

IMPULSARH



Habilita tu potencial de liderazgo
Desarrollo Humano y Organizacional

EDICIÓN 04
2023

**Revista de
publicación anual**
San Luis Potosí, S.L.P.

ARTÍCULO PRINCIPAL

10 tareas imprescindibles en el liderazgo

**Cómo obtener buenos resultados
y conectar con cada persona
de tu equipo**

¡Qué gusto verte otra vez!





HABILITA TU POTENCIAL DE LIDERAZGO
DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

EDITORIAL

Son 10 años ya desde que me senté frente a la computadora a las 9:00 de la mañana, con miedo y esperanza de que algo muy bueno surgiera, después de renunciar a la sociedad de la empresa en la que trabajé poco más de 8 años. Por mucho tiempo, consideré a ésta, como el lugar desde donde podía cumplir un propósito de trascendencia personal:

ayudar a las personas, los equipos y las organizaciones a “liberar su potencial”.

Poco tiempo antes, había empezado ya a jugar con el nombre **MÁS** como aquel con el que bautizaría este proyecto. **MÁS** porque tengo la firme creencia, gracias a mi formación en psicología humanista, de que todas las personas y los sistemas –como organismos vivos– tienen una pulsión y un potencial de crecimiento permanente mientras están con vida.

Poco sabía entonces de lo que ese **MÁS** podía llegar a ser. Jamás me imaginé el lugar donde estamos hoy, mucho menos todos los retos, desafíos y experiencias que esto traería para mí.

Así comenzó mi aventura. Misma que antes de dos años, se convertiría en una empresa, pues con la llegada de Nicole –mi hermana, colega y socia– se vio catapultada gracias a todo el corazón y esfuerzo que desde entonces puso en ella. Tres meses después, llegó Cristy, en enero llegó Tiziana, luego Ale, Michel y con el tiempo llegarían Daniel, Ceci, Ramón, Lily, Paulina, Fer y Fernanda, Mariana, Armi, Adriana, Cecilia, Roberto, Fer Lu, Caro, Karen, Memo, Saíd, Uli, Lila, María, Marina, Toño, Gaby, Yuly, Karla, Juanita, Humberto, Mariana y Blenda. Aunque no todas estas personas

siguen en nuestro equipo, todas ellas han sumado de muchas maneras para que hoy estemos aquí.

Por 10 años, además, hemos gozado de la confianza de más de 100 clientes de sectores como el automotriz, el alimenticio, el tecnológico, de la salud, desde hospitales hasta gimnasios, el minero y el de las asociaciones civiles que nos han permitido contribuir con sus organizaciones y tocar la vida de cerca de 20,000 personas en miles de equipos en 11 países, con quienes hemos buscado cumplir nuestro propósito de **cambiar el mundo, un equipo a la vez**. Ustedes y las personas que los conforman son nuestro motor y vehículo.

Ha sido un proceso emocionante, en el más amplio sentido de la palabra, pues hemos gozado, sufrido, temido, deseado, logrado y todas las emociones que se encuentran en medio de éstas.

Desde nuestro origen, nos especializamos en el desarrollo organizacional y humano pues creemos que es con, por y a través de las personas que podemos contribuir para mejorar el mundo.

Hemos leído cientos de libros, tomado un sin número de cursos, entrenamientos y certificaciones en diversas metodologías y herramientas como DISC, Wake Up Brain, Gallup's StrengthsFinder y Radical Collaboration.

Como Consultoría, hemos participado en decenas de congresos y encuentros, empezando por México con el Encuentro Internacional de Dinámicas de Grupos; el, muy querido para nosotros, Encuentro Internacional de Equipos de Trabajo y el Foro Kaizen, el de la Asociación Latinoamericana de Facilitadores en Colombia, el Congreso de la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo en El Salvador, el de la AEE en Estados Unidos y por supuesto el Encuentro Internacional Wikinamics en varios países de América

Latina, del que además, somos parte de su comité directivo, miembros activos de una de las comunidades más brillantes y generosas que conocemos y con quienes ya co-escribimos nuestro primer libro. Hasta ahora, hemos diseñado centenas de horas de capacitación en temas ligados, entre otros, al desarrollo de liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos y, por supuesto, la colaboración, además de múltiples procesos de intervención que van desde la formación y el fortalecimiento de los equipos, las planeaciones estratégicas, la generación de bienestar para las personas en las organizaciones, la salud mental y el despliegue de elementos culturales claves para nuestros clientes, además de brindar cientos de horas de coaching individual y de equipos. Hoy, además, nos enorgullece anunciar el lanzamiento de nuestra plataforma digital de entrenamiento, **MÁS Virtual** con la que llegaremos a todo el mundo de habla hispana.

Publicamos esta revista **IMPULSARH** con 4 ediciones ya, hemos dictado conferencias, diseñado múltiples juegos y actividades de aprendizaje experiencial, construido alianzas estratégicas con empresas como Gálíka, Potencial y Juntos (México), MOVE Consulting (Estados Unidos), LeaderLikeYou (Suiza) y más recientemente con TRHIBU (México). Tenemos representación también en la Red Latinoamericana de Facilitadoras.

Este proceso lo hemos celebrado y sufrido, reído y llorado, caído y vuelto a levantarnos, colaborando como equipo con nuestros proveedores, empresas aliadas y con nuestros clientes.

Mucho **MÁS** nos espera pues sabemos que estos son sólo nuestros primeros 10 años.

Con mucha gratitud



Paul Massieu Arvizu

Socio Fundador
de Consultoría MÁS

IMPULSA RH

HABILITA TU POTENCIAL DE LIDERAZGO

Desarrollo humano y organizacional

Socio fundador:

Paul Massieu Arvizu

Directora de Consultoría MÁS

y Directora editorial

Nicole Massieu Arvizu

Coordinadora editorial:

Paulina Nieto Gómez

Correctora de estilo:

Idalia Trujillo Toledo

Apoyo en corrección de estilo:

Humberto José Rivera Montoya

Directora de arte

y diseño editorial e ilustración:

Martha María González

marmar design

Directoras comerciales:

Paulina Nieto Gómez

y **Fernanda Evia García**

Fotógrafo:

Javier Villalba Martínez

Edición 4

ImpulsaRH es una publicación de **Consultoría MÁS**, Cordillera Karakorum #708, Lomas 3a sección. C.P. 78216, San Luis Potosí, S.L.P., México.

consultoriamas.com

Los textos publicados son en su totalidad responsabilidad de su autor. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista.

Revista ImpulsaRH 2023.

Cuarta edición.

Contenidos 2023

16 /
FLEXIBILIDAD
TU HERRAMIENTA
CONTRA LAS RENUNCIAS
SILENCIOSAS



28 /
ABRIENDO
LAS PUERTAS
A LA
**INCLUSIÓN
LABORAL**



36 / ROMPIENDO LA
TRADICIÓN EDUCATIVA
**APRENDIZAJE
EXPERIENCIAL**

52 /
**¿Consumirías
lo que
aportas?**



62 /
RESILIENCIA

EL CAMINO PARA
LLEGAR A LA
OPORTUNIDAD



8 /
**EXPECTATIVAS
DE LIDERAZGO**
EN TIEMPOS
COMPLEJOS



20 /
**Ser hacer
y parecer**

GESTIÓN DE LA
REPUTACIÓN
CORPORATIVA DESDE
LA COMUNICACIÓN



40 / SE HABLA
MUCHO DE LA
EDUCACIÓN
VIRTUAL

56 /
**ARTÍCULO
PRINCIPAL**

**10 TAREAS
IMPRESCINDIBLES
EN EL LIDERAZGO**

68 /
SALUD MENTAL
Y SALARIO
EMOCIONAL



12 / **Haz
lo que te
gusta,**
NO LO QUE
TE FALTA
POR HACER



14
7:00pm
Ir al
Gym

24 /
**LA GESTIÓN
DE CAMBIO COMO
PROCESO HUMANO
DE TRANSFORMACIÓN**

32 /
**Lideresas
en el
mundo**



44 /
**EL COSTO
DE LA NO
ESCUCHA**



48 / **LA MAGIA
DE ESTAR
PRESENTES**

Expectativas del liderazgo en tiempos complejos

DE ACUERDO CON EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL, EN UNA ENCUESTA REALIZADA EN 2021, EL 86% DE LOS PARTICIPANTES PIENSA QUE FALTA LIDERAZGO POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS DIRECTIVOS EN SUS ORGANIZACIONES.

Cuando escucho este resultado me pregunto ¿Qué significado le damos a ser quien lidera? ¿Qué actitudes se esperan de las personas en posiciones de liderazgo que no se obtienen? ¿Qué tendría que suceder para cambiar esta percepción?

Según esta misma encuesta sólo el 8% de las organizaciones realiza programas de capacitación a su personal directivo. Imagina el reto que supone desarrollarte en términos de liderazgo cuando no se tiene la capacitación necesaria para desempeñar el rol.

Liderar se ha vuelto una tarea por demás compleja, el ambiente VUCA [*Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A)*] es un factor que influye enormemente en cómo se realiza el trabajo. Además, las expectativas generadas durante la pandemia la hicieron aún más desafiante.

El resultado de todos estos elementos involucrados: la falta de capacitación, el entorno en el que vivimos, los efectos de la pandemia, entre otros, pueden detonar en una sobrecarga de trabajo, agobio emocional, alta vulnerabilidad ante el estrés, sólo por mencionar algunas consecuencias. Por ello, es momento de reflexionar sobre las expectativas depositadas en nuestros líderes y lideresas. No sólo en las que tiene su equipo o la organización, también en las propias.

Entonces, ¿por dónde empezar? Primero te sugiero que “pares”, detente un momento y date cuenta de la enorme riqueza al observarte a ti, al entorno y a tu equipo. Proponte escuchar y mirar atentamente. El liderazgo es una combinación del talento natural con los aprendizajes obtenidos mediante la capacitación y la experiencia.



Pregúntate:

¿Dónde estoy en términos de liderazgo? ¿Qué modelo de liderazgo necesita mi equipo? ¿Qué modelo de liderazgo quiero seguir? ¿Qué fortalezas me reconozco? ¿Con qué me cuesta trabajo lidiar? ¿A quién puedo escuchar para obtener información sobre lo que no me doy cuenta? ¿Qué necesito aprender (tanto de habilidades duras como de habilidades suaves)?

Una vez que sabes “dónde estás” puedes elegir a dónde ir y así, trazar un camino que seguramente traerá oportunidades y retos. El presente es la brújula que te indicará hacia donde necesitas moverte.

Una premisa en el ámbito del cambio organizacional es: "Cuando el cambio se da en alguna parte de la empresa, afecta a toda la organización (dado su condición de sistema), se perciba o no por sus integrantes". Así que, al tener gente a tu cargo, influirás en tu equipo, lo busques o no, tu desarrollo personal y profesional se reflejará en las personas que están alrededor tuyo.

Una vez que empiezas a actuar con congruencia, cuando te sientes y haces sentir al equipo parte de la toma de decisiones, las metas, los planes y las estrategias, tienes la posibilidad de fortalecer tu figura de liderazgo.

Ahora bien, para establecer una relación de trabajo mucho más plena y por consiguiente lograr que las actividades se desarrollen de manera más eficiente, es importante actuar también en función del bienestar de las personas que forman tu equipo.

Un dato interesante en una encuesta aplicada a 15,787 líderes y lideresas de todo el mundo, considerando a la primera línea, mandos medios, senior y altos ejecutivos/as, dice que el 44% de estas personas espera cambiar de empresa para avanzar en su carrera profesional y el 26% prevé renunciar el siguiente año ¿Qué porcentaje representa esta encuesta en tu equipo? ¿Habrá posibilidad de reducirlo capacitando a la gente a tu cargo? Nuevamente, observar te será de mucha ayuda. Necesitas conocer a las personas de tu equipo y comprender sus expectativas de tu rol y del trabajo. Preguntar, escuchar y atender te acercará a este objetivo.

Muchas veces las respuestas están ahí ¿Qué esperan de mí? ¿Qué potenciales estoy dejando de ver en las personas que conforman mi equipo? ¿De qué manera puedo adelantarme para hacer frente a los retos por venir?

Tener las competencias para realizar bien las actividades ya no es suficiente para quedarte en un trabajo, se trata del crecimiento que se pueda obtener

dentro del equipo y la organización. Como plantea Maxwell, un equipo es tan fuerte como su eslabón más débil.

Diseña un plan para promover el desarrollo respecto a la gente a tu cargo, visiona lo que pueden hacer, sobre las competencias que poseen, sobre su talento nato. Probablemente hay habilidades que no han puesto en práctica en tanto no hay espacio para hacerlo.

Quiero invitarte con estas reflexiones a replantearte tu rol de liderazgo, el significado que le damos a la figura y el gran hueco en el rol que está presente en nuestros equipos. Tal vez en aquello que no te has detenido a observar de ti y de tu equipo, está la respuesta. ^A

Para saber MÁS:

Glocker, P. (2014, 3 de enero). El liderazgo la clave de su efectividad. <https://johnmaxwellteam.com/el-liderazgo-la-clave-de-su-efectividad/>

TICPymes, R. (2021, 27 de julio). El 86% de los trabajadores considera que falta liderazgo entre sus directivos. TicPymes. <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1127524049504/86-de-trabajadores-considera-falta-liderazgo-directivos.1.html>



Psic. Rosalía Cristina Delgado Palomo

Facilitadora y Consultora
Consultoría MÁS

Incremento en utilidades:

Según un estudio realizado a más de 200 empresas de 22 giros distintos en un período de 11 años, se obtuvo que las empresas con culturas colaborativas, obtuvieron un crecimiento de utilidades en promedio hasta 4 veces mayor que las no colaborativas.

Empresas colaborativas

Incremento de **682%**

Empresas no colaborativas

Incremento de **166%**

Fuente: Corporate culture and performance, John Kotter and James Heskett.



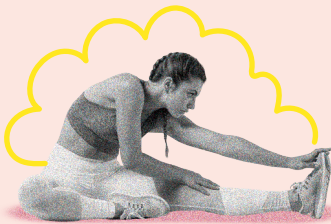


1

¡día libre!

5

6



14

7:00pm
Ir al
Gym

**Haz lo
que te
gusta,**



19

20

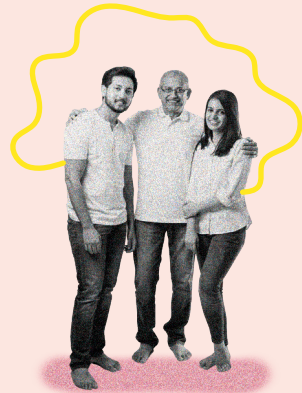
5:00pm
Clase de baile



22

**no lo que te
falta por hacer.**

26	27 3:00pm Comida con familia
----	---------------------------------------



30

¿Te has preguntado por qué dejaste de hacer lo que te gusta? ¿Por qué dejaste de leer, hacer música o seguir con esa colección que tanto te apasiona?

La respuesta más común es “porque no tengo tiempo” y nos excusamos con las responsabilidades que tenemos en la vida adulta. ¿Cuántas oportunidades para hacer algo nuevo dejamos pasar porque el trabajo ya no te lo permite? Sin embargo, “hay tiempo para todo”, la clave está en la organización y en jerarquizar esas actividades importantes con la finalidad de abrir un tiempo para ti.

Nuestras actividades se adaptaron a lo que podemos hacer en un lapso de veinticuatro horas. Los sistemas social, cultural y económico nos establecieron que contamos con ocho horas para trabajar, dedicarle ese tiempo a “ser productivos”; otras ocho para descansar, dormir y recuperar energía que gastamos en las primeras ocho; y nos restan otras ocho para completar un día al que podríamos decir que fue satisfactorio. Estas últimas ocho horas aparentemente no tienen relación con las anteriores y se les consideran parte de nuestro “tiempo libre”, el cual, Aguilar Cortez (2008) lo define como un tiempo personal destinado a actividades autocondicionadas de descanso, recreo y creación, con el fin de compensarse y afirmar la personalidad individual y social.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, es necesario utilizar el tiempo libre para actividades directamente relacionadas a nuestro tiempo productivo; por ejemplo, para trasladarnos al trabajo, comer, vestirnos, hacer ejercicio, reparaciones en el hogar, etcétera. Aquí las cosas se complican: de esas ocho horas de “tiempo libre”, ¿cuánto realmente nos queda para



hacer cosas que nos gustan, ajeno a las responsabilidades diarias? ¿Cuánto le invertimos a actividades que nos alejan un poco de esa rutina y nos enriquecen en diversos aspectos de la vida?

Existe la idea de que “mientras más tiempo le dedicamos al trabajo, más productivos seremos”; que dedicarles tiempo a trivialidades que no nos remuneran es “perder tiempo”; lo cierto es que es necesario tener un espacio para actividades lúdicas, recreativas y sanas, y es precisamente en el tiempo libre en donde se las podemos dedicar.

El tiempo libre será más importante en el llamado salario emocional y las organizaciones deberán darle la importancia que se merece dentro de sus políticas de atracción y retención del talento (Jiménez, 2020).

¿QUÉ ES EL OCIO?

Antes de seguir, habría que hacer una distinción entre el tiempo libre y el ocio, pues muchas veces se consideran dentro de una misma concepción o como sinónimo de no hacer nada, de perder tiempo que podría enfocarse en ser productivo.

