

cxn

CONEXIÓN

AÑO 2021

UDLAP CONTEXTO

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Colaboradores sanos, empresa rica

Desarrollo y cambio organizacional

Outsourcing ¿sí o no?

Compensación y beneficios

La magia en las organizaciones

Opinión

EDICIÓN #7



LA IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN

NUEVAS MAESTRÍAS MIXTAS *SISTEMA HYBRID UDLAP*



Decide cómo asistir a clases de manera presencial o virtual. Interactúa con tu profesor y compañeros en tiempo real.



El **100%** de nuestros profesores cuentan con posgrado.



Además de experiencia profesional y de consultoría.



Especialízate en el análisis de los nuevos avances de tu profesión.



· CONTACTO ·

☎ 222 229 23 13 f /posgrados.udlap 🐦 @PosgradosUDLAP

www.udlap.mx

CARTA EDITORIAL

En esta edición se aborda desde diferentes perspectivas qué es la salud organizacional y cómo las buenas prácticas de negocio llevan a la organización a conservar un equipo comprometido y motivado que cuente con la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, para así innovar y crear en beneficio de la organización y la sociedad.

A través de la revista se muestra cómo las normas actuales de la gestión de calidad requieren de un liderazgo estratégico y, por lo tanto, de una cultura organizacional que brinde el soporte para que los colaboradores puedan abrazar la filosofía de calidad, mejorando el desempeño y satisfacción de los clientes.

Es por ello que también se aborda en varios artículos el papel del liderazgo actual, y sobre todo la necesidad de acompañar al colaborador a través de la guía y retroalimentación constante, logrando así brindar certidumbre ante un periodo de crisis como el generado por esta pandemia. Organizaciones comprometidas con el bienestar del colaborador y con la comunidad son un reflejo de responsabilidad social.

Precisamente, con la intención de mantener la eficiencia de negocio, el artículo de portada de esta edición invita a la organización a replantear las estrategias de mercadotecnia para responder a las nuevas tendencias e incursionar en el ámbito digital. Es por ello que también se aborda, como tema de actualidad, la incorporación de nuevas formas de negocio y cómo la revolución 4.0 ha llevado a reconfigurar la planeación, operación y evaluación de las empresas.

Finalmente, se presentan reflexiones sobre el papel y el impacto que hoy tienen los *outsourcing* y su forma de contribuir en la operación de organizaciones de diferentes tamaños; asimismo, el artículo de opinión aborda la magia y la intuición como las protagonistas en esta crisis sanitaria, permitiendo tomar decisiones, cambiar procesos y encontrar soluciones que anteriormente no hubieran sido posibles.

Sin duda, este número brindará al lector ideas y herramientas, convirtiéndose en un aliado que le acompaña en los retos actuales.

CONTENIDO

cxn

2

4. Abrir o morir. El rol del capital social bajo el contexto de la pandemia

👤 Dra. Irais María
Arenas De Ita

6. Outsourcing ¿sí o no?

👤 Mtro. Francisco Javier
Calleja Bernal

8. Liderazgo: Teorías y escuelas

👤 Dra. Elitania Rayón Leyva

10. La contribución de un sistema de gestión de la calidad (SGC) al liderazgo en las organizaciones

👤 M. C. Juan José Rojas Villegas

14. Liderazgo en crisis: ¿cómo preservar la salud organizacional?

👤 Mtro. Santiago Mayagoitia



DIRECCIÓN EJECUTIVA
Mtra. Lorena Martínez Gómez

EDICIÓN GENERAL
Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez

COORDINACIÓN EDITORIAL
Mtro. Izraim Marrufo Fernández

DISEÑO EDITORIAL
Marycarmen Romero Omaña

CORRECCIÓN DE ESTILO
Aldo Chiquini Zamora
Andrea Garza Carbajal

FOTOGRAFÍA
José Gerardo Alonso Moncada

BANCO DE IMÁGENES
www.shutterstock.com/es/
www.freepik.com

CONEXIÓN, Año 2, núm. 7, 2021, es una publicación anual editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Exhacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. www.udlap.mx, mariana.zozaya@udlap.mx. Editora responsable: Mariana Zozaya Rodríguez. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo e ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título y Contenido: en trámite, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Impresa en los talleres de la Universidad de las Américas Puebla. Este número se terminó de imprimir el 6 de abril de 2021, con un tiraje de 2100 ejemplares. Su distribución es gratuita.

16.

El *marketing* estratégico en la nueva normalidad: la importancia de la colaboración

📍 Dra. Manuela Gutiérrez-Leefmans

2021

3

18. La responsabilidad empresarial ante una etapa disruptiva

📍 Dra. Elizabeth Espinoza Monroy

24. ¿Por qué es importante la capacitación?

📍 Mtra. Claudia Guillén Hernández

28. Liderazgo y revolución 4.0 en tiempos de pandemia

📍 Dr. Francisco Gabriel Rodríguez González

20. Colaboradores sanos, empresa rica

📍 Mtra. Rocío Álvarez Bauza

26. *Issues management* o el análisis del entorno como estrategia de prevención

📍 Dra. Judith Cruz Sandoval

30. Acciones clave del liderazgo para conservar la eficiencia brindando certidumbre

📍 Mtra. Lorena Martínez Gómez

32. ¿Estamos gestionando un nuevo Banco de Portugal vs. Waterlow & Sons Ltd en la cuarta revolución industrial?

📍 Dr. Israel Cedillo Lazcano

36. La magia en las organizaciones

📍 Dr. Martín Jesper Larsson

- C** Profesora de tiempo completo en el Departamento de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas Puebla.
- C** Doctorado en Estudios Globales por parte de la Universidad de Sophia en Tokio.
- C** Maestría en Negocios Internacionales y Estudios de Desarrollo por Sophia University, Tokio, Japón.
- C** Maestría en Desarrollo con especialidad en Finanzas Internacionales por Graduate Institute, Ginebra Suiza (IHEID).
- C** Maestría en Marketing y Negocios Internacionales UDLAP.

ABRIR O MORIR.

El rol del capital social bajo el contexto de la pandemia

En diciembre del año 2019, leíamos sobre un nuevo virus que emergía en Wuhan, un área lejana a nuestro país. En enero de 2020, los noticieros alertaban sobre la propagación del COVID-19 no solamente en Asia sino también Europa y prontamente en América. Fue en marzo de 2020, cuando México reportó sus primeros casos; varios empresarios señalaban con optimismo que las medidas de cuarentena servirían como vacaciones adelantadas, no mayores a un mes, para mayo ya estaríamos de regreso operando como siempre lo veníamos haciendo. Ha pasado más de un año desde aquellos comentarios, con más de 200,000 muertes y dos millones de infectados, varios estados del país han implementado restricciones a las actividades no esenciales y operación limitada a las actividades consideradas como esenciales.

Bajo el lema «abrir o morir», varios sectores levantan la voz y cuestionan el término «esencial». No solamente se encuentran los restaurantes y pequeños comercios, también las industrias del vestido, textil, calzado, juguetero, que se han visto seriamente afectadas y limitadas. Cuestionando la esencialidad de las actividades, empresarios de todos tamaños reclaman que en la sobrevivencia de las empresas se encuentra la esencialidad y, usando su capital social, buscaron la expansión del movimiento con amigos, conocidos, empleados y afiliados para poder ser así escuchados. Los creadores del movimiento han logrado que los negocios pongan mantas con el lema «abrir o morir», y que con silbatos su voz se vuelva una sola. Sin lugar a dudas nos encontramos en un contexto de decisiones difíciles; si abrimos, sobrevivimos, pero corremos el riesgo de contagiarnos y contagiar, subsecuentemente la pérdida de familiares cercanos se hace latente, comprometiendo la vida del negocio con la pérdida de vidas. En este sentido, la reputación del negocio como una empresa responsable con la sociedad y sus empleados, equilibran-



do la supervivencia con la operación del negocio, es, sin duda alguna, el reto más grande para todos.

Es en este contexto donde varios líderes comenzaron a implementar medidas restrictivas para tratar de afectar a los menos empleados posibles: adelantando vacaciones y jubilaciones, creando horarios escalonados, modificando líneas de producción y, en muchos de los casos, implementando modalidades de trabajo poco exploradas como el *home office*. La comunicación, confianza, reinversión e innovación se presentan como las herramientas básicas del líder empresarial para poder mantener la salud organizacional de su empresa. El empresario comienza a desarrollar nuevas habilidades de liderazgo para no sólo generar nuevos objetivos, sino mantener el ánimo y compromiso de clientes y empleados, enfocándose a que ambos se sientan seguros, productivos, con confianza y empoderamiento. En temas de innovación encontramos autocine- mas, comida de entrega dentro del

automóvil, alianzas con servicios de entregas, fortalecimiento de *e-commerce* y *marketing* digital; éstas son algunas de las medidas básicas de la reinversión. Todo lo anterior no sería posible sin el uso práctico y real del capital social que Pierre Bourdieu señalaba hace ya varios años. El capital social es sin duda el mecanismo de supervivencia de los negocios ante la pandemia; las redes sociales (no necesariamente sólo digitales) han permitido que varios negocios sigan en su lucha encontrando clientes y socios en amigos, conocidos y recomendados. El sentimiento de solidaridad, reciprocidad y «marketing boca en boca» ha mostrado su eficiencia en este contexto. El capital social no sólo genera clientes sino también apoya con la creación de redes y alianzas estratégicas para aminorar los costos, basados en intercambios. A nivel externo, estos intercambios y redes también significan conservar una buena reputación frente a socios, clientes y proveedores. **G**

A UN
AÑO



MÁS DE
200,000
MUERTES



MÁS DE DOS
MILLONES DE
INFECTADOS

ESTADOS DEL
PAÍS HAN
IMPLEMENTADO
RESTRICCIONES A
LAS ACTIVIDADES
NO ESENCIALES

2021

5

◉ MTRO.
FRANCISCO
JAVIER CALLEJA
BERNAL

◉ Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría en la Universidad de las Américas Puebla.

