

cxn

CONEXIÓN

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

AÑO 2019

UDLAP **CONTEXT**O

LA REMUNERACIÓN EN MÉXICO



¿Cómo determina los sueldos para
cada puesto en su organización?

EDICIÓN

#1

Antiguas y nuevas
habilidades de los
directivos

Liderazgo disruptivo

Las mejores prácticas
del *outsourcing* en el
sector público

Estrategia de negocio

Las fundaciones
empresariales
en México

Responsabilidad
social corporativa

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

MAESTRÍAS

- **Maestría en Administración de Empresas**
(Master in Business Administration)

RVOE: 20160808

Especialidad en Finanzas

RVOE: 20160810

Especialidad en Mercadotecnia

RVOE: 20160809

- **Maestría en Defensa Fiscal**

RVOE: 20171134

- **Maestría en Finanzas**

RVOE: 20170311

- **Maestría en Gestión y Liderazgo de Instituciones Educativas**

RVOE: 20170847

- **Maestría en Gobernanza Global**

RVOE: 20170003

- **Maestría en Impuestos**

RVOE: 20171135

PROGRAMAS DE **EDUCACIÓN CONTINUA**

Av. Paseo de la Reforma 180 | Piso 16 | Col. Juárez | CDMX

✉ informes@udlapjenkins.mx

☎ Tel.: (55) 47 47 62 89

www.udlapjenkins.mx

f /udlapjenkinsgs

🐦 @udlapjenkinsgs

in UDLAP Jenkins Graduate School

CDMX

CARTA EDITORIAL

La Universidad de las América Puebla es una institución cuyo prestigio nacional e internacional se basa en una filosofía de excelencia y calidad, y que, a través de mecanismos de vinculación con la sociedad y el sector organizacional, pretende impactar positivamente en el desarrollo y crecimiento, tanto de la empresa como de sus colaboradores.

Esta antología está enfocada en compartir conocimientos, experiencias e investigaciones sobre el ejercicio de liderazgo. Mediante una facultad especializada en áreas del conocimiento como negocios y economía, ingeniería, ciencias, ciencias sociales y artes y humanidades, aporta, desde una perspectiva multidisciplinaria, estrategias que permitan abordar de manera eficiente los retos que la globalización, la tecnología, la legislación y la integración de diferentes generaciones presentan.

Confiamos que *Conexión: Tendencias en la Gestión Organizacional* le brindará al lector una nueva visión del panorama empresarial actual, convirtiendo las herramientas presentadas en aciertos en la toma de decisiones que su liderazgo demanda, ya que la UDLAP es un aliado en la consecución de éxitos.

CONTENIDO

4.

¿Es necesario un cambio en las culturas empresariales?

Dr. Dolores Edwiges Luna Reyes

6.

¿Cómo desarrollar el pensamiento creativo?

Mtra. Yolanda Leticia Moreno Cavazos

14.

La remuneración en México

Dra. Isis Olimpia Gutiérrez Martínez



8.

Diseñando equipos de trabajo para maximizar resultados financieros en las organizaciones

Dr. Einar Moreno Quezada

10.

La importancia de una comunicación organizacional eficaz

Dra. Valeria Leal Ramírez

12.

La innovación tecnológica, ¿un riesgo para la estabilidad laboral?

Dra. Elizabeth Espinoza Monroy

18.

El rol del liderazgo en la emocionalidad en las organizaciones

Mtro. Marco Antonio Morales Castro

20.

Las fundaciones empresariales en México

Dr. Martín González Vásquez

22.

Las mejores prácticas del outsourcing en el sector público

Dr. Francois Bernard Duhamel

24.

Psicología organizacional e indagación apreciativa

Dr. Juan Antonio Acevedo Ponce de León

28.

El liderazgo de las 3C: cambio, colaboración y confianza

Dra. Juana Cecilia Trujillo Reyes

30.

Salarios de eficiencia

Dra. Elitania Leyva Rayón

32.

La necesidad del «hansei» en las operaciones cotidianas de los directivos

Dr. Manuel Francisco Suárez Barraza

34.

Antiguas y nuevas habilidades de los directivos

Mtro. Francisco Javier Calleja Bernal

36.

Adiós al trabajo

Dr. Mario De Marchis Pareschi



DIRECCIÓN EJECUTIVA
Mtra. Lorena Martínez Gómez

EDICIÓN GENERAL
Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez

SECRETARÍA EJECUTIVA
Margarita Alejandra Márquez Pineda

COORDINACIÓN EDITORIAL
Mtro. Izraim Marrufo Fernández

DISEÑO EDITORIAL
Angélica González Flores

CORRECCIÓN DE ESTILO
Aldo Chiquini Zamora
Andrea Garza Carbajal

FOTOGRAFÍA
José Gerardo Alonso Moncada

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

CONEXIÓN, Año 1, núm. 1, 2019, 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. Responsable de la última actualización de este número: Dirección de Clasificaciones Externas, Mtra. Mariana Zozaya Rodríguez, Exhacienda Santa Catarina Mártir s/n, San Andrés Cholula, Puebla, C. P. 72810. Fecha de última modificación: 20 de febrero de 2019.

DRA. DOLORES EDWIGES LUNA REYES

Profesora de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial y Mecánica, UDLAP

Doctora en Ingeniería Industrial por la Texas A&M University, maestra en Sistemas de Información y licenciada en Ingeniería Química Industrial por la Universidad de las Américas Puebla

Investigadora miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1

Es miembro fundadora de la Sociedad Mexicana de Investigación de Operaciones

¿ES NECESARIO UN CAMBIO EN LAS CULTURAS EMPRESARIALES?

Un gran número de compañías de la región está implementando procesos de mejora como manufactura «lean» y «seis sigma». Estos programas les prometen bajar costos, mejorar la calidad, darles un arma muy poderosa para mantenerse en el mercado y distanciarse de su competencia. Desafortunadamente no todas las empresas obtienen los resultados prometidos y, en muchas ocasiones, los esfuerzos invertidos en echar a andar los proyectos de mejora dejan a todos los involucrados decepcionados y desmotivados.

Dado que estos programas han sido exitosos en otros países, la pregunta natural es, ¿qué ingrediente nos está faltando? ¿Tienen razón las personas que sostienen que esos procesos son únicamente exitosos en países con idiosincrasias diferentes a la de México? Es innegable que todos estos programas han producido buenos resultados a corto plazo en la mayor parte de las empresas que los han implementado, el problema se presenta en hacer estos resultados sostenibles en el largo plazo. Por lo tanto, no falta inteligencia ni trabajo duro. Es también claro que no es posible trasplantar un sistema que nació en una cultura oriental directamente a nuestra cultura y que ese ingrediente que falta añadir debe adaptarse a nuestra forma de ser.



En Toyota, que fue donde se inició la manufactura «lean», creen que la clave del éxito reside en invertir en su gente. Ellos han trabajado duramente en crear una cultura organizacional en la que cada uno de los empleados esté comprometido con los objetivos de la empresa y, por lo tanto, contribuya con su trabajo para entregar sus productos como el cliente los requiere. El trabajo en equipo y el respeto por la persona forman parte fundamental de su sistema de producción y administración.

Frecuentemente escuchamos decir: «mi personal es mi recurso más valioso», pero, ¿qué significa para nosotros esto en términos prácticos? ¿Realmente creemos que las personas son el elemento más importante

de nuestras empresas? Si aceptamos que la gente es el elemento que hará la diferencia, nos concentraremos en desarrollar e inspirar a nuestro personal para que se comprometan con la organización, aprendan, crezcan y se desarrollen en un ambiente que los inspire a dar lo mejor. Esto implica un cambio cultural en el personal, pero también que los líderes de las empresas modifiquen su forma de ver el papel que juegan con sus trabajadores y se den cuenta que necesitan volverse mentores y promotores de una cultura de confianza, respeto y trabajo en equipo. Un cambio de este tipo toma tiempo y requiere de mucha paciencia, pero quizá ese sea el elemento que falta para hacer que los cambios sean sostenibles en el largo plazo. **C**

CMTRA.
YOLANDA
LETICIA
MORENO
CAVAZOS

Profesora de tiempo completo del Departamento de Diseño de Información, UDLAP

Maestría en telecomunicaciones interactivas por la Universidad de Nueva York

Experta en diseño interactivo, diseño de experiencias, diseño transmedia, branding, cultura digital, tecnología y arte interactivo

Líder en el desarrollo de proyectos de creación y producción de arte interactivo, análisis de tecnologías interactivas emergentes e investigación de narrativas transmedia y crossmedia



¿CÓMO DESARROLLAR EL PENSAMIENTO CREATIVO?

Sabemos que la creatividad es un arte, más que una ciencia, y que, como tal, no se ha logrado encontrar una fórmula preestablecida de cómo activarla. También sabemos que es un proceso, no un resultado, y definitivamente, algo en lo que cada vez más autores están de acuerdo es que hay muchos tipos de creatividad, los cuales se manifiestan en las diferentes disciplinas o profesiones: no es la misma creatividad que ejerce un artista que la que practica un científico.

De acuerdo con Donald N. MacKinnon del Institute of Personality Assessment and Research Laboratory en Berkeley, California, si bien es difícil llegar a una definición específica de los componentes de la creatividad, sí se ha logrado detectar similitudes entre las personas creativas de distintos ámbitos profesionales. Por ejemplo, las personas creativas se interesan más por las implicaciones y significado de los hechos que por los datos en sí. También se ha encontrado que poseen flexibilidad cognitiva, se comunican fácilmente y son intelectualmente curiosos.

