

# cxn

## CONEXIÓN

AÑO 2021

UDLAP **CON**TEXTO

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Felicidad laboral  
y el rol del Chief  
Happiness Officer**

Experiencia del  
colaborador

**Turismo sostenible  
y conflicto por las  
redes digitales  
colaborativas**

Estrategia de  
negocio

**Innovación tecnológica  
e inteligencia artificial:  
cuestión de creación de  
nuevo conocimiento**

Revolución 4.0

EDICIÓN  
**#8**

# IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL



# 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](http://www.udlap.mx)

**iC** ¿Cuál es la nueva normalidad? Hoy los líderes de las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto, el regreso a las oficinas, pero este proceso conlleva una serie de nuevas prácticas que permitirán mantener la salud física de los colaboradores, clientes, proveedores, pero a la vez, sostener la salud mental de los miembros de la organización. Es por ello que en esta edición el lector encontrará cómo podrá fomentar y facilitar un estado de paz para el equipo, de igual manera, se aborda *qué será la nueva normalidad* y cómo podemos medir el desempeño y la eficiencia en las empresas.

Sin duda, hoy la evaluación de los logros de cada uno de los miembros del equipo requerirá un liderazgo con un enfoque integral y sistémico; liderar en tiempos pospandemia, a través de la persuasión, dirección y la canalización adecuada del poder de influencia devenido por la posición jerárquica.

Actualmente, las organizaciones afrontan situaciones cambiantes que les requiere una correcta administración de recursos, cuidando el enfoque financiero, pero a su vez, con la necesidad de implementar nuevas acciones que permitan posicionarse en el mercado, a través de herramientas de *marketing digital* o las redes digitales colaborativas.

Finalmente, en esta edición abordaremos temáticas de tendencia sobre cómo contribuir a un entorno organizacional basado en la felicidad de los colaboradores, ya que, al contar una empresa con responsabilidad social en su interior, reflejarán el éxito y crecimiento hacia el exterior con sus resultados y con impacto positivo hacia la comunidad; asimismo, se aborda el nuevo sistema de pensiones en México, y en opinión contamos con una reflexión sobre la deshumanización a través de la macdonaldización de nuestro mundo.

# CONTENIDO

**cxn**
**2**

**4. ¿Volver a la normalidad?**  
 M.C. Juan José Rojas Villegas

**6. La nueva ley del sistema de pensiones en México, incompleta e insostenible**  
 Dra. Nora Gavira Durón

**14. Objetos límites y el liderazgo disruptivo**  
 Dr. Martín Jesper Larsson

**10. Administración por segmentos**  
 Mtro. Francisco Javier Calleja Bernal

**12. Evaluación de desempeño: un medio para desarrollar y motivar a los colaboradores**  
 Mtra. Mariella Sandoval Munguía

**16. Restableciendo en mis colaboradores su paz interior**  
 Mtra. Rocío Álvarez Bauza



DIRECCIÓN EJECUTIVA  
 Mtra. Lorena Martínez

EDICIÓN GENERAL  
 Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez

SECRETARIOS EJECUTIVOS  
 Carolina Paredes Vendrell  
 Raúl Jimenez Mora

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/](http://www.shutterstock.com/es/)

CONEXIÓN, Año 2, núm. 8, 2021, es una publicación anual editada por la Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Ex hacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Tel. 222 229 20 00. [www.udlap.mx](http://www.udlap.mx), [mariana.zozaya@udlap.mx](mailto: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.

18.

## Impacto de la responsabilidad empresarial

👤 Dr. F. Roberto Solano Méndez

2021

3

### 20. Felicidad laboral y el rol del Chief Happiness Officer

👤 Mtra. Pilar Álvarez Quintero

### 24. Liderazgo: persuasión, dirección, y poder

👤 Dra. Elitania Rayón Leyva

### 28. Turismo sostenible y conflicto por las redes digitales colaborativas

👤 Mtra. Nora Martínez Lozada

### 32. Liderazgo disruptivo y academia post-pandémica: aprendizajes y posibles futuros inciertos

👤 Dr. Leandro Rodríguez Medina

👤 Dra. Marianne H. Marchand

### 22. Liderar después de la pandemia

👤 Mtro. Efraín Zapata Santiago

### 26. Innovación tecnológica e inteligencia artificial: cuestión de creación de nuevo conocimiento

👤 Dr. Gerardo Ayala San Martín

### 30. Insights: migajas en el viaje de los usuarios

👤 Lic. Raúl Jiménez Mora

### 36. Un paso tras otro: de la deshumanización a la macdonaldización de nuestro mundo

👤 Dra. Laurence Le Bouhellec

# ¿VOLVER A LA NORMALIDAD?

4

**exaudlap**  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

• 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.

• Licenciado 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.

*En Macondo comprendí  
que al lugar donde has sido feliz  
no debieras tratar de volver*

Ana Belén cantando *Peces de ciudad* de Joaquín Sabina

El 20 de mayo de 1521 un tozudo comandante vasco dirigía la defensa del castillo de Pamplona ante el asedio de las tropas franco navarras, los sitiados eran súbditos de la Corona de Castilla y enfrentaban la batalla con desventaja. En el combate, una bala de cañón rompió una pierna del comandante vasco y provocó una fuerte herida en la otra. Este hombre tenía treinta años y había sido formado como militar y miembro de la Corte Castellana. No murió en combate, pero su recuperación fue lenta. Sin embargo, su estado físico le impedía montar a caballo, porque el daño en sus piernas fue grave y permanente. Un caballero sin caballo era inconcebible en esa época, además de que montar a caballo era una condición indispensable para una persona con aspiraciones militares y diplomáticas. El comandante vasco enfrentó la tragedia de perder sus sueños de victoria y gloria en un momento tardío de su vida, porque en el siglo XVI una persona de treinta años era considerada en edad madura. Este comandante fue Ignacio de Loyola, quien a partir de la pérdida sufrida en Pamplona experimentó un proceso de conversión personal que fue la simiente para la fundación de la Compañía de Jesús, la congregación religiosa más grande de la Iglesia católica.



Esta narración no está inspirada por motivos religiosos sino por la analogía que hay entre la experiencia de Ignacio de Loyola y las personas y organizaciones que han sufrido grandes pérdidas por la pandemia del COVID-19 y sus secuelas. Seguramente fue desgarrador el momento en que Ignacio aceptó que era imposible «volver a la normalidad», es decir, a las circunstancias previas a la batalla en Pamplona; pero su capacidad de resiliencia no sólo evitó que cayera en una profunda depresión, sino que lo impulsó a repensar su futuro de forma creativa e inspiradora. El proceso que condujo a la fundación de una de las primeras organizaciones en la historia de la humanidad con alcance global era desconocido para Ignacio, pero lo enfrentó con determinación y el resultado fue notable.

Repasando la experiencia de Ignacio, pueden ser identificados aspectos relevantes para personas y organizaciones que han padecido grandes pérdidas:



**1.**

**Las experiencias traumáticas** pueden ser el punto de partida para emprender acciones de alcance excepcional.



**2.**

«**Volver a la normalidad**» es un eufemismo. La expresión debe ser entendida como «ver hacia adelante», nutriéndose de los logros y las ventajas del pasado, pero sin asumir que estos volverán.



**3.**

Es **muy probable** que los emprendimientos que surgen de las experiencias traumáticas no tengan elementos comunes con la experiencia anterior, pero esto no es motivo para renunciar a ellos.



**4.**

**Nunca será tarde para empezar;** el emprendimiento de Ignacio ocurrió a una edad que muchas personas hubieran considerado tardía. De hecho, inició sus estudios en la Universidad de París a una edad inusual pero no renunció, pues asumió el compromiso de dotar a la Compañía de fundamentos teológicos sólidos.



**5.**

**Iniciar un emprendimiento después de una derrota implica un mayor esfuerzo y compromiso, sean cuales sean las adversidades.** Ignacio estuvo en prisión más de una vez bajo sospecha de herejía, y su primer intento por fundar la Compañía de Jesús no fue bien recibido por la autoridad eclesiástica.

Ignacio de Loyola no es el único personaje histórico con antecedentes de este tipo; los testimonios similares documentados nos recuerdan que nunca podemos dar por terminada la historia de una persona, aun cuando la veamos con una pierna destrozada en un campo de batalla y perdiendo el futuro que había soñado hasta ese momento. **C**

2021

5

© DRA. NORA  
GAVIRA DURÓN

• Profesora de tiempo completo del Departamento de Banca e Inversiones de la UDLAP.

• Doctora en Ciencias Económicas con especialidad en Finanzas por el Instituto Politécnico Nacional. Licenciada en Actuaría por la Universidad Nacional Autónoma de México.

• Ha trabajado como consultora independiente en temas de riesgos, en compañías del sector financiero como bancos, aseguradoras y reafianzadoras, así como en la implementación de gobierno corporativo y documentación de los procesos.

• Ha impartido cursos a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en temas como administración de riesgos de crédito y productos financieros derivados.

• Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1).

La nueva ley del sistema de pensiones

# EN MÉXICO, INCOMPLETA E INSOSTENIBLE

**D**espués de más de 20 años de la entrada en vigor de la Ley 97 del sistema de pensiones del Instituto Mexicano del Seguro social (IMSS), tras la polémica de que los trabajadores no reunían el monto suficiente para contratar una pensión vitalicia por medio de una Afore, el 16 de diciembre de 2020 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF) el decreto por el que se reformó la Ley del Seguro Social y la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. De acuerdo con la Comisión Nacional del Sistema para el Retiro (Consar), se busca mejorar la calidad de vida de los adultos mayores sujetos a dicha ley; además, la nueva ley será retroactiva, si así les conviene, a los trabajadores que cotizaron en la Ley 97.

La base de la reforma es disminuir las semanas cotizadas, el aumento de las aportaciones patronales, garantizar una pensión mínima y regular las comisiones que cobran las Afores. Los principales cambios en la ley para trabajadores del IMSS son:

Número de semanas cotizadas: de 1,250 que exigía la Ley 97, a partir de 2021 se reducen a 750 e irán incrementándose hasta llegar a 1,000 semanas como se muestra en la tabla 1.





# TABLA 1.

## SEMANAS COTIZADAS REQUERIDAS PARA TENER DERECHO A UNA PENSIÓN 2021-2030

2021

7

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
SEMANAS DE COTIZACIÓN	750	775	800	825	850	875	900	925	950	975	1000

Fuente. DOF. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Seguro Social y de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Todos los trabajadores que hasta 2020 no pudieron acceder a una pensión por no cumplir con el número de semanas cotizadas pueden realizar nuevamente su solicitud bajo este esquema; aquellos que optaron por recibir los recursos de su Afore, no podrán revertir el efecto. Cabe destacar que el monto de la pensión a obtener dependerá de las semanas cotizadas, la edad del retiro y el salario promedio.