◉ Maestro en Enseñanza Superior por la Universidad La Salle y maestro en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

◉ Contador público por la Escuela Bancaria y Comercial.

◉ Experto en contabilidad financiera, costos y educación.

◉ Autor de los libros Contabilidad I, Costos, Contabilidad Administrativa y Análisis de Estados Financieros; colaborador en medios de comunicación digitales e impresos.

OUTSOURCING ¿SÍ O NO?

Está en debate, entre el público y en el Congreso, el tema del *outsourcing*. Es un tema delicado y se le relaciona con otros aspectos que inciden en los maltrechos resultados de las empresas en este periodo de pandemia. Adicionalmente, aparecen en los periódicos declaraciones que atribuyen a la PTU la nula rentabilidad de las empresas, aumentada por la supresión del *outsourcing*. Desde que en 1963 la Primera Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas creó este concepto, las opiniones se dividieron y un sector no estuvo de acuerdo con la idea. Incluso contablemente, durante años, la PTU apareció reflejada al final del estado de resultados junto al impuesto sobre la renta, lo que la hacía ver como otro impuesto. Pero la PTU se está debatiendo por separado y parece más fácil que autoridades y empresarios lleguen a un acuerdo con respecto a ella.

La realidad es que el *outsourcing* tiene dos aspectos, veamos:

NACIÓ EL OUTSOURCING MALO PARA ELUDIR LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

El legendario error de un grupo de empresas del mismo ramo que decidieron crear una empresa que les prestara servicio a todas ellas y olvidaron la, en ese momento, nueva disposición de la PTU, convirtió en hombres ricos a los empleados de la nueva organización el primer año. Obviamente, los empresarios aprendieron la lección y no sólo cambiaron para el segundo año acercando precios de venta y costo para dejar una utilidad mínima, sino que se dieron cuenta de que el procedimiento podía operar en su favor.

NACIÓ EL OUTSOURCING BUENO PARA IMPEDIR LA INEFICIENCIA Y LOS ALTOS COSTOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Pero también está el caso del empresario regiomontano que, dándose cuenta de que su departamento de recursos humanos era ineficiente, pidió calcular lo que hacía al mes y cuánto le costaba, acudiendo luego a un despacho independiente y solicitando presupuesto de dichos servicios. Al recibir una cotización menor a lo que él pagaba, despidió a todo el personal de dicho departamento y contrató al despacho.

Como ciertas medidas que se toman en México, esta reciente satanización del *outsourcing* es un error porque se quiere simplificar el asunto y resolverlo rápido. Lo grave de esto es que el Gobierno, la empresa privada y la propia academia hacen lo mismo. Se toman medidas generales, sin particularizar, sin investigar y no se soluciona nada, incluso se agrava el problema.

Durante años, algunos empresarios usaron el *outsourcing* para mal, creando empresas que contrataban a los empleados y que prestaban servicios a otras del mismo grupo a precios calculados para no tener utilidades y no entregar PTU, mientras que el resto del consorcio tenía ganancias cuyos socios no compartían con nadie. Esto sucedió a ciencia y paciencia de las autoridades que voltearon hacia otro lado y no lo remediaron. Este grave problema tiene una solución concreta y sencilla, porque no es tan difícil identificar a las empresas medianas o grandes que lo hacen y crear una figura legal que lo prohíba específicamente. Pero tal como está planeando, el remedio resulta peor que la enfermedad, porque se afectarán empresas que sí usan bien el *outsourcing* y que con él hacen más eficiente su operación.

Ejemplo: una empresa pequeña no tiene los recursos para contratar a cierto personal, por ejemplo, un contador de tiempo completo, y entonces paga una iguala mensual para que un despacho se encargue del asunto, técnicamente eso es *outsourcing* y soluciona un

problema real a un costo relativamente bajo que no alcanzaría para pagar uno o más sueldos.

Además, ciertos empresarios siguen utilizando el pretexto con el que comienza este artículo, que es poco válido. Si se calculan bien los aspectos financieros de los proyectos, alcanzará para todo. Ojalá y las autoridades hagan un trabajo de delicada cirugía y corrijan lo que está realmente equivocado. **C**

2021

7



© DRA. ELITANIA
RAYÓN LEYVA

- Investigadora y Profesora de tiempo completo del Departamento de Economía en la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctora en Economía Financiera, Banca y Bolsa por la Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Colaboradora de medios digitales e impresos de comunicación y en publicaciones especializadas.

EL LÍDER

DEBE SER CONSCIENTE DE LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES PSICOLÓGICOS Y SOCIALES, ADEMÁS DE OCUPARSE DE LOS PROBLEMAS BÁSICOS DE SU PERSONAL



LIDERAZGO:

Teorías y escuelas

A lo largo de la historia, los grandes líderes han sido capaces de identificar las necesidades de sus seguidores con el fin de diseñar estrategias para satisfacerlas. Así, un buen líder debe tener la capacidad de detectar las motivaciones de sus seguidores para responder mejor a ellas y evitar el riesgo de perderlos. La rígida visión de suponer que al líder le corresponde sólo satisfacer las necesidades de la organización, que su principal compromiso es utilizar al personal para alcanzar las metas y que los subordinados deben adaptarse a la empresa puede llevar a resultados desastrosos dentro de la organización (escuela de la administración científica, representada por Frederick Taylor). El líder debe ser consciente de la importancia de los factores psicológicos y sociales, además de ocuparse de los problemas básicos de su personal (necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones). La función del líder es facilitar el trabajo de sus subordinados y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización (escuela de las relaciones humanas, repre-

sentada por Elton Mayo). El peor modelo de líder es el que asume que a los subordinados no les gusta trabajar y que, por tanto, se les debe dar órdenes como si se les contratara para que ejecuten y no para que piensen; el que da por hecho que el motivador principal de los subordinados es la retribución económica y que, por ello, se les debe controlar y fiscalizar en todo momento. Ese tipo de líder no es líder más que de nombre, ya que puede ser eficiente en la tarea, pero sería muy deficiente en las relaciones interpersonales, como un capataz que cosifica al personal debido a que sólo le interesan los objetivos de la empresa sin entender que todos los miembros desempeñan un rol importante dentro de la organización (teoría x y teoría y, Douglas McGregor). Por el contrario, el líder debe partir de la idea de que al subordinado le gusta trabajar y tener responsabilidades, por lo que debe darle libertad, dejarle planear y decidir, ya que el trabajo en sí mismo es un gran motivador. No obstante, debe hacerlo con cautela, porque si está demasiado interesado en que el personal se encuentre bien, podría descuidar la seriedad y la eficiencia del trabajo, y entonces sería un líder eficiente en las relaciones, pero deficiente en la delegación de tareas.

POR LO ANTERIOR, UN LÍDER EFECTIVO ES EL QUE TRANSMITE UN SELLO DE SUPERACIÓN PERSONAL, RESPETO MUTUO Y, AL MISMO TIEMPO, DISCIPLINA Y TRABAJO SERIO, SIENDO EFICIENTE EN LAS TAREAS Y EN LAS RELACIONES. DE ESTE MODO, EL LIDERAZGO DEBE ESTAR BASADO EN EL INTERÉS TANTO

DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO EN LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD (TEORÍA DEL LIDERAZGO POR CONTINGENCIA, ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT).

Por otro lado, la teoría diádica del liderazgo argumenta que existe una variación en el comportamiento de los líderes hacia sus subordinados, es decir, el líder establece diferentes relaciones con cada uno de ellos. La esencia de estas distintas relaciones entre el líder y sus subordinados es la reciprocidad (teoría del vínculo diádico vertical [VDV]). No es de extrañar que los líderes sostengan una relación especial con un grupo pequeño de subordinados, quienes forman el grupo interno de confianza, obtienen mayor atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios, mientras que el resto pertenece al grupo externo, en el que obtienen menos tiempo del líder, menores recompensas y mantienen una relación basada en las interacciones de la autoridad formal (teoría del intercambio entre líder y miembro [ILM]). Cabe destacar que los miembros del grupo interno suelen tener mejor desempeño, menor rotación y proporcionan mayor satisfacción al líder (Lussier y Achua, 2016). No obstante, si el líder es un buen motivador, el trabajo se desarrollará de manera eficiente sin importar el grupo al que pertenezcan los subordinados.

Finalmente, ante cualquier situación de liderazgo, el grado de cumplimiento y compromiso que los subordinados tengan con la empresa será un reflejo de la influencia que el líder ejerce sobre ellos (teoría del liderazgo situacional, Paul Hersey y Kenneth Blanchard). **C**

REFERENCIAS

- Lussier R. N. y Achua C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a ed.). Cengage Learning.

- Coordinador académico de la Licenciatura de Ingeniería en Logística y Cadena de Suministros en la Universidad de las Américas Puebla.
- Maestro en Ciencia con especialidad en Ingeniería Industrial por la UDLAP.
- Evaluador del Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI).
- Ha impartido capacitación en temas como: Lean Enterprise, Six Sigma, Lean Six Sigma y gestión de la calidad.