Sin embargo, el potencial creativo se puede desaprovechar con una mala administración del tiempo. Todos hemos sido culpables de realizar aquel proyecto a última hora que no quedó como hubiéramos deseado. De acuerdo con Alex Osborn (fundador de la prestigiosa agencia publicitaria BBDO, creador de la tan usada técnica creativa del *Brainstorming* y del Modelo de Solución Creativa de Problemas), a pesar de que no exista un patrón establecido para activar la imaginación, existen una serie de lineamientos que ayudan a las personas creativas a desarrollar su potencial de manera más efectiva, tales como:



1

Comenzar una tarea lo antes posible

Frecuentemente las personas dejamos nuestras responsabilidades para después. El abordar un problema lo antes posible fomenta el flujo creativo, además de que nos brinda la posibilidad de analizar dicha cuestión desde una perspectiva más amplia.



2

Tomar notas

Las personas más creativas generalmente cargan una libreta y lápiz todo el tiempo, ya sea en una reunión, conferencia o presentación, toman apuntes, hacen diagramas, bocetos, etc.



3

Establecer fechas y tiempos para finalizar los proyectos

La autodisciplina es una herramienta que genera productividad. Asimismo, nos ayuda a que realicemos nuestras actividades de manera más eficiente, lo cual nos brinda más tiempo para dedicarle al pensamiento creativo.



4

Fijar una hora y lugar para la creatividad

Aunque suene extraño, debemos asignarnos tiempo para pensar creativamente. Esto debe ser parte de nuestra rutina diaria. Asignar unos minutos e, incluso, establecer un lugar para ello, puede marcar la diferencia para tener «esa gran idea». Algunas personas se recuestan, otras escuchan música y algunas más simplemente se aíslan en un rincón.

Todos tenemos la capacidad de ser creativos. Es responsabilidad de cada uno de nosotros conocernos y lograr aprender cuál es nuestro proceso creativo. 

DR. EINAR MORENO QUEZADA

Director académico y profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría, UDLAP

Doctor en Ciencias Financieras por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Business Associate Emergenetics International

Experto en finanzas y contabilidad, planeación estratégica y desarrollo organizacional

Autor de los libros *Discontinuidad en la Bolsa Mexicana de Valores* y *Matemáticas Financieras*, y coautor del libro *Gestión de talento. Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, entre otros

Diseñando equipos de trabajo para

MAXIMIZAR RESULTADOS FINANCIEROS

en las organizaciones

Nos encontramos en la economía del conocimiento, rodeada de activos intangibles difíciles de medir y, por lo tanto, de administrar. El caso más común es el del capital humano: a nivel mundial se tiene el reto de contar con la persona adecuada, en el puesto correcto, en el momento oportuno. Dentro de cada una de las organizaciones, con y sin fines de lucro, debemos identificar las conductas y preferencias de pensamiento en cada colaborador. En la medida que sepamos más sobre nuestro capital humano seremos capaces de aprovecharlo mejor al conocer sus fortalezas naturales y, así, trabajar mejor colaborativamente.

Afortunadamente la tecnología avanza en todo sentido y, actualmente, se cuenta con herramientas

como la que nos ofrece Emergenetics International*, la cual brinda una prueba estandarizada para obtener un perfil personalizado de conductas y preferencias de pensamiento.

Se incluyen las conductas de expresión, asertividad y flexibilidad, incorporando cuatro preferencias de pensamiento: analítico, estructurado, relacional y conceptual. Con estos elementos se pueden obtener quince diferentes combinaciones en preferencias de pensamiento que pueden variar –notablemente– considerando los niveles que se presenten para cada conducta.

La preferencia analítica incluye a las personas que gustan de pensamiento claro, soluciones lógicas de problemas y que se distinguen por ser racionales. La preferencia estructural implica el gusto por el pensamiento práctico, uso de guías y secuencias detalladas. La preferencia relacional es aquella persona intuitiva sobre la gente, con alta conciencia social y empática hacia los demás; la conceptual se refiere a personas que gustan de la creación de ideas, imaginativas y visionarias.

Una de las ventajas de esta herramienta es su nivel de estandarización y significancia estadística, ya que, desde su creación, hasta la actualidad, se han aplicado más de un mi-

llón de instrumentos alrededor del mundo: cada dos años la herramienta se recalibra ofreciendo resultados comparables y confiables para cada individuo.

El objetivo principal es entender los atributos de pensamiento para obtener un mayor poder cerebral, además de entender cómo estos atributos afectan a los demás, sobre todo, pensando en lograr desarrollar equipos creativos y productivos. Las organizaciones que sepan aprovechar sus recursos humanos llevarán clara ventaja en la carrera de la competitividad.

La creadora e investigadora de esta metodología y fundadora de Emergenetics International es la Dra. Geil Browning, quien fue reconocida como la mejor empresaria emprendedora del año en Colorado (2003) (www.emergenetics.com).

SE HAN APLICADO MÁS DE
UN MILLÓN
DE INSTRUMENTOS
ALREDEDOR DEL MUNDO



• DRA. VALERIA
LEAL RAMÍREZ

• Profesora de tiempo completo del Departamento de Ciencias de la Comunicación, UDLAP

• Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela, España

• Experta en comunicación y desarrollo regional, comunicación y procesos culturales, y comunicación organizacional

• Coautora del libro *La responsabilidad social corporativa se comunica*

La importancia de una

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFICAZ

Los constantes cambios políticos y sociales, el crecimiento de los mercados, la globalización y la competitividad son algunos de los retos que deben enfrentar las empresas en estos días. En este sentido, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica para los procesos de configuración de las relaciones de la institución con el entorno; la interacción con sus públicos, tanto internos como externos; la construcción de identidad corporativa, y el uso de los medios y la tecnología necesaria para el eficaz desarrollo organizacional.

La comunicación organizacional es parte del comportamiento de la institución y, por tanto, es un hecho objetivo. La comunicación organizacional puede ser definida como «el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Por tanto, ésta no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas, quieran o no, transmiten información sobre su identidad, su

ALGUNAS DE LAS ACCIONES QUE IMPLICA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SON:

a)

Planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación internas y externas.

b)

Garantizar un clima laboral adecuado, donde se respete a todos los individuos dentro de la organización.

c)

Fomentar la comunicación interpersonal y grupal desarrollando una cultura organizacional propia para cada institución buscando generar compromiso e identidad.

d)

Establecer los flujos y medios de comunicación adecuados.

e)

Crear estrategias de comunicación de crisis, entre otras muchas actividades.

misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes» (Trelles, 2002).

Cualquier organización posee una estructura organizacional constituida por «los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo, etcétera» (Nosnik, 2001). Con esto debemos concebir el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo indispensable para que las personas puedan entender su rol en la organización.

La comunicación organizacional no se trata únicamente de cuántas campañas de publicidad se realizan, si se hace un evento de relaciones públicas exitoso o si salió la foto del gerente en la revista. Algunas de las acciones que implica la comunicación organizacional son: a) planificar estratégicamente todas las acciones de comunicación internas y externas, b) garantizar un clima laboral adecuado, donde se respeten todos los individuos dentro de la organización, c) fomentar la comunicación interpersonal y grupal desarrollando una cultura organizacional propia para cada institución buscando generar compromiso e identidad, d) establecer los flujos y medios de comunicación adecuados, e) crear estrategias de comunicación de crisis, entre otras muchas actividades.

La comunicación organizacional se vuelve factor fundamental en las funciones de «planificación, organización y control», y en esto radica su importancia. En una estrategia de la comunicación eficaz no sólo hablamos de atender el recurso humano, sino de gestionar adecuadamente los elementos intangibles de la organización como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la responsabilidad social y la imagen, lo cual depende, en gran medida, de una comunicación organizacional eficiente y profesional. **C**

REFERENCIAS

- Trelles, R. I. (2002). Conferencia en Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Nosnik, A. (2001). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Editorial Trillas.

© DRA. ELIZABETH
ESPINOZA
MONROY

• Profesora de tiempo completo del Departamento de Derecho, UDLAP

• Doctora en Derecho por la Universidad Panamericana

• Autora del libro *Paradigmas Educativos en el Derecho*; colaboradora en revistas jurídicas especializadas y en medios de comunicación digitales

La innovación tecnológica,

¿UN RIESGO PARA LA ESTABILIDAD LABORAL?

No es nuevo ni propio de nuestros tiempos hablar de que un cambio tecnológico implica una revolución en el campo laboral, sin embargo, las oportunidades laborales están en función de poseer mayores habilidades, capacidades, conocimientos, resolver problemas, tomar decisiones y ser creativos, por mencionar algunos rubros que se han convertido en requisitos indispensables para solicitar una contratación. Y las preguntas que parecen evidentes son: ¿qué ofrece la nueva tecnología que minimiza costos de operación?, ¿cómo impacta la relación de la nueva tecnología y los nuevos avances en procesos de producción y servicios a las áreas de recursos humanos en las empresas?

