas de las políticas de oficina ni con las luchas de poder comunes en los centros de trabajo.

Para los empleadores, el trabajo remoto puede conducir a una mayor productividad, costos generales reducidos y acceso a un mayor grupo de talentos. Los estudios también han demostrado que los trabajadores remotos están más comprometidos, satisfechos y son más leales con sus empleadores.

No obstante, no todo es miel sobre hojuelas. El trabajo remoto y el trabajo híbrido representan algunas desventajas. Al no existir reuniones informales con colegas de trabajo se obtiene menos retroalimentación y menos comentarios útiles que pudieran ayudar a mejorar la calidad del trabajo. Tampoco es posible escapar del trabajo porque el trabajo sigue a la persona empleada hasta tu hogar. Es común que existan interrupciones por parte de familiares, de amigos o vecinos que no respetan los horarios de trabajo que establece el empleado o la empleada. Es probable que haya cierta interferencia de las actividades laborales con las relaciones y la vida familiar.

También es posible que algunas personas se puedan sentir ignoradas o no vistas ni escuchadas por su líder por estar fuera de su mirada. Al trabajar desde casa puede existir el miedo de que se perjudique las posibilidades de avance en la carrera profesional precisamente por no estar ante la vista del líder. Los sentimientos de aislamiento y de soledad



Para los empleadores, el trabajo remoto puede conducir a una mayor productividad.

que produce en aquellas personas que no tienen familia y se quedan trabajando desde casa también son un factor que se necesita considerar cuándo se decide trabajar desde casa. Y por último, la persona que trabaja remota o híbridamente puede llegar a sentir que el día nunca termina, puesto que al no haber horarios tan definidos es posible que existan requerimientos de trabajo a deshoras e, incluso, en los días de descanso.

Desafíos del trabajo remoto

El trabajo remoto también presenta algunos desafíos. Uno de los principales retos es la comunicación y la colaboración. Sin una interacción cara a cara, puede ser difícil construir relaciones, establecer confianza y mantener la cohesión del equipo. Las personas que trabajan remota o híbridamente también pueden desgastarse luchando contra el aislamiento, la soledad y el agotamiento.

Los líderes enfrentan la necesidad de desarrollar o mejorar sus habilidades de gestión por objetivos, comunicación, retroalimentación, empatía, asertividad y liderazgo.



Por su parte, a los empleadores les puede resultar difícil administrar equipos remotos y asegurarse de que cumplan sus metas y objetivos.

Organizarse para trabajar de forma remota o híbrida

Cuatro son las actividades fundamentales que tienen que realizarse para preparar a la organización y a sus empleados con vistas al trabajo remoto o al trabajo híbrido.

1. Se tiene que cuidar es que el tipo de puestos, a los cuales se les va a facilitar trabajar en cualquiera de estas modalidades, sean aquellos cuyas funciones son propicias para ello. Por lo tanto, debe realizarse una clasificación de las funciones para identificar aquellas que pueden ejecutarse de manera remota, cuáles en forma híbrida y cuáles necesariamente presenciales.

2. Análisis de las personas. Tenemos que considerar la preferencia individual pues, aunque haya funciones que pudieran ejecutarse de manera remota o híbrida, las actuales personas ocupantes de dichos puestos pudieran preferir desempeñar su trabajo de manera presencial. Además, es conveniente revisar sus competencias, tanto en tecnología, cómo en las actividades propias de su función para asegurar que al trabajar fuera de la oficina no haya afectación a los resultados esperados. Igualmente, este análisis de las personas, debe incluir el grado de compromiso que tiene cada una de ellas con su trabajo y con la organización, para elegir a quienes pueden desempeñarse con un tipo de supervisión diferente.



El trabajo remoto y el trabajo híbrido representan algunas desventajas.

3. Análisis de a las personas en conjunto, es decir, a los equipos de trabajo. Los 3 elementos que deben analizarse en este sentido son:

- a. El grado de cohesión que mantiene la gente en el equipo;
- b. La interdependencia de las tareas que tienen que ejecutar entre ellos;
- c. El tipo de liderazgo que coordina a dichos equipos y que puede ser un factor propicio, o no, para las modalidades no presenciales.

4. Grado de preparación que tiene la organización en relación con el trabajo bajo modalidad remota o híbrida. En este rubro el análisis de la infraestructura de quiénes trabajarán fuera de la oficina es muy importante, pues si no poseen las condiciones necesarias en términos de hardware, software y conectividad, sus trabajos pueden resultar seriamente afectados y, por consiguiente, también el resultado general de la organización. En la preparación y, aunque ya hablamos de las personas, es importante estar seguros de que ellas están debidamente preparadas emocional y socialmente para poder realizar su trabajo desde fuera de instalaciones de la organización. El tercer elemento relacionado con la preparación organizacional, se relaciona con los procesos de trabajo; ya que éstos requieren ser revisados para identificar la viabilidad de ser ejecutados de manera remota o híbrida.