LA CONTRIBUCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

de la calidad (SGC) al liderazgo en las organizaciones

Este año, la familia de normas internacionales ISO 9000 cumplirá 34 años. Desde la versión original, con un enfoque al aseguramiento de la consistencia en la obtención de resultados, hasta la versión vigente, orientada a la mejora, ha sido la más aplicada globalmente. Actualmente está integrada por tres normas:

ISO 9000:2015

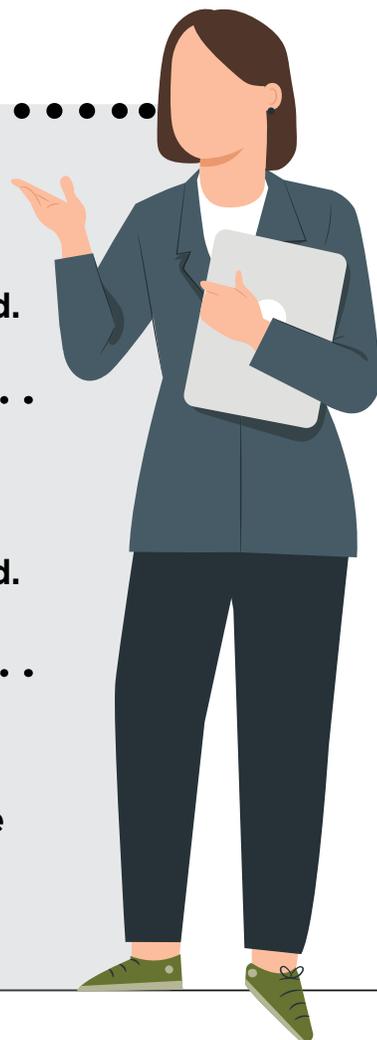
Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

ISO 9001:2015

Sistemas de gestión de la calidad. Requerimientos

ISO 9004:2018

Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Directriz para alcanzar el éxito sostenido



Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es certificado cuando un organismo externo verifica que éste cumple con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015. A finales de 2020, el Comité Técnico 176 (TC 176) de la International Organization for Standardization (ISO) efectuó una consulta entre los usuarios sobre esta familia de normas, para determinar si debe ser revisada para garantizar su pertinencia en el contexto actual. Si procede, la revisión iniciará en 2021.

La primera pregunta del cuestionario fue ¿consultó la norma ISO 9000:2015 (fundamentos y vocabulario) antes de emplear la ISO 9001:2015 (requerimientos)?

La pregunta es relevante ya que ISO 9000:2015 facilita la comprensión de los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que una organización implemente de manera eficaz y eficiente un SGC. ¿Por qué entonces no es más frecuente que las organizaciones consulten esta norma? La razón principal es la necesidad de la organización por obtener el certificado lo más pronto posible. Ya que si esta tiene una fecha límite para alcanzar la certificación –por requisitos contractuales, lineamiento corporativo o para fortalecer su imagen en el mercado– buscará un camino corto para lograrla y no consultará los fundamentos de la norma ISO 9000:2015. Esta última contiene en la sección 2.3 los «Principios de la gestión de la calidad». Esto significa que la etapa previa a la implementación de un SGC debería ser el establecimiento de una cultura organizacional fundamentada en siete principios:

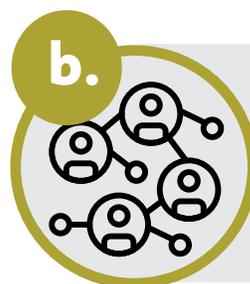
1. ENFOQUE AL CLIENTE
2. LIDERAZGO
3. COMPROMISO CON LAS PERSONAS
4. ENFOQUE A PROCESOS
5. MEJORA
6. TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA
7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Para incorporar estos a la cultura organizacional deben ser definidas y ejecutadas acciones concretas; no es suficiente añadirlos a los documentos oficiales, ni colocarlos en cuadros enmarcados en las oficinas. Aunque es necesario abordar cada uno de los principios, este texto se centra únicamente en el principio de liderazgo.

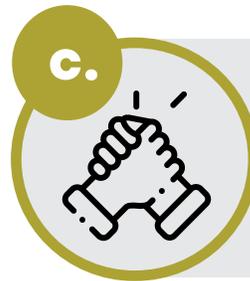
De acuerdo con ISO 9000:2015, los líderes deben crear las condiciones para que todos los colaboradores de la organización contribuyan al logro de los objetivos. Por lo cual la norma sugiere las siguientes acciones concretas:



Comunicar a toda la organización la misión, visión, estrategias, políticas y procesos de ésta.



Crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento.



Establecer una cultura de la confianza e integridad.



Fomentar el compromiso con la calidad en toda la organización.

e.



Asegurar que los líderes de todos los niveles sean ejemplos positivos para el resto de los colaboradores.

f.



Proporcionar a las personas los recursos, formación y autoridad requerida para actuar con responsabilidad y preparación necesaria para rendir cuentas.

g.



Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.

ISO 9000:2015 no prescribe la manera específica para implementar las acciones pues esto dependerá de la situación de cada organización; pero apela al compromiso de los líderes para que no perciban estas acciones como una lista de tareas pendientes, sino como ejercicios de ejecución permanente. Para que un SGC proporcione los mayores beneficios posibles, es indispensable que su implementación haya ocurri-

do de acuerdo a las recomendaciones del TC 176; es decir, primero aplicar ISO 9000:2015 (fundamentos y vocabulario) y posteriormente ISO 9001:2015 (requisitos). Sin embargo, si quienes dirigen la organización carecen de una visión a largo plazo, cosecharán un beneficio inmediato –la certificación– pero no los beneficios realmente importantes: mayor satisfacción de los clientes, mejor desempeño financiero, mejor gestión en los procesos de negocios, entre otros, que los usuarios sobresalientes han alcanzado. **C**

REFERENCIAS

- TC 176. (2015). *Norma internacional ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Suiza.
- TC 176. (2016). *Quality Management systems –guidelines for the application of ISO 9001:2015*. Suiza.
- ISO 9000 Family Quality Management. (2020). Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

© MTRO. SANTIAGO
MAYAGOITIA

• Instructor de los programas de educación ejecutiva de UDLAP Consultores.

• Instructor avalado nacionalmente por SEP-Conocer y STPS, e internacionalmente por la International Association for Six Sigma Certification y Council for Six Sigma Certification.

• Cuenta con más de 12 años de experiencia en excelencia operacional incluyendo implementaciones regionales y globales para empresas internacionales.

• Coautor del libro *El cubo de la mejora continua*, publicado en Latinoamérica.

• Nombrado ingeniero del año por la Unión Jalisciense de Ingenieros en el año 2019.

LIDERAZGO EN CRISIS:

¿Cómo preservar la salud organizacional?

«Todos dependen de ti», «debes dar lo mejor», «este será tu año»; ¿cuántas veces hemos escuchado esa voz interna que nos carga en los hombros la gran responsabilidad de lograr resultados y demostrar a nosotros mismos y a los demás de lo que somos capaces?

Han sido épocas sumamente difíciles, y aunada a la pandemia, la gran competitividad reta a los profesionistas del hoy y el mañana a ser cada vez más eficientes y productivos; sin embargo, debemos quitarnos de la mente esa idea en la que únicamente trabajando duro las cosas saldrán adelante; debemos además ser astutos y utilizar nuestros recursos de manera estratégica.

El liderazgo está en crisis y no necesariamente porque no existan líderes, sino que nos han educado con la idea de que la función del líder es ir al frente, marcar el camino y mostrar con el ejemplo; sin embargo, va mucho más allá de eso, pues el líder puede maximizar su impacto y resultados si habilita e impulsa a sus seguidores.

Tras una amplia experiencia con empresas de distintos giros y tamaños quiero compartirte tres puntos fundamentales que te permitirán acelerar los resultados de tu empresa habilitando así la mejora continua de procesos y su salud organizacional a través del personal.

1 | LO QUE PARECE RESISTENCIA PUEDE SER FALTA DE CLARIDAD

Hay una historia famosa del presidente John F. Kennedy cuando visitaba la NASA en el año 1961; mientras caminaba por los pasillos se encontró con un empleado de limpieza al cual le preguntó: –¿Y usted qué hace aquí en la NASA? El empleado le contestó orgullosamente: –Estoy ayudando a poner a un hombre en la luna.

En repetidos momentos escucho a directivos hablar de cómo la gente no está interesada en mejorar la empresa; sin embargo, al momento de bajar a piso y preguntarles cuál es siquiera la visión de la empresa a 5 años no pueden contestarme. En una ocasión celebraban a un operador que había logrado ahorros impresionantes por una iniciativa que tuvo 15 años después de haber participado en dicha empresa, por lo cual se le preguntó: –¿Por qué tuviste la iniciativa ahora y no en años anteriores? A lo que respondió: –Pues hace unos meses fue la primera vez que nos compartieron cuál era la estrategia que buscaba la empresa este año.

No olvides comunicar las estrategias con tu equipo con el fin de comprender cómo pueden contribuir en su respectivo departamento o rol, pues solo así podrán alinear sus esfuerzos para maximizar los resultados.

2 | LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES RENTABLE

En una ocasión realizaba un análisis en la rotación de una organización; al momento de calcular cuál era el costo real por cada persona que renunciaba de la empresa, a los tres meses llegamos a un aproximado de 60,000 MXN; trabajamos con un programa de reconocimiento y recompensa y así redujimos el 4.5% de la rotación anual equivalente a varios millones de pesos. Invertir en la gente es rentable pues apuestas al desarrollo de tu equipo de trabajo y la prevención de costos de no calidad. ¿Cómo comenzar? Detecta los buenos y malos hábitos dentro de la empresa e inicia con la gestión del cambio a través de un equipo piloto. Recuerda que una empresa requiere cuatro patas para lograr la estabilización (1. Un buen producto/servicio, 2. Condiciones apropiadas en el mercado, 3. Un sólido plan de negocios y 4. Un gran equipo).



3 | LA MEJORA CONTINUA ES PARTE DE TODOS

Una organización decidió invertir más en personal de limpieza pues consideraba que esto ayudaría a mantener una imagen impecable de las oficinas; lo que sucedió fue todo lo contrario ¿por qué?, la gente se acostumbró a que alguien limpiara todo por ellos y se perdió el sentido de responsabilidad. En la mejora continua puede suceder lo mismo si dedicamos únicamente ciertos puestos a realizar proyectos de mejora; la mejora es de todos sin importar que se desarrollen iniciativas con distintos alcances e impactos, compromete a la gente y genera un sentido de apropiamiento de ésta.

Sin duda alguna el liderazgo está en crisis, sin embargo, estamos ante un punto de inflexión donde el líder puede hacer uso de su activo más importante: la gente, para incrementar su alcance y maximizar sus resultados.