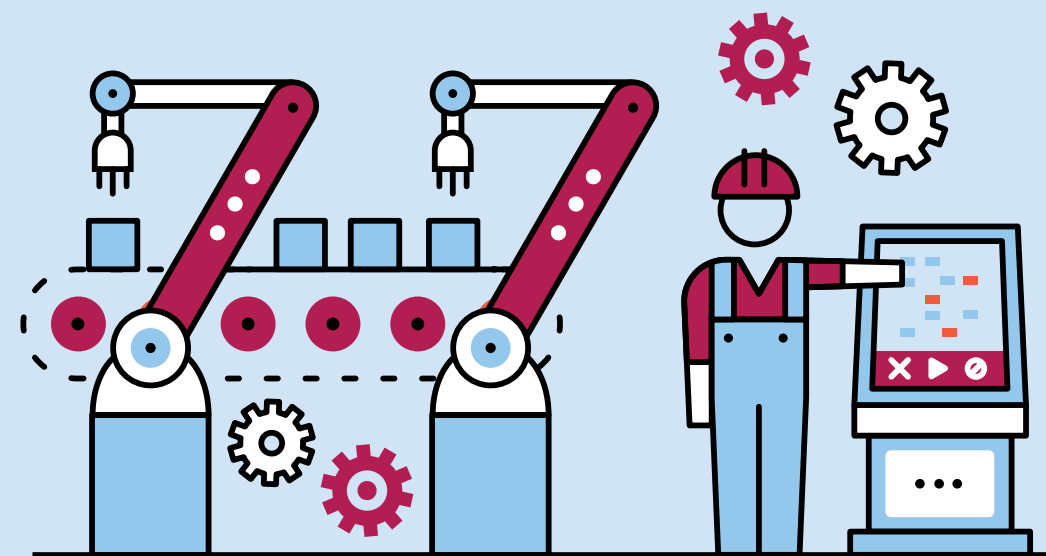
LAS RESPUESTAS PARECEN CONTENERSE EN DOS PUNTOS:



1 Definir si la tecnología sustituye o complementa al capital humano.



2 Si los empleados obtienen la instrucción académica necesaria en el tiempo oportuno.



Los nuevos indicadores son la cualificación y el nivel de instrucción académica que poseen los empleados para su contratación, abriendo cada vez más la brecha salarial, que provoca –sin duda– un problema social a corto plazo y la práctica laboral conocida como premio laboral: entre más habilidades el trabajador posea y que no se han sustituido por la tecnología, aún tendrá mayores oportunidades salariales.

El cambio generado en la tecnología apareció también con la liberación gradual comercial y esta situación agilizó el cambio en los procesos comerciales, la integración económica entre regiones y optimizó la ruptura de regionalismos comerciales. Asimismo, el mercado laboral se diversificó y globalizó, sin embargo, no en todos los rubros laborales fue benéfico, pues actualmente, la fuerza laboral del área de manufactura o servicios menos calificados puede encontrarse en

países catalogados como «en vías de desarrollo» y con pocas oportunidades de crecimiento, menos garantías laborales y poca justicia social. Y los corporativos más importantes se encuentran en países donde las oportunidades salariales y la seguridad social tengan condiciones óptimas para el desarrollo de la sociedad.

Los países denominados «de economías emergentes», tienen una gran disyuntiva: flexibilizar sus políticas de protección hacia el trabajador o generar políticas educativas que permitan que su fuerza laboral se encuentre en las mismas condiciones de competencia que las del primer mundo. La primera opción, sin duda, les traerá problemas sociales a corto plazo; la segunda tiene costos económicos importantes, sin embargo, ofrece estabilidad económica y social a futuro, sólo se trata de armonizar los avances tecnológicos con la generación de recursos humanos. **C**

DRA. ISIS OLIMPIA GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

- Profesora en el Departamento de Administración de Empresas, UDLAP
- Doctora en Ciencias de la Gestión, Conservatoire National des Arts et Métiers
- Experta en atracción, desarrollo y retención de talento y gestión de tecnologías de información
- Investigadora miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1
- Coautora del libro *Gestión de talento: Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, entre otros libros y publicaciones internacionales especializadas

LA REMUNERACIÓN EN MÉXICO

¿Cómo determina los sueldos para cada puesto en su organización? ¿Sabe cuánto es lo que se está pagando en México por desempeñar un determinado puesto? Me permito discutir sobre la importancia de la justicia en la remuneración; uno de sus componentes es la equidad externa, la cual se refiere a la justicia en la compensación que percibe un colaborador cuando en empresas similares se está pagando lo mismo por efectuar un puesto parecido. Los resultados de las encuestas de pago o remuneración les permiten a muchas empresas estar a la vanguardia en este aspecto, ya que facilitan una referencia del panorama de la remuneración en un determinado país, en un sector de actividad específico o en una profesión dada.



Los resultados del estudio de Remuneración 2015 de la consultora PagePersonnel, que se basan en entrevistas realizadas a más de

75,000

PROFESIONALES EN MÉXICO

muestran varios aspectos importantes:

- Que el mismo puesto puede ser remunerado de manera diferente según el tamaño de la empresa.
- Que en muchos casos la diferencia de compensación entre una empresa pequeña y una grande puede estar cerca del doble de ingresos.



2019

15

EN EL SECTOR DE BANCA Y SERVICIOS, POR EJEMPLO, UN ANALISTA DE RIESGOS PERCIBIRÍA EN

EMPRESA GRANDE



ENTRE 28 Y 38 MIL PESOS mensuales

MEDIANA EMPRESA



ENTRE 20 Y 28 MIL PESOS mensuales

PEQUEÑA EMPRESA



ENTRE 15 Y 20 MIL PESOS mensuales

UN CONSULTOR DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN RECIBE



ENTRE 35 Y 60 MIL PESOS mensuales



ENTRE 30 Y 35 MIL PESOS mensuales



ENTRE 25 Y 30 MIL PESOS mensuales

Los resultados del estudio de Remuneración 2015 de la consultora PagePersonnel, que se basan en entrevistas realizadas a más de 75,000 profesionales en México, muestran varios aspectos importantes: primero, que el mismo puesto puede ser remunerado de manera diferente según el tamaño de la empresa y, segundo, que en muchos casos la diferencia de compensación entre una empresa pequeña y una grande puede estar cerca del doble de ingresos. En efecto, en el sector de banca y servicios, por ejemplo, un analista de riesgos percibiría en una pequeña empresa entre 15 y 20 mil pesos mensuales, en una empresa mediana entre 20 y 28 mil pesos mensuales y en una empresa grande entre 28 y 38 mil pesos mensuales. La situación es muy parecida en cuanto al diferencial de compensaciones en el caso del sector de tecnologías de información. Un consultor de tecnologías de información recibe en una pequeña empresa entre 25 y 30 mil pesos mensuales, en una empresa mediana entre 30 y 35 mil pesos mensuales y en una empresa grande entre 35 y 60 mil pesos mensuales.

Otros resultados de este mismo estudio indican cuáles son las principales tendencias en cuanto a los sueldos, según los tipos de puestos o sectores de actividad en los que se desempeñan tales puestos.

Los resultados muestran que en algunos puestos los sueldos se han mantenido estables y, en otros, se ha visto un importante incremento con respecto a los años anteriores.

En el sector de banca y servicios los sueldos han permanecido estables en los últimos años, sin que esto implique que hayan dejado de ser competitivos. En el sector de cuidados de la salud, los sueldos también se han mantenido estables y este sector de actividad es considerado como uno de los que proporcionan una mejor remuneración salarial.

En el sector de tecnologías de información los sueldos han aumentado en los últimos años y, al parecer, en México se tiene mejores sueldos si se compara con otros países de América Latina tales como



COLOMBIA



VENEZUELA



PERÚ

Los sueldos relacionados con marketing digital han aumentado y se espera que continúen con esa tendencia debido a la escasez de talento en dichas áreas.

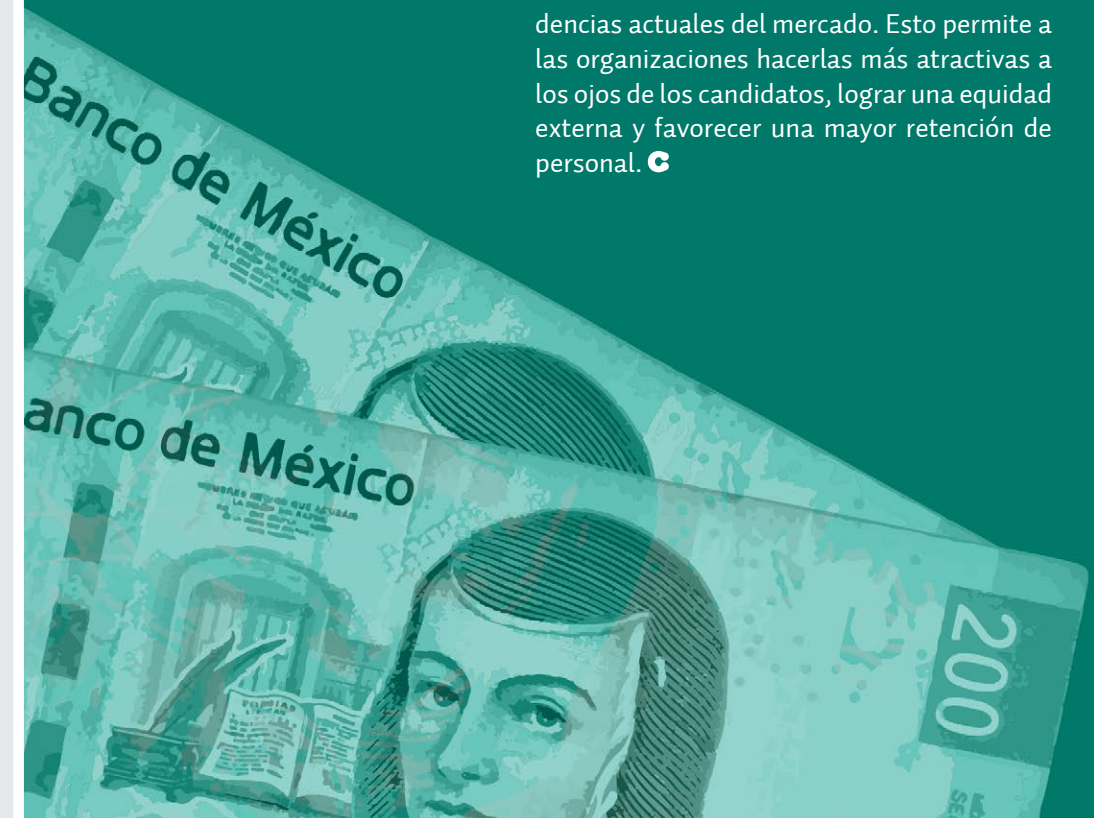


En los puestos relacionados con las finanzas e impuestos, se observó un incremento de hasta