### OPCIONES DE PLAN DE RETIRO

Para que los trabajadores puedan tener derecho a una pensión, se conserva la edad de retiro de 60 años por cesantía y 65 por vejez; si además cumplen con las semanas cotizadas, podrán elegir entre una pensión mensual vitalicia (pensión) o retiros programados de su ahorro en la Afore (hasta el total de su ahorro), también pueden optar por una combinación de ambos.

### APORTACIÓN TOTAL

La nueva ley modifica el porcentaje de aportación con respecto al salario base de cotización de los trabajadores, que actualmente y hasta finales de 2022 es del 6.5%, y considera la aportación del patrón, gobierno

y trabajador, misma que estará vigente hasta finales de 2022 y se incrementará de forma paulatina hasta llegar a un 15% en 2030.

### APORTACIÓN OBLIGATORIA PATRONAL

En lo que corresponde a las aportaciones patronales, se incrementarán de forma paulatina a partir de 2022 de 3.15% hasta un 13.87% en 2030.

### APORTACIÓN OBLIGATORIA GUBERNAMENTAL

La cuota gubernamental se incrementa, a partir de 2023, de acuerdo al salario base de cotización de los trabajadores, de tal forma que los que tengan menores salarios se vean mayormente beneficiados.

### APORTACIÓN DEL TRABAJADOR

Sin cambios; sin embargo, en la nueva ley se considera la unidad de medida y actualización (UMA) en lugar del salario mínimo general.

En la tabla 2 se muestran los porcentajes de aportación que estarán vigentes en 2030.

## TABLA 2. CUOTAS PATRONALES, GUBERNAMENTALES Y DEL TRABAJADOR EN 2030

SALARIO BASE DE COTIZACIÓN DEL TRABAJADOR (SBC)	CUOTA PATRONAL	CUOTA GUBERNAMENTAL	CUOTA DEL TRABAJADOR	APORTACIÓN TOTAL
1.00 SM*	5.150%	8.720%	1.125%	15%
1.01 SM A 1.50 UMA**	6.200%	7.670%	1.125%	15%
1.51 A 2.00 UMA	8.550%	5.320%	1.125%	15%
2.01 A 2.50 UMA	9.960%	3.910%	1.125%	15%
2.51 A 3.00 UMA	10.900%	2.970%	1.125%	15%
3.01 A 3.50 UMA	11.570%	2.300%	1.125%	15%
3.51 A 4.00 UMA	12.080%	2.000%	1.125%	15%
4.01 UMA EN ADELANTE	13.870%	0.000%	1.125%	15%

Fuente. DOF. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Seguro Social y de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

## REGULACIÓN Y REDUCCIÓN DE LAS COMISIONES DE LAS AFORES

A partir de su creación en 1997, las Afores cobraban comisiones sobre el flujo de las cuotas obrero-patronales (por cada aportación), sobre el monto de los activos administrados y podía ser una combinación de ambas. En 2007, se eliminaron las comisiones sobre flujo y a partir de 2008 sólo se cobran comisiones sobre el monto acumulado.

Un ejercicio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2014, mostró que México es uno de los países que cobra las comisiones más altas (doceavo lugar de 34 miembros). Desde entonces, las comisiones disminuyeron de forma gradual y a partir de 2019 se encuentran por debajo del uno por ciento; sin embargo, siguen siendo altas.

Con la nueva reforma se pretende una reducción significativa, por medio de la entrada en vigor de un límite en el porcentaje del cobro de las comisiones. Se implementará a partir de 2022 y su cálculo dependerá del promedio de las comisiones cobradas en los sistemas de pensiones de Estados Unidos, Chile y Colombia.

De acuerdo a datos de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), el límite de las comisiones representará un ahorro a los trabajadores de aproximadamente 11,000 millones de pesos en 2022 y de hasta 300,000 millones de pesos en el periodo 2022-2040.

## INCREMENTO EN LA PENSIÓN MÍNIMA

Con los cambios anteriores se espera que un mayor número de trabajadores reciban una pensión y que el monto sea superior a lo que actualmente reciben y se incrementa el monto de la pensión mínima garantizada de 3,289 pesos a 4,345 pesos, aproximadamente.

## CON ESTA REFORMA QUEDAN PENDIENTES LOS SIGUIENTES PUNTOS

**Se pierde la oportunidad** de tomar medidas para incluir a los trabajadores informales e incrementar las aportaciones de los trabajadores; así como incentivar el ahorro voluntario. Materia aún pendiente para lograr la solidez del sistema de pensiones mexicano.

**Se generan estímulos** para que los empleadores contraten a los trabajadores fuera del esquema de sueldos y salarios, como son los honorarios asimilados; con lo que pueden contratarlos sin tener la obligación de darlos de alta en el IMSS. Lo que implica que los trabajadores serán los más afectados.

**De acuerdo con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)** la reducción de semanas cotizadas puede incrementar la cobertura de trabajadores pensionados de 34% a 82%, sin embargo, considerando que la esperanza de vida en el país es de 75.1 años en 2019 y que de acuerdo al Consejo Nacional de Población (CONAPO) en 2030 será de 76.7 años; más aún, considerando el incremento en la pensión mínima garantizada de los trabajadores, (en 2021 el Gobierno destinó 5,000 millones de pesos), el costo de las pensiones se incrementará de forma significativa para el Gobierno mexicano y el pago de las pensiones será insostenible en el mediano y largo plazo. **C**

2021

9



© MTRO.  
FRANCISCO  
JAVIER CALLEJA  
BERNAL

- Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría de la Universidad de las Américas Puebla.
- Contador público por la Escuela Bancaria y Comercial.
- 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.
- 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.



# ADMINISTRACIÓN POR SEGMENTOS

Los años recientes han incorporado una nueva estrategia en los negocios, la administración por segmentos. Un segmento de operación es un componente de una entidad que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos e incurrir en gastos, cuyo resultado de operación es revisado de forma regular por la máxima autoridad en la toma de decisiones, para decidir los recursos que deben asignar al segmento y evaluar su rendimiento, y sobre el cual se dispone de información financiera diferenciada (*Norma Internacional de Información Financiera* núm. 8, párr. 5).

Con la división en segmentos hay información para tomar mejores decisiones y, sobre todo, decisiones parciales, relativas a ciertas áreas de la empresa; no todas las decisiones pueden ser generales abarcando toda la organización, y esta división permite seleccionar opciones más precisas y con mayores probabilidades de éxito.

El inconveniente es, como puede verse en los estados financieros de las empresas, que la división por segmentos está sujeta al libre albedrío de cada organización, de manera que hacer una comparación es difícil, ya que dos entidades dedicadas al mismo ramo pueden tener una división por segmentos diferente. Incluso, dentro de la misma empresa a veces no se brinda toda la información para hacer una comparación completa de todos sus segmentos.

Los ejemplos son interesantes: aunque no sean necesariamente llamados áreas de responsabilidad o centros, las empresas reconocen la existencia de segmentos o divisiones en sus informes anuales, ejemplificando con 2019. El Palacio de Hierro menciona que está formada por dos segmentos: comercial e inmobiliario (p. 76, nota 37). Liverpool reconoce cuatro segmentos: Liverpool, Suburbia, digital e inmobiliario (p. 64, nota 22). La Comer considera no tener segmentos (p. 66, nota 28). Alsea menciona los segmentos: Alsea México, Alsea Europa y Alsea Sudamérica. Walmart reconoce dos segmentos: México y Centroamérica (p. 250, nota 22). Chedraui reconoce tres segmentos: autoservicio nacional, autoservicio EE. UU. e inmobiliario (p. 77, nota 31). Sanborns reconoce cuatro segmentos: Sears y Boutiques, Sanborns, iShop y Mixup y otros.

La diversidad es verdaderamente notable, pero algunos casos particulares nos dan luz sobre este nuevo estilo de administración, por ejemplo: en el caso de Televisa sus segmentos son peculiares y permiten visualizar el interior de esta organización. Informa de los segmentos publicidad, canales, programas y licencias, Copa del Mundo (en 2018), Sky, cable y otros.

En primer lugar, resalta el hecho de que el 55% o más de los ingresos de la empresa provengan de cable y Sky, lo cual nos lleva a considerar la altísima demanda que tiene en todo el país el contar con una imagen de calidad en las pantallas, lo que sólo se logra mediante estos sistemas y explica porque sus competidores entraron a este mercado.

El peso específico de la publicidad y la venta de programas y licencias son de alrededor del 30% del total, pero refleja la evolución de un negocio que empezó exclusivamente con esas actividades hace setenta años y que ha buscado nuevos mercados y nuevos productos que vender.

El margen bruto (utilidad bruta entre ventas) de los segmentos es 38%, aunque hay segmentos como Sky y cable con márgenes más altos, de 44% y 42%, respectivamente, y la suma de sus tres primeros segmentos (publicidad, canales y programas y licencias) apenas llega al 36%.

Otros casos son las tiendas departamentales como El Palacio de Hierro y Liverpool, cuyo segmento inmobiliario les reditúa márgenes operativos (utilidad de operación entre ventas) superiores al 60%, muy por encima de sus segmentos de negocio tradicionales.

Lo que explica la proliferación de plazas comerciales propiedad de estas empresas. El análisis por segmentos permite llegar a las entrañas de la empresa y obtener una imagen mucho más completa y minuciosa de sus operaciones, es evidente que los directivos están administrando por segmentos en la actualidad, la juzgan un instrumento valioso para ellos y sin lugar a dudas un camino para superar la crisis económica. **C**

## REFERENCIAS

- Alsea. (2019). *Informe anual*.
- Chedraui. (2019). *Informe anual*.
- El Palacio de Hierro. (2019). *Informe anual*.
- La Comer. (2019). *Informe anual*.
- Liverpool. (2019). *Informe anual*.
- Norma Internacional de Información Financiera núm. 8, Segmentos de operación.
- Sanborns. (2019). *Informe anual*.
- Walmart. (2019). *Informe anual*.



• Jefa de planeación en la Universidad de las Américas Puebla.

• Maestra en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla.

• Licenciada en Administración de Hoteles y Restaurantes.

• Cuenta con más de quince años de experiencia en áreas de servicio al cliente, gestión de calidad y planeación.