Si quieres desarrollarte como un profesional exitoso contáctanos, en UDLAP Consultores contamos con certificaciones Lean Six Sigma con reconocimiento mundial y amplio prestigio en América Latina, donde obtendrás herramientas que habilitan a profesionistas y organizaciones a acelerar impactos contundentes a través de la mejora continua. **C**

© DRA. MANUELA
GUTIÉRREZ-
LEEFMANS

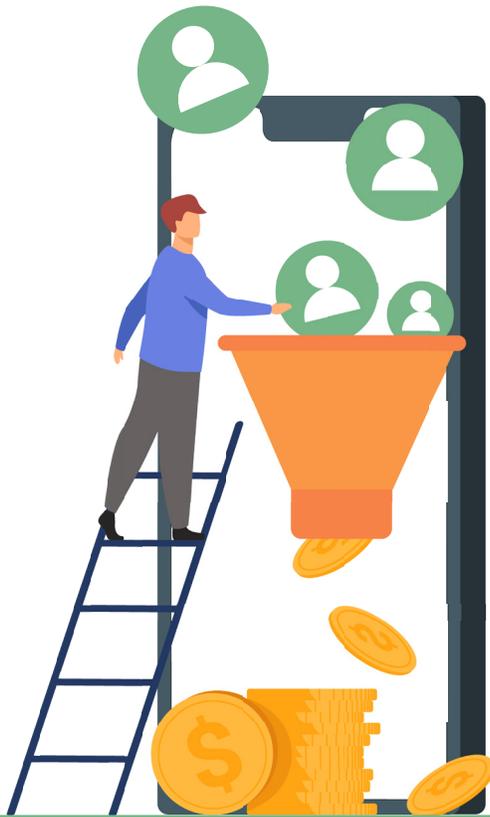
- Profesora de tiempo completo del Departamento de Mercadotecnia en la Universidad de las Américas Puebla.
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (nivel I).
- Doctorado en Negocios y Administración por la Universidad de Manchester, Reino Unido.
- Maestra en Ciencias en Sistemas de Información por la Universidad de Manchester, Reino Unido
- Exbecaria CONACYT.
- Trabajó durante diez años en compañías multinacionales en las industrias de alimentos, construcción naval y farmacéutica.
- Ha desempeñado funciones de gestión en negocios internacionales, cadena de suministro y mercadotecnia y participó en la coordinación de proyectos para la implementación de sistemas de información en América Latina.

EL MARKETING ESTRATÉGICO EN LA NUEVA NORMALIDAD:

La importancia de la colaboración

La crisis económica por la que actualmente atraviesa el mundo como consecuencia de la crisis sanitaria trae nuevos retos para la mercadotecnia. Como en cualquier tiempo de crisis, es necesario ajustar las estrategias para asegurar una permanencia en el mercado. Kotler y Caslione (2009) recomiendan que en tiempos de recesión y turbulencia se aumente la investigación de mercado, se generen programas de lealtad y se introduzcan nuevos productos con innovación en los servicios. De igual manera, recomiendan aumentar el presupuesto de publicidad y promoción, así como enfocarse en los segmentos clave y alinear propuestas de valor a los precios.

Sin embargo, algo que diferencia esta crisis de otras de tipo meramente económico es que, además de la imposibilidad de realizar ciertos trabajos, lo cual disminuye la producción, el ingreso y el poder adquisitivo del consumidor, se ven nuevas tendencias en el mercado. Es por ello que, dado el estado de confinamiento parcial o total en el que nos encontramos, resulta imperativo para las empresas el planear adecuadamente sus estrategias de comunicación y comercialización de productos a manera de satisfacer al consumidor y sus nuevas necesidades. Un ejemplo es la tendencia a usar menos efectivo en las transacciones cuando es posible, lo cual afecta el lugar de la compra. De manera más puntual, el plan estratégico de mercadotecnia debiera considerar los cambios que está habiendo en cuanto a:



Realizar estrategias de *marketing* de afiliados para efectos de promoción.



Producto (consumidores que visitan con menos frecuencia los supermercados y prefieren otros tamaños de empaque)



Precio (consumidores que pasan más tiempo en línea por lo que cuentan con más información)



Promoción (consumidores más expuestos a la publicidad en línea y en busca de descuentos)



Plaza (el incremento en el uso de mercados electrónicos por nuevos segmentos de consumidores).

Es, por lo tanto, necesario que la mezcla de mercadotecnia esté dirigida a crear un balance que genere valor tanto para el consumidor como para la empresa en los próximos años. El reto será, dada la incertidumbre de la duración de los efectos de la crisis, el apostar por una estrategia flexible, para lo cual las colaboraciones serán vitales. Por ejemplo, sería útil buscar generar economías de alcance con algún socio o buscar la participación del mismo para ofrecer un mejor servicio postventa.

En ese sentido, las marcas que deseen mantener su liderazgo en el mercado en el mediano y largo plazo deberán seguir manteniendo o generando relaciones públicas con cámaras de comercio y actores clave en ciertas industrias, que permitan crear alianzas estratégicas. Dichas alianzas permitirán desarrollar estrategias de *marketing* de afiliados para efectos de promoción, realizar colaboraciones para la cocreación de productos y servicios, usar estrategias cruzadas de productos que permitan mantener precios accesibles al consumidor y participar en iniciativas para compartir el costo de distribución derivado de las transacciones en línea. **C**

REFERENCIAS

● Kotler, P. y Caslione, J. A. (2009). How marketers can respond to recession and turbulence. *Journal of Customer Behaviour*, 8(2), 187-191

**© DRA. ELIZABETH
ESPINOZA MONROY**

© Profesora de tiempo completo del Departamento de Derecho en la Universidad de las Américas Puebla.

© Doctora en Derecho por la Universidad Panamericana.

© Maestra en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México.

© Autora del libro *Paradigmas educativos en el derecho* y colaboradora en revistas jurídicas especializadas y en medios de comunicación digitales.

La responsabilidad empresarial

ANTE UNA ETAPA DISRUPTIVA

El compartir que el cambio llegó y rompió esquemas de trabajo en las empresas puede resultar aventurado, si tomamos en cuenta que esto sólo depende del sector del que se hable. La posibilidad del teletrabajo ha demostrado que los asistentes digitales pueden llevar a cabo operaciones comerciales abaratando el costo que la movilidad representaba. El turismo de trabajo se reduce considerablemente. Las nuevas construcciones de espacios para habitación deberán contemplar espacios para desempeñar trabajo en línea. Un nuevo reto salta en materia de recursos humanos: la posibilidad de contar con personal altamente calificado sin los altos costos de desplazamiento es cada vez más una realidad. Las empresas ahora deberán invertir en sistemas de tecnología, incluyendo seguridad cibernética si desean sobrevivir.

El emprendimiento del área de prestación de servicios debe cambiar sus metas y canales para llegar a sus clientes potenciales, tomando en cuenta de que el riesgo de no implementar tecnología para hacer llegar sus servicios, hará que paulatinamente desaparezca. En otro aspecto, el manejo de datos personales se vuelve más sensible, las empresas deben cuidar bajo normas y controles estrictos este tipo de información.

Las empresas tendrán que enfrentar los retos de formar nuevamente a sus cuadros de liderazgo empresarial, si se toma en consideración las secuelas del aislamiento y distanciamiento social que ha implicado la crisis sanitaria, trabajar en equipo y en complemento en diferentes horarios y con riesgos inherentes al manejo de tecnologías, el emprendimiento social toma otro rostro de oportunidades sobre las empresas que se ven forzadas al cambio que representan las nuevas generaciones que serán sus clientes en los siguientes 20 años. Temas como la seguridad energética, nuevas formas de consumo local, el manejo de la



.....

LAS EMPRESAS TENDRÁN QUE ENFRENTAR LOS RETOS DE FORMAR NUEVAMENTE A SUS CUADROS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

.....

2021

19

economía dentro de las corporaciones, las tecnologías como la base que sostiene la vida económica, la desigualdad social que conlleva el analfabetismo tecnológico, el desplazamiento del trabajo manual paulatino por aplicación de tecnologías de producción en sectores sensibles económicos, cambia el panorama de distribución de riqueza y oportunidades, la credibilidad y el riesgo reputacional de las empresas, convirtiéndose en temas recurrentes durante la crisis de liderazgo que éstas enfrentarán a nivel global (Maryse Robert).

La responsabilidad de las empresas será implementar sistemas organizacionales incluyentes que maximicen sus productos y servicios bajo criterios de responsabilidad social y ambiental, considerar que sus clientes futuros y potenciales de los próximos 20 años son una población que enfrentó una crisis sanitaria sin precedentes por lo menos en dos décadas, lo que, aunado a la crisis económica mundial, sin duda obliga al sector empresarial a reconstruir sus metas de crecimiento en función de nuevas formas de prestación de servicios y productos de acuerdo con las buenas prácticas económicas, sociales y ambientales internacionales. Otro factor a reconsiderar es el cambio de la composición poblacional que sin duda será afectada por los efectos de la crisis sanitaria. Será responsabilidad del nuevo liderazgo empresarial mundial tomar

acciones contundentes para incluir a los sectores más vulnerables, o enfrentar un cambio negativo y crisis económicas y ambientales mucho más profundas. **C**

REFERENCIAS

- Código de edificación de vivienda. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85460/Codigo_de_Edificacion_de_Vivienda.pdf.
- La responsabilidad social corporativa. Recuperado de <https://aicp-pandora.org/la-responsabilidad-social-empresarial-en-tiempo-de-crisis>
- Marise, R. (s. f.). Desigualdad e inclusión social. Recuperado de <https://www.oas.org/docs/desigualdad/libro-desigualdad.pdf>
- Pérez, M. J., Espinoza, C. y Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci.arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tIng=es>

- Licenciada en Comunicación y en Teatro por la Universidad de las Américas Puebla.
- Maestra en Psicología Organizacional.
- Fundadora y directora de R|A Woman Training & Health.
- Se desempeñó como directora regional de Great Place to Work®Institute México por once años.
- Health Coach certificada por el Institute for Integrative Nutrition.
- Quince años orientada a la consultoría organizacional, especialista en bienestar corporativo, desarrollo integral de las mujeres y experta en la aplicación e implementación de la NOM-035-STPS.