35%

Por su parte, en el sector de tecnologías de información los sueldos han aumentado en los últimos años y, al parecer, en México se tiene mejores sueldos si se compara con otros países de América Latina tales como Colombia, Venezuela y Perú. De igual manera, los puestos relacionados con la logística han tenido un aumento desde 2015. También, en los puestos relacionados con las finanzas e impuestos, se observó un incremento de la remuneración. Este incremento para algunos puestos fue hasta del 35%. En el ramo industrial, también se ha constatado un incremento salarial, principalmente en los sectores dedicados a la industria automotriz y de automatización. Finalmente, los sueldos de los puestos relacionados con *marketing digital* y *e-commerce* han aumentado y se espera que continúen con esa tendencia debido a la escasez de talento en dichas áreas.

Tomar en consideración los resultados de este tipo de encuestas de remuneración es primordial para que una organización cuente con una estructura salarial basada en las tendencias actuales del mercado. Esto permite a las organizaciones hacerlas más atractivas a los ojos de los candidatos, lograr una equidad externa y favorecer una mayor retención de personal.



© MTRO.
MARCO
ANTONIO
MORALES
CASTRO

• Profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios, UDLAP

• Doctorando en Educación de las ciencias, tecnología e ingeniería

• Experto en comunicación, pensamiento sistémico y habilidades de liderazgo

• Consultor y capacitador en empresas nacionales e internacionales

• Coautor del libro *Gestión de talento. Las mejores prácticas de grandes empresas en México*; colaborador en medios digitales e impresos de comunicación



El rol del LIDERAZGO EN LA EMOCIONALIDAD en las organizaciones

Desde mediados del siglo pasado muchos escritores de temas organizacionales, profesores y practicantes empresariales, hemos volteado a la relevancia de las emociones en el compromiso y satisfacción de las personas. Pero ¿tenemos clara la relación que puede haber entre el ejercicio del liderazgo y las emociones y estados de ánimo que se generan durante la interacción de personas en la organización?

La interacción social dentro de las organizaciones –incluida la familia– va determinando los estados de ánimo en las personas que participan en las redes conversacionales. Al mencionar «van determinando» se sugiere que ciertos estímulos que resultan de la forma cotidiana de colaborar van produciendo predisposiciones en las personas involucradas en las distintas relaciones requeridas por la organización.

Desde esta perspectiva las emociones no son explicadas únicamente desde una perspectiva biológica, sino principalmente social. Por un lado, las predisposiciones individuales que se van aprendiendo y que constituirán parte fundamental de la cultura y, por el otro, las capacidades para suponer lo que le puede estar ocurriendo a otras personas con base en su comportamiento observable. Estas interpretaciones, que son supuestos sobre lo que podría estar ocurriendo, nos conducen a construir espacios de posibilidades en la relación social.

Un ejemplo de lo anterior podría ser observar, esto implica suponer, que por la cara del «jefe», probablemente está enojado. Esta interpretación construye un espacio de posibilidades (en este caso reducido). Con un jefe enojado, no se puede construir muchas «cosas», al menos con palabras. Cuando vemos (interpretamos) a una persona que consideramos como «amable», estamos creando un espacio de posibilidades por la supuesta disposición que ésta tendría para conversar y construir nuevas formas de hacer lo que venimos haciendo.

Los estados de ánimo, a diferencia de las emociones que ocurren ante estímulos específicos, permanecen en el tiempo y, en muchas ocasiones, no estamos conscientes del momento en que éstos fueron generados, pero nos determina e influye en la observación individual y colectiva de espacios de posibilidad. Y además parece que fueran contagiosas.

Los líderes tenemos una fuerte influencia en la construcción de estos estados de ánimo por nuestros comportamientos. Dentro de esos espacios de posi-

bilidad, que ello provoca, puede surgir el compromiso, esto es, colaboradores que se atrevan a hacer promesas, muchas veces implícitas, pero también con la intención de lograrlas.

Sin embargo, puede surgir lo que algunos autores han llamado el descompromiso: falta de confianza y generación de especulaciones respecto a las posibilidades que puede provocar su comportamiento. Por ejemplo, realizar aportaciones que no serán apreciadas por los directivos, o sentir temor para expresar una idea, entre otros.

Observar los estados de ánimo y nuestros diseños de interacción de colaboradores puede ayudarnos como líderes a mejorar las condiciones laborales y construir espacios de posibilidades basados en la confianza y en la intención personal de participar. Estos diseños que los líderes podemos realizar para mejorar la participación comprometida de las personas no se limitan a ambientes relajados de interrelación, sino que implican desarrollo de habilidades en los líderes y los colaboradores para generar efectividad en las actividades relacionales y operativas de la organización.

El desarrollar habilidades de observación respecto a las emociones y estados de ánimo que se están generando individualmente y como grupos, permiten construir de manera muy evidente diseños que puedan modificar las prácticas cotidianas de la relación social para buscar mayor satisfacción laboral y, desde luego, mejor desempeño para lograr los objetivos de la empresa. ©

De manera explícita o implícita construimos ambientes laborales que **provocan predisposiciones** en los colaboradores que pueden encaminar hacia la **confianza o la desconfianza**.



DR. MARTÍN GONZÁLEZ VÁSQUEZ

Profesor de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas, UDLAP

Doctor en Innovación y Responsabilidad Social por la Universidad Anáhuac

Experto en responsabilidad social, tecnologías de información para negocios y educación, y evaluación de impacto social

Consultor para la implementación de tecnologías de información en empresas con presencia en México y Latinoamérica

LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES

en México

Cotidianamente escuchamos cuestionamientos desde la ciudadanía sobre el papel de las empresas con respecto a su participación en la solución de los problemas sociales que enfrentamos en las dimensiones: social, ambiental y económica.

Algunas corrientes defienden el carácter exclusivo de las empresas como generadoras de valor económico, otras, en el punto medio, sostienen que son generadoras de valor social de manera intrínseca al promover la construcción de tejido social y el empleo. Finalmente, en muchos países ha surgido el concepto de «empresa social», que promueve a una categoría cuya principal prioridad es generar valor social, sin descuidar la sustentabilidad económica de este tipo de organizaciones.

Lo cierto es que, en el contexto social actual, resultaría muy complejo transformar a todas las empresas existentes al modelo de empresa social. En el camino encontramos empresas con iniciativas de responsabilidad social, que van desde la promoción de la filantropía, la mercadotecnia social y con causa, las que generan estrategias de innovación social y valor compartido, las que adoptan distintivos y estándares de gestión socialmente responsables, hasta las empresas que constituyen su propia fundación para lograr sus objetivos particulares.

El CEMEFI, en su *Estudio exploratorio sobre fundaciones empresariales* publicado en 2014, contabilizó 131 fundaciones empresariales que donaron casi 2.7 mil millones de pesos y esto representó cerca de 35% del total donado por las donatarias autorizadas en ese año a nivel nacional.

Podríamos pensar que la cultura filantrópica y de responsabilidad social empresarial en México no se encuentra desarrollada a plenitud, sin embargo, datos de estas proporciones nos dan la perspectiva que la colaboración intersectorial puede ser una fórmula de cooperación que nos permita superar las barreras económicas para abordar algunos problemas sociales.



EN 2014, 131 fundaciones empresariales donaron casi

2.7 MDP

Uno de los retos más importantes en el sector de las instituciones de asistencia/beneficencia privada es la sustentabilidad económica. La autonomía de los estados ha permitido que cada entidad federativa establezca restricciones fiscales para la emisión y recepción de donativos que, en algunos casos, mejor convenga a los gobiernos locales. La justificación: prevención de delitos fiscales. La consecuencia: menos posibilidades de sustentabilidad económica para las organizaciones de la sociedad civil.

Lo anterior nos da un panorama sobre la actividad de las fundaciones empresariales, el potencial económico que concentran pero, sobre todo, la oportunidad que ellas representan para la incidencia de las empresas en el desarrollo social a través de sus acciones desde las organizaciones de la sociedad civil.