Resumiendo: **el tiempo libre es ese lapso restante de una jornada y que es ajeno a las actividades domésticas y laborales.** Mientras que el ocio es parte del tiempo libre, en el que le dedicamos atención a lo que nos entretiene, nos genere placer y satisfacción, como practicar deportes, ver televisión, cenar fuera e ir de compras, así como las actividades artísticas, culturales, educativas, los hobbies y el turismo (Aguilar, 2008).

El concepto de ocio puede resultar subjetivo. Por ejemplo, tal vez una persona piense que tomar un doctorado es importante para su crecimiento económico, mientras que otra persona lo hará solo por superación personal. O bien, para alguien centrarse en la numismática y la filatelia sea una pérdida de tiempo cuando para alguien más represente un mundo de posibilidades formativas y recreativas. Por lo tan-

to, toda acción o actividad enfocada al ocio tiene su valor dependiendo de la experiencia de la persona.

Pero **¿cómo lograremos tener alguna actividad de ocio y administrar nuestro tiempo libre si creemos que la vida laboral y personal nos empujan a dedicarles toda nuestra atención?** Y más complicado, cuando ni siquiera sabemos manejar ese tiempo productivo y tendemos a procrastinar.

Lo primero que hay que poner manos a la obra es en **organizar nuestro día, priorizar las tareas y administrar la carga de trabajo, debemos evitar moverla al espacio del tiempo libre y aprender a separar el trabajo doméstico, laboral y horas de descanso.** De esta manera, sabremos cuánto tiempo libre disponemos para una actividad de ocio.

Es importante también que en los entornos laborales se nos permita a un tiempo dedicado al ocio; está bien hacer pausa a una jornada productiva para que no se convierta en algo extenuante, abrumador y regresar con mejores ideas y nueva energía. Cuenca (2000) dice que una experiencia de ocio no es algo informal, sino **organizado, procedimental y direccional: organizado**, en el conjunto de nuestra vida y nuestras experiencias vitales; **procedimental**, en su vivencia y en su valoración; **direccional**, porque el ocio nos permite acceder a lo satisfactorio y positivo. Cabe señalar que estas actividades, además de divertirnos y alejarnos de la cotidianidad,

alimentan nuestro espíritu, nos forjan, reafirman quienes somos y benefician nuestra creatividad.

Consideremos el ocio como un momento para nosotros y una oportunidad para mejorar nuestra calidad de vida, para sacar lo mejor de nosotros, incluso para trascender en otros ámbitos como el trabajo y la familia, sin interponerse con el tiempo que les dedicamos. Las actividades de ocio deben ayudarnos a ser felices y no convertirse en una obligación o una competencia. Es una oportunidad para hacer “reset” a la cotidianidad, recargar energía y volver a los asuntos laborales y del hogar con jovialidad y apertura a nuevos retos.

EL OCIO ES PARA TI, NO PARA LOS DEMÁS

La vida moderna también nos ha facilitado compartir nuestras satisfacciones y placeres con las personas que conocemos gracias a la tecnología y las **redes sociodigitales**. Sin embargo, la inmediatez de la comunicación digital y el acercamiento a un ideal de vida construido por los protagonistas y la publicidad en esas redes **ocasiona que nos dé miedo ser malos en lo que hacemos, en este caso, en un hobby o actividad recreativa.**

Tim Wu en su artículo del New York times “En alabanza a la mediocridad” (2018) menciona que, además de que hay menos personas con pasatiempos, la expectativa social y el miedo a ser mediocre son las razones principales para excusarnos de “no tener tiempo” y no hacer lo que nos gusta. Por ejemplo, si te gusta correr, sientes la presión de terminar todos los maratones y no rendirte; si coleccionas algo, es imperativo que tengas todo y gastes mucho dinero para obtener las mejores piezas; si te gusta pintar o tocar un instrumento, debes obtener reconocimiento por una gran cantidad de público... **Sentimos una intimidación por esa expectativa de tener talento en nuestros hobbies y en lo que nos dediquemos en el ocio.**

Esto no significa que nos alejemos de hacer las cosas de manera profesional en actividades que de inicio son lúdicas y luego terminan como fuentes de ingresos, sino que ubiquemos la principal noción del ocio,

que es disfrutar aquello que se hace y acercarnos al gran placer que nos genere.

El ocio es el momento para nosotros, para aumentar nuestro bienestar sin hacer de lado las responsabilidades; enfocarnos en algo que nos genere placer respetando nuestro entorno y a las personas que nos rodean; enriquecer nuestra mente, encontrar ese lado creativo que tenemos, lograr más productividad y que le brinde otro sentido a nuestra vida.

¿Y tú, te estás dando tiempo para el ocio?
¿Tu empresa permite y promueve este tiempo? **A**

Para saber MÁS:

Aguilar Cortez, L. (2008). Prácticas de ocio y tiempo libre en tres generaciones: un estudio de caso en la Universidad YMCA (México). Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2000). Ocio Humanista, Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio. Documentos de Estudios del Ocio, núm. 16. Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Jiménez, G. (2022, 11 julio). Uso del tiempo libre en el trabajo según el empleado. WTW Update. <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/tiempo-libre-trabajo/>

Wu, T. (2018, 29 septiembre). Opinion | In Praise of Mediocrity. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2018/09/29/opinion/sunday/in-praise-of-mediocrity.html>



Humberto José Rivera Montoya

Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la UASLP, con Maestría en Ciencias de la Educación, CEAMER
Generador de Contenidos en MÁS

FLEXIBILIDAD. TU HERRAMIENTA CONTRA LAS RENUNCIAS SILENCIOSAS

Mucho se habla de las renuncias silenciosas, pero poco de qué hacer con ellas. El día de hoy te quiero compartir qué y cuáles son las tendencias de este importante tema, además de qué y cómo podemos mejorar en este aspecto.

Para saber manejarlo debemos primero comprenderlo; una renuncia silenciosa se entiende como la actitud que toma una persona en la cual se limita a cumplir específicamente sus labores de trabajo esenciales y su horario de trabajo, no siempre dando lo mejor en ese tiempo laborado, es decir, no da ni un poco más de sí mismo.¹ Puedes reconocerlo en tu empresa si para el colaborador o colaboradora que lo vive no existen las horas extras, no asume responsabilidades que no le tocan, no da ideas ni esfuerzo adicional ni nada que no involucre una remuneración extra.

Este fenómeno en tendencia es preocupante para las empresas y el personal de recursos humanos, pues además de que las personas no están comprometidas, representa un desequilibrio para el ambiente laboral.

OCCMundial nos comparte algunas características del conocido *quiet quitting*, donde se expone que el 34% de los trabajadores viven esta condición en la cual únicamente hacen lo que corresponde a su descripción de empleo. Además, nos comparten que el 26% de los encuestados expresan que llevan a cabo esta renuncia silenciosa a causa de un mal liderazgo, ambientes tóxicos y la falta de incremento en su sueldo. El 11% asegura que se debe a la falta de reconocimiento por parte de la empresa, y la mayoría coincide en la falta de equilibrio y estabilidad entre su trabajo y su vida.

Una empresa en donde sus equipos y colaboradores dan sus ideas, se comprometen, buscan crecimiento, responsabilidades, productividad y más importante aún, son felices y tienen salud emocional es mucho más redituable que una que no lo tiene. He aquí la importancia del impacto negativo de las renuncias silenciosas.

¿CÓMO MEJORAR? AUNQUE HAY MUCHAS FORMAS, UN CAMINO ÚTIL ES LA FLEXIBILIDAD

El estudio realizado a 16,000 personas por Nicolas Bloom, profesor de la Universidad de Stanford, tener flexibilidad en el trabajo aumentó un 13% la productividad y disminuyó las ausencias por enfermedad de

un *call center* en China. Por otro lado, el banco HSBC en Reino Unido encontró que el 89% de las personas encuestadas considera el trabajo flexible como una motivación para seguir laborando en la empresa.

¡OJO!

Ser flexible no es sinónimo de desorden o falta de compromiso, todo lo contrario. Para tener flexibilidad debemos tener claras las tareas de cada uno, objetivos bien definidos y orden.

Hay que valorar la calidad y no la cantidad, me refiero a que es mucho más importante que tu equipo se sienta con la libertad de estar 6 horas trabajando y logrando metas, a 8 horas perdiendo el tiempo. Si tenemos calidad en el trabajo de las personas tenemos éxito en nuestros objetivos, lo que me lleva al siguiente punto: Resultados.

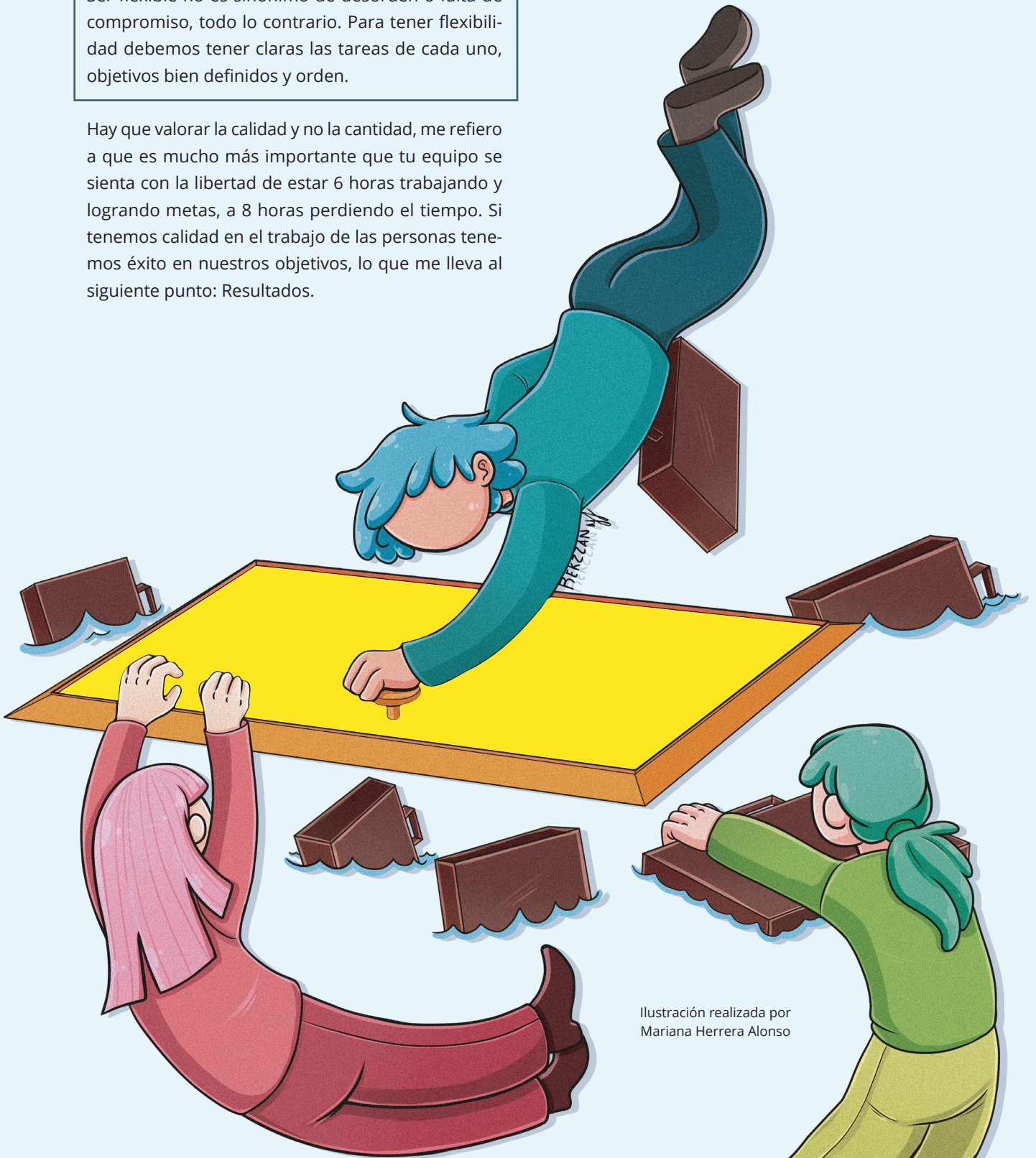


Ilustración realizada por Mariana Herrera Alonso

Cuando hay resultados es sencillo ser flexible.

Hoy en día los avances tecnológicos nos facilitan la comunicación, lo que nos sirve para fomentar maneras de cambiar, crecer y mejorar.

Hay que fomentar la apertura y la confianza, conocer a nuestro equipo y saber qué les motiva. El salario emocional importa y mucho. Este punto logrará que veamos el cambio como un crecimiento, una evolución y no como una resistencia o un problema.

¿CÓMO SE NOTA LA FLEXIBILIDAD EN UNA EMPRESA?



AQUÍ TE DEJO ALGUNOS EJEMPLOS:



Libertad de expresión y comunicación.



Fomentar la colaboración.



Otorgar algunos días a la semana de home office.



Gestionar tus propios horarios, siempre y cuando se cumpla con las tareas.



Reconocimiento.



Acción sobre necesidades y propuestas en instalaciones, vacaciones, alimentos y más.



Recursos para realizar el trabajo, por ejemplo, capacitaciones y equipo de cómputo.

Las empresas y personas con toma de decisiones no son las únicas que pueden generar un cambio, si en tu lugar de trabajo quieres generar un mayor sentido de pertenencia y motivación, puedes compartir tus ideas tanto de mejora para la empresa como de tus intereses propios, buscar tu crecimiento profesional, no estancarte y crear amistades dentro de tu ambiente de trabajo.

¿Cuál es el objetivo? El objetivo no sólo es evitar o disminuir las renuncias silenciosas, el objetivo es sobresalir como empresa y como humanos, ser agentes de cambio y ser mejores. Debemos brindar calidad de vida a nuestro equipo y esto implica, además del aspecto económico (que es sumamente importante), dar y tener balance en las áreas importantes de nuestras vidas y de quienes nos rodean. **A**

Para conservar el equilibrio, debemos mantener unido lo interior y lo exterior, lo visible y lo invisible, lo conocido y lo desconocido, lo temporal y lo eterno, lo antiguo y lo nuevo.

John O' Donahue

Y tú, ¿qué tan flexible consideras que es tu empresa y qué impacto tiene esto en tu productividad?



María Fernanda Evia García

Maestra en Neuromarketing e Investigación de Mercados
Coordinadora comercial de Consultoría MÁS

Para saber MÁS:

1 Renuncia silenciosa o quiet quitting: ¿Qué significa y por qué todos hablan de ello? (2022). Anáhuac Mayab. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/renuncia-silenciosa-o-quiet-quitting>



Armadillo
Mágico

CAPACITACIONES PARA EMPRESAS EN LA NATURALEZA

A 50 min. de San Luis Potosí



ESPACIOS



Salas de juntas



Restaurantes



Hospedajes

SERVICIO PERSONALIZADO



Transporte



Proyector
y pantalla



Wi-Fi



Coffe break



Personal de servicio



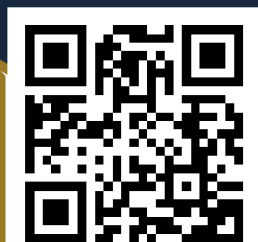
Seguridad



Actividades
de integración



Menús a tu elección



IMPULSARH

Ser, hacer y parecer

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN
CORPORATIVA DESDE
LA COMUNICACIÓN



¿Te has puesto a pensar por qué tus clientes prefieren tu producto o servicio y no otros?

Claro, seguramente porque son buenos y cumplen sus expectativas, además, porque consideran que tienes buena reputación.

La reputación corporativa es clave en la gestión de las organizaciones y cuando es positiva supone una ventaja frente a su competencia. En un mercado cada vez más homogéneo, es importante diferenciarse y una buena reputación puede ser el factor determinante entre una empresa y otra al momento de invertir, o de seleccionar cuál consumir.

Para aproximarnos a una definición de reputación corporativa diremos que representa un activo intangible de la empresa que se consolida a lo largo del tiempo mediante la percepción y la opinión de los *stakeholders* tanto internos, que serían todas las personas que colaboran dentro de la empresa, como externos, es decir clientes, proveedores, accionistas, sociedad, y gobierno (Quiroga, 2021).

Sin embargo, existen varias opiniones al respecto, así como distintos abordajes según la escuela de pensamiento, por lo que pueden encontrarse conclusiones diversas. El objetivo aquí es enfatizar en la congruencia, los beneficios que genera y saber comunicarlo.

En este sentido, esos aspectos **intangibles** pueden ser: las relaciones laborales, la honestidad, la congruencia, la ética empresarial, los servicios que brinda y la imagen corporativa. Según la consultora Grupo Atico34 (s.f), otras políticas que forman parte de estos intangibles son:

- Selección, formación e integración de personal
- Políticas retributivas
- Ascensos
- Despidos
- Medioambientales
- Campañas de comunicación institucional
- Sociales, entre otras

En tanto al **valor**, se va formando y consolidando con el paso del tiempo a partir de las siguientes variables:

La opinión pública, se forma paulatinamente mediante la percepción, la valoración y la relación de la empresa con sus *stakeholders*.

La percepción, se refleja en la manera en que el público en general y líderes de opinión comentan sobre la empresa, la marca y sus productos.

La valoración social, se refiere al reconocimiento de los grupos de interés como medios de comunicación, inversionistas, clientes, personas trabajadoras y proveedores, entre otros posibles.

La relación con el mercado tiene que ver con el grado de colaboración y de escucha entre la empresa y los grupos de interés (*stakeholders*) que impacta en expectativas generadas sobre el cumplimiento de las promesas de la empresa a través de sus productos y de sus marcas (QuadMins, 2022).