Tendencias futuras en el trabajo remoto

Se espera que el futuro del trabajo remoto siga creciendo y evolucionando. Los avances en tecnología, como la realidad virtual y la realidad aumentada, harán que la colaboración remota sea más inmersiva e interactiva. La adopción de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático permitirá flujos de trabajo más eficientes y automatizados. Los modelos de trabajo híbrido, que combinan el trabajo remoto y en la oficina, serán más frecuentes. El trabajo remoto también puede conducir a una fuerza laboral más diversa e inclusiva, ya que elimina las barreras



geográficas y permite el acceso a un grupo más amplio de talentos.

Otras tendencias que vale la pena considerar es la implementación del trabajo de tiempo parcial en aquellas áreas o sectores que son propicios para ello. Asimismo, abrir oportunidades cada vez más claras y de mejor nivel para las mujeres que trabajan en las organizaciones.

Con los avances tecnológicos, seguramente la generalización de los robots virtuales y la utilización de aplicaciones de realidad inmersiva, que nos introduzcan en el metaverso, harán de los trabajos actividades más retadoras y con mayores posibilidades de involucramiento de los clientes y de los colaboradores.

Conclusión

El trabajo remoto llegó para quedarse. Si bien presenta algunos desafíos, los beneficios superan los inconvenientes. El trabajo remoto ofrece mayor flexibilidad, mayor productividad y acceso a un mayor grupo de talentos. Se espera que el futuro del trabajo remoto siga evolucionando, con avances tecnológicos y la adopción de modelos de trabajo híbridos. A medida que adoptamos la nueva normalidad del trabajo remoto, es importante abordar los desafíos y garantizar que sea inclusivo y equitativo para todos.

Referencias

- Cappelli, P. (2021). *The future of the office*. Wharton School Press.
- Harter, J. (2023, May 1). Why the commute? [Blog post en Gallup Workplace]: <https://www.gallup.com/workplace/474482/why-commute.aspx>
- Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F., & Peixoto, R. (2023). Employees' fit to telework and work well-being:(in) voluntariness in telework as a mediating variable?. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 257-274.
- Moss, J. (2021). Beyond burned out. [Video]. Harvard Business Publishing Education. <https://hbsp.harvard.edu/products/videos/HV1408-AVO-ENG>
- Neeley, T. (2020, March 16). 15 questions about remote work answered. *Harvard Business Review*, March 2020. Pp. 1-8.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*.
- Vanderkam, L. (2020). *Cómo hace home office la gente exitosa*. Aguilar.
- Wigert, B., & Agrawal, S. (2022, August 31). Returning to the Office: The Current, Preferred and Future State of Remote Work. [Gallup blogpost]. Retrieved from: <https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx>, on April 17, 2023
- Zheng, L. (2021). Unite your team across distance [Video]. Harvard Business Publishing Education. <https://hbsp.harvard.edu/products/videos/5270AV-AVO-ENG>

Fernando Zepeda Herrera

Consultor, coach y constelador organizacional. Trabajó 30 años en áreas de recursos humanos en empresas como Bimbo, Sigma Alimentos, TV Azteca, entre otras. Cuenta con 2 maestrías y es autor de 5 libros, varios capítulos en libros académicos y artículos en revistas especializadas. Puede ser contactado en: fernando.zepeda.consulting@gmail.com



LA CAPACITACIÓN LABORAL COMO ESTRATEGIA DE PROFESIONALIZACIÓN, PARA POTENCIALIZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Araceli Durand

La crisis por COVID-19 ha modificado la forma de trabajar, ahora, actividades como el *home office*, el *e-commerce*, las ventas y compras en línea, el aprendizaje y las experiencias virtuales son parte de la cotidianidad. Ante este escenario, la importancia de la capacitación y actualización, es protagonista. Esta emergencia sanitaria ha dado como respuesta que las empresas, realicen un análisis interno identificando fortalezas, debilidades, ante la amenaza que esto significa, así como buscar oportunidades para enfrentarla.

La transformación de las actividades rutinarias, han modificado los procesos de trabajo, siendo prioridad utilizar herramientas digitales para que la comunicación, sea más asertiva y eficiente, por lo que, actualmente existe la necesidad de desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia, el liderazgo o la inteligencia emocional; pero también se requieren desarrollar habilidades técnicas, como el desarrollo de destrezas tecnológicas para resolver problemas y generar flujos de trabajo más eficientes.