DR. FRANCOIS
BERNARD
DUHAMEL

Profesor del
Departamento
de Negocios
Internacionales, UDLAP

Doctor en Ciencias de
Gestión por la Escuela
de Estudios Superiores
(HEC), París

Experto en estrategia
corporativa, mercados
de Asia y logística
internacional

Investigador miembro
del Sistema Nacional de
Investigadores, nivel 2

Editor del libro
*Panorama de la
Administración en
México*, colaborador
en medios digitales de
comunicación



LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL OUTSOURCING

en el sector público

El *outsourcing* o la externalización de los servicios se refiere a la transferencia de actividades de procesos de servicio (por ejemplo, tecnología de información o logística) a un proveedor externo que debería contar con la tecnología y el personal técnico para proveer el servicio de forma satisfactoria.

En las dos últimas décadas se ha observado una tendencia de crecimiento en el *outsourcing* de tecnologías de información en las organizaciones públicas en México. La externalización de estos procesos se vio impulsada gracias a la estrategia digital nacional, que es el plan de acción implementado por el Gobierno de la República, incorporando las tecnologías de la información y comunicación en el desarrollo del país, con el propósito, entre otros, de asegurar la eficiencia operativa, la interoperabilidad, los presupuestos, la seguridad de los datos, así como compartir recursos y mejores prácticas con otras dependencias.

De acuerdo con los resultados de varios estudios internacionales, la motivación principal del *outsourcing* para las organizaciones privadas y públicas es la disminución de costos. Sin embargo, existen otros motivadores importantes del *outsourcing* los cuales se señalan en la siguiente columna:

MOTIVADORES IMPORTANTES DEL OUTSOURCING:

1) Focalizarse en lo que la organización sabe hacer mejor que sus competidores, es decir, en sus competencias claves, o en sus *core competencies*.

2) PODER ACCEDER
A LAS CAPACIDADES
ESPECIALIZADAS DE
LOS PRESTADORES
DE SERVICIOS.



3) Tener una mayor flexibilidad, lo que permite que la organización pueda adaptarse más fácilmente a un ambiente de incertidumbre originado por cambios políticos, tecnológicos y sociales.

LA CALIDAD DE LAS INTERFACES DEPENDE DE:

a) La construcción de la confianza mutua.

b) Un fuerte compromiso por ambas partes.

c) Intercambios constantes de conocimientos, para los cuales se necesita una gran cercanía y mucha comunicación cara a cara, ya sea de manera formal o informal.

El principal riesgo del *outsourcing* para las empresas y las administraciones públicas es el de caer en una relación de dependencia con sus prestadores de servicios. Si este es el caso, la organización podrá difícilmente librarse de ellos, aún en el caso de servicios otorgados con mala calidad. El segundo riesgo es el de sobreestimar las capacidades reales de los prestadores de servicio a nivel técnico y organizacional, y de esta manera fallar en el servicio al cliente final. Lo anterior afecta directamente la imagen y la reputación de la entidad que externalizó el servicio.

En el caso de las administraciones públicas, se ha podido constatar que el *outsourcing* debe generar un valor público por medio de la eficiencia de la organización y un servicio de calidad al ciudadano, así como proporcionar una cierta visibilidad para los líderes políticos a través de los proyectos implementados. Para poder tener éxito en las relaciones organizacionales entre los proveedores de servicio y los clientes del sector público, se debe tener interfaces organizacionales muy eficientes entre ambos socios.

ADEMÁS DE CONTAR CON UNA BUENA CALIDAD DE INTERFAZ ES NECESARIO LO SIGUIENTE:

- 1) Poder garantizar la continuidad de los proyectos para que sobrevivan a los posibles cambios de administración pública.
- 2) Procurar que los administradores a cargo de los proyectos tengan los conocimientos necesarios para redactar de manera adecuada las especificaciones técnicas que se piden a los proveedores de servicio.
- 3) Realizar una planificación adecuada de los presupuestos y pagos para agilizar los proyectos, en el contexto específico de la administración pública en México.
- 4) Y, por último, pero no menos importante, realizar un mapeo de los procesos internos del organismo público para adecuar las soluciones del proveedor a la realidad de las prácticas de trabajo que prevalecen en la administración pública.

Antes de que una entidad pública decida efectuar un *outsourcing*, es primordial que tome en consideración las mejores prácticas y los riesgos antes señalados, para poder crear una dinámica favorable al cambio organizacional esencial para la modernización de procesos gubernamentales en nuestro país. **C**

DR. JUAN ANTONIO ACEVEDO PONCE DE LEÓN

Profesor de tiempo completo del Departamento de Psicología, UDLAP

Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Tlaxcala

Experto en desarrollo humano, psicología social y psicología organizacional

Autor del artículo «Actitud de compromiso en el trabajo: validación de un instrumento de medición»

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL E INDAGACIÓN APRECIATIVA

Dentro del ámbito de la psicología organizacional, como herramienta de consultoría y cambio organizacional, se ha estado desarrollando una herramienta llamada «indagación apreciativa».

Esta herramienta sugiere un elemento muy importante y novedoso para la actividad del agente de cambio organizacional: el enfoque en lo positivo. Consiste en una metodología que genera un proceso de cambio que motiva y dinamiza a la gente y la organización que la vive. Por medio de entrevistas y preguntas enfocadas en los momentos más agradables, positivos y energizantes de las personas involucradas y su organización, se generan cambios positivos y duraderos en grupos y organizaciones. Lo anterior, al hacer conscientes las causas profundas por las que están en el lugar que están y al generar procesos de innovación, con una fuerte visualización positiva del futuro de su organización.



A continuación, se presenta el proceso de la indagación apreciativa sintetizado en sus cinco pasos:

- 1. Iniciar:** escogiendo lo positivo como el enfoque de la indagación.
- 2. Indagar:** buscar y descubrir las historias y las fuerzas que dan vida, apreciando y valorando lo mejor de ellas.
- 3. Identificar:** descubrir los temas que aparecen en las historias y seleccionar tópicos para mayor indagación.
- 4. Imaginar:** soñar y crear imágenes compartidas para un futuro preferido.
- 5. Innovar:** diseñar maneras innovadoras para crear ese futuro e implementarlas.

Sobre los siguientes pasos, deseo exponer otros conceptos que nos ayudarán a comprender cómo la indagación apreciativa se aplica al individuo y a grupos de personas en un contexto organizacional.

LA CONEXIÓN ENTRE IMAGEN Y ACCIÓN – IMAGINANDO UN FUTURO

Para explicar la conexión entre la imagen y la acción, deseo presentar algunas situaciones que nos invitan a imaginarnos un futuro.

¿Qué ocurre cuando le dices a un niño de tres años: «Te vas a caer» o bien, inmediatamente antes de hacer el *swing* le dices a tu pareja de golf: «¡Cuidate mucho de no pegarle a tu pelota en la dirección de los árboles a la derecha!»? O visualiza que estás en camino a encontrarte con alguien que siempre te hace sentir muy bien, alguien con quien te encuentras riéndote frecuentemente y comportándote de una manera espontánea y libre.

La psicología fundamenta lo anterior con la psicoterapia cognitivo-conductual. El objetivo principal de la terapia cognitiva conductual es aliviar los síntomas y cambiar el estilo de presentación del mundo del paciente a través de tareas que el terapeuta propone.

Este tipo de tratamiento se basa sobre el supuesto de que el pensamiento lógico asegura la mejor forma de enfrentarse a los problemas, cambiando las creencias y los pensamientos que lleva a la persona a la depresión. El terapeuta ayuda al paciente a que éste cambie sus actitudes negativas sobre sí mismo, el mundo y el futuro.

Me permito explicar los primeros pasos a través de los siguientes ejemplos:

1ª Pregunta: piensa en un momento en el que estabas realmente absorto y entusiasmado en tu trabajo. Platica la historia de ese momento. ¿Qué estaba ocurriendo? ¿Qué es lo que sentías? ¿Qué es lo que lo hizo un gran momento? ¿Qué es lo que hacían otros que contribuían a que fuera un gran momento para ti? ¿Cuál fue tu contribución a la creación de ese momento?

2ª Pregunta: si tuvieras tres deseos para tu organización, ¿cuáles serían?



Al cambiar sus pensamientos, cambia sus conductas con enfoque propositivo, se rompen «círculos viciosos negativos» para convertirse en «círculos virtuosos» y este cambio inclusive influye positivamente en las relaciones del individuo. Esta terapia también se puede aplicar con enfoque grupal, siendo esta variante la que más se desarrolla con la indagación apreciativa.

CONSTRUCTIVISMO SOCIAL: EL ROL DE LAS CONVERSACIONES EN LA CREACIÓN DE LA REALIDAD SOCIAL

Ahora, me gustaría abordar el constructivismo social. El punto de vista tradicional de «la realidad», especialmente relacionado al comportamiento humano, es: la realidad sólo existe al exterior de nosotros.

El ojo es un espejo neutral de la realidad que está allí afuera; la función del lenguaje es describir esa realidad.

La perspectiva del constructivismo social es que, a través del lenguaje y el discurso social, estamos constantemente evolucionando y creando nuevas realidades:

Las imágenes de las cosas que anticipamos (tales como la anticipación de ver a alguien que te hace sentir bien acerca de ti mismo) son una realidad poderosa en sí mismas. Estas imágenes nos llevan a acciones/comportamientos.

Las conversaciones (en particular la indagación) continuamente crean nuevas imágenes que a la vez nos llevan a nuevas acciones, que a su vez crean nuevas realidades. Podemos decidir qué enfatizar en nuestras conversaciones; podemos escoger.