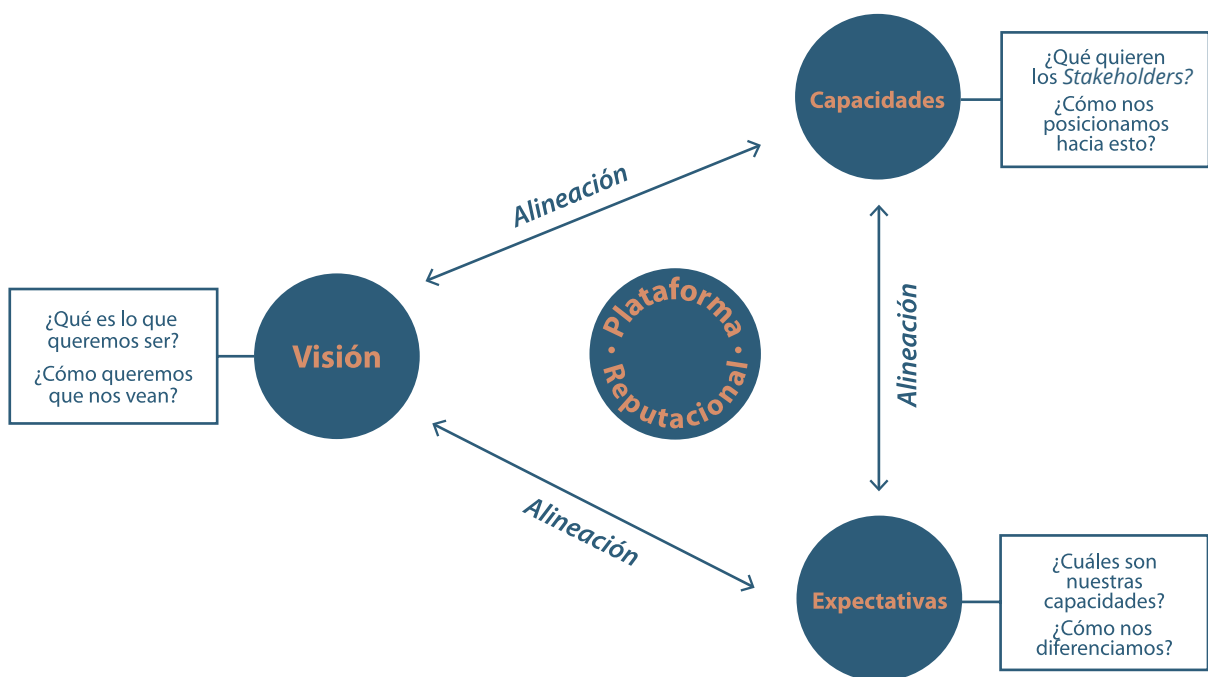
Otro elemento esencial que funge como catalizador y capitalizador de la reputación corporativa es la confianza, ya que se construye con base en las acciones de la empresa, así como con el cumplimiento de sus promesas a sus *stakeholders*. De tal modo que, si no cumple con las expectativas generadas en sus discursos, es decir, si no existe una congruencia, perderá la confianza de sus grupos de interés que tanto tiempo lleva en construirse y se puede perder rápidamente.

Ahora bien, existen tres variables que deben estar alineadas como sustento de la reputación: lo que la empresa es, lo que comunica y lo que se percibe de ella; de lo contrario, se daña la reputación, por ello, hay que evaluar continuamente los posibles riesgos que puedan afectarla (Feldman et al., 2014; Cornelissen, 2004; Hatch y Schultz, 2001).

- Si la visión entra en conflicto con el comportamiento/cultura de la empresa.
- Si la imagen de los stakeholders no corresponde con la cultura de la empresa.
- Si la empresa toma caminos estratégicos alejados de las expectativas de sus grupos de interés (Hatch y Schultz, 2001).

En el esquema puedes apreciar los tres escenarios donde es posible darse la desalineación:

Por lo cual, resulta necesario que la gestión de la comunicación corporativa se planifique y parta de la re-



Fuente: Plataforma para la reputación corporativa. <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a06v54n1.pdf>

putación para procurar, o lograr, la coherencia entre lo que la empresa dice ser, lo que efectivamente hace y lo que los grupos de interés o *stakeholders* perciben a través de su experiencia.

Según Villafañe (2013), una empresa puede ser excelente en su comportamiento, en sus finanzas o acciones de responsabilidad social, pero esto no tendría el

mismo impacto en su reputación si no se da a conocer, ni se comunica de la mejor forma posible, incluso mejor que su competencia. Esto no quiere decir que comunicación corporativa es igual a reputación, pero sí es su deber comunicar su realidad a todos los *stakeholders*. Por ejemplo, pensemos en Google, Coca Cola, Starbucks, Nike o cualquier otra empresa que consideres tiene buena reputación.

¿CÓMO LLEGASTE A LA CONCLUSIÓN DE QUE TIENE BUENA REPUTACIÓN? ¿CÓMO LO COMUNICAN?

Te comparto algunas recomendaciones para tener una buena reputación corporativa:

Es un trabajo en conjunto. Es necesaria la colaboración de todas las áreas de la empresa.

Tu discurso debe ser congruente con tus prácticas.

Lo que se dice con lo que realmente se hace.

Asumir la responsabilidad, reconocer los puntos débiles para pedir disculpas y corregir errores.

Cumplir eficientemente con lo prometido, incluso, si puedes superar expectativas, mejor.

Transparencia en todo momento, lo cual crea fidelización, aumenta la confianza y el respeto en tus *stakeholders*.

Tener un plan o estrategia para la contención de crisis, puede ser un equipo que conozca muy bien a la empresa y que cuide la congruencia entre lo que se dice, se hace y se comunica. Que esté capacitado, responda rápida y eficientemente los problemas.

Asumir la responsabilidad social corporativa, es decir, la sustentabilidad y responsabilidad social son muy importantes para construir una buena reputación.

Comunicar estratégica y profesionalmente es elemental, dar a conocer lo que tu empresa hace y cómo lo hace es fundamental para construir una buena reputación.

Asesoramiento sobre métricas y gestión de la reputación.

Para saber MÁS:

Feldman, P. M., Bahamonde, R. A. y Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a06v54n1.pdf>

Grupo Atico34. (s.f) ¿Qué es la reputación corporativa y cómo gestionarla? <https://protecciondatos-lopdp.com/empresas/reputacion-corporativa/>

Hatch, M. J. y Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 129-134.

Quadmind (2022, 8 junio). Reputación corporativa. Lo que debes saber. <https://www.quadmind.com/blog/reputacion-corporativa/>

Quiroa, M. (2021, 18 de junio). Reputación corporativa. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/reputacion-corporativa.html>

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.



Mariana Olvera Astorga

Licenciada en Diseño gráfico, Maestra en Derechos humanos y Maestrante en Comunicación e identidad corporativa. Diseño en Consultoría MÁS

LA GESTIÓN DE CAMBIO COMO PROCESO HUMANO DE TRANSFORMACIÓN


SI ESTÁS LEYENDO ESTE ARTÍCULO, EN ESTA REVISTA, PROBABLEMENTE SE DEBE A TU GRAN INTERÉS EN TEMAS DE IMPACTO CONSTRUCTIVO PARA TI, TU EQUIPO Y TU EMPRESA.

Esta es una de las razones por la cual deseo compartirte la grandeza de la gestión del cambio como competencia básica para empresas y personas en este siglo XXI.

Bien lo decía Charles Darwin: **“no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que MÁS responde a los cambios”**. Lo que él no tomó en cuenta, es una variable que, a mi parecer, a muchas personas y empresas nos está enloqueciendo, y es la velocidad en la que sucede el cambio hoy en día, y si los seres humanos pueden ser resistentes al cambio, en consecuencia, las empresas también pueden serlo. Factores como el riesgo, el beneficio, el miedo, la responsabilidad, lo que otras personas pensarán de nosotros, nos generan muchas justificaciones para no cambiar las cosas que hacemos, o al menos no de forma prolongada.

La información y la tecnología están evolucionando tan rápido que cada innovación es obsoleta de un momento a otro y, en este sentido, el mundo empresarial se ve orillado a innovar constantemente y adoptar nuevas tecnologías, estrategias y procesos





**“No se pueden dirigir
empresas del siglo XXI, con
estructuras del siglo XX
y liderazgos del siglo XIX”.**

John P. Kotter

que obligan a encontrar nuevas formas de trabajar e interactuar. Derivado de ello, está el *Downsizing*, combinación de las palabras *down*: bajar y *sizing*: tamaño; significa reducir el tamaño de la empresa. Esta estrategia empresarial consiste en reducir el número de trabajadores/as para hacer más competitiva a la empresa. Algunos motivos para hacerlo son: reducir costos, crear una estructura más eficaz y reducir burocracia y actividades innecesarias.

Una pregunta que puede servir para fluir con esta variable de la velocidad y el *Downsizing* es: ¿cómo hacer estos cambios con mayor garantía de éxito con el menor impacto posible hacia los colaboradores/as?

Según un estudio de John Kotter (1995), especialista en liderazgo, solo el 30% de los programas para transformaciones empresariales tiene éxito. La gestión del cambio aumenta estos resultados, porque apoya a las empresas a tratar los cambios como un proceso que coloca a las personas como factor clave y entonces dichos cambios se dan con un gran porcentaje de éxito.

En mi experiencia, he notado que las personas suelen resistirse al cambio debido a la inseguridad y la incertidumbre que genera. La capacidad de adaptarse y gestionar los cambios es una tarea fundamental del liderazgo y de las organizaciones. Actualmente, los líderes y lideresas deben actuar como los principales promotores y agentes de cambio. Si el equipo de liderazgo está convencido, el éxito del cambio está más cerca. El verdadero impulso del cambio se logrará cuando las personas compartan con sus líderes la visión del cambio, y de esta manera se aclararán en el camino las dudas, expectativas, incertidumbres y miedos que surgen durante todo proceso de transformación.

Una de las teorías más aceptadas, es la que formuló el profesor de liderazgo en la Harvard Business School, John Kotter, en su libro *Liderando el cambio* (1995). Kotter, partía de la premisa: “para que el cambio sea exitoso, los directivos, gerentes y altos mandos tienen que desear que el cambio se produzca”. Con ello se establecieron ocho pasos o fases que les quiero compartir, agregando tips para aplicar cada uno de ellos:

1. Genera un sentido de urgencia: evalúa amenazas potenciales que puedan surgir en un futuro cercano o lejano, así como las oportunidades que tu empresa podría capitalizar; comunica claramente la visión del cambio mediante un diálogo sincero y busca el apoyo de las partes interesadas para reforzar tu postura.

2. Forma una coalición: identifica a los líderes y lideresas claves para el cambio y solicita su apoyo; crea una coalición pública y evalúa sus áreas débiles para compensarlas, reuniendo a varios miembros de diferentes departamentos para repartir la fuerza de la visión.

3. Crea una hoja de ruta: identifica los valores fundamentales que deseas incluir en el cambio; elabora un enunciado poderoso que capture las partes más importantes de tu visión; desarrolla una estrategia para transmitirla a tu coalición e implementarla en sus respectivas áreas.

4. Comunica de forma efectiva: habla de manera convincente sobre tu visión; vincula la visión con todas las áreas de la empresa, desde operaciones hasta dirección; elabora y comparte elementos visuales donde comuniqués el estado actual y el estado futuro del proyecto.

5. Elimina los obstáculos: evalúa la disposición en tu empresa y asegura que el cambio sea aplicable en todos los niveles; identifica a las personas que presentan más resistencia y enfócate en disminuir sus preocupaciones, creando soluciones en torno a

su resistencia; reconoce a quienes apoyan e implementan los cambios.

6. Asegura triunfos a corto plazo: encuentra oportunidades que no sean costosas, que no requieran mucha aprobación y que eviten la burocracia; crea objetivos adecuados (*quick wins*) y reconoce a los miembros del equipo esenciales para lograrlos.

7. Construye sobre el camino: realiza un análisis de que salió bien y mal después de cada pequeña victoria; aumenta gradualmente el nivel de tus objetivos para generar un mayor impulso e impacto y así atraer a más personas interesadas e influyentes como agentes de cambio.

8. Ancla el cambio a la empresa: habla sobre el progreso cuenta historias de éxito; reconoce y honra la contribución y el legado de los miembros clave de la coalición del cambio; asegúrate de inculcar los valores de la empresa durante el proceso de inducción a cada nuevo colaborador/a y busca la aceptación temprana de todo el equipo de liderazgo que precedió en tu plan de sucesión.

Las empresas que integren una estrategia adecuada de gestión del cambio estarán mejor preparadas y serán más fuertes. Es importante cuestionarse de forma sana y productiva acerca de la forma en que se realizan las cosas, entender qué tiene sentido tanto para los clientes como para los empleados, y permitir la aplicación de nuevas metodologías, corrigiendo sobre la marcha; sin embargo, nunca se debe pensar que, si ha funcionado hasta ahora, seguirá funcionando siempre.

El cambio es la única constante, y las empresas que cambien y dominen esta competencia de procesos de creatividad constante, establecerán nuevos panoramas humanos de liderazgo. A

Para saber más

Cohen, D. S. (2007). Las claves del cambio. Una guía de campo: Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización. Deusto.

La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI. (s. f.). Iberdrola. <https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio>

Zendesk (Z.), (2022, 13 diciembre). Gestión del cambio: 6 pasos para desarrollar tu empresa. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-del-cambio-que-es/>

Hiatt, J. M. (2006). Adkar: A Model for Change in Business, Government and Our Community (1st ed.). Prosci Learning Center Publications.



Alejandro Torre Manzo

Licenciatura en Tecnología Educativa Coach, Consultor y Facilitador en procesos de desarrollo humano y organizacional Consultoría MÁS

ABRIENDO LAS
PUERTAS A LA

INCLUSIÓN LABORAL

A woman with dark hair, wearing a blue blazer, is seated in a wheelchair at a light-colored wooden desk. She is looking at several documents on the desk, including a large pie chart and various bar graphs. Two white coffee cups with black coffee are on the desk. The scene is captured from a high-angle, top-down perspective.

Hace algunos años tuve la oportunidad de contactar algunas empresas para ofrecer servicios de capacitación de personas con discapacidad y una de las preguntas más recurrentes que me hacían las empresas era:

¿Cómo puedo contratar e incorporar a personas con discapacidad en mi empresa?

Y es que detecté que el interés, las ganas y la curiosidad por incluir a personas con discapacidad sí existía, lo que no había, era el conocimiento para hacerlo realidad.

Había una brecha de comunicación en el lenguaje que las organizaciones sociales utilizamos para hablar de nuestra labor y el lenguaje de las empresas, donde se habla de procesos, normativas y requerimientos para asegurar que las cosas se den de la mejor manera.

Al mismo tiempo en San Luis Potosí, **JUNTOS** ya existía y aunque en ese momento no se dedicaba a este tema, empezó a recibir correos de diferentes empresas buscando asesoría para la inclusión laboral. Esa fue la oportunidad que Pepe y yo detectamos, este *Blue Ocean* en donde había una necesidad que no se estaba cubriendo ni para las personas con discapacidad ni para las empresas que deseaban contratarles.

De ahí comenzamos la creación de un sistema en el que se vincularon la buena voluntad de apoyar y acompañar los pasos para lograr esta inclusión laboral, y al mismo tiempo adaptar los espacios en las empresas, cumpliendo con la accesibilidad, los ajustes razonables y todo el lenguaje organizacional, que hoy se llama **Modelo de Inclusión Laboral de JUNTOS**.

Este modelo contempla dos vías, uno con las empresas y el otro con las personas con discapacidad interesadas en emplearse y ser independientes.

Con las empresas establecemos una relación de alianza y colaboración, que nos permite preparar las instalaciones con los ajustes razonables y la accesibilidad necesaria para que todas las personas puedan acceder independientemente de su discapacidad. Así mismo, capacitamos a su personal para que cuente con el conocimiento sobre discapacidad e inclusión, previniendo prácticas de discriminación, que muchas veces se dan por ignorancia y desconocimiento, de esta forma todo el personal está listo para recibirles en un ambiente laboral favorable.

Las personas con discapacidad interesadas en participar en el programa de inclusión laboral de **JUNTOS**, experimentan un proceso de fortalecimiento de sus habilidades laborales logrando que mediante el curso de capacitación **Empodera**, aumenten sus posibilidades de empleabilidad y desarrollen de la mano con facilitadores expertos un plan de vida y carrera, que les permiten definir sus metas laborales y personales. Hemos comprobado que el curso aumenta la permanencia en su colocación, pues nos permite conocer mejor a la persona y brindarle una mejor orientación laboral a partir de sus necesidades e intereses.

Las personas con discapacidad que se gradúan del curso **Empodera** ingresan a nuestra Agencia de Vinculación, responsable de promover perfiles de las y los candidatos en las diferentes vacantes de nuestras empresas aliadas. Este es el momento en donde las personas con discapacidad, el talento y las oportunidades laborales se juntan, favoreciendo que la inclusión laboral sea mucho más efectiva.

A lo largo de estos 10 años, el modelo de inclusión laboral de **JUNTOS** garantiza la colocación del 85% de las personas que participan en Empodera y las empresas implementan cambios significativos y permanentes, dejando ya instaurada la metodología de la inclusión laboral sumando a su estrategia de Responsabilidad Social, Diversidad e Inclusión.