Es por ello que capacitar al personal, tanto de forma individual como grupal, debe ser parte de las prioridades de la estrategia empresarial, en el presente y en el futuro inmediato.

Por lo que es de suma importancia desarrollar programas de capacitación laboral, como estrategia de profesionalización y liderazgo, para potenciar el desarrollo de la organización, diseñados de acuerdo a sus necesidades reales y cumplir con el objetivo estratégico de la empresa.

Considerando que el entorno actual nos lleva a un mundo globalizado, digitalizado y cambiante constantemente, caracterizado por las innovaciones tecnológicas basadas en la conectividad para automatizar procesos, las nuevas forma de vender y de comprar, el *e-commerce*, el mundo de las redes sociales, el internet, etc. las empresas deben mantener a sus colaboradores actualizados para enfrentar estos nuevos retos. Lo más importante antes de implementar una capacitación es definir con exactitud las habilidades que se desean



“Capacitar al personal, tanto de forma individual como grupal, debe ser parte de las prioridades de la estrategia empresarial, en el presente y en el futuro inmediato.”



desarrollar en los empleados y qué beneficios van a generar estos, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La capacitación laboral, además de proporcionar apoyo al trabajador, genera nuevas oportunidades de innovación, aumenta la creatividad, incrementa la productividad y se desarrolla una mejor resolución de conflictos, si el empleado conoce su proceso y se actualiza constantemente, podrá mejorarlos y eficientizarlos, afrontado los riesgos del entorno y mejorar su desempeño laboral.

El entrenamiento del personal tendrá un impacto significativo en el clima laboral, debido a que los colaboradores que han participado de una capacitación, se sentirán más motivados y con ganas de aplicar lo aprendido, además esta formación recibida resulta también una pausa para refrescar la mente y recargar energías. Un empleado capacitado está más dispuesto a alcanzar su máximo potencial, es por esto, que para las empresas la capacitación es beneficiosa, ya que habrá más confianza para realizar promociones, y habrá menos necesidad de contratar a personas externas; además, disminuirán los problemas de falta de mano de obra calificada. Queda clara la importancia de la capacitación laboral para las empresas, como una estrategia de profesionalización, para potencializar el desarrollo organizacional, así como una ventaja competitiva, sin embargo, cada profesional es responsable de su propio desarrollo, por lo que pensar en capacitarse es una de las mejores maneras de invertir el tiempo y aprovechar las oportunidades que se presentan, para ser mejores.

La capacitación está directamente relacionada con los niveles de compromiso y participación de los empleados. Un empleado recién llegado a la organización, estará ansioso por trabajar duro y demostrar su valor y capacidades, pero si su capacitación no le permite desempeñarse al más alto nivel, el compromiso empezará a disminuir gradualmente.

Por lo tanto, el desarrollo de un programa de capacitación ya sea general o por perfiles específicos, ayuda a transmitir mejor los valores de la compañía, mantener el compromiso, propiciando una mejor integración entre su personal y generando empleados competitivos e identificados con la visión de la empresa. Esto contribuye a que toda la organización vaya en una misma dirección para alcanzar los objetivos en común. Según especialistas en recursos humanos, los programas de capacitación generan beneficios para todos los miembros y niveles de una compañía.

La clave del éxito en la implementación de un programa de capacitación es resultado de un trabajo en conjunto, los líderes de la organización deben apoyar y estar convencidos de los beneficios de esta estrategia, la capacitación que se realice, debe ser acorde a las necesidades reales de la organización, por lo que se requiere realizar una buena planeación con un buen programa, iniciando con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), la cual proporciona información esencial para planear, elaborar y aplicar con éxito los programas de capacitación y permite a las organizaciones canalizar recursos hacia las áreas que contribuirán más al desarrollo de los colaboradores, mejorando el desempeño organizacional.

REFERENCIAS

- Blake, Oscar (1998), *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*, Argentina Editorial Macchi.
- Petit Torres, Elsa (2012) *El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo*.
- Siliceo A. A. (2004) *Capacitación y desarrollo de Personal*. Ed. Limusa. México.

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.



LA IMPORTANCIA DE NO DELEGAR LA COMUNICACIÓN INTERNA A OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

COMUNICACIÓN INTERNA: LA CLAVE PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO

Valeria Harrell

La comunicación interna es un aspecto fundamental en cualquier organización. La habilidad para transmitir información de manera clara, coherente y oportuna es esencial para el éxito de cualquier empresa. Sin embargo, en muchas organizaciones, la responsabilidad de la comunicación interna se delega en áreas que no están especializadas en este ámbito. En este artículo, les compartiré por qué es crucial que los gerentes y directores de comunicación interna mantengan el control de este proceso vital.