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

## Un medio para desarrollar y motivar a los colaboradores

La evaluación del desempeño es el instrumento que mide el nivel o grado de cumplimiento del colaborador dentro de una empresa o institución. Esta evaluación es una forma de mantener relaciones sanas jefe-colaborador, siendo de suma importancia que el empleado conozca las metas que tiene asociadas o las establezca él mismo en conjunto con su jefe inmediato; la especificidad de las metas así como la claridad de los parámetros de medición, ya que estos facilitan asegurar la objetividad; y que el colaborador reconozca si ha logrado alcanzar los objetivos establecidos al inicio de cierto periodo, ya sea trimestral, semestral o anual, dependiendo de las necesidades de la empresa. Otro punto que vale la pena resaltar es el nivel de compromiso del jefe al realizar esta evaluación, ya que al hacerlo apoya el desarrollo profesional de su personal a cargo, encuentra sus áreas de oportunidad y busca nuevas formas de realizar las tareas que aseguren el crecimiento en el ámbito personal y profesional.

La evaluación sirve también para darse cuenta de si el colaborador se encuentra en el puesto o rol en que mejor se desempeña y si se siente motivado a seguir desarrollándolo, o bien, si es necesaria una reestructuración con fines de potenciar las habilidades del empleado e identificar candidatos para promoción.

## EXISTEN 3 FACTORES IMPORTANTES AL MOMENTO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

2021

13

● **Realizarse por escrito:** en papel o digital para que tanto el jefe como el colaborador puedan ir monitoreando los avances.

.....

● **Promover la comunicación entre el jefe y el colaborador:** esto con el objetivo de que exista una retroalimentación bilateral.

.....

● **El jefe debe mantener buena actitud:** es importante reconocer las fortalezas del colaborador, haciendo hincapié en las habilidades y aptitudes que tiene la persona. Además, mencionar las áreas de oportunidad, siendo muy específico en las actividades, tareas, habilidades o aptitudes en las que podría mejorar su rendimiento.

Por otro lado, se espera que el colaborador manifieste actitud de mente abierta, siendo capaz de recibir la evaluación de forma constructiva (aspecto que deberá enfatizar el jefe), de manera que sepa con claridad lo que se espera de él; y que el jefe se asegure de que la retroalimentación no se perciba como un juicio descalificador ni amenazante, evitando irritación y resistencia por parte del colaborador.

Sin importar el puesto dentro de la organización, todas las personas podemos seguir aprendiendo y mejorando cada día. La capacitación en diferentes temas, ya sea por medio de *webinars*, *podcasts*, la lectura de textos especializados o el uso de audiolibros, así como la oportunidad de la educación formal a través de cursos, diplomados, maestrías, especialidades, entre otros, son excelentes oportunidades de aprendizaje. Más aún en la situación actual en la que la tecnología es nuestra aliada para poder seguir aprendiendo a la distancia y con la disponibilidad de tiempo de cada persona. Para ello, la motivación para un aprendizaje continuo y el desarrollo personal y profesional constante son aspectos imprescindibles.

La evaluación del desempeño es una forma de motivar al colaborador al reconocer lo que hace bien, puntualizar sus áreas de mejora, permite la retroalimentación en un ambiente de respeto y fortalece la comunicación entre jefe y colaborador; dando como resultado formar un buen equipo de trabajo enfocado a lograr objetivos comunes, en donde cada persona sabe que su trabajo es importante y suma a la misión y visión de la empresa. **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.

# OBJETOS LÍMITES Y EL LIDERAZGO DISRUPTIVO

Pocos cuestionan la necesidad de contar con líderes disruptivos para innovar productos o para renovar organizaciones estancadas, sobre todo en el contexto actual, marcado por rápidos cambios tecnológicos y productivos. Como han argumentado Maryann Billington y Birgitte Ellersgaard en *Unleashing disruptive leadership*, en estos tiempos no se puede confiar demasiado en la experiencia de lo que ha funcionado históricamente; más bien habría que darle un espacio más grande a la intuición. En general, es una apuesta bastante sensata, pero nos deja con un par de preguntas fundamentales: ¿cómo saber cuándo debemos dudar de nuestra intuición? ¿Y cómo podemos tratar esa duda?

Como ha señalado Karen Ho en *Liquidated* — una etnografía de Wall Street— en realidad existen buenas razones para ser escépticos frente a propuestas de cambios organizacionales bruscos provenientes de personas que confían demasiado en su intuición, ya que este tipo de propuestas, sugiere, tiene un aura positiva que muchas veces llega a tapar su falta de viabilidad. De hecho, muchos de los planes más atrevidos —y más celebrados por Wall Street— nunca se llegan a realizar, simplemente porque no son realistas. El caso más emblemático es cuando se ha propuesto la reducción drástica de la fuerza de trabajo, que, más que una idea disruptiva, se acerca más a un símbolo vacío, que normalmente no tiene la posibilidad de aumentar la creación de valor a futuro.



Al utilizar mapas organizacionales en realidad **se mueve de un modelo donde el líder disruptivo es uno solo, a uno donde el liderazgo es compartido.**



2021

15

Por ello, algunas veces, si algo puede nublar nuestra intuición son los estereotipos.

Existen varias maneras de tratar este problema. Como ha argumentado Malcolm Gladwell, una forma de hacerlo es tomando distancia de situaciones concretas, a veces de una manera muy estricta como cuando en las audiciones para aceptar a músicos en una orquesta sinfónica, los aplicantes fueron cubiertos con la finalidad de que los evaluadores sólo pudieran centrarse en la música, evitando que el sexo o género del músico influyera en la decisión.

Un método parecido a tomar distancia, pero en el ámbito de las organizaciones, es la cocreación de mapeos organizacionales, propuesto recientemente por Julia Gluesing. Se trata de una metodología inspirada en el concepto de objetos límites, o *boundary objects*, acuñado por Susan Star y James Griesemer—que consiste en objetos que se caracterizan por rodearse por entendimientos que varían entre los grupos que conforman una organización, pero que aun así mantienen su unidad—. En términos prácticos, el mapeo organizacional se hace entre los actores de una organización que resultan relevantes para el caso concreto, y toma en cuenta tanto las relaciones y los límites formales,

como las relaciones informales en la organización, así como las relaciones con contrapartes. Con otras palabras, es un tipo de evaluación de 360 grados, que fuerza a los participantes a tomar distancia de su propia perspectiva, y de los estereotipos. A través del mapeo organizacional, son los propios actores que ocupan los puestos relevantes de la organización quienes se dan cuenta de la situación de la organización, usando la información que comparten entre ellos y su propia posición. Desde esta nueva perspectiva formulan soluciones que se centran en la organización. Así, crean un proyecto colaborativo, del cual se sienten más identificados por haber participado en el proceso.

Además de ser un modelo bastante útil para cambiar de perspectiva, cuestiona estereotipos y sugiere soluciones viables. El uso de mapeos organizacionales puede llevar a una reconfiguración del liderazgo disruptivo como lo conocemos. Lo que se hace al utilizar mapas organizacionales es en realidad moverse de un modelo donde el líder disruptivo es uno solo, a uno donde el liderazgo es compartido, y se centra en la perspectiva de la organización. El resultado es un liderazgo que no sólo es disruptivo, sino también dialógico. ¿Cómo se siente eso? **C**

- Licenciada en Comunicación y Licenciada 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.

## Restableciendo en mis colaboradores **SU PAZ INTERIOR**

Las organizaciones han vivido desafíos y cambios significativos en estos últimos meses; primero, replantearse cómo operar ante el confinamiento y ahora la estrategia para regresar exitosamente a los lugares de trabajo. En el eje de este proceso están los colaboradores junto con sus líderes; al igual que toda la sociedad, hemos estado expuestos a situaciones complicadas en nuestras vidas, como los cambios en los horarios de trabajo, aprendizaje y adaptación a nuevas tecnologías, desarrollar nuevos hábitos, inseguridad laboral, pérdida del sentido de libertad y experimentar nuevas formas de educar a los hijos, entre otras.

Los líderes juegan un papel fundamental en este nuevo desafío para llevar a la gente a su cargo a un estado de conciencia donde puedan enfrentar los cambios y las consecuencias de estos en sus vidas. Cuando nos permitimos sentir estas experiencias, podemos darnos cuenta de que necesitamos distinguir las emociones que se muestran en nosotros y cómo las estamos manejando.

Es común encontrar conflictos en las interacciones del clima laboral, algunos de estos choques tienen que ver con las relaciones entre colaboradores. Para tener un trato favorable con los demás, necesitamos asumir una relación sana con nuestras emociones. Todos tenemos diferentes formas de expresarlas; sin embargo, bloquearlas en lugar de conectar con ellas y liberarlas puede tener un alto costo al arraigarse en nosotros y no darles un espacio para procesarlas.

Cuando estamos en nuestros lugares de trabajo, no compartimos el cómo nos sentimos, porque no tenemos el espacio adecuado para hacerlo. Cuando algo negativo nos ocurre, nos resis-



timos a la emoción, la etiquetamos como «mala» y hacemos lo posible para desintegrarla desatinadamente. Una forma de afrontar dicha emoción es reconocer que no todos los días tienen que ser buenos. La vida no es sentirnos gozosos todo el tiempo, está bien percibir incomodidad, es parte de la experiencia humana.

Es importante reflexionar sobre los hábitos existentes en nuestra cultura organizacional; nuestros colaboradores se comportan de cierta forma, influenciados por esta filosofía. Ciertas prácticas son difíciles de romper, porque suelen entrar en juego las emociones. Algunos comportamientos inadecuados, como dar un mal servicio al cliente o dejar de cumplir con las obligaciones de trabajo, son acciones que funcionan como mecanismos de defensa, que ayudan a poner distancia o a evadir aquello que no se quiere sentir.

El estrés es un factor fundamental en el manejo de las emociones, hay ocasiones en las que no somos conscientes de lo que estamos experimentando. Nuestra mente nos dice que estamos relajados, cuando en realidad nuestro cuerpo está bajo tensión.

Todos experimentamos estrés y esto nos lleva a actuar de diferentes maneras, impactando perniciosamente en el clima organizacional e, indefectiblemente, en la rentabilidad de la organización.

Hay un ciclo negativo del estrés relacionado con nuestras emociones, cuando nos exponemos a una situación de supuesto «peligro», se detonan sentimientos y pensamientos destructivos, lo que nos lleva a un comportamiento negativo e irracional, generando síntomas no placenteros en nuestro cuerpo, llevándonos a sentir y pensar desventajosamente, lo que detona nuevamente el estrés.

## ¿CÓMO AYUDAR A LOS COLABORADORES A RECUPERAR SU PAZ?

1. El líder debe hacer conciencia de sí mismo y entender cuáles son sus creencias sobre las emociones y la forma de manejarlas.
2. Usar un lente de conexión con los colaboradores, considerando que cada persona es única, su experiencia, sus valores, sus creencias y aspiraciones, entre otras. Las emociones tienen diferentes significados para cada ser humano también.
3. Modelar la neutralidad, el no juicio y la curiosidad, analizando qué influencias internas y externas dentro de la cultura organizacional están detonando comportamientos o reacciones negativas en los colaboradores.
4. Ayudarlos a desarrollar un hábito de salud que tolere el estrés y el manejo de las emociones no placenteras; concentrar su atención en lo que es importante para ellos, conectando con sus metas de vida y valores.