MNN Alejandra García Muñiz

Directora Operativa de Juntos, una experiencia compartida A.C. Co-fundadora del Modelo de Inclusión Laboral

Hemos beneficiado a más de 1000 personas con discapacidad en San Luis Potosí en su inclusión laboral, asesorado a más de 200 empresas a nivel nacional y a partir del 2023 vamos por la expansión del Modelo en otras ciudades: Celaya, Irapuato, Querétaro, Cd. Juárez y Ramos Arizpe, Coahuila.

Estamos convencidos que trabajar por la inclusión laboral de las personas con discapacidad es un compromiso de todos y todas, pues creemos que conforme puedan emplearse, aumentarán su autoestima y su independencia, volviéndose agentes de cambios para impulsar la ruptura de barreras y estereotipos que por muchos años han limitado su participación y el ejercicio de sus derechos. De la mano con las empresas abrimos una brecha para lograr una sociedad más equitativa, justa e incluyente para todas las personas.

Te invitamos a que te sumes a este movimiento, en donde **JUNTOS** transformaremos la realidad de muchas personas, generando así nuevas y mejores oportunidades para las generaciones venideras mediante la colaboración de empresas comprometidas con la sociedad y la inclusión.

humax

Recursos Humanos para todos

- Reclutamiento & Selección
- Capacitación & Desarrollo
- Compensaciones, nóminas, y costo mano de obra
 - Relaciones laborales y sindicato
 - Estabilidad Laboral, rotación de personal
- Gestión integral en seguridad patrimonial
 - KPI's Recursos humanos
- Modelo Seguridad, salud, y medio ambiente
 - Servicios al personal
- Autogestión de RH / digitalización RH

@HumaxRH

www.
humax.
com.
mx

Lideresas en el Mundo

LIDERESAS... NO ES UN TÉRMINO COMÚN, DE HECHO, YO SUPE DE SU EXISTENCIA Y EMPECÉ A USARLO UN BUEN TIEMPO DESPUÉS DE SER UNA DE ELLAS. AQUÍ TE CUENTO POR QUÉ.

A lo largo de la historia, muchas mujeres han vivido gran cantidad de críticas, insultos y puertas cerradas (incluyendo a mi abuela que fue Contadora Pública en los 50), y luchado y abierto camino para que el día de hoy, mi generación y yo podamos ser también contadoras, ingenieras, policías, doctoras, pilotas, astronautas o psicólogas. Aún hay mucho camino por delante. Hoy, la brecha en términos de equidad, visibilización u oportunidades de la que quiero hablarles, está en el liderazgo.

Empezaré por una base tal vez incómoda...

Una de mis sobrinas, a sus siete años, me dijo que ella no podía ser piloto pues nunca había escuchado de pilotas de avión...

Los intereses, las posibilidades e inclinaciones para la etapa profesional, se instauran desde la edad pre-escolar y más adelante en primaria, como lo comprueba una investigación realizada por el Instituto Marie Curie,⁴ en la que se demostró, a través de 809

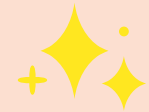


estudiantes de primaria, que presentar las ocupaciones en términos tanto femeninos como masculinos, contrario a usar únicamente el término masculino, incrementa la percepción de accesibilidad a las profesiones, promueve mayor éxito en las mujeres y fortalece los intereses de las niñas hacia las ocupaciones estereotipadas para hombres.

Por esto abordo el tema del lenguaje inclusivo. Escucho quejas respecto a su uso: que es más largo, que no tiene sentido, que son modas... cuando los derechos humanos fueron creados (reconocidos es la palabra adecuada) para los hombres y niños; -atención, hombres y niños, no mujeres y niñas- pues



Ilustraciones realizadas por
Mariana Herrera Alonso



literalmente entonces NO eran reconocidos los derechos de mujeres y niñas en muchos lugares. Por lo que, en 1948, se redacta la Declaración Universal de Derechos Humanos, suprimiendo referencias a “los hombres” como sinónimo de la humanidad, logrando incorporar un lenguaje nuevo y más inclusivo.⁵

PASEMOS A LA VIDA LABORAL

En términos de oportunidades de empleo, en ocasiones, cuando escucho la dificultad de las mujeres para lograr compaginar su trabajo con la vida familiar y que se ven orilladas a renunciar porque no hay la posibilidad de atender ambos, o al menos no labores con horario “normal de trabajo”, me queda claro cómo el sistema no está hecho para todas las personas.

El horario laboral, como lo conocemos ahora, fue una convención planteada para cuando los hombres eran los únicos que laboraban fuera del hogar y las mujeres solían ser 100% cuidadoras de casa, de sí

mismas, hijas, hijos y otras personas que requerían su cuidado. El día de hoy, este formato ya no es sostenible. Por ello, necesitamos voltear a ver maneras más flexibles que permitan hacer más llevadera la combinación de tareas domésticas y laborales tanto para hombres como para mujeres. Estoy convencida de que, **si el sistema no está diseñado para todos y todas, entonces NO sirve y necesita ser modificado, aunque la tradición dicte lo contrario.**

¿Cómo podemos acercarnos más a una visión que genere horarios como los de Alemania u Holanda? En donde la media puedan ser 38 horas semanales, contra 47 y aspirar a 42 en México y varios países de América Latina. A esto se le agrega, según la OCDE, que México es uno de los países menos productivos (contra horas trabajadas).¹

MUJERES LIDERANDO

El número crítico de mujeres en el poder no está ni cerca de ser equitativo. Esta falta de presencia femenina en posiciones de poder empieza desde la infancia, como mencionaba antes, con nuestra construcción de imágenes e ideales, con las creencias en las familias y con los estudios que las mujeres eligen y ejercen. Continúa en la elección de candidatas para puestos en niveles de liderazgo, en donde según la teoría de la congruencia de roles, de Alice Eagly y Steve Karau, “a las personas les resulta difícil imaginar a las mujeres

como lideresas porque las cualidades estereotípicamente asociadas con líderes efectivos, como: asertividad, competitividad, ambición y orientación hacia la ejecución están asociadas con los hombres,² por esto, debemos conceptualizar el liderazgo en su amplitud real, así como las características de las mujeres en todo su espectro también.

Hombres y mujeres con la misma participación en el manejo del mundo, generaría mayor respeto, empatía, compasión; no porque sólo las mujeres podamos traer estos ingredientes a la mesa, sino por todos los aprendizajes que suscitaría tener un mayor equilibrio.

Muchos líderes y lideresas aún buscan adoptar un arquetipo de hombre fuerte y masculino. Hoy en día, este arquetipo de fuerza se ve retado con mujeres en puestos de poder como Jacinda Ardern (ex Primera Ministra de Nueva Zelanda), quien en su discurso de renuncia, aborda que, quien lidera puede ser amable y fuerte a la vez, empática y decidida, optimista y enfocada, puedes ser tu propia manera de ser líder... Las mujeres –y por supuesto estas son generalizaciones que no necesariamente implican una realidad para todas–, suelen explicar más a menudo los racionales de una decisión, hablar de cómo se sienten ante ciertas circunstancias o verbalizar el sentimiento de responsabilidad que conlleva el rol que se está ejerciendo. Esto tiene relación tanto con la necesidad de explicar y posicionar nuestras acciones para ser tomadas en cuenta de la misma manera que las de los hombres, así como el “permiso” social que tenemos de hablar un poco más de las emociones y, por tanto, exteriorizar dichos temas. Lo anterior suele ponernos en una exposición mayor de nuestra vulnerabilidad, que, aunque su percepción ha progresado –pudiéndose ver ahora como un signo de madurez y fuerza–, aún es tachada o vista por algunos como debilidad. Si la sociedad lo reconociera como la fortaleza que es y el equilibrio que necesitamos, lograremos un mundo que usa sus recursos más eficientemente, que alberga a sus habitantes con sus necesidades básicas cubiertas: un mundo más en paz.

Aquí algunos aspectos que han descrito el liderazgo de Jacinda Ardern:

- Liderar con amabilidad
- Comunicación abierta en las crisis
- Entender el poder de la Empatía
- Valorar la equidad en cualquiera de sus formas
- Un espacio para el humor
- Solidaridad
- Agilidad de decisión en las crisis
- Manejo de maternidad y multitareas
- Tomar en cuenta y hacer las acciones requeridas para el entorno
- Siempre lista para aprender de otras personas, especialmente la infancia
- Construir confianza y respeto

Mensaje a las mujeres (y para los hombres con hijas, compañeras, colaboradoras y lideresas).

No tengamos miedo a ser amables o empáticas. Se puede ser empática y enérgica al mismo tiempo. Voltear a ver y tomar en cuenta las diferentes circunstancias, generaciones, necesidades especiales constituye, a veces, esa visión requerida para resolver un problema que, si no se aborda en el momento, más adelante estará explotando. Si nos enfocamos en ser la persona más fuerte y poderosa en la sala, estaremos perdiendo la cabida a lo que puede ser una esencia natural que traemos al mundo laboral y organizacional. Esta tendencia natural de atender y cuidar a los/las demás, es producto de nuestra evolución y está cableado en nuestros genes al igual que lo pueden estar la agresión o la competitividad entre nosotras mismas. Permitamos que estos tres aspectos (vistos desde una manera reduccionista) puedan salir a la luz. Demos y dense la oportunidad, también hombres, de liderar desde estos aspectos, pues son cualidades femeninas y masculinas que ya poseemos, sólo hace falta darles cabida.

Seamos conscientes de ese techo de cristal y de nuestra participación en él. Estemos atentas para brindar a niños y niñas la posibilidad de interesarse en cualquier actividad que quieran y puedan desarrollar.

Sigamos levantando la voz para que ese sistema sí esté hecho para todos y todas.

Creemos alianzas, preparémonos, conozcamos, argumentemos, escuchemos, y sobretodo propongámonos para liderar, pues nuestra participación como lideresas pondrá mayor equilibrio en las perspectivas y decisiones del mundo. **A**



Nicole Massieu Arvizu
Directora de Operaciones
en Consultoría MÁS

Para saber MÁS:

1 <https://www.oecd.org/mexico/jobs-strategy-MEXICO-ES.pdf>

2 <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Como-afecta-el-sesgo-de-genero-al-analizar-y-otorgar-un-ascenso-en-las-empresas-20230125-0131.html>

3. Taylor, Shelley E.. The Tending Instinct (p. 14). Henry Holt and Co. Edición de Kindle.

4. Changing (S)expectations: How gender fair job descriptions impact children's perceptions and interest regarding traditionally male occupations. - Dries Verweken □, Bettina Hannover, Ilka Wolter . January 2013. Journal of Vocational Behavior 82 (2013) 208–220

5 ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/es/csw/brief-history>

6 Los Derechos Humanos de las Mujeres: Una reflexión histórica. MARIA ELENA CARRERA LUGO. https://www.segobver.gob.mx/genero/docs/Biblioteca/Los_derechos%20humanos.pdf



WWW.PUNTOKAD.COM.MX

- Proyecto Arquitectónico.
- Visualización Arquitectónica.
- Planeación.
- Construcción.

.kad Arquitectura[®]
y Construcción

444-173-0123


CONTACTO@PUNTOKAD.COM.MX

CONSTRUYENDO SUEÑOS ————— DESDE 2015



ROMPIENDO LA
TRADICIÓN EDUCATIVA:

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL



Se cree que el aprendizaje experiencial busca romper con la tradición educativa o al menos ampliar su perspectiva metodológica y didáctica, específicamente con un impacto mayor en el aprendizaje dirigido a las personas; un ejemplo de ello es que, desde la época aristotélica se gestiona un espacio colaborativo donde se propone que el conocimiento se descubre al centro de quien lo indaga, independientemente de las personas que acompañan ese viaje de aprendizaje. Desde la Segunda Guerra Mundial hasta la actualidad, se ha retomado este tipo de conocimiento (aprendizaje experiencial) como una alternativa viable y suficiente del Desarrollo de Potencial Humano basado en las competencias y habilidades esenciales o blandas.

Wikinamics, como movimiento o comunidad, reúne a algunos de los profesionales en procesos formativos más relevantes de Latinoamérica, sustentada por sus ejes rectores en la profesionalización de las competencias en los procesos de facilitación y colaboración conjunta para compartir conocimiento en el presente y hacia el futuro. Lo anterior es visto como un acto de generosidad, donde una persona ofrece a otra lo que tiene, con la intención de ayudarla a crecer y ser una mejor versión de sí misma, buscando trascender.

Ha tomado 8 años materializar este proyecto para abordar algunos de los más grandes retos del mundo en la actualidad, uno de ellos es la educación. Ricardo, Julieta, Yesid, Antonio, Roberto, Rafael, Juan José, María Elba, James, Ángela, Bairon, Maithe, Fernando, Viviana, Orlando, Fredy Armando, Claudia, Paul, Serena, Vicente, Patricia Sofía y Rebeca han dispuesto capacidad, experiencia, congruencia y colaboración para la construcción y desarrollo de un legado que trascenderá la línea del tiempo.

Fundamentos de Educación y Aprendizaje Experiencial ha representado esfuerzo, talento y experiencia. Este libro ha surgido como una propuesta de cocreación editorial y didáctica bajo propósitos comunes, teniendo como base el conocimiento en la educación experiencial; sus diez capítulos permiten dar a conocer, ampliar o profundizar el tema de las competencias del profesional en procesos formativos y aunado a ello, se busca de manera enunciativa, y no limitativa, describir aspectos relevantes que los lectores seguramente disfrutarán y con los cuales generarán valor en su conocimiento y perspectiva:

En el primer capítulo se presenta la historia del movimiento responsable para congregar a la mayoría de los coautores que participaron en la creación de este libro.

El capítulo 2 toma como base el famoso proceso de reflexión (debriefing) a través de las preguntas «¿qué?» «¿y qué?» «¿y ahora qué?» para analizar y compartir la experiencia de Wikinamics, principalmente en el ámbito de la colaboración.

En el capítulo 3 se exponen de manera clara y concisa las bases de lo que se conoce como Educación y Aprendizaje Experiencial, pasando por la historia de esta corriente educativa, sus principales exponentes, y las ventajas que ofrece sobre la educación y el aprendizaje tradicionales.

El capítulo 4 presenta de manera detallada el concepto de desarrollo basado en competencias, el cual fundamenta la necesidad del cambio de paradigma en cuanto a la educación. Como podrá ver el lector, el enfoque en competencias dota a las personas de una mejor preparación para afrontar los retos del mundo actual y futuro.

En el capítulo 5 se presenta una propuesta de conocimientos, habilidades y competencias que un facilitador experiencial debería tener para llevar a cabo intervenciones de alta calidad y que sean referencia de profesionalismo.

En el capítulo 6 se argumenta que, por su propia naturaleza, la educación y el aprendizaje experiencial ponen al centro de toda actividad al usuario mismo, también se comparte una lista extensa de elementos personales, grupales y organizacionales a considerar para tener una perspectiva holística de la organización y así diseñar y ejecutar programas experienciales que ayuden al desarrollo de los individuos y equipos participantes.

En el capítulo 7 se hace una revisión de todo el proceso experiencial, tal como debe ocurrir en un programa de desarrollo, poniendo especial énfasis en el impacto que genera cada uno de los detalles del diseño y ejecución del mismo.

El capítulo 8 presenta una visión general de las áreas de aplicación del aprendizaje experiencial, así como los elementos a considerar de un modelo desarrollado por sus autores y llamado Sistema Integral de Facilitación.

El capítulo 9 nos presenta las bases y protocolos de salud tanto emocionales como físicos, incluso legales, que todo profesional en el giro debe considerar para brindar experiencias educativas exitosas.

Por último, **el capítulo 10** describe una investigación de las competencias digitales de los profesionales en procesos formativos en el contexto de América Latina desde la crisis sanitaria SARS-CoV-2, COVID-19.



Veintitrés hombres y mujeres de nueve países de América, Alemania y España se comprometieron a compartir su conocimiento dando una aproximación desde la perspectiva del profesional en procesos formativos. Rafael, Verónica, Serena, Paul y Vicente han compilado, curado y editado los trabajos de cada capítulo.

El prólogo escrito por Sherry Bangley, directora de la Asociación de Aprendizaje Experiencial en Estados Unidos (www.aee.org), presenta su visión del texto sintetizada en: “Este libro contiene una riqueza de información y experiencias compartidas por personas excepcionales. Estoy segura de que leerlo te acercará a una mayor comprensión de la Educación y el Aprendizaje Experiencial. Y espero que esa mayor comprensión detone tu curiosidad de aprender más, de crecer más y de hacer más”. Emily Keime ilustra la portada del libro desde París, Francia y la edición gráfica fue realizada por Benjamín González en Bogotá, Colombia.

Haber sido parte del equipo de edición y autoría conjuga el propósito del movimiento Wikinamics, donde el camino –educación y aprendizaje– se recorre de la mano de otra persona, experimentando la colaboración como eje central, sumando a la capacidad y disponibilidad para cumplir con la razón de ser.

Así que, invito a los lectores a profundizar en las miradas del aprendizaje experiencial para caminar hacia alternativas de entrenamiento de competencias esenciales en sus organizaciones, equipos y personas a partir de este libro. ^A



Vicente Román Acosta
PhD, Comunidad Wikinamics



Aretes



Pulseras



Anillos



Fray Diego de la Magdalena 195, Local 13, Col. Jardines de la Rivera, San Luis Potosí, SLP.