Su impacto en la organización

La comunicación que se da al interior de cualquier empresa es el proceso donde se comparte información, conocimientos y experiencias entre los colaboradores. Puede ser formal o informal y puede llevarse a cabo a través de diversos canales internos, como reuniones, correos electrónicos, intranet, boletines o charlas informales.

Construcción de una cultura interna efectiva

Un equipo de comunicación interna puede crear y mantener una cultura más abierta y transparente. Esto implica establecer canales internos efectivos, el compromiso de todas las áreas para promover la participación y el intercambio.

Cuando esta comunicación es efectiva, se refuerza el liderazgo y se crea un ambiente de trabajo positivo, fomentando la colaboración, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores. Además, una comunicación interna sólida permite que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos, la visión y misión de la empresa.

Los riesgos de delegar la comunicación interna a otras áreas

Delegar la responsabilidad de la comunicación interna a otras áreas no especializadas puede generar diversos problemas como:





1. Pérdida de control y coherencia en la comunicación.

Cuando diferentes áreas de la empresa se encargan de la comunicación interna, se corre el riesgo de que la información no se transmita de manera coherente, o bien, no se le dé el seguimiento adecuado. Esto puede generar confusión y malos entendidos entre los colaboradores y, a su vez, afectar la productividad y la moral del equipo.

2. Falta de enfoque en la comunicación interna.

Si la comunicación interna se delega en áreas que tienen otras responsabilidades principales, es muy probable que la comunicación no reciba la atención necesaria. Esto puede generar un flujo de información insuficiente o poco efectiva y como resultado, afectar negativamente la cultura y el rendimiento de la empresa.

Ahora bien, si le damos la importancia correcta a un equipo especializado en comunicación interna puede ayudar a otros líderes a comunicar sus mensajes de manera efectiva y mantener a todos los colaboradores alineados con los objetivos de la organización. Esto fortalece el ambiente organizacional y permite que la empresa se adapte con mayor rapidez a los cambios, desafíos y posibles conflictos del entorno empresarial, dando una respuesta inmediata y positiva.

Por ello, es fundamental contar con un equipo dedicado exclusivamente a la comunicación interna, donde se garantice que se abordarán adecuadamente todas las necesidades, objetivos, programas y desafíos de comunicación organizacional.

Recursos humanos no es comunicación interna. Un buen director o gerente encargado de mantener los procesos de comunicación interna puede desarrollar estrategias y canales internos efectivos para fomentar el trabajo en equipo y el compromiso de los colaboradores.

¿Tu empresa sabe la importancia de contar con un área de comunicación interna?

Lic. Valeria Harrell

Socia co-fundadora en Ariva Consultores. Licenciada en Comunicación por la Universidad Latinoamericana, con un posgrado en Imagen Profesional por el Instituto Imatge Consulting. Redactora para articular la estrategia de marketing de contenidos.
LinkedIn: @valeria-harrell



LAS MUJERES NOS ENSEÑAN LO IMPORTANTE DEL LIDERAZGO INTERACTIVO

Luis Felipe Llanos



Uno de los principales atributos de la mujer ejecutiva moderna es el liderazgo interactivo, que favorece los procesos colaborativos para administrar y resolver conflictos. Su influencia se deriva de las relaciones, más que de la autoridad formal o el poder del puesto. Rosener (1997) en su libro *America's competitive secret: Women managers* (Pág 5 y 6), identifica que las empresas necesitan reinventar su estilo y es la primera en proponer el uso del liderazgo interactivo como un estilo propio de las mujeres.

El liderazgo de control, atribuido no hace mucho al perfil de los hombres es un espejismo. Los líderes más efectivos en este momento, hombres y mujeres, son aquellos que adoptan rasgos que alguna vez se consideraron femeninos:

- Empatía
- Vulnerabilidad
- Humildad
- Inclusividad
- Generosidad
- Balance
- Paciencia

Kinsey (2011) en su artículo, explica que tanto hombres como mujeres pueden practicar el liderazgo interactivo, las investigaciones indican que el estilo de liderazgo de las mujeres difiere por lo general del de la mayoría de los hombres y se adapta particularmente bien a las organizaciones actuales.