Finalmente, buscar empoderarlos a través de la autoconciencia, darles la oportunidad de elegir y de esta forma reforzar sus creencias poderosas. Reconocer que la conexión que exista entre el líder y sus colaboradores es fundamental para regular las emociones. Construir una cultura organizacional de gratitud fomenta en los colaboradores la capacidad para apreciar las cosas positivas que nos ocurren en la vida. **C**



© DR. F. ROBERTO SOLANO MÉNDEZ

Colaboró por 34 años en la Universidad de las Américas Puebla, en donde fue decano de la Escuela de Negocios y Economía, director de UDLAP Consultores y profesor de tiempo completo en el Departamento de Mercadotecnia.

Doctor en Mercadotecnia por la Texas A&M University

Cuenta con un MBA por el Tecnológico de Monterrey, y es Ingeniero Químico Administrador por la misma universidad.

Se encuentra en proceso de concluir el master en Ecología Emocional impartido por el Instituto de Ecología Emocional de Barcelona.

Ha sido presidente de SLADE y CLADEA. Actualmente es presidente del capítulo México de SLADE y representante para la región 2 de CLADEA en México, Centroamérica y el Caribe. Actualmente es presidente del patronato de la Fundación Comunitaria Puebla.

# IMPACTO DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

Cuando se trata de personas que se encuentran en funciones de liderazgo y toma de decisiones estratégicas, emprendedores y, sobre todo, personas que deseen seguir creciendo y desarrollándose a nivel personal y organizacional con el claro objetivo de tener un impacto positivo en la sociedad, no pueden completar su estrategia sin haber pensado en la responsabilidad social corporativa.

Hoy en día es de suma importancia tener claro este tema, ya que, la responsabilidad social corporativa, aporta a la empresa un enfoque estratégico, reconociéndose e involucrándose en la sociedad a la que pertenece y, a su vez, obligándose a otorgar a su consumidor final, un producto o servicio que le dará una mejor posición o bienestar; a esto lo llamamos propuesta de valor.

Siguiendo esta propuesta de valor y desde un punto de vista holístico, es fundamental que las grandes, medianas y pequeñas empresas inicien este ejercicio del repensar el rumbo que tomarán en el futuro inmediato, reconociéndose como parte de un todo o, desde el punto de vista de la ecología emocional, un intersomos, pues existe un vínculo de la empresa, con la sociedad y el individuo, teniendo claro que todo lo que haga la empresa impactará a la sociedad y, a su vez, todo lo que suceda en la sociedad impactará a la empresa. Es por ello que al realizar una propuesta de valor holística se deben tomar en cuenta cinco líneas estratégicas. Las que le competen directamente a la empresa:



## MARKETING RESPONSABLE

Contempla el intercambio justo. El término intercambio es fundamental en la sociedad, por lo que las empresas se presentan como facilitadoras de los servicios requeridos en el día a día. El intercambio justo es beneficiar al consumidor, a la empresa, pero también al entorno en donde se dan estos intercambios. ¿Mi producto le está haciendo bien a la sociedad?

Lo más importante que tiene una empresa y su sociedad más cercana son sus colaboradores. Por lo que se invita a las empresas a que trabajen en sus códigos de ética poniendo como eje central el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa. Esto se lleva a cabo con cursos de ética empresarial con pertinencia, en donde se vean ejemplos de situaciones reales que enfrente dilemas éticos.

## ÉTICA EMPRESARIAL

## CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES

No sólo el salario es para el colaborador lo más importante, si no que se debe incluir beneficios, crecimiento e involucramiento dentro de la empresa, que llevarán finalmente al enganche emocional con el colaborador.

Una vez resueltos estos puntos con su sociedad más cercana, la empresa debe entender y apoyar los problemas que suceden en su entorno, aunque le competen al Gobierno, las empresas deben colaborar o hacer ver qué necesitan los colaboradores y sus familias para su bienestar. Lo que nos lleva a las siguientes líneas estratégicas:

**Apoyo a la comunidad.** Sumando se hace más. Las empresas deben conocer su entorno y deben apoyar a que éste sea el adecuado para sus colaboradores, creando una sociedad sana; ofreciendo diferentes servicios como seguridad, transporte, vías de comunicación y educación. Estas acciones de colaboración y resolución de problemas externos serán con el fin de

que los colaboradores se sientan seguros, reflejando los resultados directamente en la operación y, por consiguiente, en la productividad de la empresa.

**Cuidado y protección del medio ambiente.** La empresa debe reconocer primeramente que está en una comunidad y a veces por la misma operación se le daña; por lo que se deben tomar acciones para mitigar el impacto en las afectaciones al entorno.

Para adoptar la responsabilidad social corporativa se debe tener la convicción de que las empresas son parte de un entorno y debe haber interés en adoptar esta filosofía, pues además de hacer el bien, también se verán afectados positivamente los indicadores de rentabilidad del negocio. **G**

© MTRA. PILAR  
ÁLVAREZ QUINTERO

• Directora de Recursos Humanos y chief happiness officer de la empresa de videojuegos Hammerbyte Games.

• Estudiante de la Maestría en Psicología Organizacional en la Universidad de las Américas Puebla.

• Licenciada en Psicología por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

• Especialista en bienestar corporativo con seis años de experiencia dirigiendo equipos de alto rendimiento.

Felicidad laboral y el rol del

# CHIEF HAPPINESS OFFICER

Mucho se habla del bienestar y la felicidad que los seres humanos debemos procurar en nuestras vidas, y siendo gran parte de éstas dedicadas al trabajo, es importante que las empresas actuales consideren un *chief happiness officer* como parte de su equipo. El rol de este personaje en la empresa sustenta un compromiso hacia el bienestar general de los colaboradores. El director de felicidad o CHO es un profesional que considera un balance entre aspectos de vida personal, crecimiento, salud y eficiencia, y de este modo integra planes particulares para promover el buen desarrollo de todo colaborador.

Muchas personas consideran que un buen salario es suficiente para que se genere un vínculo inquebrantable entre colaboradores y empresa, sin embargo, esto no siempre es así. Como seres humanos, requerimos diversos factores, y podemos integrarlos a una estrategia interna laboral partiendo de la identificación de las necesidades humanas mencionadas por Maslow (1943) que son:

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS**
- **DE SEGURIDAD**
- **SOCIALES**
- **DE RECONOCIMIENTO**
- **DE AUTORREALIZACIÓN**

El rol del **chief happiness officer** es trabajar de la mano con los directivos. Reconocer a las personas involucradas en el trabajo constante de la empresa, conocerlas, identificar sus roles, sus características y las estrategias particulares de abordaje para cada persona.



2021

21


La estrategia empresarial debe considerar que sus colaboradores y directivos tienen necesidades fisiológicas, por lo cual se deben establecer jornadas laborales que les permitan tener tiempo para alimentarse de forma adecuada, espacios de trabajo limpios y cómodos que no pongan en riesgo la salud o vida de las personas y establecer jornadas que permitan el correcto descanso de cada uno de los colaboradores. La seguridad se consigue a través de espacios y herramientas de trabajo que vayan acorde a las regulaciones de uso y convivencia segura; que los colaboradores tengan la oportunidad y los medios suficientes para sustentar una vida digna y una vivienda. De igual manera, la socialización engloba varios aspectos como promover la relación de los colaboradores con su familia y amigos, establecer de forma constante vínculos laborales o crear un *networking*; en general, promover cualquier tipo de relación interpersonal significativa.

La empresa debe promover la relación social interna, lo cual a su vez favorece los procesos comunicativos organizacionales y por ende una mayor fluidez en la consecución de objetivos grupales.


El reconocimiento en las empresas también es un factor clave para el bienestar y felicidad de los colaboradores. Esta apreciación al trabajo de las personas lleva consigo una independencia creativa y genera un sentido de confianza que es benéfico para la actitud general hacia el trabajo. Finalmente, la cima de la pirámide de Maslow, la autorrealización, se consigue al cubrir las cuatro anteriores. La autorrealización en

las empresas representa a un empleado pleno y una empresa consciente, cuyos colaboradores se sienten seguros, valorados en la toma de decisiones, con libertad de opinar y proponer y cuyos esfuerzos son apreciados, por ende, se les brindan los espacios de trabajo y descanso correctos, son bien remunerados y mantienen un balance idóneo entre vida personal, salud y vida profesional. Cada uno de estos factores se logra sólo cuando la empresa decide poner primero a sus colaboradores, pensar en ellos como el factor clave de crecimiento.

El rol del *chief happiness officer* es trabajar de la mano con los directivos. Reconocer a las personas involucradas en el trabajo constante de la empresa, conocerlas, identificar sus roles, sus características y las estrategias particulares de abordaje para cada persona.

La frase «empleados felices, empresas felices» nos permite identificar que la felicidad y el bienestar laboral son una tarea diaria, con beneficios recíprocos para colaboradores y empresas. El crear un ambiente saludable de trabajo en cualquier ámbito empresarial tiene un impacto significativo en la cultura de la empresa, y ésta, a su vez, en la percepción que el mundo tenga de ella. 

#### REFERENCIAS

-  Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Martino Fine Books.

© MTR. EFRAÍN  
ZAPATA SANTIAGO

• Consultor con más de doce años de experiencia y cofundador de la firma Saphi Solutions, especializada en capital humano y desarrollo organizacional.

• Maestro en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey y licenciado en Psicología Organizacional por el Tecnológico de Monterrey.

• Certificado internacionalmente como coach ejecutivo y de equipos de alto desempeño por el Tecnológico de Monterrey.

• Titular del podcast: *Ideas sobre liderazgo.*

# LIDERAR DESPUÉS DE LA PANDEMIA

**H**asta marzo de 2020 las empresas consideraban las oficinas como fundamentales para llevar a cabo el trabajo. La idea de trabajo a distancia no era desconocida, sino que se consideraba una excepción. Una posibilidad sólo para nichos muy específicos o personas con un estilo tan particular que llegaban a ser denominados nómadas digitales. Esta realidad cambió en la segunda mitad de 2020. De pronto la excepción se volvió la regla para la mayoría de los puestos, rompiendo paradigmas sobre productividad, responsabilidad, compromiso y, sobre todo, voluntad.

En estos momentos estamos entrando en una nueva etapa de adaptación. En cada vez más países las medidas de aislamiento se están suavizando, incluida la posibilidad de regresar a oficinas y otros espacios. Esto representa una nueva coyuntura para las organizaciones: la tentación de volver al trabajo como era antes, la posibilidad de mantener un estilo de trabajo virtual o el experimentar un amplio espectro de posibilidades híbridas intermedias. Como en tantas otras cuestiones, el riesgo está en los extremos. Mantener un esquema completamente virtual o buscar el regreso total a las formas de trabajo anteriores genera nuevas resistencias, estrés y ansiedad en las personas que preferirían la opción contraria.