444 298 4149

Agatha Joyeria en Acero Inoxidable



PARA TU EVENTO EMPRESARIAL

- TEAM BUILDINGS
- SEMINARIOS
- CONFERENCIAS

Nos adaptamos a tus necesidades

CONTACTO:

444 391 2442 o 444 110 3604

info@rancholaestacion.com



Rancho la Estación

Carr. Matehuala, detrás de la Gasolinera del Avión



SALA DE JUNTAS
Equipada con proyector para cualquier reunión.



ÁREAS VERDES
Extensos jardines y palapas para actividades al aire libre.



ACTIVIDADES RECREATIVAS
Tirolesa, arquería, pared de escalar, área de obstaculos y cuerda de ascenso.



HOSPEDAJE
Cabañas totalmente equipadas para tu comodidad.



SE HABLA MUCHO DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL...

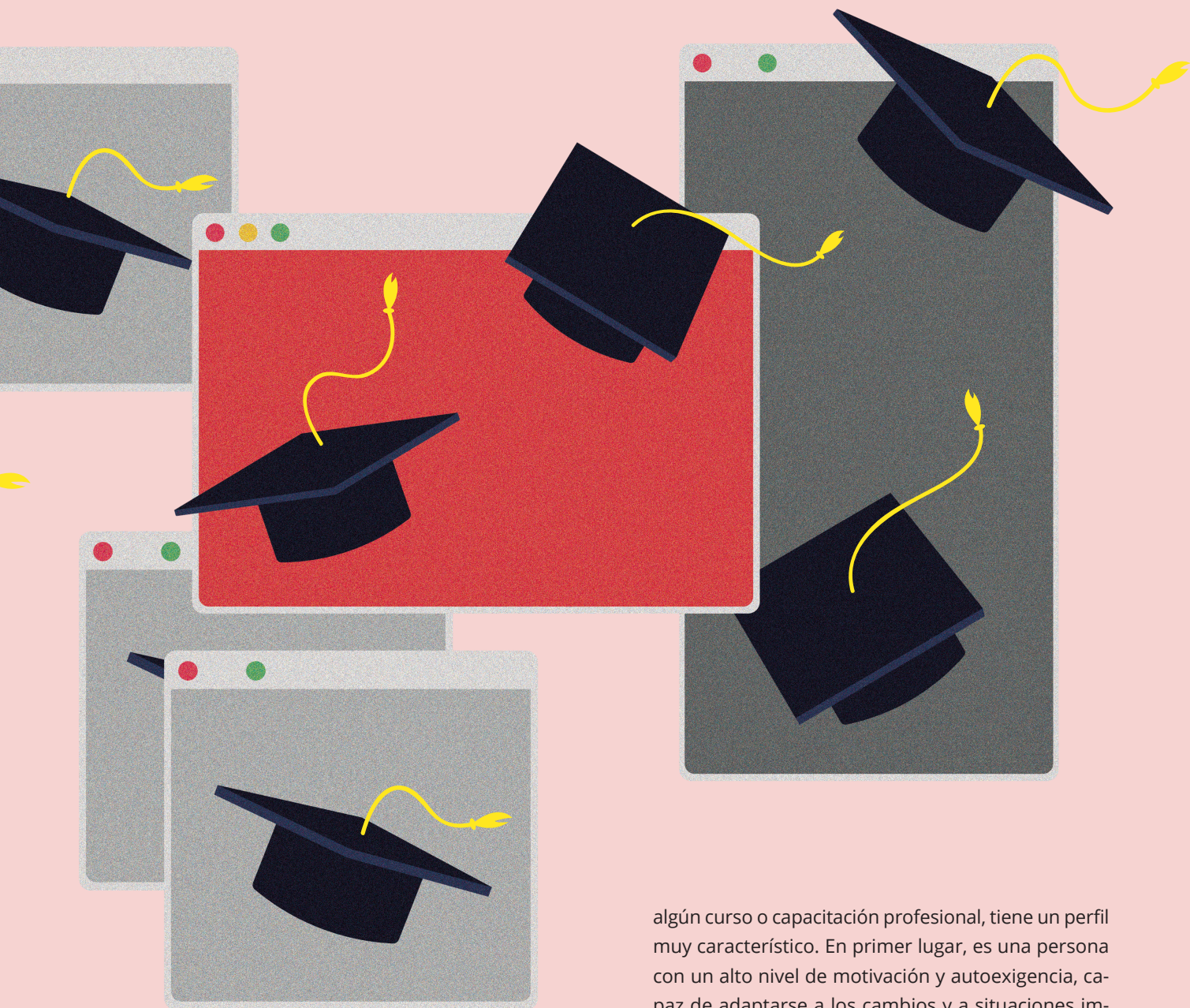
Se habla de que la educación virtual –o educación *online*, como también se le conoce– es una alternativa de formación fácil e improvisada; en ocasiones se le juzga como pérdida de tiempo, sin validez y es poco apreciada en los sectores académico y laboral. La percepción en la sociedad es que la pandemia del coronavirus motivó a que las instituciones educativas optaran improvisadamente por esta modalidad, cuestionando la preparación de quienes la imparten y del mismo sistema educativo.

Lo cierto es que la formación académica y profesional en entornos virtuales es una realidad que se aceleró durante los últimos años y no hay vuelta atrás. Efectivamente, la emergencia sanitaria por el coronavirus denotó las deficiencias de los sistemas educativos para integrarse a la virtualidad de la red, un lugar donde las transacciones comunicacionales, financieras, políticas y sociales definen los entornos *offline*.

La vida moderna ha llevado a la sociedad y sus integrantes a vivir en un entorno inmerso en tecnologías y a la ruptura del espacio/tiempo. La gente adopta un perfil multitareas ante la necesidad de un desarrollo exitoso en diversos ámbitos de la vida, principalmente, en lo laboral y personal, lo que ha llevado a buscar una constante capacitación y actualización de habilidades, ya sea por indicación o requisito donde se desempeña, o por propias convicciones y deseos de la persona.

Aunque aún hay un largo camino por recorrer para que la educación básica ofrezca la posibilidad de enseñar y aprender completamente en entornos virtuales, en otros niveles educativos esta opción es





cada vez más común. La educación y la actualización profesional en entornos virtuales se han convertido en una necesidad para quienes buscan desarrollo, innovación y la creación de mejores entornos, sin dejar de lado la productividad y otras dinámicas sociales.

Una persona que busca aprender en un entorno virtual ya sea estudiando una carrera, diplomado,

algún curso o capacitación profesional, tiene un perfil muy característico. En primer lugar, es una persona con un alto nivel de motivación y autoexigencia, capaz de adaptarse a los cambios y a situaciones imprevistas, superar obstáculos y seguir adelante con los objetivos que se propone. Además, cuenta con buen nivel de comunicación interpersonal y es capaz de asumir compromisos a mediano y largo plazo. Es importante recordar que la tecnología avanza constantemente y eso resulta en mejorar las experiencias, entonces, aunque las personas no cuenten con el perfil descrito anteriormente, estos avances también facilitan métodos para organizar su tiempo de manera efectiva y lograr sus metas.

Cabe resaltar que la educación virtual no es igual a la educación abierta o al concepto de autoaprendizaje. En la educación abierta no hay una calendarización en la enseñanza ni restricciones de acceso a una oferta educativa, además de existir flexibilidad en los periodos de ingreso y evaluación. En cuanto al autoaprendizaje, concebido como sinónimo de la educación virtual, realmente no lo es, porque en este, no hay una persona encargada de impartir la enseñanza.

Como decía Litwin (1994), cuando la virtualidad apenas se visualizaba en los procesos educativos: “el aprendizaje es propio de cada individuo, y, por tanto, el término autoaprendizaje es redundante y suele ser la expresión de la confusión entre aprendizaje y enseñanza, porque en general, refiere al autodidactismo [...]. El autodidactismo es propio del alumno libre, no de la modalidad a distancia, que propone estrategias y materiales para la enseñanza [...]”.

Una ventaja de la educación virtual, y por la que en muchas ocasiones las personas eligen esta modalidad, es la flexibilidad en tiempo y espacio que permite compaginarla con sus otras actividades. **Quienes estudian en esta modalidad, son personas capaces de autorregular su tiempo disponible, generando autonomía, un valor importante que garantiza aprendizaje por el alto nivel de compromiso y motivación que conlleva.**

Sin embargo, visto de otro modo, los retos para quien se aventure a la formación en entornos virtuales son: compatibilizar sus obligaciones laborales y familiares con las académicas; contar con el tiempo disponible para el estudio, así como adaptarse a una propuesta de formación distinta a la que se está acostumbrado en la modalidad presencial.

Para concluir, aprender en un entorno virtual no resulta necesariamente más fácil. La organización y administración del tiempo son importantes para esta modalidad, así como la motivación para el desarrollo de nuevas competencias. Sin olvidar que en esta modalidad la presencia de nuevas tecnologías de la

información y la comunicación son esenciales. Por esto, en Consultoría MÁS nos fue muy importante ofertar un taller con herramientas para la administración de tu tiempo, pues es el primer paso para lograr el éxito en la educación virtual.

La participación y la interacción en entornos virtuales, como se ha experimentado en distintos rubros, son distintas a las dinámicas presenciales, pero esto no lo exime de la participación, el seguimiento y la evaluación. El diálogo entre quien enseña y quien aprende es camino para la construcción y reconstrucción del aprendizaje y aunque la asincronía en la interacción puede resultar incómoda para los usuarios de plataformas educativas virtuales, la constancia y la continuidad eliminan esta barrera para convertirla en un puente para el aprendizaje. **A**

Para saber MÁS:

Litwin, Edith. Educación a distancia en los '90. Desarrollos, problemas y perspectivas. 1994.



Rosalía Cristina Delgado Palomo
Humberto José Rivera Montoya

Generadores de contenido
en MÁS Virtual



Mejora la comunicación e impulsa a tu equipo

TALLER DISC


La evaluación DISC mide de manera precisa cuatro dimensiones de la conducta:

Dominancia. ¿Cómo respondemos a problemas y desafíos?

Influencia. ¿Cómo respondemos a las personas y al contacto personal?

Estabilidad. ¿Cómo respondemos al ritmo de cambio?

Cumplimiento. ¿Cómo respondemos a normas y procedimientos?



Conocer tu estilo y el de tu equipo, facilitará las relaciones y potenciará tus resultados.

IMPULS^{AR}H



EL COSTO DE LA NO ESCUICHA





En las colonias, ciudades, países, incluso en las familias y por supuesto en las organizaciones, el fenómeno de la escucha real, activa, empática y generativa, es un recurso bastante escaso. Las razones para esto son muchas y los efectos devastadores; me centraré en las que considero más comunes.

Por ejemplo, en tu vida, ¿tuviste alguna relación en la que de haber “hablado lo suficiente las cosas”, persistiría la relación? ¿Qué impidió que hablaran? ¿Fue el tiempo, las herramientas que tenían en el momento, lo difícil del tema o la disposición de las partes? Olvida por un momento la justificación que encuentres ahora y exploremos un poco más.

En ocasiones, nuestra defensividad se presenta con una voz potente que puede reducir nuestra capacidad intelectual y nos impide escuchar a la otra persona; por defensividad me refiero a un sistema de protección personal diseñado para preservar nuestra auto imagen y todo aquello con lo que nos identificamos; lo cual puede incluir mecanismos sofisticados y primitivos para evitarnos sentir miedo o vulnerabilidad.

Sí. Lo que estoy diciendo es que nuestro sistema de defensas no está diseñado para protegernos de situaciones externas, sino para ayudarnos a manejar el miedo, dolor, e incomodidad que surgen en nuestra mente y corazón ante estímulos que percibimos amenazantes; frecuentemente, dichos estímulos están relacionados con heridas de nuestro pasado.

Por ejemplo, si me encuentro en una situación en la que un colega molesto me reclama efusivamente su insatisfacción, por muy mal que esa persona lo esté haciendo, yo necesitaría reflexionar detenidamente qué reacciones despierta ese hecho en mí, explorar las emociones que me suscita y qué pensamientos o suposiciones se generan en mi mente sobre lo que mi colega “seguro piensa de mí” para tratarme de esa manera.

Profundicemos en este tema. Es común utilizar la expresión “me pongo” o “se puso a la defensiva”, aunque a veces no comprendemos las razones o las diversas maneras como se expresa esta “defensividad”. Podemos sentirnos inundados de información, experimentar tensión en alguna(s) parte(s) del cuerpo, buscar retirarnos en silencio mortal, dejar de escuchar e ir a nuestro “lugar feliz” o incluso obsesionarnos con tener la razón. ¿Cuáles son tus formas de ponerte a la defensiva?

Te propongo reflexionar sobre esto porque a menudo partimos de supuestos erróneos y emociones exageradas. Si me detengo a analizar, puedo darme cuenta que hay muchas más posibilidades, –muchas de ellas incluso más probables–, sobre las intenciones que la otra persona tiene. No creo que sea la justificación correcta, ya que esto siempre (o al menos en la mayoría de los casos), me lleva a activar la amígdala y a tener ciertas reacciones desmedidas. En cambio, podría enseñarle a mi cerebro otras respuestas para demostrarle que está “a salvo”.

Y ¿QUÉ PASA SI NO ESCUCHAMOS ADECUADAMENTE?

TE OFREZCO LOS SIGUIENTES EJEMPLOS:

Independientemente de tus preferencias políticas y su grado de intensidad, seguramente ha habido una serie de decisiones, acciones e inacciones del gobierno con las que no has estado de acuerdo. Probablemente, has escuchado ese nocivo dicho de que “es mejor no hablar de religión, fútbol y política”; o tal vez, tú mismo has experimentado incomodidad o cierta tensión en el ambiente al hablar de estos temas.

Otras situaciones en las que nos podemos encontrar son en el ámbito laboral, donde alguna persona de la organización no le dedicó espacio a un tema, inquietud, desacuerdo o idea ante otra persona para “no generar problemas”, no exponerse a críticas, o por no considerarlo prudente.

Consideremos los costos que esos silencios o conversaciones tensas y no resueltas pudieran estar ocasionando. Por un lado, en un país donde las personas hablan muy poco o nada sobre política, su grado de involucramiento en temas de la vida pública del país será mucho más bajo. Por tanto, su distancia al poder crecerá cada vez más, en tanto quienes nos representan empiezan a sentirse cada vez con mayor libertad para actuar y muchas veces buscando más su propio beneficio que el de la ciudadanía. Por otro lado, en las organizaciones, imagina los errores que podrían haberse evitado o las ideas y proyectos que pudieron haber surgido si las personas que conforman los equipos no solo fueran muy competentes en su área de trabajo, sino además tuvieran las herramientas adecuadas para escuchar y negociar de una manera colaborativa, buscando el máximo beneficio mutuo.

¿Quieres intentarlo?

Te recomiendo que revises las investigaciones y conclusiones propuestas por el Dr. Will Schutz, autor de *The Human Element* y la teoría FIRO; a la Dra. Amy Edmondson, autora de *The Fearless Organization*; la Dra. Brenè Brown y *The Power of Vulnerability*, o la reciente investigación de Google con su Proyecto Aristóteles. Todas estas lecturas te aportarán importantes perspectivas sobre el valor de la apertura, la escucha, el papel de la vulnerabilidad y habilidades propuestas por James Tamm y Ron Luyet en *Radical Collaboration*. **A**

Y claro, también puedes ponerte en contacto conmigo en paul@consultoriamas.com



Paul Massieu Arvizu

Socio Fundador
de Consultoría MÁS



HARLEY-DAVIDSON
SAN LUIS POTOSÍ



HDSLP TEL: 444 567 5659



Harley-Davidson



MOTODIFER TEL: 444 567 5245



AV. BENITO JUÁREZ 1158, VALLE DORADO, SAN LUIS POTOSÍ

LA MAGIA DE ESTAR PRESENTES • LA MAGIA DE ESTAR PRESENTES



¿Y si te dijera que al no reunirte cara a cara con tu equipo estás renunciando a la mejor herramienta para estrechar lazos entre ustedes?

Yo sé que para este momento ya no es nuevo que muchos negocios pueden hacer casi cualquier cosa de manera virtual; los avances en la tecnología, en cuanto a sistemas de mensajería y *software* han permitido que un gran porcentaje de empleados/as ahora pasen la mayoría del tiempo, o su totalidad, desempeñándose de manera remota. Diferentes empresas, que emplean a miles de personas, han abandonado sus barcos físicos para cambiarlos por oficinas virtuales que conectan el talento en todo el mundo.

Sin embargo, y aquí es donde comienza lo importante, las investigaciones han mostrado constantemente que las reuniones cara a cara son la mejor manera de efectuar negociaciones. De conformidad con un estudio, más del 80% de ejecutivos/as prefiere las reuniones en persona a los contactos virtuales, pues las consideran una oportunidad para tomar decisiones importantes de negocios y promueven el pensamiento estratégico complejo. Además, reunir a los equipos también puede impactar de manera positiva en la economía. Solamente en 2016, las empresas estadounidenses celebraron 1.9 millones de reuniones que sostuvieron 5.9 millones de empleos y generaron más de \$100 mil millones en impuestos.

Pero los aspectos prácticos de las reuniones presenciales no son lo único importante. Los beneficios intangibles como construir nuevas relaciones, fomentar un sentido de confianza y promover la relajación y el bienestar, desempeñan un papel significativo para garantizar el éxito de una empresa. Porque, siendo honesta, mis mejores amistades y relaciones laborales se han construido en los momentos no la-

borales: mientras nos servimos el café en la cocina por la mañana, preguntamos ideas sobre qué regalarle a alguien por su cumpleaños o decidimos salir a comer algo durante algún *break*, conversaciones casuales que permiten conocernos y formar vínculos más profundos.