Las mujeres emplean un estilo de liderazgo más participativo, es más probable que compartan información y poder, y tienen fuertes habilidades relacionales que las hacen parecer empáticas con su personal. Tanto en estudios de laboratorio, como en observaciones de líderes reales, a menudo se encontró lo contrario con los hombres. Los líderes masculinos tienden a ser más transaccionales en sus tratos comerciales, favorecen un enfoque más jerárquico y directivo, y suelen transmitir autoridad formal (Sharpe, 2000).

Las habilidades emocionales son decisivas para el liderazgo interactivo. Otro estudio reveló que las mujeres obtuvieron calificaciones más altas en este tipo de habilidades emocionales, las cuales no se aprenden solamente con la antigüedad del líder (Schwartz, 2015).



Groves(2005), identificó que en general, los estudios muestran que las mujeres ejecutivas, cuando son calificadas por sus pares, subordinados y jefes, obtienen puntajes más altos que sus contrapartes masculinas en una amplia variedad de medidas, desde producir un trabajo de alta calidad hasta establecer metas y asesorar a los empleados.

Un estudio de Folkman (2012), encontró que las mujeres obtuvieron en 12 de 16 competencias, calificaciones más altas que los hombres. En particular son de destacar las competencias más humanas claves del liderazgo interactivo:

- Autodesarrollo
- Desarrollo de otros
- Motivación e inspiración
- Trabajo en equipo
- y sobre todo: "Construcción de relaciones"

Buchanan (2013), en su artículo denominado Entre Venus y Marte: 7 rasgos de verdaderas líderes", explica que en un primer momento se les pidió a 32,000 participantes que clasificaran 125 rasgos entre masculinos, femeninos o neutrales. Posteriormente se les pidió que calificaran la importancia de estos 125 rasgos para un liderazgo efectivo. Como resultado, los rasgos "femeninos" estuvieron fuertemente relacionados con el liderazgo efectivo.

En resumen: El control es un espejismo. Los líderes más efectivos en este momento, hombres y mujeres, son aquellos que adoptan rasgos que alguna vez se consideraron femeninos: Empatía, Vulnerabilidad, Humildad, Inclusividad, Generosidad, Balance, Paciencia, y sobre todo, Construir relaciones.



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.



LIFECASTING: LOS VALORES EMPRESARIALES SOBRE LOS CONFLICTOS GENERACIONALES

Manuel Manterola

Las empresas se han ido adaptando conforme las "nuevas generaciones" han tomado puestos gerenciales. El concepto de liderazgo se ha ido complementando de tal manera, sin embargo, ¿los valores han cambiado?

Es una realidad que el mundo empresarial se conforma por sus colaboradores y las empresas evolucionan junto con las generaciones que completan los puestos de trabajo. La forma, el trato y la mentalidad se alinean de acuerdo con sus colaboradores.

Por esto en mención, en Círculo Laboral nos surgió la duda, si bien las generaciones han cambiado drásticamente en su forma de pensar, de vivir, de correlacionarse con sus compañeros de trabajo, ¿Qué ha pasado con los valores? ¿Esos se mantienen o también han cambiado?

Comprender los conceptos de flujo generacional o "lifecasting" es de vital importancia para las empresas, ya que es clave para mejorar su cultura y clima organizacional, no entender cómo funciona afecta la retención de talento y la rotación de personal.

Uno de los servicios más solicitados de nuestra cartera de productos es el índice general de honestidad, que como su nombre indica, es un instrumento de evaluación que nos permite conocer el nivel de honestidad del evaluado, para el cual desarrollamos una serie de factores de evaluación basados en los modos y vivencias de los mexicanos, es decir, desarrollamos un algoritmo para la cultura mexicana, único en el mercado. Para ello, decidimos hacer un estudio para poder así entender si el "lifecasting" ha afectado los valores de los empleados y empleadores.

El estudio de Círculo Laboral, permitió comprobar que los valores clave propuestos para que los candidatos



califiquen para integrarse en las organizaciones como la lealtad, la verdad y la honestidad, no se diferencian entre los grupos generacionales, es decir, no se muestra un cambio en la relación de las generaciones respecto a los valores. Por el contrario, son una muestra de que cada generación tiene características particulares y son los valores el punto de convergencia que permite la relación intergeneracional dentro de los ámbitos laborales.

Algunos de nuestros hallazgos fueron:

1. El flujo generacional no ha cambiado en los últimos años en cuanto a los puntajes de los valores, pero sí están provocando modelos distintos de gestión y liderazgo.
2. Las generaciones actuales responden a las organizaciones respecto a los modelos de ética laboral que se les pide.
3. El top de puntajes más altos es de Sinceridad, Compromiso y Lealtad con la empresa; considerando



que los colaboradores sí trabajan apegados a las metas de la compañía, pero requieren reciprocidad para permanecer a partir de modelos acordes a los motivadores que sugiere su generación.