¿En qué esquema las personas son más productivas? La respuesta nos la daba Lindsay McGregor desde 2015: en aquél que el colaborador decida. Cuando una persona está empoderada para tomar decisiones sobre su forma de trabajo es que puede dar mejores resultados, siendo hoy más cierto que nunca. Esta es una respuesta tan contundente como — tristemente— idealista. Existen aún organizaciones que no han desarrollado el nivel de confianza y madurez necesarios para brindar esta opción. El paradigma de que las personas no son lo suficientemente responsables trabajando a distancia se ha roto, pero hay quienes siguen sin creerlo.

En cualquier escenario, lo cierto es que la realidad no podrá volver a ser exactamente igual que antes ya que estarán conviviendo diferentes formas de trabajo. En este sentido, el





rol del líder seguirá jugando un papel central no sólo para dirigir los esfuerzos sino también para atender con empatía las necesidades de las personas ante esta nueva etapa de adaptación. De acuerdo con la experiencia al trabajar con diferentes empresas y equipos durante esta crisis, puedo observar cuatro retos principales para el liderazgo a todos los niveles:

● **Conformar un liderazgo más humano.** Esto es un liderazgo más cercano y basado en el entendimiento personal y sensibilización a las necesidades y expectativas de los demás. Entender que después de este año atípico, las personas vivimos un momento emocional de contrastes en el que la necesidad de convivir cara a cara se mide constantemente contra el riesgo que representa.

● **Ser flexible y ágil.** No se trata sólo de una moda pasajera, sino de una competencia indispensable para todo líder actual y futuro. Además, implica tener la capacidad de adaptarse rápidamente sin descuidar los resultados. Fortalecer la flexibilidad considera

al menos en tres ejes: el entorno, manteniéndonos preparados para afrontar situaciones inesperadas; el equipo, siendo empáticos y entendiendo cómo es que cada quién puede dar mejores resultados, y uno mismo, retándonos constantemente a salir de nuestra zona de confort y hacer cosas diferentes.

● **Brindar y generar confianza.** La confianza en el liderazgo es más importante que nunca y es la base sobre la que podemos construir una comunicación fluida y transparente, desarrollar las habilidades de los demás y empoderarlos para tomar sus propias decisiones. Asimismo, la otra cara de la confianza es la responsabilidad y el apego a resultados a los que el líder debe dar seguimiento y medición constante.

● **Fortalecer la cultura organizacional.** Encontrar maneras para mantener presente el propósito de la organización y su particular forma de trabajo teniendo al equipo disgregado no es tarea sencilla. Cuando las personas trabajan desde casa, el contacto y arraigo hacia la organización puede verse afectado, sobre todo si los líderes no toman conciencia de que es su responsabilidad transmitir y fortalecer la cultura con congruencia e integridad.

La reapertura de actividades plantea un nuevo momento de cambio, de decisiones y adaptación tanto para las organizaciones como para todos nosotros. Estamos viviendo el inicio de una transición hacia nuevos esquemas de trabajo, seguramente híbridos, más dinámicos y que plantean un amplio campo de posibilidades para mejorar nuestro desempeño y nuestro balance de vida. Para poder aprovechar mejor este momento tenemos como tarea fortalecer un liderazgo más humano, flexible y empático que nos permita apoyar a los demás para lograr su mejor resultado.

Si quieres saber más sobre este y otros temas, te invito a que escuches el *podcast Ideas sobre liderazgo*, donde semanalmente conversamos contigo sobre tendencias de liderazgo. **C**

#### REFERENCIAS

- Doshi, N. y McGregor, L. (2015). *Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation*. Estados Unidos: Harper Business.

© DRA. ELITANIA  
RAYÓN LEYVA

• Investigadora y profesora de tiempo completo del Departamento de Economía de la UDLAP.

• Doctora en Economía Financiera: Banca y Bolsa por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Experta en Economía Financiera.

• Colaboradora en medios digitales e impresos de comunicación y publicaciones especializadas.

# LIDERAZGO: PERSUASIÓN, DIRECCIÓN Y PODER

La sociedad se ha vuelto cada vez más competitiva, todos los días surgen nuevos retos y desafíos para las organizaciones, las cuales luchan por lograr la máxima eficiencia de sus equipos de trabajo apoyadas en los valores y principios que les transmiten a todos sus integrantes, con una sinergia colectiva de transformación conducida por líderes capaces de generar credibilidad y confianza a partir de su ejemplo.

Un líder eficaz depende de muchas variables, como la cultura organizacional, las políticas de la empresa, la naturaleza de las actividades a realizar y las características del personal. Sin embargo, un buen líder debe tener las habilidades de persuadir y dirigir a sus seguidores. Respecto a la persuasión, se produce un intercambio de ideas cuando el líder expone sus objetivos, razones y argumentos para tratar de convencer a sus seguidores. Enseguida, el líder debe tener en cuenta la opinión de sus seguidores, ya que al ser tomados en cuenta considerarán estas decisiones como algo propio y se sentirán más integrados en la organización y comprometidos con ella. Además, se esforzarán más en la medida en que estén convencidos de lo que hacen.

Mediante la persuasión, el líder motivará a sus seguidores para que realicen determinadas acciones con el fin de alcanzar las metas establecidas. Para ello, debe buscar el modo de convencerlos de los beneficios que generarán con el cumplimiento de sus tareas, obligaciones y responsabilidades. Así, la finalidad de utilizar la persuasión es la obtención de resultados a través del convencimiento. Sin embargo, algunas veces esta estrategia no consigue los resultados esperados, y es entonces cuando el líder debe aplicar la dirección.

La dirección se basa en la autoridad que tiene la figura del propio líder, se trata de la implementación de los principios jerárquicos y organizacionales. El líder puede aplicar la dirección cuando lidia con un grupo conflictivo o muy lento en sus respuestas, también ante situaciones de crisis que exigen acciones inmediatas. No obstante, cuando un líder utiliza la persuasión, los seguidores lo califican como justo y comprensivo, mientras que cuando aplica la dirección suele volverse impopular y es visto como autoritario. Por lo anterior, no es recomendable el uso excesivo del liderazgo basado en la dirección, lo mejor es promover una cultura participativa mediante la persuasión con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo, ya que de esta forma los seguidores se sentirán integrados en la organización, se mostrarán participativos y realizarán sus funciones con su mejor esfuerzo.

Para que un liderazgo sea efectivo, el seguidor debe percibir poder de quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, además, debe identificar el tipo de

poder que tiene el líder y si está dispuesto a usarlo o no. En este sentido, el poder puede ser de posición o personal. En el primer caso, el líder ha llegado desde arriba debido a que alguien con un poder jerárquico superior le ha conferido cierto poder, se trata de un líder impuesto que deberá ganar el respeto de sus seguidores a partir de su desempeño. Mientras que, en el segundo caso, el líder ha llegado desde abajo y su poder es fruto de un reconocimiento social gracias a sus cualidades, habilidades y características sobresalientes. Por lo anterior, se puede afirmar que el poder en las relaciones interpersonales es la base del impacto sobre el seguidor y está representado por los atributos de influencia que el líder tiene sobre sus seguidores.

Finalmente, si el liderazgo es una forma de influencia en el comportamiento de las personas y el poder es la capacidad de influencia sobre las personas, entonces el liderazgo puede ser representado como el ejercicio del poder. **C**

**UN BUEN LÍDER  
DEBE TENER LAS  
HABILIDADES DE  
PERSUADIR Y  
DIRIGIR A SUS  
SEGUIDORES.**



© DR. GERARDO  
AYALA SAN  
MARTÍN

• Profesor investigador de tiempo completo en el Departamento de Computación, Electrónica y Mecatrónica en la Universidad de las Américas Puebla.

• Fue decano de la Escuela de Ingeniería y director de Investigación y Posgrado de la UDLAP.

• Doctor en Ingeniería con especialidad en Ingeniería en Sistemas por la Universidad de Tokushima, maestro en Ingeniería por el Instituto de Tecnología Muroran e ingeniero en Computación por la Universidad Nacional Autónoma de México.

• Instructor en Ingeniería de Software por la Association for Overseas Technical Scholarship AOTS.

• Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de 2000 a 2007.

• Experto en inteligencia artificial, agentes inteligentes, sistemas multiagente, aplicaciones móviles y educación asistida por computadora.

Innovación tecnológica e inteligencia artificial: cuestión de creación de

# NUEVO CONOCIMIENTO

**E**s indiscutible la importancia de la innovación tecnológica para la ventaja competitiva de las empresas y la economía de los países. Podemos definir a la innovación tecnológica como el proceso a través del cual nuevas o mejoradas tecnologías son desarrolladas y puestas a disposición para la sociedad, ya sea en forma de nuevos productos o de nuevos servicios.

Actualmente, el proceso de innovación tecnológica implica varios actores y varias actividades. En términos generales, la innovación tecnológica requiere de investigadores, infraestructura de laboratorios, ingenieros y administradores con visión de negocio, así como de apoyos gubernamentales. Entre las actividades del proceso de innovación destacan las siguientes:

- 1 — **Determinar si en nuestra organización** contamos con las condiciones necesarias para establecer un proyecto de innovación tecnológica.
- 2 — **Asegurarse de que contamos con personal** con capacidad creativa.
- 3 — **Creación de nuevo conocimiento original** en la organización. Solamente se puede tener innovación con nuevos conocimientos propios y originales.
- 4 — **Definir la oferta del producto** o servicio a innovar y si es realmente necesario o no.
- 5 — **Definir el mercado objetivo;** a quiénes va orientada la innovación.
- 6 — **Definir el proceso de desarrollo de la innovación.** Productos o servicios innovadores requieren de cambios en los procesos internos de la organización.
- 7 — **Definir la manera de promoción y distribución** del producto o servicio innovador.
- 8 — **Aprendizaje en la organización** referente al nuevo producto o servicio.
- 9 — **Gestión de patentes y normatividad** que proteja la propiedad intelectual.



## LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTÁ CAMBIANDO LA MANERA EN QUE LAS ORGANIZACIONES LLEVAN A CABO LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

2021

27

Las organizaciones innovadoras son organizaciones que aprenden y crean sus propios conocimientos nuevos y originales. Sin nuevo conocimiento original no hay innovación. Estas actividades son esenciales en lo que denominamos administración del conocimiento (*knowledge management*). Desde hace más de 20 años se han aplicado técnicas de inteligencia artificial, referentes a la representación de conocimiento en las computadoras y los procesos de planeación automática para implementar procesos de administración del conocimiento en organizaciones [1]. Estos procesos de administración del conocimiento se refieren, de manera general, al diagnóstico, documentación y resguardo del conocimiento de la organización. Esas actividades son la base para la creación de nuevo conocimiento.