Colaboradores sanos, **EMPRESA RICA**

La riqueza de las empresas depende de la salud de sus trabajadores

Dra. María Neira, directora del
Departamento de Salud Pública y
Ambiente, OMS

Una empresa u organización saludable es aquella que cuenta con una cultura que promueve la responsabilidad por la vida de sus colaboradores, es decir, prevenir, cuidar y atender su salud física, emocional y mental. Me refiero a programas y acciones que propicien el bienestar de su gente, desarrollen su potencial, mejoren sus habilidades y desplieguen el liderazgo individual y en equipos. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), un lugar de trabajo saludable es:



aquel en el que los colaboradores y directivos promueven, defienden y apoyan un proceso de mejora continua para proteger y fomentar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sustentabilidad del lugar de trabajo de acuerdo con: el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad. (World Health Organization, 2020)



Por ejemplo, asumir y sostener planes de flexibilidad laboral, donde exista una conciliación entre los intereses laborales y los personales. De acuerdo con el *Workplace Happiness Report* (2019), 8 de cada 10 colaboradores valoran la flexibilidad como lo más importante para ser felices en su trabajo. Un entorno sano, que sea reluctante a la *cultura del miedo*, en donde además de

existir estabilidad, los colaboradores puedan también expresar sus ideas y opiniones.

Hablar de bienestar corporativo es reunir todas las estrategias, programas, herramientas y acciones con las que cuenta la organización para prevenir, cuidar y atender la salud física, emocional y mental de sus colaboradores.

IMPACTO DEL BIENESTAR CORPORATIVO:

1. Atracción y retención del talento.
2. Incremento en la productividad, colaboradores más enfocados, física y mentalmente.
3. Impacto positivo en la imagen corporativa, al contar con el reconocimiento de los consumidores y del sector.
4. Mayor compromiso; se crea un vínculo más allá de lo profesional.
5. Reducción de bajas laborales al disminuir enfermedades.
6. Mejora en el clima laboral; se impacta en el humor de los colaboradores, se facilita la resolución de conflictos y predomina una mentalidad positiva.

¿QUÉ NECESITO CONSIDERAR PARA HACER UN PLAN DE BIENESTAR?

- **Bioindividualidad:** cada uno de mis colaboradores tiene necesidades diferentes; así que necesito considerar sus características individuales como su edad, la etapa de vida en la que se encuentran, antecedentes culturales, historia de salud, creencias, pasatiempos y prioridades en su vida, entre otros.
- **Bienestar personal:** existe una corresponsabilidad entre la organización y sus colaboradores. Cada uno de nosotros somos responsables de nuestra propia ventura y de entender las necesidades propias para lograr el equilibrio que debe existir entre las distintas áreas de nuestra vida, como nuestras relaciones personales, nuestra actividad física, práctica espiritual y alimentación.
- **Diagnóstico:** conocer cómo se encuentran mis colaboradores en el esquema de bienestar, las creencias que pueden tener alrededor de este eje y cómo los líderes contribuyen, o no, al bienestar de su equipo.
- **Apoyo:** crear una comunidad que proporcione el soporte adecuado, como un comité de bienestar y contar con el compromiso de cada líder con su equipo.
- **Plan de acción:** establecer una meta y los pasos concretos para lograrla.
- **Manejo del tiempo:** establecer como prioritaria esta estrategia con el compromiso de todos los colaboradores.
- **Premiar:** celebrar los logros y dar a conocer los casos de éxito dentro de la organización.

Existen otros aspectos en la vida del ser humano, a los que quizá ahora los líderes en las organizaciones presten mayor atención para preservar la salud organizacional. Me refiero a brindar apoyo a sus colaboradores, compartiendo con ellos sus conocimientos y aprendiendo juntos a disfrutar la vida. Ahora más que nunca esta parte de la experiencia humana adquiere mayor importancia, se trata de encontrar aquello que nos apasiona, nos da propósito, seguridad y balance en nuestra vida.

Finalmente considerar que la salud *no* necesariamente está en los hospitales, sino que se construye desde nuestro hogar y en los lugares de trabajo. Elaborar una estrategia de bienestar en nuestra organización traerá beneficios a mediano y largo plazo, que impactarán favorablemente en la sociedad. **G**



2021

23

© MTRA.
CLAUDIA GUILLÉN
HERNÁNDEZ

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Jefa de Educación Continua en UDLAP Consultores.
- Maestra en Administración de Empresas con especialidad en Dirección Estratégica por la UDLAP.
- Licenciada en Mercadotecnia por la UDLAP.
- Cuenta con 7 años de experiencia en consultoría y creación, desarrollo y ejecución de programas de educación ejecutiva para empresas de diferentes giros, nacionales e internacionales.

¿Por qué es importante la **CAPACITACIÓN?**

Ante la llegada de la pandemia, el mundo de los negocios vive constantes cambios en distintos niveles, no sólo ha cambiado la manera en la que trabajamos; los avances tecnológicos, la demanda del mercado y el crecimiento del comercio digital nos han obligado a reinventarnos y adaptarnos a una nueva realidad que, si bien nos presenta muchas oportunidades, también nos desafía a mantenernos al día en este entorno que está en constante dinamismo.

Sin duda alguna la capacidad de respuesta que tengamos dependerá mucho de la preparación y actualización que desarrollemos, para afrontar los retos que se nos presenten. En ese sentido, la capacitación y constante formación será fundamentales, no solamente para cumplir con un requerimiento laboral, sino que ofrecerán múltiples beneficios, como el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes, que generarán mayor confianza, seguridad y empoderamiento para tomar decisiones efectivas.

Uno de los errores más comunes es pensar que la capacitación es un gasto y no una inversión, pero está comprobado que las empresas que más invierten en el desarrollo de su talento humano cuentan con un mejor clima laboral que se ve reflejado inmediatamente en empleados más motivados, integrados, con un mayor sentido de pertenencia y, por supuesto, más eficientes en el desarrollo de sus tareas. Esto a su vez permitirá un impacto de manera positiva en la productividad de la empresa, lanzando resultados inmediatos ante los objetivos trazados.

La efectividad del aprendizaje estará determinada por un plan de capacitación previamente establecido, con el fin de detectar cuáles son las acciones, requerimientos y necesidades que se deben trabajar en cada una de las áreas, dependiendo de las funciones que desempeñen nuestros colaboradores. Esto nos ayudará a definir un plan de acción que posteriormente nos permitirá evaluar qué tan exitoso ha sido el proceso. La realización de un diagnóstico de necesidades facilitará el conocer qué programas, metodologías y enfoques debemos considerar.

En la actualidad existen diferentes formatos para el aprendizaje que buscan adaptarse a la medida de las necesidades, desde podcast y videoconferencias con contenido formativo hasta seminarios, talleres, cursos, diplomados y certificaciones. La diferencia tiene que ver con la duración, el número de personas, el modo de impartición que puede ser unidireccional (del profesor al alumno) o bidireccional, donde la interacción entre ambas partes propicia una comunicación más dinámica. Se puede optar por una modalidad presencial, en línea o híbridos.

Una característica importante a considerar es la metodología empleada, ya que, además de la teoría, la parte práctica y la experiencia en campo serán necesarias para una formación más integral, esto facilitará la enseñanza a través de ejercicios, casos prácticos, debates, trabajos colaborativos entre muchas otras técnicas didácticas y recursos audiovisuales.

Adicional y dependiendo del perfil de los participantes, será importante definir si el aprendizaje será sincrónico o asincrónico. En el primero, el alumno tiene la oportunidad de interactuar en vivo con los instructores y demás participantes, mientras que el segundo, ofrece la oportunidad de avanzar a su propio ritmo, con el apoyo de alguna plataforma de *e-learning*.

Resulta importante resaltar que la calidad del contenido académico dependerá, en gran medida, de los conocimientos por parte de los facilitadores e instructores, en ese sentido, UDLAP Consultores busca combinar el conocimiento de la acade-



mia con especialistas de alta experiencia en campo. Todos ellos cuentan con posgrados en disciplinas que van desde áreas como ciencias, ingeniería, sociales, negocios y economía hasta artes y humanidades y se caracterizan por ser los mejores en su ramo.

En definitiva, las organizaciones que fomenten la capacitación serán las que harán la diferencia. Con este fin, UDLAP Consultores ofrece un enfoque completamente personalizado, desarrollando trajes a la medida y otorgando soluciones con valor. Te invitamos a conocernos. **C**

- Profesora de tiempo completo del Departamento de Ciencia de la Comunicación en la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctora y maestra en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Maestra en Mercadotecnia por la Southern New Hampshire University.
- Es miembro de la Public Relations Society of America desde 2013.
- Experta en relaciones públicas, comunicación de crisis e imagen de marca.

ISSUES MANAGEMENT O EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

como estrategia de prevención

La lucha de las organizaciones por sobrevivir en medio de una crisis como la actual no sólo plantea la necesidad de reajustar las actividades cotidianas para adaptarse y salir adelante, sino que también pone sobre la mesa la evidente necesidad de desarrollar políticas de gestión y comunicación que les permita estar preparadas ante eventualidades, ya sea internas o externas.

Si bien muchas organizaciones han recurrido a la comunicación de crisis y las relaciones públicas para proyectar su imagen, y están empezando a incluirlas en sus procesos de planeación, es importante irnos un poco atrás y considerar las acciones previas que, en lo posible, eviten las crisis o minimicen sus consecuencias.

El *issues management* o *gestión de asuntos* es una herramienta cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los problemas detectados desde sus primeros indicios. Es una técnica de previsión cuyo objetivo es descubrir aquellos asuntos o temas que pudieran convertirse en crisis para detenerlos antes de que evolucionen, y evitar sus efectos negativos sobre la organización tanto en las operaciones comerciales como en su reputación. Asimismo, mediante la gestión de asuntos se pueden realinear las políticas organizacionales en función de los riesgos identificados y las oportunidades que éstos representen. Por lo tanto, la gestión de asuntos se vuelve un *proceso estratégico y proactivo* que ayuda a las organizaciones a detectar y responder de manera adecuada y oportuna las tendencias emergentes o los cambios en el entorno. Esta vigilancia implica un proceso sistemático y constante.