Podríamos concluir que los valores se mantienen intactos, pero las formas de liderazgo han cambiado drásticamente y de acuerdo con un reporte realizado por LinkedIn (Global Job Seeker Trends: Why and how people change jobs), la insatisfacción con el liderazgo o management de la empresa, junto con pocas oportunidades de crecimiento son los factores principales de pérdida de talento en las compañías.

Independientemente a los resultados del estudio, Círculo Laboral recomienda siempre tener información a la mano sobre los perfiles a evaluar. Hay muchas formas de analizar al talento de manera rápida y económica, como por ejemplo nuestra prueba de IGH, entre otras en el mercado. Consulta más información en <https://www.circulolaboral.com.mx/indice-general-de-honestidad>

Muestra del estudio:

Este estudio se hizo con entrevistas a 575,631 empleadores que fueron evaluados en la fase de reclutamiento (410,977 hombres y 164,654 mujeres). El 64% de los empleados tenían entre 21 y 37 años al iniciar el proceso de reclutamiento.

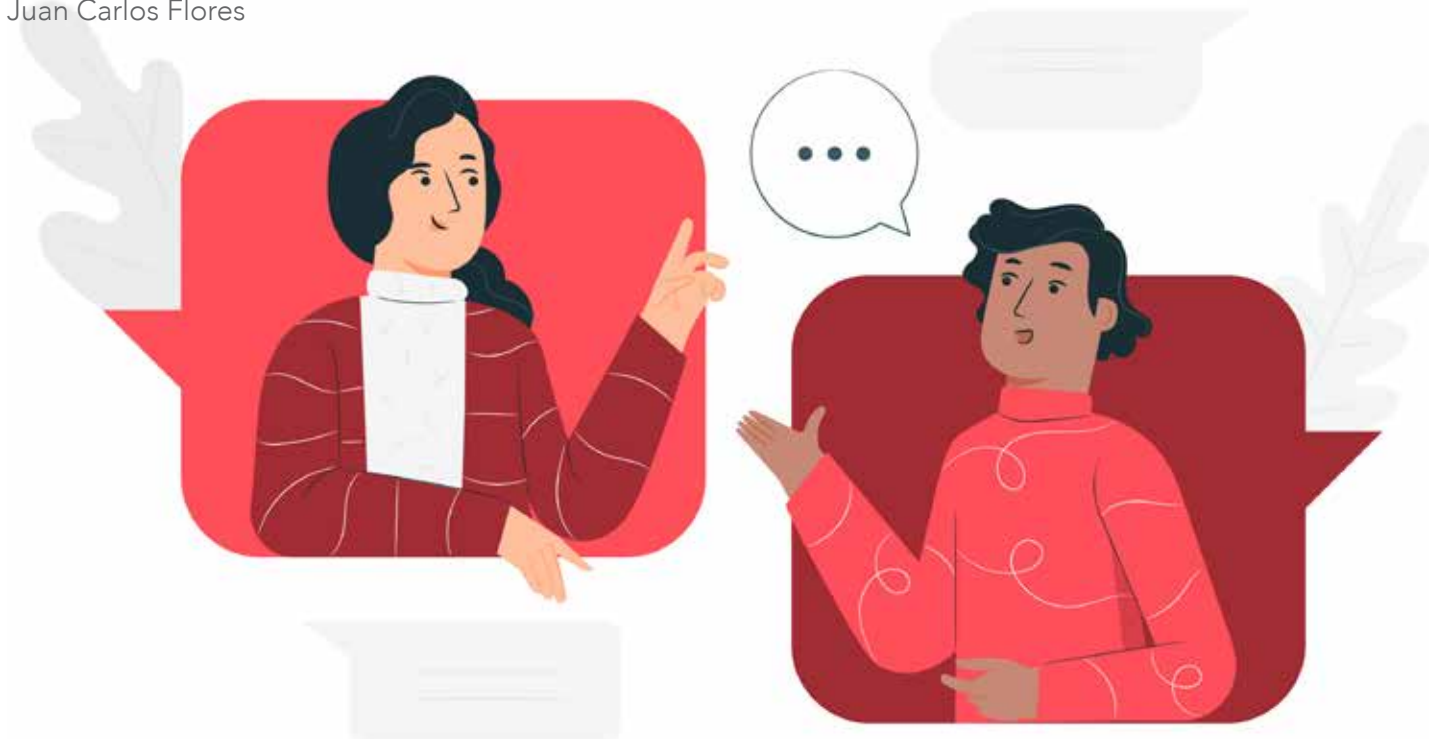
Lic. Manuel Manterola Ogarrio

Licenciado en Mercadotecnia y análisis del consumidor. Director Creativo-Grupo Círculo. En Círculo Laboral, creamos relaciones de confianza. Ayudamos a que las empresas puedan tener mayor certeza sobre sus candidatos y personal laboral, a través de tecnología y datos. Nuestras evaluaciones están desarrolladas por científicos/académicos de la UNAM y expertos en Recursos Humanos con amplio conocimiento en el mercado laboral. Son creadas bajo el marco socio-cultural mexicano y latinoamericano apegados a la metodología de la American Psychological Association. www.circulolaboral.com.mx



¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL LA COMUNICACIÓN?