Siendo la creación de conocimientos en una organización una actividad social, se han aplicado técnicas de inteligencia artificial, concretamente de representación de conocimiento y de planeación, en agentes inteligentes capaces de coordinar la construcción colaborativa de conocimientos en organizaciones, así como su aprendizaje [2].

Actualmente, con el enorme interés del área de aprendizaje automático (*machine learning*) y de aprendizaje profundo (*deep learning*) se ha propuesto la aplicación de estas técnicas para apoyar el proceso de innovación. Además del impacto socioeconómico que tiene actualmente la aplicación de estas técnicas de inteligencia artificial, resulta interesante la nueva perspectiva de su aplicación para obtener «métodos de innovación de propósito general» de manera automática e inteligente, lo cual revolucionaría la naturaleza del proceso de innovación tecnológica. El análisis de datos y los algoritmos de predicción apoyarían las actividades de la definición del mercado objetivo y de los nuevos procesos de desarrollo del producto innovador [3].

La inteligencia artificial está cambiando la manera en que las organizaciones llevan a cabo la gestión de los procesos de innovación tecnológica. Se reportan

sistemas inteligentes capaces de identificar y evaluar datos e información para el apoyo de las actividades de definición del mercado y la mejora de los procesos internos. Asimismo, se reportan sistemas inteligentes capaces de reconocer patrones de información a ser utilizados para reconocer nuevas oportunidades y nuevas ideas innovadoras [4]. Lo que podemos esperar en el futuro próximo es un regreso a la aplicación de las técnicas de inteligencia artificial de razonamiento automático y planeación para complementar el proceso de innovación, utilizando la información de las predicciones de las técnicas de *machine learning*. Debemos estar conscientes de que la transformación digital de las organizaciones y de sus procesos de innovación tecnológica pueden implicar, aún más, el reemplazo de los seres humanos en los procesos. Una organización socialmente responsable debe reasignar a su personal a actividades más humanas, menos tediosas y más creativas. **G**

### REFERENCIAS

- [1] Birzniece, I. (2011). Artificial intelligence in knowledge management: overview and trends. J. Riga Technical University. 43. 5-11. 10.2478/v10143-011-0001-x.
- [2] Ayala, G (2003). Towards lifelong learning environments: agents supporting the collaborative construction of knowledge in virtual communities. En *Designing for change in networked learning environments* (pp. 141-149). Dordrecht: Springer.
- [3] Cockburn, I. M., Henderson, R. y Stern, S. (Marzo de 2018) *The impact of artificial intelligence in innovation*, Working Paper 24449. National Bureau of Economic Research. Recuperado de [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w24449/w24449.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24449/w24449.pdf)
- [4] Haefner, N., Wincenta, J. y Gassmann, O. (2020) Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, January 2021, Elsevier. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>

© MTRA. NORA  
MARTÍNEZ  
LOZADA

**exaudlap**  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

- Maestra en Comunicación y Medios Digitales por la Universidad de las Américas Puebla.
- Licenciada en Administración de Hoteles y Restaurantes.
- Empresaria en el ámbito de eventos corporativos y sociales.

# TURISMO SOSTENIBLE

## y conflicto por las redes digitales colaborativas

La globalización es un proceso de la integración mundial en todos los ámbitos, se caracteriza como dinámico y acelerado por la transformación digital así como por el avance en la tecnología. Se puede decir que es una modificación sociocultural donde el internet plantea una renovación en la conducta y expectativas de la sociedad; emprenden negocios, crecen comunidades, las empresas son una fuente de productividad y se establece un nuevo panorama social resultante de los avances tecnológicos. Esta convergencia digital ha cambiado nuestras vidas, la era digital ha transformado la sociedad y cultura, esta evolución ha sido en todas las dimensiones de la experiencia humana (Imaginario, 2020).

El *turismo sostenible* considera un cambio en los hábitos y el consumo de los turistas, las nuevas generaciones exigen acciones sociales y de medio ambiente para el cuidado de los recursos naturales, como para su viabilidad a largo plazo. Sin embargo, se está trabajando para lograrlo y realmente lo que conocemos es el turismo de masas que contribuye a la economía local, pero tenemos una dualidad generada por grandes intereses económicos en la explotación de los recursos naturales. Ahora tenemos un nuevo factor en contra de la industria hotelera establecida: «Las plataformas digitales y las economías colaborativas», que forman parte de la convergencia digital y que ha redefinido la hotelería, hostelería o negocio de hospedaje.

Conocer la forma de operar de las redes digitales colaborativas podría ser útil para la hotelería tradicional en búsqueda de estrategias de mejora o para afrontar la competencia directa, de igual forma para renovarse y colocarse a la vanguardia, y evitar así el quiebre operacional por la baja demanda y altos costos de mantenimiento. En estos momentos es de gran importancia despejar las cifras que generan las redes digitales colaborativas.



Los efectos de Airbnb y otras economías colaborativas en la industria hotelera han sido debatidos en diferentes foros académicos, existen numerosos estudios de la competencia entre Airbnb o plataformas digitales y los hoteles tradicionales en todas partes del mundo. Estos estudios abarcan diferentes ciudades, países, o se enfocan en algún área específica, pero lo cierto es que de estas nuevas tecnologías surgen innovaciones disruptivas como este caso. En México comenzaron en 2017, pero las diferentes características de cada país logran que no existan datos concluyentes acerca del impacto económico de las economías colaborativas en cada región. Lo que es un hecho es que estas plataformas están creciendo, por ejemplo: Uber, Alibaba, Airbnb, Blabla Car, Home Away, etc., han aumentado su demanda de manera acelerada y esto ha impulsado a los hoteleros y a otros gremios a reaccionar y lograr, mediante asociaciones, frenar el avance e impulsar leyes que regulen las actividades de las redes digitales colaborativas.


**Esto es una llamada de atención al sector hotelero, para que reinventen sus experiencias con el usuario y renueven sus modelos de negocio. Existe una oportunidad para ajustar precios, servicios y entrar en el mundo de la competencia con los medios digitales.**

**La introducción de esta plataforma, así como su expansión, ha hecho que hoy por hoy Airbnb sea un exitoso y rentable negocio en la última década. Dentro del sector hotelero se ha mostrado que cuenta con diferentes opciones de hospedaje, tiempo de estadía y precio.**





Con respecto a lo antes mencionado sobre la plataforma Airbnb, es importante mencionar que sus ingresos se deben a los turistas que en algún momento visitaron sitios ubicados en México, pues existieron usuarios que la probaron indicando ellos mismos una estimación de sus ingresos. En palabras de Riquelme (2020) «La plataforma digital de servicios de hospedaje Airbnb calculó el impacto que tienen los gastos de los viajeros que usan su aplicación en la economía mexicana en 2,800 millones de dólares durante el 2019». Esta compañía tiene ingresos incluso sobrepasando las cadenas hote-

leras mexicanas, esta invasión representa una pérdida económica para el sector hotelero que considera a Airbnb como un competidor desleal, incluso informal e ilegal. Su aceptación en nuestro país ha generado a este sector pérdidas millonarias y una considerable disminución de empleos. Mientras la normativa de los hoteles es muy estricta, la legislación en plataformas digitales ha sido lenta en los 191 países donde ya se encuentra operando Airbnb.

La autorregulación de Airbnb no agradó mundialmente al sector hotelero, donde no fue bienvenida la plataforma. Desde 2021 comenzó a pagar impuestos en México; esto a través de los usuarios, los propietarios de inmuebles a la renta y la empresa Airbnb. El secretario de turismo Miguel Torruco mencionó: «no es grato tener a una plataforma externa que se encuentre comprometiéndose al sector hotelero».

Lo cierto es que necesitamos más estudios en México para evaluar el verdadero impacto de las economías colaborativas y una legislación a la altura de nuestra época y sus factores digitales para evitar daños al sector hotelero entre otros. Lo demás el tiempo no los dirá, son suplementarias o sustitutivas las economías colaborativas. 

## REFERENCIAS

-  Gerdeman, D. (27 de febrero de 2018). The Airbnb Effect: Cheaper Rooms for Travelers, Less Revenue for Hotels. *Forbes Magazine*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2018/02/27/the-airbnb-effect-cheaper-rooms-for-travelers-less-revenue-for-hotels/?sh=511798a7d672>
-  *El economista*. (2019). Nueva política turística incluye regulación de Airbnb y similares. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Nueva-politica-turistica-incluye-regulacion-de-Airbnb-y-similares-20190225-0005.html>
-  Gobierno de México. (2020). *Presentan Sector y la Asociación de Bancos de México programa para impulsar al sector hotelero*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/presentan-sector-y-la-asociacion-de-bancos-de-mexico-programa-para-impulsar-al-sector-hotelero?idiom=es>
-  Riquelme, R. (2020). *Airbnb calcula el impacto de su operación en México en 2,800 millones de dólares en 2019*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Airbnb-calcula-el-impacto-de-su-operacion-en-Mexico-en-2800-millones-de-dolares-en-2019-20201021-0036.html>

© LIC. RAÚL  
JIMÉNEZ MORA

• Coordinador de Conexión Universitaria en la Universidad de las Américas Puebla.

• Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana de Puebla.

• Se ha desarrollado profesionalmente como jefe de departamentos digitales y como *chief manager* en agencias de marketing digital.

• Cuenta con certificaciones publicitarias y de Analytics con Google y de Sales e Inbound Marketing por Hubspot.

# INSIGHTS: MIGAJAS EN EL VIAJE DE LOS USUARIOS

.....  
*Pero Hansel fue sembrando de migajas  
todo el camino. La madrastra condujo a los  
niños aún más adentro del bosque,  
a un lugar en el que nunca había estado.*

Hansel y Gretel  
De Jacob Karl Grimm y Wilhelm Grimm

.....

**E**s un hecho que a los usuarios nos gusta saber de datos. Específicamente de las estadísticas y *tops* en lo que consumimos, y compararlos con otros. Ejemplo de esto puede ser la emoción de conocer a final de año «Tus canciones más escuchadas» en Spotify, en su momento las publicaciones con más *likes* en tu Instagram, o el ya conocido «Rewind» de YouTube. Esto por mencionar algunas de las más populares.