El surgimiento del *issues management* se atribuye a Howard Chase en 1976 y desde entonces ha estado ligado al departamento de relaciones públicas. Es desde allí que se colabora con la alta dirección para encaminar a la organización, evaluar las posibles implicaciones de cada asunto e implementar las acciones necesarias para prevenir posibles crisis.

Para dar a conocer su visión, Chase propuso un modelo que se ha ido modificando con el tiempo y el cual debe adaptarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

1 Identificar el problema o asunto

Monitorear el entorno desde las 4 perspectivas principales: sociales, económicas, políticas y tecnológicas. Hacer un análisis de tendencias e identificar los problemas que han enfrentado otras organizaciones del sector, principalmente.

2 Análisis de los asuntos

Priorizar aquellos temas más importantes para la organización y analizarlos en profundidad. Utilizar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, si es posible, para tener un panorama claro de lo que este asunto implica para la opinión pública y poder plantear una propuesta que beneficie a todas las partes.

3 Opciones de estrategia de cambio

Establecer una postura respecto a cada problemática. Dado que la gestión de asuntos implica modificaciones a las políticas organizacionales, es indispensable marcar una postura que nos guíe a ese cambio. Si bien no siempre se pueden tomar acciones inmediatas, no es recomendable ignorar los asuntos y esperar a que pasen por sí solos.

4 Emitir un programa de acción

Las acciones deben prepararse meticulosamente y alinearlas al plan estratégico. Establecer las metas, objetivos, estrategias y tácticas más adecuadas, calendarizarlas y presupuestarlas para poder implementar el plan de gestión de asuntos efectivamente.

5 Evaluación de resultados

Al ser un modelo circular, este debe ser evaluado constantemente para continuar con el proceso de mejora e incorporar los ajustes pertinentes.

La gestión de asuntos no es adivinar el futuro, es escuchar activamente las conversaciones que ocurren en nuestro entorno, identificar los temas que preocupan a la opinión pública y conocer bien a nuestros públicos. Aplicar el *issues management* es ser proactivos y salir de nuestra zona de confort para planear para algo que aún no sucede, pero que sabemos que inexorablemente nos alcanzará. **C**

2021

27



© DR.
FRANCISCO
GABRIEL
RODRÍGUEZ
GONZÁLEZ

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Mercadotecnia en la Universidad de las Américas Puebla.

• Doctor en Ciencias Administrativas y Maestro en Administración y Dirección de Empresas (MBA) por la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey.

• Licenciado en Administración por la Universidad del Valle de México, Campus Tlalpan.

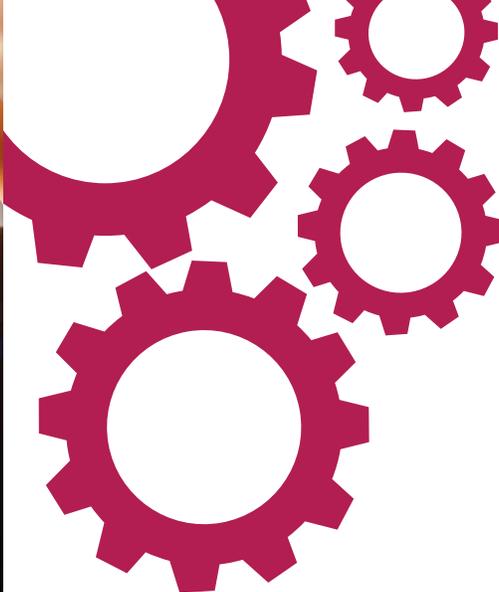
• Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel candidato).



LIDERAZGO Y REVOLUCIÓN 4.0

en tiempos de pandemia

A lo largo de la historia de las revoluciones industriales, el liderazgo ha jugado un papel fundamental. En la primera Revolución Industrial (RI), el *liderazgo carismático* movilizaba a una organización a través de las acciones y las características personales del líder. La segunda RI estuvo fuertemente influenciada por la Administración Científica de Taylor, que tomaba los rasgos del *liderazgo directivo*. En la tercera RI, el *liderazgo relacional* tomaba en cuenta las teorías del *liderazgo transformacional* para potenciar la generación de nuevas ideas y el surgimiento de sus seguidores. La cuarta RI, o revolución 4.0, va más allá de sus predecesoras y requiere de un nuevo enfoque centrado en el aprendizaje y la innovación para que sus líderes gestionen de manera efectiva los entornos digitales: esto se conoce como el *liderazgo 4.0*. Este nuevo estilo de liderazgo requiere una apertura hacia el cambio cultural, ya que la digitalización no es únicamente la aplicación de nuevas tecnologías, sino también su uso adecuado. Los que adopten este nuevo conjunto de habilidades, también serán capaces de responder a situaciones de una manera adaptativa, cualidad que pertenece al *liderazgo responsivo*.



Antes del surgimiento del COVID-19, los líderes de la revolución 4.0, también conocida como industria 4.0, ya se encontraban ayudando a las empresas a transformar sus operaciones mediante el establecimiento de fábricas inteligentes. Las tecnologías de conectividad y de análisis de datos e inteligencia artificial, así como las de interacción hombre-máquina y de ingeniería avanzada son los pilares sobre los cuales se apoya esta denominada cuarta Revolución Industrial. Desde un inicio, prometieron incrementar la eficiencia de producción, mejorar la rapidez de entrada al mercado y la efectividad de los servicios a través de innovadores modelos de negocios. El liderazgo en este ámbito juega un papel primordial, ya que los cambios en la forma de producir conllevan decisiones estratégicas que abarcan todos los niveles de la organización.

Actualmente, las empresas que están adoptando estas tecnologías se enfrentan a retos que originalmente no se habían planteado. De acuerdo con un estudio reciente de la consultora McKinsey, un gran porcentaje de las manufactureras asiáticas están sufriendo por la escasez de materia prima y de mano de obra, así como por las fuertes caídas en la demanda de sus productos. Posterior a la crisis, en la llamada nueva normalidad, se visualizan tres tipos de compañías post-COVID-19 que emergerán y tendrán sus propios rasgos característicos:



A) EMPRESAS CENTRADAS EN LA ACELERACIÓN DE LA ADOPCIÓN DIGITAL



B) EMPRESAS ENFOCADAS EN SELECCIONAR CUIDADOSAMENTE TECNOLOGÍAS QUE CUMPLAN CON OBJETIVOS INDUSTRIALES ESPECÍFICOS



C) EMPRESAS QUE OPTARÁN POR PAUSAR SUS ESFUERZOS DE REVOLUCIÓN 4.0.



Afortunadamente, el estilo del liderazgo 4.0, impuesto por los requerimientos de la cuarta RI, ha hecho que los líderes desde un inicio se vean enfrentados a cambios disruptivos que surgen con el diseño e implementación de sistemas inteligentes de producción. Con este conocimiento y experiencia adquiridos, sea cual sea el enfoque a seguir, los líderes 4.0 sin duda estarán preparados. **C**

• Directora general de Planeación y Gestión Institucional en la UDLAP.

• Licenciada en Contaduría y Finanzas y maestra en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla.

• Certificada internacionalmente como *coach* ejecutivo y de equipos de alto desempeño.

• Cuenta con más de 20 años de experiencia en áreas de control interno, administración y planeación estratégica.

ACCIONES CLAVE DEL LIDERAZGO

para conservar la eficiencia brindando certidumbre

Sin duda el mundo está pasando por uno de los momentos más difíciles de la historia moderna, un año de pandemia nos ha mantenido en casa, cambiando el rumbo y el ritmo en el que vivíamos. Hoy las escuelas, la industria, el trabajo en general cambió; se ha requerido modificar los esquemas de operación, teniendo que abrazar nuevas formas de trabajo como el *home office*.

En la actualidad muchos de nosotros nos encontramos laborando desde casa, en un ambiente probablemente muy distinto al que consideramos normal por años; esta adaptación al contexto se suma a la tensión provocada por la misma pandemia, a la situación económica y sobre todo a la incertidumbre generada por un evento hasta ahora desconocido, llevándonos a permanecer en estrés constante.

Sin embargo, la productividad debe permanecer, y para ello, el liderazgo es pieza fundamental para mantener el desempeño del equipo, acompañándolo en la gestión de las situaciones estresantes, procurando brindar la mayor certeza y respaldo posible. Estas son algunas de las acciones que podemos realizar:



1 **Mantener** una rutina lo más similar a lo que el equipo estaba acostumbrado, esto promoverá que los colaboradores mantengan un ritmo de trabajo.

2 **Conservar y respetar** los horarios habituales; esto permitirá al colaborador desconectarse de las actividades de oficina, lo que influirá en su bienestar físico y mental, siendo más creativo y reforzando su compromiso con la organización.

4 **Realizar reuniones** regulares con todo el equipo, así los integrantes estarán al tanto de cómo están todos, no sólo en tema laboral sino también personal. El que un colaborador se sienta acompañado genera mayor unidad en el equipo.

6 **Adecuar** las metas del equipo y establecer nuevos retos de acuerdo a la realidad actual, adoptando la tecnología y asegurándose de que todos los integrantes tienen claro cómo contribuirán a la organización a través de sus metas y objetivos individuales.

3 **Ser flexibles.** La mayoría estamos en casa; por lo que la flexibilidad será clave para hacer que las cosas funcionen, es probable que tengamos fallas de internet, lllore un bebé o ladre un perro, pero en colaboración y trabajo en equipo, podemos apoyarnos para resolver las situaciones inesperadas.

5 **Retroalimentación constante.** El *feedback* es un elemento fundamental, esto permite mantener la claridad en los objetivos, encontrar áreas de mejora y sobre todo, reconocer el desempeño, brindando certeza al colaborador en tiempo de incertidumbre.