Es por esto que las empresas deben esforzarse por incorporar las interacciones “personales” en sus operaciones: “Las reuniones en persona brindan una sensación de intimidad, conexión y empatía que es difícil de replicar a través de un video”, dijo Paul Axtell, capacitador corporativo y autor del libro *Meetings Matter*. “Es mucho más fácil pedir una escucha atenta y presencia, lo que crea la seguridad psicológica que las personas necesitan sentir para comprometerse y participar plenamente”.

LA CIENCIA DEL CARA A CARA

Entonces ¿qué tan importante es que colegas, posibles socios/as, compañeros/as de trabajo, pasen tiempo en el mismo lugar?

Estudios han demostrado que las reuniones realizadas cara a cara son 34 veces más efectivas que las solicitadas por correo electrónico o de manera virtual, y que un apretón de manos puede promover la cooperación y mejorar los resultados de las negociaciones.

El Laboratorio de Dinámica Humana de MIT realizó una investigación exhaustiva sobre los motivadores de rendimiento en diferentes industrias recolectando datos de las insignias electrónicas que registraron

desde el tono de voz hasta el lenguaje corporal. Los resultados mostraron de manera inequívoca que la comunicación más valiosa se realiza personalmente, y que típicamente el **35% de la efectividad del rendimiento de un equipo, se puede atribuir a la cantidad de veces que los miembros del equipo interactúan cara a cara.**

En mi experiencia, me es mucho más sencillo captar la atención completa de las personas durante una junta cuando estamos reunidos de manera presencial; ¿lo has sentido también? Según René Siegel, profesor de relaciones públicas en la Universidad Estatal de San José y CEO de Connex (una agencia **de marketing y comunicaciones en Silicon Valley**), **la clave para el éxito en cualquier industria radica en construir relaciones sólidas con las personas.** Él enfatiza la diferencia entre las conversaciones comerciales/laborales casuales y las conexiones más profundas y significativas que sólo se pueden formar hablando de intereses personales, como ideas, pasatiempos y pasiones compartidas.

HAZ QUE TUS REUNIONES CUENTEN

Ahora, ¡no me mal entiendas! Con todo esto no estoy diciendo que todas las personas necesitan estar siempre reunidas en un mismo espacio, sino que, hay que hacer cada una de esas reuniones presenciales cuente (y fomentarlas, sin caer en la no deseada “juntitis”). Todo va más allá de las cuatro paredes en las que se encuentren cuando esto pasa, se trata de crear experiencias, actividades y momentos significativos para generar estos espacios de intimidad y construir y/o fortalecer relaciones de confianza. Puedes apoyarte de múltiples modelos, herramientas y metodologías: desde *team buildings*, *off site meetings* con momentos de trabajo y de tiempo libre, planeaciones de estratégicas dinámicas, cenas, o clases para aprender algo nuevo que no necesariamente esté relacionado con lo laboral. Si no sabes por dónde empezar puedes apoyarte de diferentes expertos/as en el área para hacer las cosas más sencillas.

Se trata de curar una comunidad, de sacar a las personas de su entorno normal para hacerles pensar de manera diferente; construir una experiencia atractiva que sacuda su visión cotidiana y les permita levantarse de sus computadoras y alejarse del teléfono por unos momentos, de esta manera conseguirás mejores colaboraciones y cohesión dentro de tu equipo. **A**

Para saber más

A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email. (2018, 26 enero). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email>

Adkins, B. A. M. A. A. (2023, 24 enero). America's Coming Workplace: Home Alone. Gallup.com. <https://news.gallup.com/businessjournal/206033/america-coming-workplace-home-alone.aspx>


Business Meetings The Case for Face-to-Face. (2009). Forbes Insights. Recuperado 8 de enero de 2022, de https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Business_Meetings_FaceToFace.pdf




Paulina Nieto Gómez

Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Máster en Comunicación, Relaciones Públicas y Eventos

EL MEJOR LUGAR PARA Team Buildings


 **Armadillo de los Infante**
A 50 min. de San Luis Potosí



 Áreas de esparcimiento

 Kiosko

 Enfermería

 Sala de juntas

 Restaurantes

 Hospedaje



ACTIVIDADES

- Mentoring asistido con caballos
- Lanzamiento en tirolesa
- Talleres enfocados a grupos
- Tiro con arco
- Rutas de senderismo
- Escalada de montaña
- Experiencias astronómicas
- Yoga
- Rally

- ✓ Personal capacitado
- ✓ Áreas y actividades certificadas
- ✓ Servicio personalizado
- ✓ Internet
- ✓ Seguridad

 444 777 7727

 www.craterencantado.com

 magico@armadillodelosinfante.com

¿Consumirías lo que aportas?



La inmediatez en nuestros días es cada vez más normalizada para vivir en “urgencia” y así, dejar pasar lo que no convence, lo que no entretiene, no genera placer o no cubre los intereses. Dentro de esta impaciencia, es común también dejar pasar lo que se considera “fuera de alcance” o sin impacto “real” en nuestras respectivas interacciones, me refiero a los problemas sociales y ambientales. Pensar, por ejemplo, que el cambio climático en una situación exclusiva de mitigación es irresponsable, cuando hoy es una necesidad de adaptación, por lo tanto, de cambio de hábitos y consumo.

En esta ocasión, comparto desde mi experiencia como consultor en resolución de conflictos con enfoque de paz y no violencia, cómo los integrantes de la sociedad civil somos clave importante para contribuir a la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde cualquiera que sea nuestro rol y espacio de incidencia social.

Comenzaré por describir el piso común que como ciudadanía global compartimos; las oportunidades e información existen para tomar acciones concretas, útiles y sencillas desde su diseño, aplicación y evaluación. Contribuir en cualquier ámbito, ya sea público o privado, a reducir la huella ecológica es posible, necesario y, sin duda, vital para crear comunidad y ser parte del desarrollo sustentable.

Se estima que necesitaríamos 2.5 planetas para que nuestras dinámicas actuales no tengan consecuencias desastrosas (Varela, 2019). En otras palabras, nos encontramos en ese futuro que pensábamos no inmediato, pero ya vivimos en situaciones tan comunes como querer el servicio de entrega sin retraso. El ritmo acelerado de nuestras vidas carece de tiempo para organizar las compras y destinar un momento a

la preparación de alimentos, normalizando y aumentando el consumo de servicio a domicilio y con ello, el uso exagerado de bolsas, plásticos y cartón para evitar derrames, mantener fresco o caliente el producto, porque de no cumplir nuestras expectativas o “necesidades” la reputación digital se pone en juego amenazando con evidenciar en las redes sociales. Sumado a lo anterior, generamos tráfico, la entrega tiene que ser casi instantánea, presionamos y condicionamos “no volver a pedir” si no se encuentra ya en la puerta de la casa o la oficina.

Hoy estamos viviendo la incomodidad que provoca ese tiempo “perdido”, y con ello, consecuencias en comportamientos y actitudes para colocar hábitos

de consumo irresponsable, entonces, ¿qué tanto somos parte o razón de necesitar esos 2.5 planetas adicionales a futuro?, ¿qué tanto generas, directa o indirectamente, un consumo responsable?, ¿qué nivel de estrés te provoca? o ¿cuánto contribuyes a la contaminación y ruido del tráfico?

El progreso es imposible sin cambio, y aquellos que no pueden cambiar de opinión no pueden cambiar nada.”

George Bernard Shaw

Los problemas socioambientales son una contradicción al declarar (e incluso exigir) necesidades de ambientes libres de contaminación, creando protesta sin propuesta, declarando culpables y excluyéndonos de ser partícipes. Es oportuno reconocer que todas las personas somos merecedoras del derecho humano al agua; sin embargo, ¿cómo contribuimos al aumento y/o reducción de nuestra huella hídrica? Privilegiamos comodidades y prácticas de abasto personal sin considerar otras necesidades en distintas poblaciones o sectores.

La distribución de agua sigue sin ser digna y suficiente para satisfacer a todas las personas, a menos que hagamos conciencia efectiva del acceso al recurso hídrico como un derecho humano universal. Nos

encontramos en “modo avión”, comenzando por la enajenación de los asuntos que inciden directa e indirectamente en nuestro entorno, sin reconocer que somos una sociedad interdependiente, asociando los temas de pobreza, educación o medio ambiente a la inmediatez, la impaciencia y la urgencia.

No todo son malas prácticas o resultados negativos, pero hablar de indicadores medibles y alcanzables en términos de medio ambiente, provoca insatisfacciones e inseguridades para quienes llevamos el tema más allá del discurso.

¿Qué podrías diferenciar en tu rutina diaria, entre lo que declaras y lo que haces?, es decir, cuáles son las acciones de buenas intenciones. En alguno de mis primeros espacios laborales se consideraba al desarrollo sostenible una “bandera verde” que por exigencia de protocolo ambiental había que cumplir sin necesariamente provocar una consciencia genuina y formal, dar “check” a lo que se debía cubrir (no cumplir) y en muchas ocasiones, solo simular. Eventualmente y gracias a políticas y regulaciones ambientales, las multas ocasionaron migrar de la fantasía y crear el departamento responsable de desarrollo sostenible.

Si nadie cargara su celular por un día, se podrían evitar 15 millones de kilogramos de gases invernadero.

Entonces, ¿cómo garantizar el uso correcto de los contenedores para separar residuos en la oficina?, sin la conciencia real de qué color es para cada residuo, sin la formación ni información correcta para reconocer qué es reciclable y qué no; esto nos coloca en una situación de esperar un resultado de “conciencia ambiental”, asumiendo que los carteles y botes de colores provocarán una cultura de sustentabilidad, pareciera obvio, pero no lo es. Es necesario comprender el desarrollo sostenible comenzando con el rescate de valores y la práctica real de hábitos de consumo responsable, consciente y participativo, en este último me refiero a involucrar a tus pares, tu equipo, familia o vecindario, crear sinergias y diseñar planes de acción que involucren, por ejemplo, disminuir el uso de desechables o reemplazarlos por opciones biodegradables.

Es urgente el cambio, necesitamos actuar, no hay receta o varita mágica para hacerlo, no hay respuesta única ni verdadera, sólo decisión, te invito a comenzar por responder en un ejercicio de honestidad: ¿Assumes una actitud de interés a conveniencia o genuino compromiso?, ¿argumentas con alguna declaración como “falta mucho para que pase”, “no tengo tiempo para hacerlo”, “sí me importa, pero para qué hago algo yo si otras personas no están haciendo nada...”. “De qué servirían mis acciones...”.

Tal vez hemos tenido estos últimos pensamientos y, “sin querer”, de alguna manera somos parte, no del problema, pero sí de la ausencia de soluciones.

Si bien es cierto que es elemental el goce a la vida y el respeto integral de los derechos humanos, también somos acreedores de responsabilidades éticas, no me refiero a una obligación de “tener que cumplir”, más bien a actuar con responsabilidad y convicción, crecer para lograr una comunidad global sustentable, y, en un segundo paso, practicar una convivencia desinteresada y reeducar nuestros principios e ideas para transformar la mentalidad y así, actuar con mayor conciencia.

Tenemos la información y las herramientas necesarias, pero también debemos identificar el sentimiento de compromiso y reconocernos como agentes de cambio; de nada sirve decir lo que ya conocemos, si es claro que somos una generación con un mundo por cuidar, recuperar y permitir su crecimiento, entonces ¿cuál será tu aportación para lograr un desarrollo sustentable?

Te sugiero unirte a la cultura ambiental desde tu espacio laboral, recuerda siempre: gradual y constante. Aquí cinco puntos fáciles para iniciar:

- Si eres la persona de los *post-it*, aprovecha las notas y recordatorios de tu celular para evitar el uso excesivo de esos papelitos de colores que gustan tanto y evita la tala indiscriminada de árboles.
- Todo lo que se te sea posible digitalizar (pdf, jpg, etc.) ayudará a reducir el consumo de tinta y papel.
- Si tu única opción es imprimir, asegúrate con “vista previa” que tu versión final sea correcta, así evitarás imprimir “de más”.
- Siempre que sea posible en fotocopidora o impresora, utiliza el papel por ambos lados y ajusta los textos e imágenes para evitar espacios “perdidos”.



Fomenta el buen uso y cuidado del material de oficina para evitar pérdidas, generar residuos, etcétera. **A**

Para saber más

Varela, M. (2019, 27 de agosto) Earth Overshoot Day 2019: el día de la sobrecapacidad de la Tierra
<https://hablandoenvidrio.com/earth-overshoot-day-2019-el-dia-de-la-sobrecapacidad-de-la-tierra/>

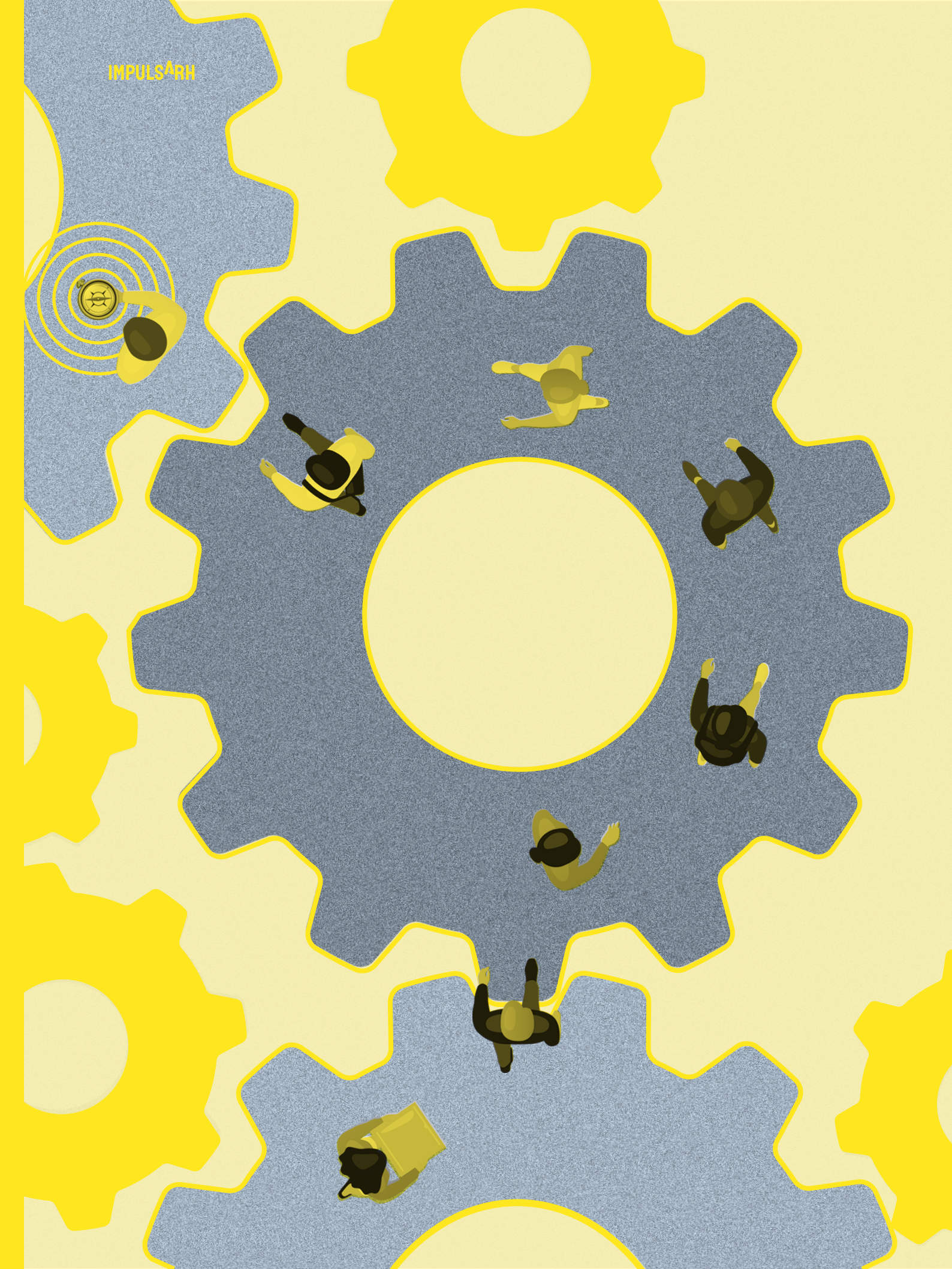
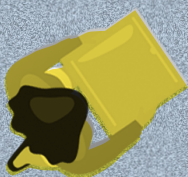
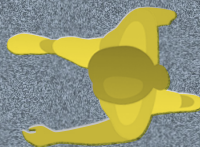
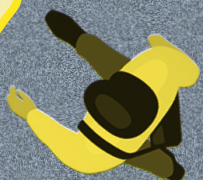
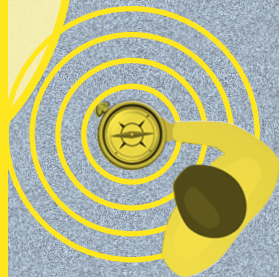
* Cárdenas, R. (s.f.). 15 Datos, acciones y consejos para el cuidado del Medio Ambiente. Consulta: 19 de agosto 2019, disponible en <https://mott.pe/noticias/15-datos-acciones-y-consejos-para-la-conservacion-del-cuidado-del-medio-ambiente/>



Arturo E. Martínez Rodríguez

Maestro en Desarrollo humano
Facilitador en Consultoría MÁS

IMPULS^{ARR}



10

Tareas imprescindibles en el liderazgo

En la industria y en la vida, lo más inteligente es buscar maneras creativas de trabajar eficazmente, por lo tanto, es necesario invertir nuestro esfuerzo de mejores maneras.