Si estamos enfocados en «mejorar» una organización, un equipo, una familia

o una relación, podemos elegir enfocarnos en lo que está roto, lo que es un problema y lo que nos frustra, o bien, podemos escoger enfocarnos en aquello que da vida, que energiza y que consideramos valioso para nosotros. La elección es *trascendental*.

Entonces es posible que
elijamos el punto de vista que:



1. Los sistemas humanos son primordialmente constelaciones de problemas/obstáculos para ser analizados y superados.

2. Los sistemas humanos contienen fuerzas misteriosas que dan vida y que deben ser acogidas y comprendidas.

Cualesquiera que sean las suposiciones que hacemos acerca de la naturaleza de la realidad, la elección que hagamos nos llevará a un cierto enfoque en nuestras conversaciones. Esas conversaciones nos llevarán a ciertas imágenes que serán dominantes en nuestras mentes y aquellas imágenes a la vez nos llevarán a acciones tanto en los niveles conscientes como inconscientes.

Como resultado de vivir esta dinámica organizacional se pronostica que la gente y su organización presenten mejoras personales y estructurales. Se suponen mejoras en la percepción colectiva del clima organizacional, así como mejoras en la percepción individual de actitudes como la del compromiso en la organización. Las

personas tenemos la posibilidad de decidir en qué enfocar nuestras conversaciones; es una elección.

Lo anterior puede ser debido a que la gente, al participar en el proceso de cambio activamente, se siente importante y capaz de incidir en las decisiones que se toman en su grupo y organización. También se presumen mejoras en factores como identificación, involucramiento y cohesión con los compañeros de trabajo al conocerlos mejor personalmente, como resultado de las entrevistas. La gente sale del proceso más motivada, con un mayor sentido de responsabilidad, participación y contribución, al haber formado parte de la elaboración de su propia visión organizacional a futuro, buscando hacer realidad lo que han encontrado, que es lo mejor que tienen ellos y su organización. Y, finalmente, se podría percibir una mayor influencia y efectividad de la gente hacia la organización, al ver que los procesos y propuestas de innovación organizacional han salido de sus propias capacidades excelentes.

En resumen, la indagación con aprecio usa el poder de la indagación para involucrar nuestra imaginación, que a la vez influye en nuestras acciones. Al enfocarnos a través de la indagación en aquello que da vida, lo que energiza, lo que se disfruta y es divertido, y al amplificar esas cualidades al involucrar a todo el sistema en la co-creación y la coinnovación basadas en los resultados de la indagación, posibilita al sistema a transformarse a sí mismo. **C**

REFERENCIAS

- Beck, A.T., Rush, A.J., Shaw, B.F. y Emery, G. (1980). *Cognitive therapy of depression*. Nueva York: Guilford.
- Beck, A.T. y Freeman, A. (1999). *Terapia Cognitiva de los trastornos de personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Dionne, G. W. (2016). Hacia organizaciones sostenibles: una arquitectura del cambio. Recuperado de <http://georgedionne.blogspot.mx/>
- Macías, J. (2008). *Indagación apreciativa: impacto en el clima organizacional y actitud de compromiso* (tesis inédita de Maestría en Psicología). Universidad de las Américas Puebla.
- Sparrow, C. (2007). *Terapia cognitivo conductual*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Recuperado de <http://www.conductitlan.net/terapia-cognitivo-conductual.ppt>
- Watkins, J. y Mohr, B. (2001). *Appreciative Inquiry*. EE. UU.: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Whitney, D. y Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of Appreciative Inquiry a practical guide to positive change*. EE. UU.: Berret-Koehler Publishers, Inc.

• DRA. JUANA CECILIA TRUJILLO REYES

• Directora académica y profesora del Departamento de Administración de Empresas, UDLAP

• Doctora en Contabilidad y Organización de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid

• Experta en liderazgo y comportamiento organizacional, recursos humanos y enfoque de género

• Coautora del libro *Gestión de talento: Las mejores prácticas de grandes empresas en México*, colaboradora en medios digitales e impresos de comunicación

EL LIDERAZGO DE LAS 3C: CAMBIO, COLABORACIÓN Y CONFIANZA

No podemos cerrar los ojos a los nuevos estilos de liderazgo que demandan las generaciones actuales. Si en esquemas tradicionales, lo normal era identificar liderazgos autocráticos mediante una micro-administración que exigía la fuerza física del trabajador, en esta nueva era del conocimiento se precisa de líderes que impulsen el desarrollo del talento y las competencias. Tal y como decía Peter Drucker, gurú de la administración del siglo xx: «necesitamos de más cerebros y menos músculos». Para lograr esto los nuevos directivos requieren dejar atrás los viejos paradigmas gerenciales de prácticas rígidas de gestión de los recursos humanos y trasladarse a nuevos estilos de gestión lo suficientemente flexibles para generar ambientes que promuevan las 3C: cambio, colaboración y confianza.

En primer lugar, el líder como propulsor del cambio debe motivar y apoyar a los trabajadores creativos y propositivos para que contribuyan con nuevas soluciones a las necesidades que surgen día con día. El empleado es quien conoce y reconoce de primera mano los problemas que pueden estar surgiendo en su área de producción u operación. ¿Quién mejor que él para aportar ideas innovadoras que respondan a las demandas del mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo, por sus siglas en inglés)? El líder debe potenciar y animar a su equipo, no sólo para responder al entorno,

sino también generar mentes disruptivas y proactivas, que se sumen a los agentes de cambio, el desarrollo tecnológico y que además sean capaces de aprender constantemente.

Aunado a lo anterior, en segundo lugar, el liderazgo debe ser en colaboración, participativo y mucho más distribuido. Se debe romper el viejo paradigma donde el directivo únicamente dicta órdenes, establece objetivos y toma decisiones. Las generaciones actuales vienen equipadas con deseos de aprender, de vivir experiencias, de aportar ideas frescas y de adaptarse al cambio. Por lo tanto, un directivo contemporáneo debe ser capaz de compartir su liderazgo, otorgándoles protagonismo y reconocimiento a sus colaboradores, ya que todos están posibilitados para aportar ideas, independientemente del puesto o nivel jerárquico. Se trata de establecer la visión con el equipo, no sólo de comunicar, sino de compartir, fijar metas y objetivos de forma colaborativa. Por esta razón, las grandes empresas como Google, Facebook o 3M buscan colaboradores que tengan iniciativa, ganas de innovar, de realizar cambios, de iniciar y respaldar proyectos, que no titubeen al tomar decisiones. Citando a Ken Blanchard, «no se dirige a las personas, se dirige con las personas». Tan sólo un cambio de preposición en la frase hace la diferencia y redefine al líder.

Por último, las organizaciones contemporáneas precisan de líderes que proyecten confianza en sus colaboradores logrando un compromiso genuino en los procesos de cambio y participación. Los «puentes» de confianza abren posibilidades para conseguir apertura a la innovación sin temor a la crítica. La demostración de apoyo y respeto por las ideas actuarán como propulsores del cambio. Pero la confianza no sólo implica brindar seguridad al colaborador para opinar.

La confianza también se genera al eliminar controles y crear espacios flexibles, que pueden ir desde brindar tiempo para trabajar en ideas que las personas tengan

El líder como propulsor del cambio debe:



Motivar y apoyar a los trabajadores creativos y propositivos para que contribuyan con nuevas soluciones.



Debe ser capaz de compartir su liderazgo, otorgándoles protagonismo y reconocimiento a sus colaboradores.

en mente hasta contar con prácticas de *home office*.

En conclusión, un líder actual que promueve el cambio involucra a su equipo y genera confianza, no sólo abrirá espacios para las grandes soluciones en la sociedad del conocimiento y beneficios para las organizaciones, sino que además se convertirá en catalizador del desarrollo de nuevos talentos y tecnologías. Las organizaciones de hoy necesitan líderes nuevos, que transformen, que promuevan el cambio, pero para lograrlo recordemos a Sócrates: «aquél que quiere cambiar el mundo, debe comenzar por cambiarse a sí mismo». **C**

DR.
ELITANIA
LEYVA RAYÓN

Directora académica y profesora de tiempo completo del Departamento de Economía, UDLAP