7 **La comunicación constante y clara** sobre la situación de la empresa genera confianza, provocando que el equipo pueda mantenerse enfocado en el cumplimiento de sus funciones.

Cada situación depende del contexto y cultura organizacional, sin embargo, hoy, independiente del giro o ubicación del negocio, estamos ante un reto que ha

desafiado nuestra estructura operativa, invitándonos a la innovación basada en preservar la salud integral de los colaboradores y la eficiencia del negocio. **C**

- Profesor de tiempo completo e investigador del Departamento de Derecho en la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctor en Derecho por la Universidad de Edimburgo.
- Maestro en Gobernanza y Globalización con especialidad en Gestión Internacional por la UDLAP.
- Maestro en Estudios Antropológicos de México por la UDLAP. Licenciado en Derecho por la UDLAP.
- Especialista en Propiedad Intelectual, Derecho Informático y Regulación Financiera Internacional.

¿Estamos gestionando un

NUEVO BANCO DE PORTUGAL VS. WATERLOW & SONS LTD

en la cuarta Revolución Industrial?

Después de la Gran Crisis Financiera, popularmente asociada con el colapso de Lehman Brothers, hemos atestiguado cómo la hostilidad histórica hacia los intermediarios financieros tradicionales se ha hecho evidente. Esta fundamental crisis de confianza ha incentivado el desarrollo de soluciones socio-tecnológicas que gradualmente han configurado el denominado ecosistema FinTech con la finalidad de cuestionar y presentar alternativas a las infraestructuras financieras tradicionales, incluyendo a las prerrogativas del Estado post-Westfaliano sobre la creación de moneda conocidas como *lex monetae*. Lo anterior se centra en la idea que el Estado, a través de su banco central, crea dinero por sí mismo con base en lo que le dicta su política monetaria. Una idea no incorrecta, pero incompleta.

Por ello, cuando el Estado se enfrenta a desafíos como el planteado por innovaciones



EL ESTADO, A TRAVÉS DE SU BANCO CENTRAL, CREA DINERO POR SÍ MISMO CON BASE EN LO QUE LE DICTA SU POLÍTICA MONETARIA.

como bitcoin, el primer error consiste en identificar al «enemigo» a vencer y/o a la solución tecnológica con instrumentos individuales, ignorando la existencia de las cadenas de innovaciones y derechos de propiedad intelectual desarrollados por aquellos innovadores que compiten para proveer, no la moneda global del futuro, sino la infraestructura para materializar proyectos que involucran el desarrollo de *criptoactivos* que pretenden emitir bancos centrales alrededor del mundo y/o entidades debidamente reguladas. El rol de es-

tos terceros rara vez discutidos es relevante y ha sido una constante histórica que va más allá de la cuarta revolución industrial.

Como evidencia de lo anterior, podemos citar el caso *Banco de Portugal vs. Waterlow & Sons Ltd*, mismo que nos presenta un escenario muy interesante que nos invita a la reflexión, en particular en el contexto de las cadenas globales de valor que dan forma no sólo al mercado de *criptoactivos*, sino al suministro de otras infraestructuras financieras.

POR CONTRATO FECHADO EL DÍA 27 DE NOVIEMBRE DE 1922, EL BANCO CENTRAL DE PORTUGAL COMISIONÓ LA PRODUCCIÓN DE 600,000 BILLETES DE 500 ESCUDOS A LA COMPAÑÍA WATERLOW & SONS. SIN EMBARGO, LOS SEÑORES WATERLOW ENTREGARON 580,000 BILLETES OBTENIDOS DE LAS PLACAS ORIGINALES A UN TAL MARANG VAN YSSELVERE, QUIEN ERA UN MIEMBRO ACTIVO DE UN GRUPO DE CRIMINALES QUE PUSO EN CIRCULACIÓN EL MONTO EXCEDENTE ILEGAL. COMO RESULTADO DE ESTA DESAFORTUNADA ACCIÓN, QUE APROVECHÓ LOS ELEMENTOS INFRAESTRUCTURALES DE LA CADENA DE VALOR, ESTOS BILLETES NO PODÍAN SER DISTINGUIDOS DEL CONJUNTO ORIGINAL Y, CONSECUENTEMENTE, EL BANCO DE PORTUGAL TUVO QUE RETIRAR DE CIRCULACIÓN LA EMISIÓN COMPLETA INCLUYENDO LOS BILLETES ORIGINALES Y FRAUDULENTOS.

El principal elemento a considerar en el marco de este caso es, argumentando sobre las palabras de lord MacMillan, la capacidad de integrar una fuente de liquidez legal y diluirla a través de la infraestructura que soporta la incorporación de dicha fuente. En el caso de *criptoactivos* como bitcoin, encontramos un escenario similar. De forma análoga al papel moneda emitido por el Banco de Portugal, cortes y reguladores alrededor del mundo han decidido clasi-

ficar a estos instrumentos como una forma de bien/propiedad. En otras palabras, el código algorítmico que da forma a estos instrumentos es como el papel. Podemos tener una cantidad determinada de papel que podemos vender como un bien ordinario para diferentes propósitos a través de diversas industrias; sin embargo, si insertamos una obligación subyacente estandarizada, dicho bien pasa a ser el contenedor de nuestra propiedad monetaria intangible, hecho que ha derivado en la creación de instrumentos conocidos como *stablecoins*. Ahora, estamos tan fascinados por la





UNA PIEZA DE SOFTWARE PUEDE ACTUAR COMO UNA CRYPTO LEX MERCATORIA

idea de que una pieza de software puede actuar como una *crypto lex mercatoria* que la mayoría de los análisis sobre el mercado que nos ocupa tienden a olvidar que la vida jurídica del referido software depende del ejercicio de derechos de propiedad intelectual, cuyos titulares pueden ser el nuevo Waterlow. Lo anterior ha sido planteado y discutido en diversos foros organizados por instituciones como el Banco de Inglaterra y el Banco de Pagos Internacionales, mismos que han hecho énfasis en la necesidad de seleccionar la mejor

tecnología e identificar a todas las partes involucradas en el desarrollo de las infraestructuras tecnológicas que soportan el desarrollo de nuevos productos y/o servicios con la finalidad de identificar y manejar fuentes emergentes de riesgo operacional. Por ello, los verdaderos ganadores de esta carrera entre innovadores no se centran en aplicaciones totalmente descentralizadas sino en la provisión de una infraestructura transparente y explicable que consolide el siguiente eslabón en la cadena evolutiva del dinero. **C**



© DR. MARTÍN
JESPER LARSSON

• Profesor de tiempo completo del Departamento de Antropología en la Universidad de las Américas Puebla.

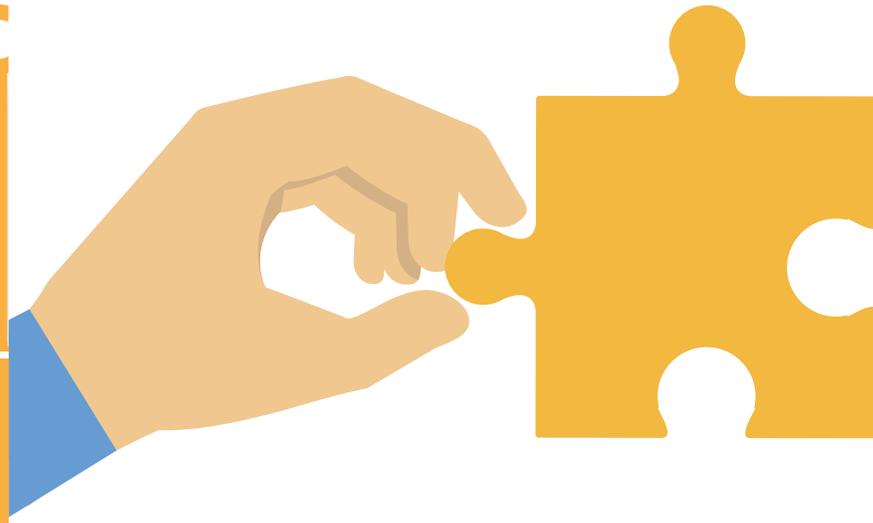
• Doctor en Antropología Social por la Universidad de Manchester

• Maestro en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

• Licenciado en Derecho por la Universidad de Estocolmo, así como en Historia de la Ciencia por la Universidad de Uppsala.

• Su trabajo gira en torno a la organización de proyectos empresariales, gubernamentales y de osc.

• Ha publicado sobre diferentes proyectos de desarrollo en el estado de Chiapas, incluyendo el Programa de las Ciudades Rurales Sustentables, la construcción de la presa Chicoasén II y los intentos de limpiar el Río Grijalva.



LA MAGIA EN LAS ORGANIZACIONES

«Si quieres hacer reír a Dios, cuéntale tus planes». Pocos años le han hecho tributo a este proverbio como el 2020. Cancelados los viajes, cancelados los eventos; hasta cancelados los funerales.

En la vida organizacional, los cambios suelen formar parte de la cotidianidad. Considerando los constantes cambios de preferencias en los mercados, la adaptabilidad a los cambios no se trata de ningún ideal: es una necesidad primordial. Aún así, suelen sobrevivir los planes a largo plazo, los manuales de las tareas centrales. Esta vez me temo que no ha sido el caso en muchas organizaciones. Los cambios simplemente han sido demasiado repentinos, demasiado impredecibles.

¿Qué hacer frente a una situación como ésta, donde las estructuras establecidas parecen desmoronarse frente a nuestros ojos?

¿Crear un grupo de trabajo para formular nuevos manuales?