Así como se patentan dispositivos que hacen más eficiente la producción, se diseñan robots y se programan macros de Excel, en el aspecto humano, generar relaciones COLABORATIVAS es un sistema que permite resultados más productivos, positivos y sostenibles en todas las áreas de nuestra vida.

Nada nos prepara lo suficiente en la teoría para el enorme reto que implica liderar equipos, y aunque lo he venido haciendo en mi vida profesional –desde hace 17 años de manera informal o por proyectos y 12 de manera formal–, sigo y seguiré aprendiendo. Probablemente no me percaté de que mi camino en el liderazgo comenzó desde muy temprano, quizá empezó desde la preparatoria, cuando decidí participar como jefe de grupo, comandar la escolta y “guiar” a grupos juveniles a realizar acción social en asilos de ancianos y colonias de la periferia. En la licenciatura continué liderando proyectos de servicio social que proponía en mi universidad, arrancamos un capítulo del Instituto de Ingenieros Industriales (IIE) de Estados Unidos en México, y por otro lado, dirigí un taller teatro en una secundaria y produce un par de cortometrajes.

Una vez graduado, mi primer proyecto de liderazgo implicó coordinar ocho personas para gestionar un programa de desarrollo humano dirigido a aproximadamente 450 cadetes de la entonces Policía Federal. Desde el inicio de mi carrera profesional, descubrí la necesidad de prepararme en esta materia y estudié diferentes teorías y propuestas metodológicas de liderazgo, pues arrancaba en el mundo de la capacitación organizacional; así es que desde Covey hasta Schärmer, pasando por Maxwell, Lencioni, Goleman, Carnegie, Drucker, Welch, Kouzes & Posner, Drotter, Charan & Noel, Blanchard, recientemente Robbins, Collins, Sinek, Brown, Pink, Schein, Tamm & Luyet, últimamente Kahn, Edmonson y muchas personas más han contribuido a darme una idea sobre el significado y la tarea que representa liderar.

En mi camino, he aprendido que liderar se trata tanto de conseguir los resultados per se, como de conocer y conectar con las personas, además de crear las condiciones para que sean ellas quienes logren esos resultados.

Por lo tanto, más que ofrecer teorías, quiero compartir 10 acciones clave para llevar a cabo nuestra labor con éxito. Te invito a leer las siguientes líneas, reflexionando su contenido y haciendo una autoevaluación de tu propio rol de liderazgo, con la finalidad de encontrar características en las que ya brilles y otras en que podrías hacerlo aún más.

1. Inspirar

La mejor forma de influenciar se logra con el ejemplo, pasión y una visión clara de hacia dónde queremos ir. Además, para lograrlo, es indispensable conocer a las personas con quienes laboramos, ganarnos su confianza y respeto, conectar con sus sueños y mostrar el deseo de trabajar para hacerlos realidad.

2. Dirigir

Una gran responsabilidad. Hemos de gestionar todos los recursos necesarios para realizar las actividades que nos llevarán a los resultados. Esto se trata de delegar y monitorear para asegurarnos de ir a la meta con eficacia y eficiencia.

3. Enseñar

Acciones como invertir en el desarrollo de un liderazgo positivo en nuestro personal para colaborar mejor entre sí, facilitarles nuevos conceptos y métodos para aplicar en sus actividades, brindarles nuevas competencias y permitir que se enfrenten a nuevos retos.

4. Coachear

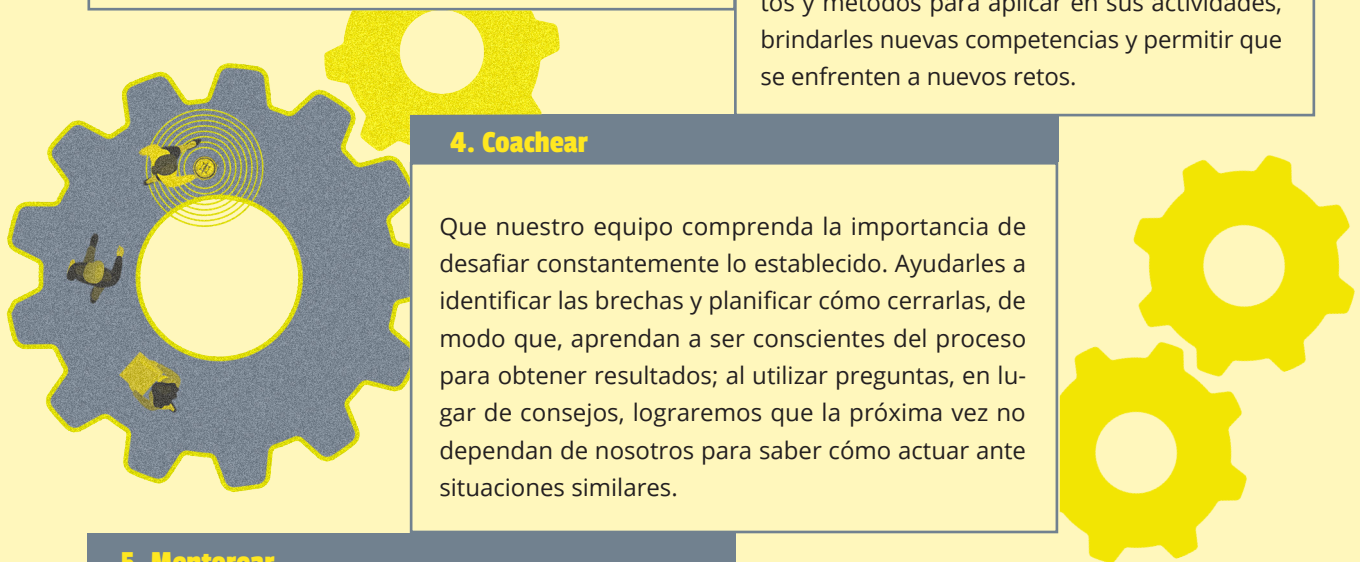
Que nuestro equipo comprenda la importancia de desafiar constantemente lo establecido. Ayudarles a identificar las brechas y planificar cómo cerrarlas, de modo que, aprendan a ser conscientes del proceso para obtener resultados; al utilizar preguntas, en lugar de consejos, lograremos que la próxima vez no dependan de nosotros para saber cómo actuar ante situaciones similares.

5. Mentorear

En ocasiones, ofrecer consejos, compartir experiencias y enseñar "atajos" en la política organizacional son válidos para ejercer el liderazgo. Si bien tu experiencia es valiosa, es importante no abusar de este rol para evitar que se perciba como imponer tu forma de hacer las cosas.

6. Dar consulta

A diferencia de la anterior, es ofrecer asesoramiento específico respecto de las labores técnicas de un puesto (ya que la mentoría o el coaching se enfocan más en aspectos humanos). Al ofrecer consultoría, es posible compartir tu experiencia adquirida en posiciones anteriores o situaciones similares, así como el conocimiento obtenido durante formaciones y actualizaciones académicas; siempre y cuando seas una persona experta o con mayor conocimiento en la materia.



CHECK LIST

COLABORACIÓN.

Los diferentes departamentos y equipos trabajan como una red colaborativa (no en "silos"), pues han construido relaciones de confianza.

**¿Y TÚ,
CUÁLES
SITUACIONES
VIVES EN TU
TRABAJO?**



NEGOCIACIÓN.

Cuando negociamos internamente por proyectos, recursos, fechas, etc., las partes nos sentimos satisfechas de las opciones creativas generadas, porque cumplen el máximo posible de ambos intereses.

DESARROLLO.

Nos enfocamos en cómo mejorar las fortalezas y no en cómo mejorar mis debilidades.

LIBERTAD CREATIVA, COMUNICACIÓN.

Me siento con la confianza de proponer ideas porque sé que serán escuchadas.

COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN.

Rara vez nuestros procesos se retrasan por motivos de malos entendidos o luchas entre áreas. Las personas comparten abiertamente sus ideas, inquietudes y objeciones.

JUNTAS EFECTIVAS.

Las juntas que tenemos son efectivas, se evita tener juntas innecesarias o más largas de lo que realmente se requiere.

BIENESTAR.

En tu empresa las personas promueven su bienestar integral

LIDERAZGO.

Las personas se quedan a trabajar ya que quienes les lideran les inspiran y desarrollan. El liderazgo en todos los niveles de nuestra organización ha sido un factor clave para la retención y el desarrollo de nuestro talento.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Tenemos una cultura organizacional sólida pues todas las personas la conocen, la sienten propia y la viven.

ROTACIÓN.

Nuestra rotación está muy por debajo del promedio, pues nuestra gente está feliz de trabajar en nuestra organización

¿CUÁLES SITUACIONES NECESITAS MEJORAR? CONOCE NUESTRO CATÁLOGO DE SERVICIOS.

     @consultoriamas



contacto@consultoriamas.com

teléfono: 44 44 61 18 84

Consultoría en Desarrollo
Organizacional y Humano

MÁS

7. Patrocinar

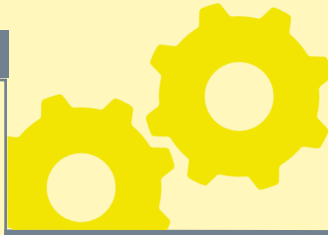
Considerando el bienestar de nuestra gente, se les apoya mediante intervenciones directas o indirectas para navegar mejor en la jerarquía organizacional. Esto puede implicar la eliminación de obstáculos, proveer recursos adicionales para impulsar sus carreras y fomentar su crecimiento continuo dentro de la organización. Es posible que en algún momento, les invitemos a reemplazarnos o a seguir creciendo, aunque esto pueda resultar doloroso o complicado.

9. Facilitar

Crear, a partir de la invitación activa y el modelaje constante, espacios de seguridad psicológica donde la colaboración y la vulnerabilidad de las personas sean atendidos con la intención de apoyar el crecimiento personal y organizacional ante la posibilidad de hablar, compartir, disentir, opinar, sugerir, debatir, acordar, pedir u ofrecer ayuda, solventar diferencias personales y hacerse corresponsables de su crecimiento.

10. Ver adentro

Buscar espacios de crecimiento personal y acompañamiento, tales como el coaching, la terapia y otros espacios seguros para ser vulnerables, así como la capacitación y actualización pueden contribuir al desarrollo del equipo. Al mismo tiempo, existe la posibilidad de tener un impacto positivo en otras áreas de la organización, como proveedores, clientes, a veces competidores y, por supuesto, la comunidad.



8. Posibilitar

De la misma manera que es posible diseñar políticas que, sin quererlo, terminen creando la tormenta perfecta en un equipo, también es posible diseñar culturas colaborativas en los equipos mediante las prácticas que implementemos, las políticas que apliquemos y conversaciones que iniciemos. Es como el trabajo de regar, remover, oxigenar y abonar la tierra para que nuestras siembras puedan florecer.

Yo sigo aprendiendo de todas estas maneras de conducirme y busco balancearlas y aplicarlas correctamente todos los días. El punto está en tenerlas en mente y operar a partir de la pregunta ¿qué es lo mejor que puedo hacer en esta situación?

¿Cómo saliste en la escala? Recuerda que no es necesario hacer todo en la misma proporción, sino tener los elementos necesarios para identificar en qué rol tendrás más efectividad en tu liderazgo, balanceando el desarrollo de tu personal y generar resultados.

Para concluir, quiero agradecer profundamente a las personas de quienes más he aprendido al respecto, pues con mucha paciencia y gran espíritu me permiten aprender nuevas cosas y han estado ahí –muchas veces, a pesar de mis errores– para, en conjunto, seguir haciendo MÁS: Muchas gracias, equipo, les prometo que seguiré aprendiendo a hacerlo mejor.



Paul Massieu Arvizu

Socio Fundador
de Consultoría MÁS

A

RESILIENCIA

EL CAMINO PARA

LLEGAR A LA
OPORTUNIDAD



¿TE HAS ENCONTRADO EN UNA SITUACIÓN QUE HAYA MARCADO UN ANTES Y UN DESPUÉS EN LA MANERA QUE LLEVABAS TU VIDA?

Hace poco tomé la decisión de independizarme, soy una persona de 26 años, que lo consideraba desde hace más de 3 años y hace unos meses se hizo realidad. Durante un tiempo lo mantuve sólo como una idea, comencé a ahorrar y por una u otra cosa, al momento de salir de casa de mis papás, esos ahorros ya eran escasos. Esta experiencia la he vivido como un proceso lento, que he disfrutado y al mismo tiempo he sufrido, en ocasiones me gana la duda y considero que NO era el mejor momento para la decisión que tomé y, por otro lado, la independencia, verme fuera de la casa donde crecí y asumir mis responsabilidades de una nueva manera, ha generado mucha confianza en mí.

Te preguntará porqué te cuento esto, pues bien, considero que estoy pasando por un momento que requiere de **resiliencia**, como probablemente varios de ustedes han vivido; un proceso en el que mi realidad cambió de forma significativa y las acciones o decisiones que tomé, mostrarán mi capacidad de adaptación y crecimiento. Es sobre este proceso que te quiero hablar.

El término *resiliencia* ha tomado cada vez más espacio en nuestra cotidianidad, podríamos pensar que es un concepto reciente, pero la realidad es que las primeras apariciones, relacionadas al campo de la psicología y las ciencias sociales, se produjeron a través de los estudios de la Teoría del Apego de John Bowlby, en la década de 1970. **Resaltando que la capacidad de resiliencia se genera en mayor medida durante la infancia y es influenciada directamente por el vínculo con la persona que proporcionó los cuidados iniciales en los primeros años de vida, pudiendo ser la figura materna o alguna otra.**

Una de las personas más reconocidas en el campo de divulgación de la resiliencia es el neurólogo, psiquiatra, psicoanalista y etólogo, Boris Cyrulnik. Nació el 26 de julio de 1937 en Burdeos, Francia, en una familia de ascendencia judía. A lo largo de su vida, tuvo cercanía a situaciones traumáticas, ya que su infancia se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, viviendo en distintos albergues;¹ él describe la resiliencia como:

“la capacidad de hacer frente a las adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para fortalecerse y salir fortalecido de ellas”.
(2021).

Retomando mi pregunta inicial, hay momentos en la vida que nos llevan a replantear nuestras decisiones y las formas de acercarnos a una situación. A menudo, la resiliencia es usada para referirse a la capacidad de sobreponerse a sucesos “traumáticos”, como haber sido parte de un accidente, la pérdida de algún familiar, u otros. Y también, es puesta en práctica en situaciones más cotidianas, como la renuncia o despido del trabajo, la ruptura de una relación de pareja, una mudanza o incluso en situaciones de inestabilidad económica. Cuando se presentan escenarios como los antes mencionados, nuestra capacidad de adaptación es puesta a prueba y llega el momento de tomar decisiones que nos permitan generar soluciones para continuar, sobreponernos al suceso y aprender de él.

“Nuestra actual filosofía de higiene mental, insiste en la idea que las personas deberían ser felices y que la infelicidad es un desajuste”.

Edith Weisskopf Joelson.

Al enfrentar situaciones que nos generan malestar o sufrimiento, solemos buscar la forma de reducirlos inmediatamente para avanzar o hacernos cargo de lo siguiente en la lista. Esta es una actitud que podemos reflexionar. **¿Por qué evitamos el sufrimiento? ¿Qué nos perdemos de vivir cuando nos alejamos del malestar?** Estos escenarios, en los que sentimos desesperación por abandonar, necesitan habitar un espacio, generar incomodidad y que nos demos la oportunidad de experimentarla.

La inclinación actual de buscar ser felices y funcionales nos lleva a privarnos de experimentar la totalidad de emociones que nos habitan. No es hasta que abrimos espacio al dolor, la tristeza, el enojo, la frustración, entre otras emociones, que detectamos las necesidades a cubrir o por conocer, lo que sería ideal para sanar y continuar.

Por tanto, podemos entender a la resiliencia no sólo como la capacidad de reponerse, sino la de generar un nuevo desarrollo que motive aprendizajes y condiciones favorables, para confirmar que nos hemos fortalecido gracias a la situación experimentada. Sabiendo esto, te invito a evaluar qué tan resiliente eres y te facilites por el proceso de aprender o reaprender a serlo.

La capacidad de generar resiliencia está relacionada con el entorno en el que nos desarrollamos, por ejemplo: generar relaciones y conexiones estables con nuestras amistades, en la familia o en el trabajo, el camino será más sencillo. También debemos considerar la estabilidad que podemos ofrecernos de forma individual, si contamos con espacios o actividades que nos permitan despejar nuestra mente después de un día de trabajo o, incluso, después de encontrarnos en una situación de conflicto o estrés, como: hacer ejercicio, meditar, leer un libro, dibujar, etc. Hacer esto, nos permitirá tomar distancia de la situación, calmar nuestra mente y tener una visión más completa, funcionando como un mecanismo de autorregulación que facilitará la generación de estrategias y soluciones para trascender del lugar en el que nos encontramos.