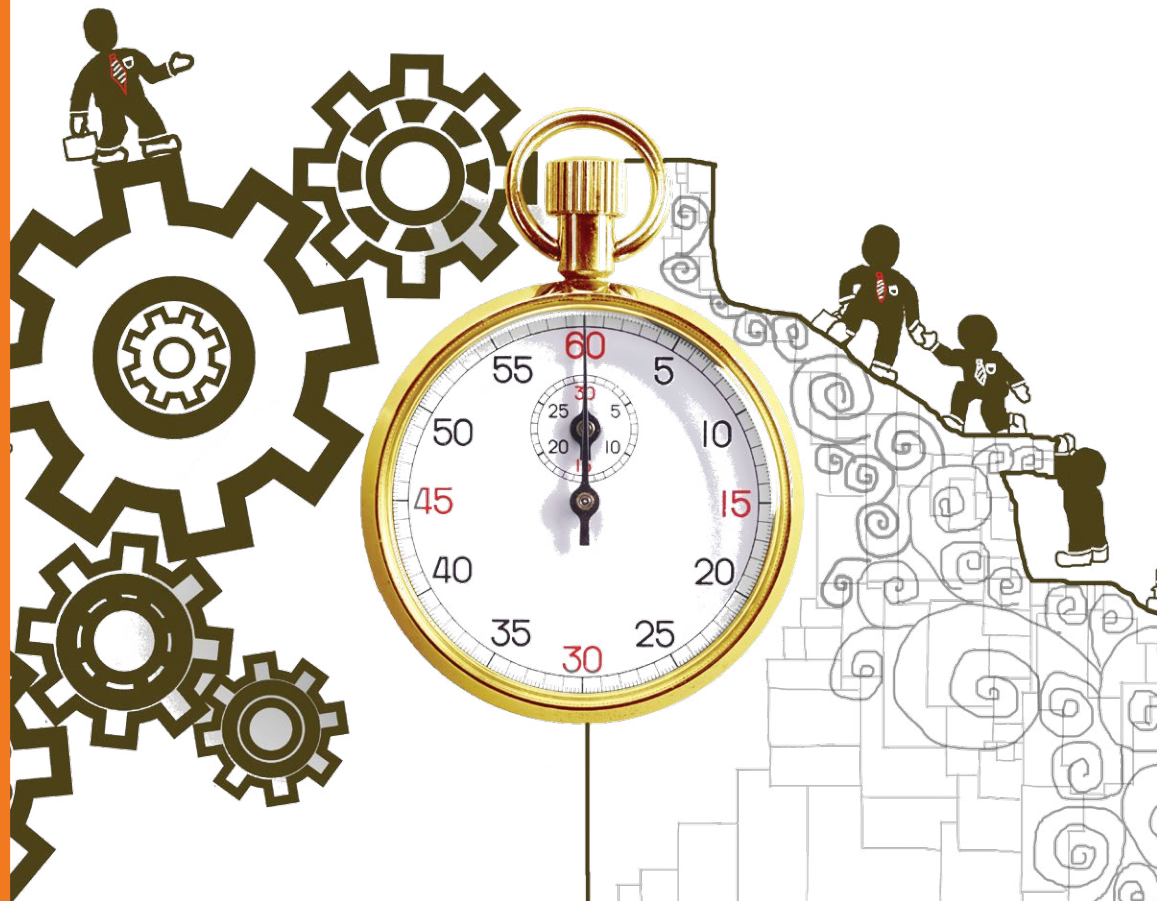
Doctora en Economía Financiera: Banca y Bolsa por la Universidad Autónoma de Madrid, España

Experta en economía financiera

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

SALARIOS DE EFICIENCIA

Entre los análisis que realizan los economistas laborales destacan los relacionados al establecimiento de los salarios de eficiencia, es decir, los salarios que están por encima del salario de equilibrio (salario que iguala la oferta y la demanda de trabajo) pagados por las empresas con el objetivo de incrementar la productividad del trabajador. Uno de los efectos beneficios de los salarios de eficiencia para las empresas es la reducción de la rotación del personal debido a la motivación de los trabajadores a esforzarse más para conservar su empleo.



Las empresas están dispuestas a pagar salarios más altos de los que pagarían en equilibrio si el esfuerzo del trabajador se traduce en mayor producción. No obstante, al pagar salarios superiores al salario de equilibrio se incrementa el número de trabajadores dispuestos a ofrecer su mano de obra y, al mismo tiempo, se reduce el número de plazas disponibles por parte de la empresa, dando como resultado el desempleo. Por otro lado, el establecimiento de los salarios de eficiencia también es impulsado por los sindicatos, es decir, la asociación de trabajadores que negocia los salarios y las condiciones de trabajo con los representantes de la empresa.

El poder de mercado de los sindicatos incrementa los salarios de los trabajadores a niveles superiores de los que tendrían si no existieran. Éstos pueden amenazar a la empresa convocando a una huelga en caso de que la empresa no quisiera ceder a sus peticiones. Los trabajadores sindicalizados suelen tener un salario más alto que aquellos trabajadores que no estén sindicalizados, aunque los segundos realicen las mismas funciones que los primeros.

Finalmente, la existencia de un salario mínimo (cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador y que es establecida como ley en un país) también influye en el establecimiento de los salarios de eficiencia. El salario mínimo es muy importante para los trabajadores poco cualificados, ya que establece el mínimo legal que tiene que ganar un trabajador para tener un nivel de vida digno –en principio– en el país que lo establece.

Sin embargo, muchos otros trabajadores no se ven afectados por esta legislación debido a que su salario se encuentra muy por encima del salario mínimo, nos referimos a trabajadores con formación profesional (doctores, ingenieros, informáticos, abogados, entre otros), es decir, trabajadores que han realizado inversión en capital humano para poder acceder a empleos mejor remunerados. **C**

LAS EMPRESAS ESTÁN DISPUESTAS A PAGAR SALARIOS MÁS ALTOS DE LOS QUE PAGARÍAN EN EQUILIBRIO SI EL ESFUERZO DEL TRABAJADOR SE TRADUCE EN MAYOR PRODUCCIÓN.



DR. MANUEL
FRANCISCO
SUÁREZ
BARRAZA

Director académico y profesor de tiempo completo del Departamento de Negocios Internacionales, UDLAP

Doctor en ciencias de la Gestión por ESADE Business School en Barcelona, España

Posgrado de Investigación en Administración por Calidad Total y Mejora Continua de la Productividad en la Universidad de Sophia en Tokyo y Nagoya Japón

Experto en mejora de servicios públicos, Kaizen- GP/ Kaizen Coaching, filosofía Kaizen y mejora continua, innovación de procesos u operaciones

Investigador miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1

Autor de los libros: Kaizen Coaching, Kaizen – GP, La aplicación y sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la gestión pública y El Kaizen: la filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración de calidad total

LA NECESIDAD DEL *HANSEI* EN LAS OPERACIONES COTIDIANAS DE LOS DIRECTIVOS

Cada día que pasa los gerentes y/o directivos de las organizaciones viven en sus día a día situaciones complicadas derivado de la propia gestión de sus procesos y sus operaciones. Aparecen múltiples problemas, desde quejas de los clientes, fallos y errores en el trabajo, devoluciones del producto o errores en el servicio, retrasos de entregas, demoras, transportes innecesarios, entre otros múltiples, desperdicios o *muda* por su término en japonés. Por este motivo gran parte del tiempo los gerentes y/o directivos se encuentran en esta «aborigen operativa» que, en muchas ocasiones, se convierte en retrabajos y desgaste para cada una de las personas involucradas en este entorno tan turbulento. A continuación, voy a mencionar al menos ocho tipos de desgaste o *muda* del siglo XXI:



Juntas innecesarias o sumamente largas.



Correcciones de errores y/o fallos en el producto y el servicio (lo que se conoce en términos prácticos como «bomberazos»).



Resolución de conflictos con los empleados.



Negociación y resolución de conflictos con otros directivos y/o gerentes.



Demasiados tiempos de espera por autorizaciones y firmas redundantes.



Exceso de burocracia interna en los procesos de la organización.



Fallos de la práctica de la administración en términos de planear, organizar, dirigir y controlar.



Exceso de correos electrónicos que cubren una gran parte del tiempo del gerente en su revisión.

Imaginemos un día de un gerente y/o directivo envuelto en cada uno de estos desgastes cotidianos que les provocan un bajo rendimiento en sus labores diarias. El resultado de cada día es, por lo tanto, claros fallos en la toma de decisiones que perjudican al producto y/o servicio de su empresa. Vale la pena recordar que un gerente y/o directivo se puede definir como una persona que toma decisiones de su área y procesos de su responsabilidad. Por ello, detenerse de este entorno cambiante de los negocios y de la administración es fundamental para que los gerentes y directivos tomen decisiones correctas y acertadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Ese periodo de reflexión se le conoce como *hansei* (reflexión en japonés). La finalidad es que cada uno de los gerentes se tome al menos dos periodos *hansei* de 1.20 horas a la semana. Se recomienda que uno sea al inicio de la semana y el segundo al final de ésta. **C**

Los beneficios de tener un *hansei* en la vida laboral de los directivos y/o gerentes son los siguientes:



Generar un espacio de reflexión de los fallos, problemas y errores de la vida cotidiana.



Representa un espacio de diálogo introspectivo para frenarse de la operación cotidiana.



Puedes hacer uso de mapas mentales, dibujos y diagramas para comenzar a analizar cuáles son los problemas que tienes que mejorar.



Es el punto de partida para la mejora y la innovación.