También existen micromomentos de «placer estadístico», como ver el número de personas que vieron o reaccionaron a una de tus *stories*, e incluso si algún usuario o grupo en particular reaccionó a éstas. Y las empresas (plataformas, redes sociales y sitios de consulta) son conscientes de esto, a tal grado que uno de los objetos intangibles más caros en venta en internet es **la información del usuario y consumidor**. Ya que las empresas recopilan estos datos, el equipo de análisis de datos los transforman en hallazgos que se convierten en **insights**. El diccionario de Cambridge lo define como la habilidad de tener un claro y profundo entendimiento de un hecho o





una situación [1], y Cristina Quiñones en su libro *Desnudando la mente del consumidor* los describe como: «de suma importancia para el marketing (...) pues tienen la capacidad de revelar o descubrir verdades “desnudas” del consumidor. Por eso la diferencia entre un *insight* y un dato es el tamaño de tu sorpresa». [2]

En pocas palabras, compran datos que se convierten en señales presentes y reveladoras que generarán conocimiento del usuario, así como acciones para convertirlos en consumidores. Un ejemplo de esta práctica es el sitio web [www.alexacom.com](http://www.alexacom.com), una compañía de Amazon cuyo objetivo es vender datos como el número de visitas a casi todos los sitios web del mundo, las palabras clave de ventas más usadas en Google, Amazon y otras plataformas, así como comparaciones entre sitios y un desglose minucioso del código de ciertos sitios web. El precio de suscripción de esta plataforma va de 19 a 299 dólares al mes. ¿Tu empresa los pagaría?

Recordemos que todos los sitios web que conocemos recopilan información detallada de nuestro comportamiento en internet. Incluso estando en *modo incógnito* dejamos pequeños rastros y mijagas de comportamiento en línea.

## ¿ES ESTO UN PELIGRO PARA LOS USUARIOS?

En realidad no. La premisa de las empresas y quienes regulan las políticas digitales es de hacer un «buen uso» de ellas. Tanto así que hoy en día no puedes entrar por primera vez a un sitio web sin que te presenten el aviso de privacidad o al menos el uso de *cookies*.

Sin embargo, esto es un arma de doble filo. Las empresas, específicamente los equipos de *marketing* y análisis de datos, las utilizan para definir promesas de valor y posicionamiento de marca, así como ideas de innovación. Esta última generando cambios en distintas áreas de la empresa como en calidad, marketing e incluso directamente en el producto o servicio. Todo esto con miras a brindar a los usuarios y compradores la mejor experiencia digital en el *customers journey* e incluso para un acompañamiento y fidelización después de la compra.

Por otro lado, recordemos que, a pesar de que podemos decidir qué compartir en las preferencias, estamos propensos a que incluso existan grabaciones de mi interacción dentro de un sitio web. Esta herramienta es muy útil para los desarrolladores y analistas pues analizan con mapas de calor dónde es que pasa más tiempo tu cursor (o tu pulgar en caso de ser *mobile* o *tablet*), de igual forma miden el porcentaje de clics a los botones e hipervínculos. Todo esto para saber principalmente cómo pueden mejorar la estructura e imagen de los sitios y hacerlos más amigables y llamativos para los usuarios.

A estas alturas es importante estar consciente de nuestra presencia en línea. Que cada interacción cuenta y queda guardada y registrada para el futuro. Saber que los algoritmos y analistas se alimentan de lo que hacemos para beneficiarnos siempre con calidad en la interacción y, si es el caso, en la forma de comprar. **C**

### REFERENCIAS

- [1] Cambridge Dictionary (2021). Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/insight>
- [2] Quiñones D. C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor*. Paidós Empresa.

© DR. LEANDRO RODRIGUEZ MEDINA

© Profesor titular en la Universidad de las Américas Puebla.  
 © Doctor en Sociología por la Universidad de Cambridge.  
 © Maestro en Epistemología e Historia de la Ciencia por la Universidad Nacional de Tres de Febrero y Maestro en Filosofía por la Universidad Estatal de Nueva York en Stony Brook.  
 © Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Belgrado.  
 © Fue investigador afiliado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Cambridge dentro del Séptimo Programa Marco.  
 © Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II.

© DRA. MARIANNE HELENA MARCHAND

© Profesora Catedrática en la UDLAP.  
 © Doctora en Ciencias Políticas con especialidad en Relaciones Internacionales por Arizona State University.  
 © Maestra en Historia Contemporánea y Economía por la Universidad de Leiden, en donde también obtuvo la Licenciatura en Historia.  
 © Es associate senior fellow del Centre for Global Cooperation Research de la Universidad de Duisburg-Essen en Alemania.  
 © Desde 2003 forma parte del Sistema Nacional de Investigadores en donde actualmente es nivel III.

# LIDERAZGO DISRUPTIVO Y ACADEMIA POSPANDÉMICA:

## aprendizajes y posibles futuros inciertos

**E**n medio de estas incertidumbres que envuelven al mundo en pandemia, quizá conviene comenzar a contar pequeñas historias que puedan ir dando material para futuras generalizaciones y aun posteriores conceptualizaciones. Estas historias, indudablemente, están ancladas en la cotidianeidad e, incluso, en el espacio doméstico al que fuimos empujados urgentemente desde comienzos de 2020. A mediados de marzo de ese año, las organizaciones en general, y las educativas en particular, en las que se enfocará este texto, han comenzado a vivir cambios trascendentes. Millones de estudiantes y profesores universitarios migraron (nunca mejor la palabra, dada la connotación problemática que la migración siempre ha tenido) del aula a las plataformas virtuales. Muchos de ellos jamás habían participado en clases virtuales. Menos aún en la reorganización de toda su vida alrededor de ello, especialmente quienes tienen familiares conviviendo. Empero, tampoco tenían experiencia en esta, digamos, migración masiva, los colaboradores de áreas administrativas y operativas y por supuesto las autoridades universitarias. Era —y sigue siendo— un mundo nuevo para todos y, para peor, un mundo que hay que ir construyendo diariamente.

Las instituciones universitarias comenzaron, nos parece, una transición que difícilmente tenga la posibilidad de regresar a un estadio previo. Esa transición es hacia una nueva cultura de docencia, investigación y gestión universitaria. Podríamos decir que es un camino de descentralización. Sólo las instituciones que lo comprendan, abracen e implementen podrán adaptarse a una época que, surgiendo de una catástrofe global con millones de muertos, podría culminar engendrando una de mayor impulso para el conocimiento. Esa cultura organizacional requerirá liderazgos disruptivos (positivos) o innovadores en la medida en que significa apartarse de las habituales concepciones de las instituciones como rígidos entramados de normas y prácticas, habitualmente verticales y bastante burocráticas.



## LAS CARACTERÍSTICAS QUE SE VISLUMBRAN DE ESE NUEVO PACTO DESCENTRALIZADO ENTRE LOS ACTORES CLAVE DE LA ACADEMIA SON:

- a** — LA CENTRALIDAD DE LA RELACIÓN PROFESOR-ALUMNO
- b** — LA AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD DE LA FACULTAD
- c** — LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SOPORTE
- d** — LA SUPERVISIÓN BASADA EN CONSULTAR, GESTIÓN A LA MEDIDA (O FLEXIBILIDAD) Y UNA PRODUCTIVIDAD NEGOCIADA



**Las y los líderes disruptivos-innovadores serán aquellas y aquellos que abran nuevos caminos transversales.**



### **CENTRALIDAD PROFESOR-ALUMNO**

Las universidades han estado experimentando una tendencia creciente hacia la provisión de servicios paralelos al *ethos* universitario de docencia, investigación y extensión, desde deportes hasta apoyo psicológico. De pronto, por el virus, la universidad se convirtió en el vínculo mediado por Blackboard, Zoom o Teams entre el profesor y el alumno. Todo aquello que componía la experiencia universitaria se redujo a una relación mínima donde, incluso, a veces ni las caras se veían por problemas técnicos. Creció entre profesores y alumnos un principio de confianza mutua y de ambas partes la flexibilidad le fue ganando a las expectativas de una vida de campus de los jóvenes y de una enseñanza encapsulada en el aula de los profesores. Ambos aprendimos mucho en el camino y las administraciones ahora deben pensar cómo nutrir, estimular y reforzar esa relación sobre casi cualquier otra. Porque si el mundo nos lleva a otros confinamientos, será una vez más este vínculo el que permitirá sobrevivir a las universidades.



### **AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD DE LA FACULTAD**

Los profesores han dado clase en sus casas, acomodando asuntos y lugares personales y negociando con familiares espacios y tiempos. Pero también han debido en ocasiones salir a cafeterías —con riesgos para su salud— o a casas de otras personas para garantizar la conexión a internet. Han desarrollado, de golpe y no siempre de la mejor manera, habilidades de comunicación, de búsqueda de material audiovisual, formas de evaluar y estrategias de trabajo que fueran compatibles con las limitaciones tecnológicas. Lo han hecho, seamos francos, más por ensayo y error que por los consejos que, con buenas intenciones, las instituciones brindan y que tienden a uniformar lo que debe ser único —como la experiencia en cada aula lo era—. Mientras tanto, los profesores también siguen reunidos con equipos de investigación, haciendo trabajo «de campo» (ahora, en ocasiones, mediado tecnológicamente) y escribiendo —cuando se lograba algo de tranquilidad en nuestras casas—. Cabe poca duda de que los profesores se han ganado, de las autoridades, la confianza que quizá no tenían. Fueron la cara de las instituciones y, en general, han estado a la altura del desafío. Esa autonomía y esa flexibilidad deberán traducirse en acciones de las autoridades que permitan reforzarlas y reconocerlas.



### LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SOPORTE

A la creciente burocratización de las universidades, se agrega una reorientación de gestión que había convertido a la administración, en su sentido más amplio, en la razón de ser de algunas instituciones. A lo largo de los últimos meses, cuando desaparecieron muchas juntas que (ya se sabía) eran bastante intrascendentes, cuando los estudiantes enviaron correos sólo frente a problemas graves, cuando las planeaciones dejaron de tener sentido debido a la incertidumbre, cuando las cargas administrativas se reemplazaron con las cargas familiares domésticas, todos aprendimos que la administración es, en realidad, un servicio a los profesores y los alumnos.

Nada más y nada menos. Aun cuando a veces pueda ser un servicio fundamental, como el brindado por el área de Tecnologías de la Información para apoyar la labor de educación remota, no deja de ser un servicio para un fin, como la enseñanza, la investigación o el vínculo con otras instituciones. Un liderazgo disruptivo-innovador tendrá mucho que hacer para desburocratizar, flexibilizar y, sobre todo, cambiar el *mindset* de las universidades para que la gestión se vuelva periférica a la relación central: profesor-alumno.