Juan Carlos Flores



Desde que yo recuerdo, la comunicación siempre me la explicaron de forma muy simple con un modelo básico que decía que era un proceso en donde un emisor enviaba un mensaje a un receptor a través de un medio, y que para que se cerrara el ciclo y se cumpliera el proceso, se requería que hubiera una respuesta o retroalimentación. Hasta aquí suena muy sencillo. Pero con el tiempo, me he dado cuenta de que la comunicación no tiene nada de simple.

Dicho esto, les platico que me di a la tarea de analizar qué factores intervienen en la comunicación entre personas (porque la comunicación se da entre animales, plantas, máquinas y otros entes).

Respetando el modelo inicial emisor-receptor (considerando solamente dos individuos), agregué lo que encontré en mi investigación:

1. La intención-estímulo (de emisor y receptor).

Al comunicarnos, lo que buscamos es obtener una reacción del otro (intención) y para ello mandamos un estímulo representado por nuestro lenguaje corporal, tono y volumen de voz y algunos otros elementos como las palabras que utilizamos. Pero lo que queremos que pase no necesariamente es lo que el otro quiere que suceda ya que no siempre el estímulo enviado es el percibido del otro lado. ¿Por qué la diferencia? Se entenderá mejor con el siguiente punto.

2. Los marcos de referencia y la interpretación.

Los marcos de referencia son el conjunto de valores, experiencias, conocimientos, edad, género, nacionalidad, nivel socioeconómico y demás características de las personas, que condicionan su forma de pensar, sentir, hablar y responder. Podríamos decir que nos referimos a nuestro



“software”, con el cual interpretamos los fenómenos del entorno. Si decimos que la intención del emisor es “A” dada su programación o marcos de referencia, cuando llega al receptor, éste le dará significado de acuerdo con lo que él o ella traen en su cabeza y debido a ello responderá (tomemos en cuenta que aún si no hace o no dice nada, también es una respuesta).

3. El entorno.

Cualquier proceso de comunicación puede variar dependiendo de las condiciones del entorno que nos rodea, ya sea físico o del ambiente que las personas perciban (por ejemplo, las “vibras” de los demás). Considere como ejemplo a un individuo que conoce a otra persona en un centro nocturno (el lugar en donde hace que se cumpla aquel conocido refrán “en la noche todos los gatos son pardos”) y la ve como un ser incomparable, mágico, tierno, hermoso, etc. y que además accede a todas las peticiones que le hace. Si este mismo proceso de comunicación se da en un lugar diferente, digamos un restaurante al medio día, quizá esas mismas personas se darían cuenta que el otro no es lo que estaban buscando y para lo que lo estaban buscando. Inclusive podemos referirnos al “ruido” (que puede ser auditivo o visual) como una barrera que está presente en el proceso de comunicación y que puede afectar a la misma.

4. Los procesos simultáneos.

Si bien dijimos que la comunicación es un proceso en donde....(bla, bla, bla), a mí nunca me dijeron (al menos que lo hayan hecho en un entorno que no me permitió escucharlo) que al tener una comunicación con otro, al mismo tiempo teníamos procesos alternos (simultáneos) con esa misma persona. ¿A qué me refiero? Imagine el lector la siguiente situación (los personajes como en todos los relatos, son ficticios y cualquier semejanza con la realidad es mera coincidencia):

Un atractivo galán está tratando de establecer una relación con fines puros y sinceros con una hermosa mujer que acaba de conocer en un restaurante a medio día y con música tranquila de fondo (para decir con esto que el entorno es adecuado).

Él - Hola, eres hermana de Julio ¿verdad? (“se me quedó viendo a los ojos, creo que ya me está dando entrada”).

Ella - Hola, así es. Y tú ¿de dónde conoces a mi hermano? (“se me olvidaron los lentes, no le alcanzo a distinguir bien la cara, creo que es uno de los desagradables amigos de mi hermano”).