**PRESENTANDO
ESTE ANUNCIO**

2X1

EN TUS CEJAS

📞 4441913417

**📍 FRAY J. DE XUAREZ #248
MINEROS FANNAYER**

S1
Sarai Morales
Studio



Modalidad presencial o en línea



Consultorio — Nutricional

- Evaluación y Diagnóstico Nutricional
- Plan de Alimentación de 7 días
- Seguimiento con la app "Avena"
- Hoja de Equivalentes
- Recomendaciones de Ejercicio y Actividad Física



📞 +52 444 848 9795

📷 @nutriologo_majidassad
✉ majidssmtz12@gmail.com

¿Puedes recordar alguna situación en la que, al darte esos espacios de regulación, te haya permitido encontrar una solución o una perspectiva más amplia de la situación que vivías?

Te cuento otra ejemplo, fui coordinadora de un proyecto por invitación de una muy querida y cercana amiga quien ya trabajaba en él desde hacía varios años. Yo pasé de pertenecer de un equipo empático, consciente y fuerte, a uno desorganizado, cruel y que invalidaba cada logro que tenía. Para no hacer larga la historia, la Directora del lugar se encargó de terciar toda información referente al proyecto y dar a mi amiga trabajo que no le correspondía, sin hacerme parte de la comunicación, esto generaba tanta incomodidad en ella, que cuando me lo expresó originó también incomodidad en mí. En ese momento optamos por limitarnos a cumplir con el trabajo, funcionar como si no se hubiera presentado la situación, llevarnos bien y una vez finalizado el proyecto, sin necesidad de decir nada, pusimos una pausa a nuestra amistad durante un año, tiempo en el cual, pudimos cada una trabajar en las situaciones que nos llevaron a sentir tensión y pesadez. Un año después, cuando nos vimos, pudimos platicar de la situación, expresar las sensaciones y sentimientos que experimentamos y validarnos mutuamente, nuestra amistad cambió, se hizo más fuerte, más sincera y más resiliente. Tengo la certeza que gracias a permitirnos sentir ese malestar, tuvimos la oportunidad no sólo de crecer, sino de llegar a soluciones benéficas para ambas.

Para terminar, te pregunto ¿han existido circunstancias impactantes, que hayan requerido de adaptación por parte tuya o de tu equipo? Te invito a reflexionar y recordar cómo te sentiste y actuaste, con esto podrías identificar si existió un proceso de resiliencia para ti y las personas de tu contexto o sólo lo dejaste pasar, sin revisar esas emociones, limpiar creencias y aprender de ese hecho. ^A

Para saber más

<https://raed.academy/como-estimular-la-resiliencia-boris-cyrulnik/>

1. Moneta C, María Eugenia (2014). Apego y pérdida: redescubriendo a John Bowlby. Revista chilena de pediatría, 85(3), 265-268. <https://dx.doi.org/10.4067/S0370-41062014000300001>

2. Joaquín Callabed. (2021). Cómo estimular la resiliencia. Real academia del doctores. <https://raed.academy/como-estimular-la-resiliencia-boris-cyrulnik/>

3. Aprendemos juntos. (2018). Resiliencia: el dolor es inevitable, el sufrimiento es opcional. Boris Cyrulnik. https://www.youtube.com/watch?v=_lugzPwpsyY

4. Edith Weisskopf-Joelson, "Some comments on a Viennese school of psychiatry", op. cit., pp. 701 - 703. En Viktor Frankl (1991). El hombre en busca de sentido. Edición 2015, Hereder Editorial, S.L., Barcelona 3a edición, 1a impresión, 2015.



María Fernanda Moreno Jiménez

Licenciada en Psicología
Administración de materiales en
Consultoría MÁS

SAFARI

◀ COMANDO
MOD. 706



CALZADO DE SEGURIDAD



▶ COMANDO
MOD. N2205

VISITANOS EN

Damian Carmona #265 Zona Centro Slp.
Tel. 4448124522

Carr. a México #4971 Pozos Slp.
Tel. 4441660945



www.zapateriasafari.com

SALUD MENTAL Y SALARIO EMOCIONAL



**¿SIGUES PENSANDO
QUE LA SALUD MENTAL
NO ES IMPORTANTE
EN TU EMPRESA?**

A través de estas líneas te invito a reflexionar acerca de la Salud Mental y su importancia en la vida de las personas. Empecemos por describir en qué consiste:

La Organización Mundial de la Salud define a la Salud Mental como un estado de bienestar en el cual las personas reconocen sus propias aptitudes, tienen capacidad de afrontar las presiones normales de la vida, y pueden trabajar de manera productiva y fructífera, al mismo tiempo que son capaces de hacer una contribución a la comunidad (OMS, 2013; en Palencia, Pérez y Pineda, 2018).

Ahora, hablemos de la Salud Mental Laboral, la cual, según el Instituto de Estudios Universitarios, se trata de un estado de bienestar que permite a quienes colaboran en una organización ser conscientes de sus propias aptitudes y habilidades para manejar el estrés propio de su puesto y del lugar de trabajo, logrando mantener su productividad, contribuir a la empresa y promover su desarrollo personal (IEU, 2019).

La Psicología Positiva –enfocada en el origen de los “activos para la salud” y el bienestar psicológico– considera que la Salud Mental comprende la capacidad de hacer frente al estrés de manera adaptativa, crear un equilibrio entre las actividades cotidianas y enfatizar la facultad de las personas para disfrutar la vida (Bonano, 2004; en Aranda, Pando y Vázquez, 2016).

Por lo anterior se infiere que la Salud Mental implica bienestar psicológico a partir del equilibrio entre la proyección del futuro y la valoración del presente, es decir, a partir de un balance entre las expectativas y los logros, se produce la satisfacción personal. Entonces, como señalan diferentes investigaciones, el bienestar psicológico se relaciona con el nivel de satisfacción de las personas respecto a las áreas de mayor interés: el trabajo, la familia, la salud, las condiciones materiales de vida, las relaciones interpersonales y las relaciones afectivas con la pareja. El trabajo es un área fundamental en la vida de las personas, es la actividad a la que dedicamos la mayor parte del día y es una condición básica para el ser humano, pues representa la fuente de bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Por otro lado, también es la actividad a través de la cual los seres humanos desarrollan sus talentos y representa una forma de autorrealización. El Observatorio del Empleo (2013) describe que el trabajo, además de ser el medio para cubrir las necesidades básicas (alimento, vivienda y seguridad), está relacionado con aspectos como:



Identidad social y personal



Relaciones sociales



Desarrollo de conocimientos y habilidades



Estatus y prestigio



Poder personal, autoestima, autoeficacia

Por su parte, la OMS (2023) señala que los trabajos dignos proporcionan a las personas: un medio de vida, un sentido de confianza, propósito y logro, la oportunidad de entablar relaciones positivas, la inclusión en una comunidad y muchos beneficios más.

La Salud Mental tiene una gran relación con el *Work Engagement*, el cual es considerado un indicador importante del bienestar en el trabajo y se define como “una condición positiva, satisfactoria y motivacional relacionada con el trabajo, en la que el sujeto se caracteriza por su vigor, dedicación y concentración en sus labores” (Sachaufeli y Bekker, 2004). Es diferente a la adicción al trabajo (*Workaholism*), y aunque también presenta una alta activación, implica disgusto en el trabajo y altos niveles de estrés.

Las personas comprometidas con su trabajo muestran actitudes laborales positivas, un comportamiento productivo y proactivo en el trabajo, motivación por el aprendizaje y mejor desempeño laboral, lo cual conlleva al bienestar psicológico.

Veamos en la siguiente tabla los indicadores de Salud Mental en las organizaciones:

Como puedes notar, la ansiedad y la depresión son parte de los indicadores negativos de Salud Mental y son recurrentes en las personas que no se encuentran en un ambiente laboral favorable. Algunos estudios señalan que quienes presentan depresión se ausentan 25 días al año y 20 días quienes tienen ansiedad.

Según la OMS, a nivel mundial:

Cada año se pierden 12 mil millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, a un costo de 1 billón de dólares por año en pérdida de productividad.

El no atender la salud mental de los trabajadores implica un costo anual de 1,000 millones de dólares.

INDICADORES POSITIVOS	INDICADORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción laboral ● Crecimiento personal ● Talento y creatividad ● Autonomía ● Relaciones positivas ● Empatía ● Autoeficiencia ● Autoestima ● Resiliencia ● Afrontamiento ● Comunicación positiva ● <i>Work engagement</i> ● Bienestar psicológico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ansiedad ● Depresión ● Estrés ocupacional ● Estrés crónico ● <i>Burnout</i> ● Ausentismo ● Incremento de accidentes laborales ● Trastornos del sueño ● <i>Mobbing</i> ● Violencia en el trabajo ● Relaciones negativas ● Agotamiento físico y emocional ● Falta de realización personal

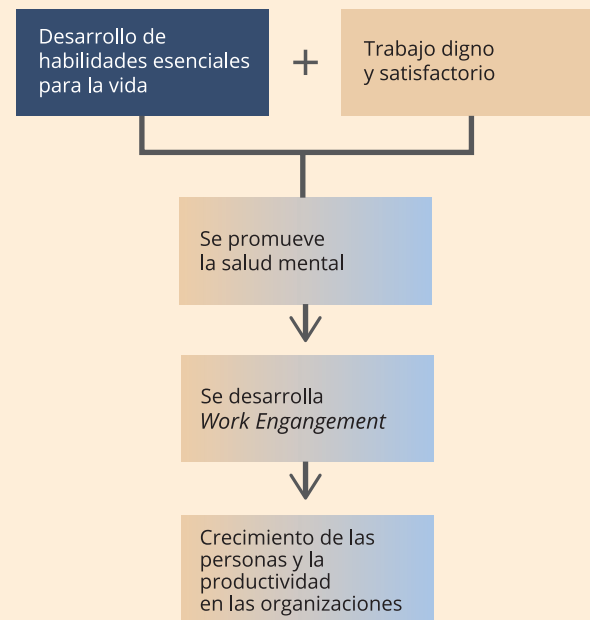
¿Por qué y para qué ocuparnos de promover la salud mental en el trabajo?

Cuidar de la Salud Mental es una de las principales megatendencias –fuerzas de cambio capaces de transformar el mundo y nuestro modo de vida–, (Afi Escuela de Finanzas, 2021) que reflejan situaciones, servicios y productos que las personas valoran, necesitan y demandan en todos los rincones del mundo. Actualmente, la humanidad reconoce como una megatendencia ocuparnos de la salud mental para el bien de las personas y de las organizaciones.

Contar con un entorno laboral seguro y sano es un derecho fundamental de las personas, por lo que representa una responsabilidad para las empresas. Si ésta es atendida, traerá beneficios como minimizar los conflictos, mejorar la fidelización del personal y aumentar el rendimiento y la productividad.

Para promover la Salud Mental en el trabajo y tener un clima laboral favorable es necesario fortalecer las competencias para reconocer los problemas de salud mental en el trabajo y desarrollar habilidades esenciales para la vida (incluida la laboral), tales como son: autoconocimiento, autoestima, manejo del estrés, gestión del conflicto, comunicación positiva y efectiva, inteligencia emocional, empatía, solución de problemas, desarrollo del pensamiento crítico y creativo, gestión del cambio, relaciones interpersonales positivas, entre otras.

Estas competencias propuestas también por la OMS contribuyen directamente a la promoción de la Salud Mental:



Un trabajo digno y satisfactorio que promueve el desarrollo de habilidades esenciales para la vida, genera un clima laboral favorable es predictor en Salud Mental, a la vez que augura el crecimiento de las personas y de las organizaciones. **A**

Después de revisar este texto, **¿sigues pensando que promover la Salud Mental es un asunto ajeno a tu empresa?**

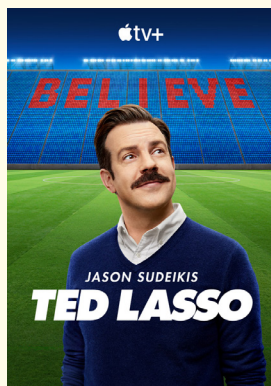


Marina Rivera Guzmán

Doctora en Educación
Facilitadora en Consultoría

NUESTRAS RECOMENDACIONES

PELÍCULAS, SERIES, LIBROS, PODCAST



SERIE

Ted Lasso Apple TV+
Creada por: Brendan Hunt,
Joe Kelly y Bill Lawrence

Probablemente hayas escuchado ya de ella. Esta serie es una clase magistral de liderazgo y aunque resalta más la parte de “orientación a personas” del liderazgo, logra retratar una serie de elementos que muchas veces dejamos de lado en nuestro ejercicio del mismo: el lado humano.

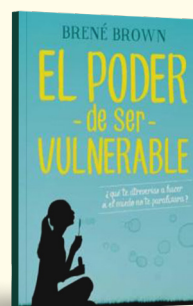


PELÍCULA

Arrival

Dirigida por: Denis Villeneuve

Inmersa en la trama de ciencia ficción de la llegada de una serie de naves alienígenas a diferentes ciudades del mundo, nos muestra las posibilidades de la colaboración cuando tomamos la valiente decisión de bajar nuestra defensiva y escuchar con la intención de comprender a nuestra contraparte.



LIBRO

El poder de ser vulnerable

Autora: Brené Brown

Durante los últimos quince años se ha dedicado a estudiar temas diversos, incluyendo la vulnerabilidad, el coraje, la vergüenza, y la empatía.



PODCAST

Adulting (maldita pobreza)

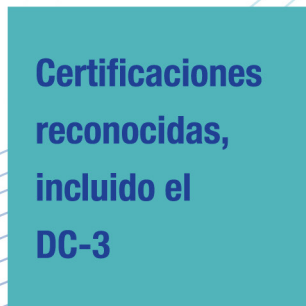
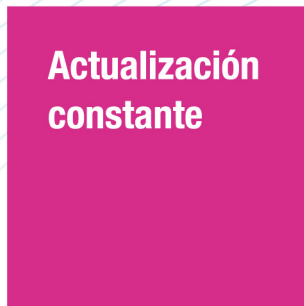
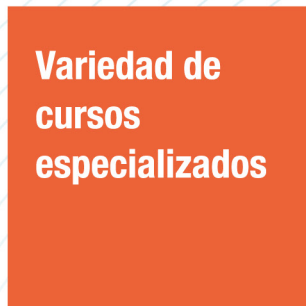
Spotify
Conducen: Liliana Olivares
y Jimena Gómez

Podcast de finanzas, empieza a preguntarte sobre tu manejo financiero y aprende estrategias para gestionar mejor tu dinero.

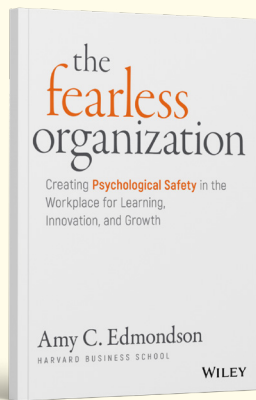
TE DAMOS LA
BIENVENIDA A NUESTRA
NUEVA PLATAFORMA
MÁS VIRTUAL

Aprende a cómo manejar tu estrés,
cómo aprovechar mejor tu tiempo,
cómo comunicarte de forma
asertiva y mucho **MÁS.**

BENEFICIOS:



masvirtual@consultoriamas.com
redes: masvirtual_cursos



LIBRO

The Fearless Organization

*Autora: Amy Edmondson
Editorial Wiley*

¿Por qué podría resultar que los equipos con mejor desempeño reportan tener más errores que aquellos con un desempeño inferior? Suena contraintuitivo, ¿verdad? Lo es. En este libro, la profesora e investigadora de Harvard, explora el fenómeno de la seguridad psicológica y sus efectos positivos en las organizaciones. Imperdible.



ANIME

Suzume

Productores: Genki Kawamura y Kôichirô Itô

Es un anime de aventura fantástica llena de vida y nostalgia haciendo referencias sobre el pasado y sobre lo que ya no está, sin embargo, nos invita a dejar un lugar en nuestra mente para él, ya que es nuestro mejor maestro. Las risas y las lágrimas no faltarán.



SERIE

Líderes de Nuestro Tiempos. Netflix 2022

Producción ejecutiva del Príncipe Harry y la Princesa Meghan, Duque y Duquesa de Sussex.

Con esta serie te acercará a la vida de 7 personajes que han cambiado al mundo y otros que siguen en ello. Altamente inspiradora.



PELÍCULA

Babylon Spotify

Directora: Damien Chazelle

Es el exceso hecho película. Si el ruido, movimiento y exceso no te gusta, esta película no es para ti. Babylon nos cuenta la historia de los inicios del cine y de sus horrores. Una película llena de vida y de una mirada muy cruda de lo que fue Hollywood en sus inicios. La fotografía y la música son un deleite para los sentidos.

**¡NO
TE LAS
PIERDAS!**

**PELÍCULAS, SERIES,
LIBROS, PODCAST**



UNIVERSIDAD MARISTA
DE SAN LUIS POTOSÍ



OFERTA EDUCATIVA

POSGRADOS

LICENCIATURAS ● PREPARATORIA

Av. Beato Marcelino Champagnat # 305
444 198 4005



RED DE UNIVERSIDADES
MARISTAS DE MEXICO





Expectativas de liderazgo en tiempos complejos

Flexibilidad.

Tu herramienta
contra las renuncias
silenciosas

Abriendo
las puertas a la
**Inclusión
laboral**

La importancia de
las juntas cara a cara

**La magia de
estar presentes**

ImpulsaRH
es una publicación de
Consultoría MÁS

consultoriamas.com