Se vienen tiempos difíciles y, a la vez, cruciales para nuestro futuro de mediano y largo plazo. En esos momentos, creemos fervientemente, las universidades deberán asumir un papel social fundamental. El liderazgo disruptivo-innovador sabrá capitalizar a partir de las aportaciones y creatividad de todas las partes de la organización, desde las bases hasta los colabo-



### SUPERVISIÓN BASADA EN CONSULTAR, GESTIONAR A LA MEDIDA, CON FLEXIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD NEGOCIADA

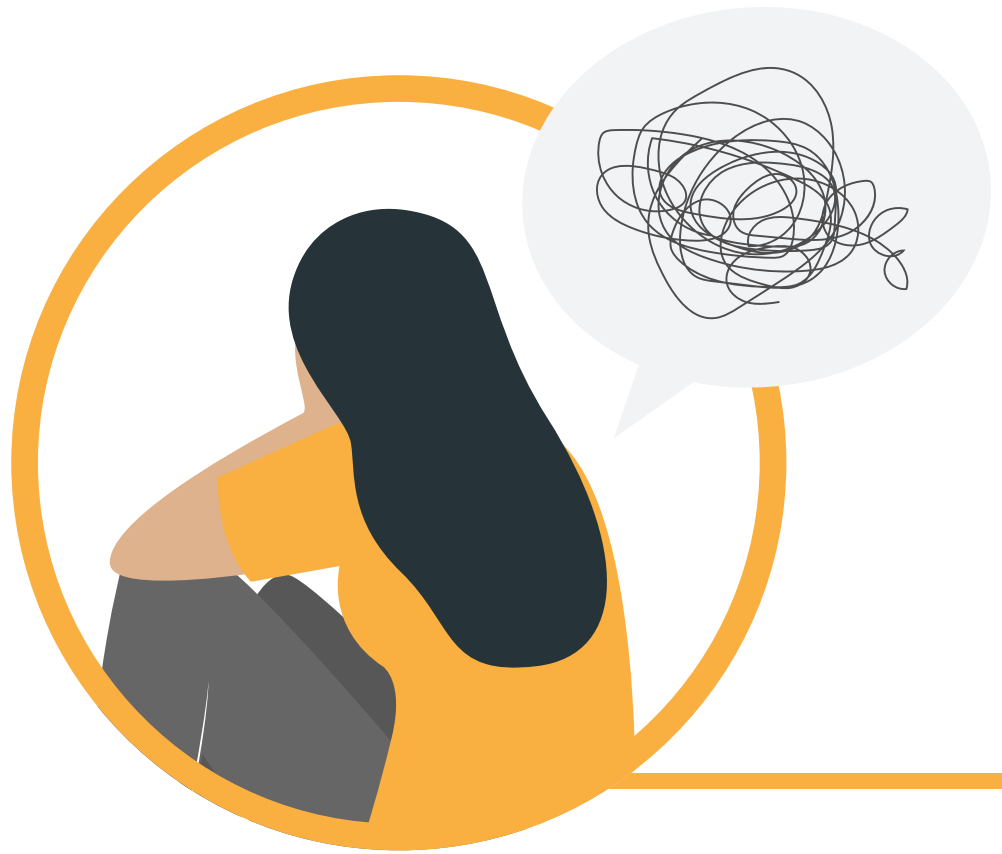
Entonces, ¿qué significará ser una o un líder disruptivo-innovador en las instituciones universitarias del futuro cercano? Debido a la flexibilidad de la que hablábamos, implicará primero una tendencia de alejamiento de la estandarización. Si la burocracia era «normas comunes para todos», entraremos en una fase de «normas adaptadas» y a la medida. De hecho, este giro ya se ha producido en el ambiente empresarial de compañías innovadoras. Implicará mayor complejidad que se deberá traducir en una administración que provea servicios a ese grupo cada vez más heterogéneo de alumnos y profesores.

En ese contexto, la productividad deberá contemplar más diversidad, probablemente dando a lugar a perfiles académicos más sofisticados, como alumnos que toman algunas clases presenciales y otras virtuales (ambas, por ejemplo, dentro o fuera de la institución o, incluso, dentro o fuera de instituciones educativas), o profesores que pasan parte del año fuera del país haciendo investigación o que destinan buena parte de su tiempo a apoyar la extensión universitaria con presencia (virtual o presencial) en organizaciones del sector privado o público. Dentro de cada perfil, habrá que analizar qué es ser productivo y eso incluirá negociaciones entre una administración más atenta a la especificidad de su profesorado y su estudiantado y una facultad más atenta a la realidad de la educación y la producción y circulación de conocimiento.

radores en posiciones de liderazgo. Si lo aceptamos, entonces también hay que comprometerse con los cambios que requieran los nuevos tiempos. Las y los líderes disruptivos-innovadores serán aquellas y aquellos que abran nuevos caminos transversales a quienes valga la pena seguir porque lograron comprender qué dejamos atrás y qué es lo que viene. **G**

© DRA. LAURENCE  
LE BOUELLEC

- Profesora titular del Departamento de Antropología de la Universidad de las Américas Puebla.
- Ha sido coordinadora del programa de licenciatura en Historia del Arte de la misma institución durante más de quince años.
- Ha sido también directora académica del Departamento de Letras, Humanidades e Historia del Arte en la UDLAP.
- Autora del libro: *Arquitectura religiosa en San Martín Huaquechula, Puebla*.
- Traductora para el Fondo de Cultura Económica de México del libro del filósofo francés Yves Michaud: *El arte en estado gaseoso*.
- Con el sistema de radio-televisión mexiquense ha realizado 7 programas de televisión sobre pintura mural en los establecimientos religiosos del siglo XVI en el altiplano mexicano; y con el Canal 22 Televisión Metropolitana ha realizado 13 programas de televisión sobre arte novohispano de los siglos XVII y XVIII.
- Escribe regularmente sobre arte tanto en revistas como libros especializados.



# UN PASO TRAS OTRO:

de la deshumanización a la  
macdonaldización de nuestro mundo

**E**n sí, la reflexión en torno a la deshumanización de nuestro mundo y, sobre todo, en relación con nuestra forma de vivir como ser humano, incluyendo las específicas pautas de nuestra relación e interacción con nuestros congéneres, se ha venido desarrollando desde el siglo pasado, particularmente en los años posteriores al fin de la Segunda Guerra Mundial, acompañada regularmente desde aquel entonces por toda una serie de intentos de refundamentación y reestructuración del sistema de pensamiento y funcionamiento de la sociedad occidental a la par de propuestas apuntando al necesario, y puntualmente urgente, reemplazamiento del ser humano.

## LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN IMPLEMENTADOS EN UN PRINCIPIO EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA, MCDONALDS, SE HAN ESPARCIDO Y HAN IDO CONTAMINANDO CADA VEZ MÁS ÁMBITOS DE VIDA Y TRABAJO DE NUESTRAS ACTUALES SOCIEDADES OCCIDENTALES.

El complejo y heterogéneo abanico de estas propuestas, ampliándose a lo largo de los años, incluye desde el naturismo o los modos de alimentación vegana o vegetariana, pasando por el movimiento *hippie* y la implementación de técnicas de meditación, hasta el cumplir con el desafío de un programa cero-basura o la compra de ropa fabricada de manera socialmente responsable y, de preferencia, con fibras orgánicas. Cabe subrayar que, en la mayor parte de los casos, son grupos minoritarios los que han manifestado su preocupación para que las cosas empiecen a cambiar mientras las instituciones siguen, predominantemente, haciéndose de la vista gorda sobre los riesgos a corto y mediano plazo—definitivamente, se nos acabó el largo plazo— tanto para nuestro entorno de vida como para nosotros mismos.

La alarmante situación en la que nos encontramos inmersa se debe, no solamente, a que gran parte de la población actual de nues-

tro mundo ha perdido todo tipo de conexión afectiva-efectiva con la naturaleza y los seres vivos que ahí moran —entendida esta última en el sentido más amplio del término—, sino también, a raíz de lo que el sociólogo norteamericano G. Ritzer ha llamado sin tapujos *macdonaldización* de nuestra sociedad (G. Ritzer, 2013) al considerar que los principios de administración implementados en un principio en un restaurante de comida rápida, McDonalds, se han esparcido y han ido contaminando cada vez más ámbitos de vida y trabajo de nuestras actuales sociedades occidentales. Así que, al preferir sobremanera, para llenar las arcas de un ávido sistema de economía capitalista, métodos de producción y administración de cualquier tipo de actividades, basados en la supuesta científicidad de una amplia gama de recursos tecnológicos, lo humano y lo afectivo han sido desplazados y relegados como fuente de posibles errores, retrasos o simplemente interferencias.

Definitivamente, en un mundo regido por la productividad y la eficiencia, no hay, efectivamente, tiempo que perder, aunque sea solamente para dudar de la pertinencia de lo que uno tiene que andar haciendo. Y si los cimientos de este sistema se fueron construyendo en la época llamada moderna, no ha de sorprender que su implementación y pervivencia hasta nuestros días hayan sido etiquetados ya sea como sobremodernidad (Augé, 1992), ya sea como hipermodernidad (Lipovetsky, 2004). Dicho en otros términos, parece todavía bastante difícil salir del pantano de los tiempos modernos. **C**



#### REFERENCIAS

- Augé, M. (1992). *Non-lieux, introduction à une anthropologie de la surmodernité* (No lugares, introducción a una antropología de la sobremodernidad).
- Lipovetsky, G. (2004). *Les temps hypermodernes* (Los tiempos modernos).
- Ritzer, G. (2013). *McDonaldization of society* (McDonaldización de la sociedad).



**exaudlap**  
COMUNIDAD DE EGRESADOS

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

**#EmpresarioUDLAP**  
*#LoMejorDeLaUDLAPeresTú*

**Contáctanos**

✉ [udlap.egresados@udlap.mx](mailto: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](http://WWW.UDLAP.MX/SOLUCIONESNOM035)

**UDLAP®**

# • CONVOCATORIA •



[www.contexto.udlap.mx](http://www.contexto.udlap.mx)

**Envíanos tu colaboración y será publicada en el repositorio digital.**

Participa con artículos de divulgación, videos y podcasts en las siguientes categorías:

- EN Negocios y Finanzas
- EN Innovación y Tecnología
- EN Gestión de talento
- EN Sociedad y Globalización
- Ciencia y Salud EN
- Responsabilidad social EN
- Arte y Cultura EN

✉ [conexionuniversitaria@udlap.mx](mailto:conexionuniversitaria@udlap.mx)



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

# ¡NOS VEMOS PRONTO!

(YA CASI ABRIMOS)

#Síguenos   

**AGENDA EN LÍNEA**

@capilladelarteudlap

[www.udlap.mx/capilladelarte](http://www.udlap.mx/capilladelarte)

**UDLAP**<sup>®</sup>

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](mailto:desarrollo.profesional@udlap.mx)



CONEXIÓN  
UNIVERSITARIA

**UDLAP**®

[www.udlap.mx](http://www.udlap.mx)  
[conexion.universitaria@udlap.mx](mailto:conexion.universitaria@udlap.mx)