Él - Pues estudiamos juntos en la universidad y seguido salgo con él a reuniones (“creo que no me ha reconocido de la última borrachera que agarramos así que estoy fuera de peligro”).

Ella - (“creo que se parece al borracho que rompió la ventana de la casa”) A qué bien, ¿A cuáles reuniones lo acompañas? ¿A las de juerga o las académicas? (“me está dando comezón en la cabeza, creo que se me subió un bicho”).

Él - (“Creo que ya la hice porque se está tocando el pelo y eso quiere decir que le intereso”, “además me parece que es más bien intelectual, si no, no me hubiera mencionado las reuniones académicas”) A las académicas por supuesto. De hecho, estuvimos en la presentación de la Universidad, ante el rector (“Voy a copiar sus movimientos para hacer Rapport (técnica de imitación de movimientos del otro para crear confianza y que baje la guardia).

Ella - Ah, qué bien. Dicen que estuvo muy interesante, hasta que unos borrachos entraron a hacer desorden (“que extraño, parece un mimo de la calle haciendo lo mismo que yo. Voy a jugar un rato con él haciendo movimientos extraños para ver qué hace”).



Enfriando esta imagen, les pregunto ¿cuántos procesos de comunicación detectaron? ¿Solamente uno? La verdad es que hubo varios. El primero fue el que sostenían con la comunicación verbal. El segundo el que se dio al estar leyendo la comunicación no verbal del otro. El tercero cuando se mandaban mensajes ocultos no verbales. El cuarto cuando cada uno de ellos hablaba consigo mismo. En total, en una conversación entre dos personas, se pueden dar alrededor de 12 procesos simultáneos (¡¡¡AL MISMO TIEMPO!!!). Todos estos procesos que menciono tienen que ver con que el consciente y el subconsciente de cada participante tienen interacción. Ahora imaginen qué sucede cuando hay más de dos personas en una plática. La comunicación entre personas es un proceso bastante complejo y queda mucho por estudiar y descubrir. Los mejores sujetos de investigación somos nosotros mismos: ¿qué estoy provocando en los demás cuando me comunico?, ¿qué tan efectivo soy al comunicarme?, ¿qué me funciona y qué no? Y quizá lo más importante ¿qué voy a hacer para mejorar en este sentido?

Tomemos conciencia de que la comunicación es la base de cualquier otro proceso que tenga que ver con las relaciones humanas (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, manejo de conflictos, ventas, etc.). Si mejoro en ella, mejoraré en las demás.

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




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

25 Años

 de experiencia a tu servicio

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO Presencial y en Línea

- ¿Requieres desarrollar un plan de capacitación, presencial, en línea o blended para tu personal?
- ¿Ofreces a tus colaboradores la oportunidad de capacitarse en línea?
- ¿Dispones de una plataforma para la impartición y administración de cursos?
- ¿Te interesa contar con un aula virtual con la imagen de tu empresa?
- ¿Dispones de cursos y te interesa fortalecer tu oferta de cursos sin hacer una gran inversión?



**¡Seremos tu área de
Capacitación y Formación!**

Servicios Adicionales

- Cambio cultural y sensibilización al medio virtual.
- Desarrollo de contenidos para formato en línea.
- Diseño instruccional para su traducción a cursos en línea, sustracción de conocimiento experto para transformarlo en un proceso de aprendizaje y transmisión de conocimientos propios de la empresa.
- Plataforma (LMS) para la gestión y administración de cursos en línea (Aula Virtual B&B).
- Desarrollo de estrategias mixtas de M-learning, E-learning y capacitación presencial.
- Equipo interdisciplinario para el desarrollo de estrategias y contenidos de aprendizaje.
- Cursos estandarizados con un enfoque práctico y eficaz para un mejor proceso de aprendizaje.
- Talleres y sesiones de trabajo presenciales, virtuales y/o blended

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

Mtra. Margarita García Dagio
55.33.31.78.45
mgarcia@bbintegración.com

Lisbeth B. Villamil Salazar
Oficina: 55.52.11.68.93
lvillamil@bbintegracion.com

 www.bbintegracion.com



conexión B&B
CAPACITACIÓN COMPETENTE

 Conexión B&B Capacitación Competente es una publicación de:
Integración de Servicios de Consultoría B&B S.A. de C.V.

 Encuétranos en Redes Sociales
/B&B Integración

Integración de Servicios de Consultoría B&B S.A. de C.V.
Col. Santa Cruz Atoyac, Alcaldía Benito Juárez,
C.P 03310, Ciudad de México
Teléfono: 55 5211 6893 / Fax: 55 5211 6893
Email: info@bbintegración.com

www.bbintegracion.com