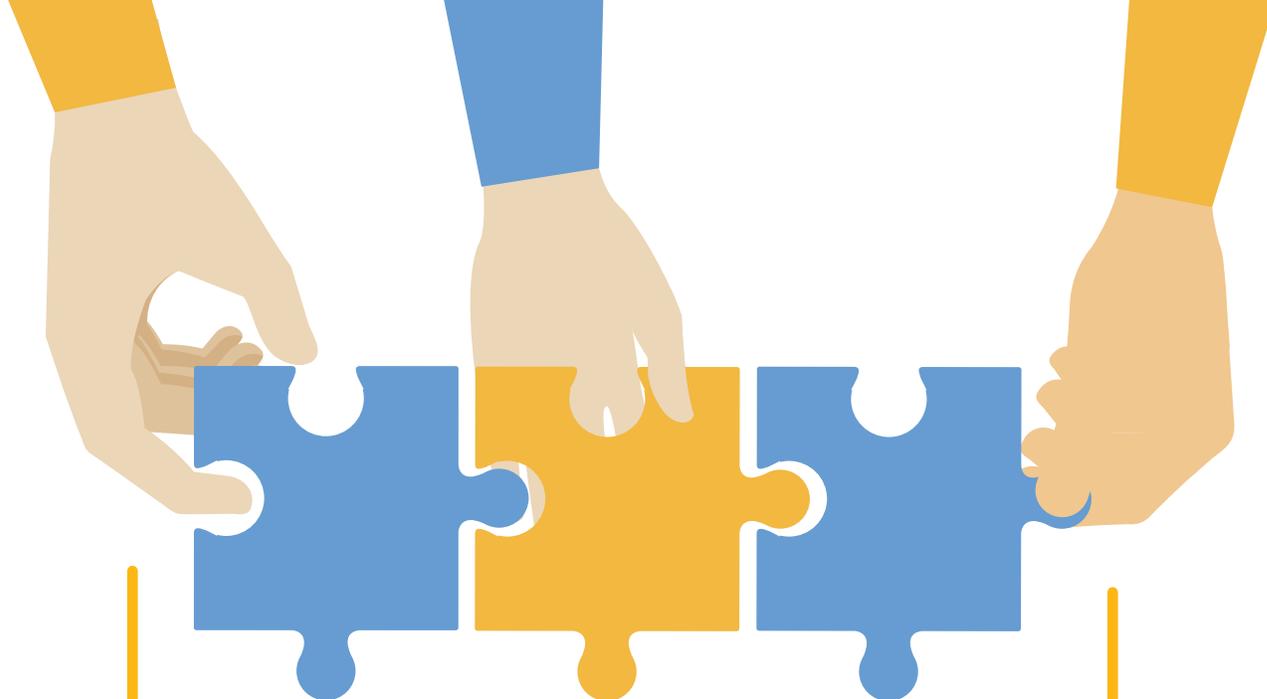
¿Adherirse al plan original de todos modos, esperando que el coronavirus desaparezca mágicamente?

LO QUE HE VISTO EN LA PRÁCTICA SON LÍDERES QUE REGRESAN A COSAS MÁS BÁSICAS. ANTE TODO –Y POR MÁS SORPRENDENTE QUE PAREZCA– LO QUE HE VISTO ES UN RENACIMIENTO DE LA INTUICIÓN Y DE LA MAGIA.

No estoy hablando aquí de la magia en su forma más exótica, donde nos puede sorprender la existencia de personas que piensan que una pintura especial en sus lanchas los protegerán en los mares turbulentos que rodean las islas donde viven. De lo que hablo es más bien de la magia cotidiana, como he visto entre algunos conocidos que usan trajes esperando que los ayuden a cerrar negocios importantes. Una magia que muy pocos de-

fenderían públicamente, pero que de todos modos sigue formando parte de sus vidas, y de las organizaciones donde trabajan.

El otro aspecto que he visto es algo que parece ser más práctico, pero que a primera vista tiene el mismo toque mágico: la intuición. Decisiones que no se han discutido, y que más bien surgen de la necesidad de un momento crítico. Decisiones que suelen ser difíciles de motivar, pero que tienen algo que hace que se



VIENDO TODOS LOS CAMBIOS QUE SUCEDIERON EL AÑO PASADO, QUIERO ENTONCES PENSAR QUE UNO DE LOS MÁS IMPORTANTES FUE EL VIRAJE DE UNA SITUACIÓN MARCADA POR LOS PLANES Y MANUALES, A UNA MARCADA POR LA INTUICIÓN Y LA MAGIA

sientan bien, y que muchas veces terminan funcionando muy bien. Si este tipo de expresiones intuitivas pueden parecer sin fundamento, creo que tiene un trasfondo mucho más complejo que vale la pena subrayar. Para entender lo que llamamos intuición, estoy convencido de que se tiene que tomar en cuenta una larga historia de experiencias y reflexiones que nos ofrecen una guía sumamente útil en momentos críticos. Esta historia de experiencias y reflexiones nos lleva a tener tanto un entendimiento de las situaciones que se nos presentan, como un conocimiento sobre las técnicas necesarias para actuar de la mejor forma en una situación dada, a la vez que nos da una brújula ética sobre lo que sería correcto también en términos morales.

Viendo todos los cambios que sucedieron el año pasado, quiero entonces pensar que uno de los más importantes fue el viraje de una situación marcada por los planes y manuales, a una marcada por la intuición y la magia. Es posible que pronto haya un retorno a algo más estable, donde los planes y los manuales tengan más sentido de nuevo. Aun así, probablemente valdría la pena darle más importancia a la reflexión sobre cuestiones básicas, como la lectura de contextos, las posibilidades de diferentes tecnologías y la dirección moral de la propia acción. Podemos hacer muchos planes, y creo que hay que hacerlos. Pero lo cierto es que nadie sabe en qué momento Dios empezará a reírse de ellos de nuevo. **G**

exaudlap
COMUNIDAD DE EGRESADOS

¿TIENES UNA EMPRESA?
**ÚNETE A LA
RED**

#EmpresarioUDLAP
#LoMejorDeLaUDLAPeresTú

Contáctanos

✉ udlap.egresados@udlap.mx

☎ Tel.: (222) 229 20 00 ext. 3272, 3275

¿AÚN NO APLICAS EL CUESTIONARIO III DE LA
NOM-035?



¡CONTÁCTANOS! LA UDLAP TE DA LA SOLUCIÓN
WWW.UDLAP.MX/SOLUCIONESNOM035

UDLAP®

CONTEXTO UDLAP

REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Contexto UDLAP es el repositorio institucional que divulga y difunde la investigación y/o creación artística de la comunidad académica, estudiantes, egresados y miembros del sector empresarial con los que se vincula la universidad, con la finalidad de dar a conocer investigaciones centradas en títulos innovadores enfocados a pares académicos, empleadores y la sociedad en general. Por ello se extiende una invitación para incorporar toda la producción académica a esta publicación que incluye artículos, proyectos estudiantiles, entrevistas, videos, *podcast*, entre otros.

Criterios a considerar:

- Tome en cuenta el aviso legal*
- Artículos: en formato Word, considerando de 445 a 700 palabras como máximo. Si el documento es más extenso, se enviará un resumen con estas características, y adjunto en PDF el documento completo.
- Liga de video en línea: sin límite de tiempo, únicamente se pide una presentación de las personas que aparecen, una reseña general, especificar si se trata de un video de opinión, análisis, creación artística, entrevista, etc. y finalizar con una breve conclusión.
- Video para servidor UDLAP: en formato **mp4 o mov**, y si es *podcast* o audio, en **mp3 o wav**; en ambas situaciones es necesaria una breve presentación descriptiva del contenido.
- Formato: fuente Calibri 11, justificado y con interlineado de 1.15.
- Indicar si ha aparecido en algún otro espacio de difusión y reconocer la fuente original, siempre apegado a la aprobación citada en el repositorio UDLAP, mencionando la fecha de publicación.
- Especificar si hay coautores y, en caso de que no formen parte de la comunidad académica UDLAP, agregar correo electrónico de contacto.
 - Especificar alguna de las siguientes categorías:
 - Negocios y finanzas
 - Sociedad y globalización
 - Gestión del talento

- Innovación y tecnología
- Ciencia y salud
- Arte y cultura
- Responsabilidad social

Agregar la siguiente información:

- Nombre completo del autor.
- Departamento académico.
- Fotografía en alta resolución que ilustre el contenido (opcional).
- Etiquetas (*tags*) que faciliten la consulta del contenido.
- Por única ocasión se deberá añadir un breve resumen de la trayectoria profesional y académica redactado en tercera persona, de lo contrario, se empleará el de la página institucional.

Proceso de inscripción y selección:

Enviar material a contexto.udlap@udlap.mx, considerando los criterios previamente establecidos. La Dirección de Clasificaciones Externas se comunicará con el autor para informarle cuándo quedará público y, en su caso, revisar alguna especificación.

*Aviso legal:

Al participar en el proyecto, el autor declara expresamente, bajo protesta de decir verdad, que la obra es original y de su autoría y que es el titular de los derechos morales y patrimoniales de la obra o, en su caso, ha obtenido la autorización expresa y por escrito del titular de los derechos patrimoniales correspondientes para que la obra pueda ser publicada de forma libre, gratuita, pacífica y no exclusiva en el sitio: *Contexto UDLAP*. Para dar el crédito correspondiente, se deberá atender a los términos acordados con el titular de los derechos patrimoniales, en los casos en que el autor los haya transferido, y hacer la referencia a la publicación original correspondiente, de no ser así, el participante deberá responder en todo momento por cualquier acción de reivindicación, plagio u otra clase de reclamación que al respecto pudiera surgir, obligándose a sacar en paz y a salvo a la UDLAP de cualquier supuesto mencionado en el presente aviso.

UDLAP[®]

Centro de Desarrollo
Profesional

- **ASESORÍAS DE CV Y
SIMULADORES DE ENTREVISTAS**
- **BOLSA DE TRABAJO**
- **FERIA Y VISITAS DE
RECLUTAMIENTO**

*¡INICIA E IMPULSA TU
CARRERA PROFESIONAL!*

*¡CONOCE Y ADQUIERE
TALENTO UDLAP!*

 [cdp.UDLAP](#)

 [@CDP_UDLAP](#)

 [Bolsa de Trabajo UDLAP](#)

 desarrollo.profesional@udlap.mx



CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP®

www.udlap.mx
conexion.universitaria@udlap.mx