◉ MTRO.
FRANCISCO
JAVIER CALLEJA
BERNAL

◉ Profesor de tiempo completo del Departamento de Finanzas y Contaduría, UDLAP

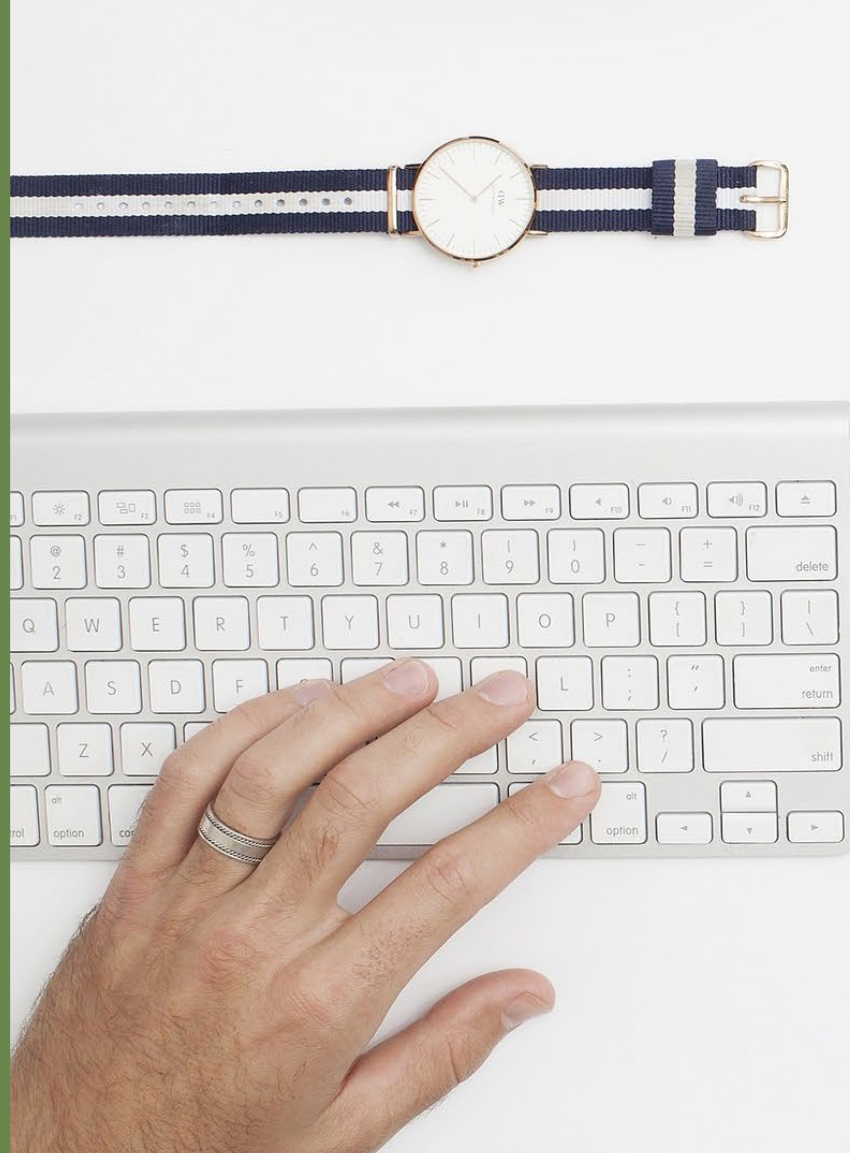
◉ Maestro en Enseñanza Superior por la Universidad La Salle y maestro en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

◉ Experto en Contabilidad financiera, costos y educación

◉ Autor de los libros *Contabilidad I*, *Costos y Contabilidad administrativa*; colaborador en medios de comunicación digitales e impresos

◉ Consultor y capacitador de empresas nacionales e internacionales

ANTIGUAS Y NUEVAS HABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS



Los directivos están muy interesados en adquirir las nuevas habilidades, lo cual explica como hay *bestsellers* con técnicas que revolucionarán la administración. Un directivo con más de sesenta años tendrá en el librero de su oficina desde *La Ley de Parkinson*, *El principio de Peter*, *El vendedor más grande del mundo*, *La Ley de Murphy*, *Calidad sin lágrimas*, *En busca de la excelencia*, *La teoría Z* y *La inteligencia emocional*, por mencionar sólo algunos de los temas por los que ha transitado la moda de la administración. Todos tenían algo positivo y utilizable para mejorar el accionar del directivo, pero, finalmente, fueron olvidados o incorporados al lenguaje coloquial como un tema más. Lamentablemente, casi siempre la academia terminó por contagiarse y tratar estos temas en las aulas, aunque sea de forma somera.

Otra vertiente de lo mismo ha sido la tecnología que, durante los últimos treinta años, provocó que los directivos tuvieran que aprender multitud de programas, lenguajes y herramientas computacionales (la mayoría de ellas ya desaparecidas). Actualmente, el uso —tal vez excesivo— de las redes sociales ocupan la atención y todos quieren tener acceso a lo que se dice, a lo que opina la mayoría y es válido, cuando se refiere al consumo de productos o a preferencias que pueden incidir en los mercados de cualquier tipo, pero no tiene la misma importancia para todas las profesiones. Al mismo tiempo sigue existiendo la idea de que todos deberíamos programar, ya que ahora es tan fácil, aunque es probable que en el futuro lo sea más todavía, así que tal vez valga la pena esperar.

En cambio, hoy parecen olvidadas algunas antiguas habilidades que podrían seguir siendo muy útiles a los directivos. Alguna vez dijo Robert Fulghum que todo lo que él necesitó saber lo aprendió en el *kinder-garden*; es excesivo, ciertamente, pero hay habilidades aprendidas a muy temprana edad profesional que algunos directivos poseían hace años y que ahora parecen desaparecidas entre las nuevas generaciones que egresan para ocupar las direcciones de empresas. En algunos casos establecen una conexión con conceptos contables que deben ser aprendidos durante los estudios profesionales, pero otras veces no.

La habilidad numérica elemental sería la primera. Desde la aparición de la calculadora, los egresados universitarios han perdido la habilidad para realizar operaciones aritméticas elementales, lo grave es que esto se extiende hasta ingenieros y matemáticos que echan mano de sus sofisticadas calculadoras para determinar cuánto es el 10% de \$1,000. Esto tiene solución con un curso elemental de cálculo mercantil que se realice sin que se permitan artefactos electrónicos en el aula, pero nadie tiene el valor de implementarlo. El libro *Gimnasio de Aritmética* de Milton Briggs es un ejemplo útil e interesante de lo que podría trabajarse al respecto. ◉

HOY PARECEN OLVIDADAS ALGUNAS ANTIGUAS HABILIDADES QUE PODRÍAN SEGUIR SIENDO MUY ÚTILES A LOS DIRECTIVOS.

DR. MARIO
DE MARCHIS
PARESCHI

Profesor de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas, UDLAP

Doctor en Administración por Instituto Tecnológico de Estudios Superiores

Experto en: Liderazgo, Ética, Estrategia

Autor del libro *Yo, el Director*

Colaborador en medios digitales e impresos de comunicación

ADIÓS AL TRABAJO

Se narra una anécdota, probablemente falsa, pero por eso, paradójicamente, más verdadera e interesante, que un día Henry Ford II y Walter Reuman, el jefe del sindicato de los trabajadores de la industria automotriz, caminaban conociendo una planta recientemente mecanizada. El primero de ellos, medio en broma y de forma provocadora, comentó: «Walter, y ahora, ¿cómo lograrás que estos robots paguen tus cuotas sindicales?» y recibió la cortante respuesta del líder obrero: «Henry, ¿cómo vas a hacer tú para convencerlos de que compren tus coches?».

Todo apunta a que, contrariamente a la opinión de La Fontaine, que abre el artículo, estamos asistiendo al principio del «fin del trabajo», debido a la última ola de automatización que las nuevas tecnologías informáticas están provocando y, a diferencia de lo que sucedió en la Revolución Industrial, las nuevas industrias no están casi creando nuevos trabajos, pero se estima hoy que, en menos de veinte años, más del 70% de los trabajos actuales desaparecerán. Por esto Trump ganó las elecciones. Consideren que, en 1992, de todo el consumo de los estadounidenses, el 5% de los hogares más ricos representaba el 27%; veinte años después era el 38%, mientras el consumo del 80% más pobre del país había disminuido del 47% al 39%. La clase media de EE. UU. y de Europa está desapareciendo y Trump capta este malestar y descontento, pero proporciona una solución incorrecta e imposible.

Todos los procesos industriales se están robotizando, y no sólo en los países ricos, sino también en China y en la India. Las impresoras 3D, son cada vez más versátiles e imprimen desde un ala de avión, a un órgano humano y hasta la piel para personas que presentan

quemaduras en el cuerpo. Sin embargo, lo más preocupante es que la tecnología también ha empezado a sustituir a los llamados «trabajadores del conocimiento». La semana pasada escuchaba una discusión en Italia, donde un sindicalista peleaba para que en los *call center* dieran trabajos de tiempo completo, con prestaciones y seguros, sin darse cuenta que, en menos de cinco años, no habrá ningún humano trabajando en un *call center*, sino Alice, un algoritmo cognitivo que no sólo aprende, sino que puede distinguir por el tono de la voz, las emociones del humano que pregunta y se adapta a consecuencia. En Londres, hasta hace unos años, los taxistas tenían que aprender de memoria todas las calles de la ciudad, una habilidad que modificaba el hipocampo de sus cerebros al tener que memorizar tanta información, sin embargo, hoy, en un GPS, puedes encontrar cualquier dirección y mañana un coche autónomo de Uber, o su equivalente, llegará a recogerlos sin necesidad de chofer.

¿QUÉ HARÁN LOS MILLONES DE TAXISTAS Y TRANSPORTISTAS?

Watson, el programa de inteligencia artificial de IBM que diagnostica enfermedades, analizando la base de datos de la Organización Mundial de la Salud, es mucho más preciso que cualquier médico del mejor centro de investigaciones del mundo. Por otro lado, cuando Google compró YouTube en 2007, pagó 1,650

SE ESTIMA HOY QUE,
EN MENOS DE

VEINTE AÑOS

MÁS DEL

70 POR CIENTO

DE LOS TRABAJOS
ACTUALES, DESAPARECERÁN

2019

37



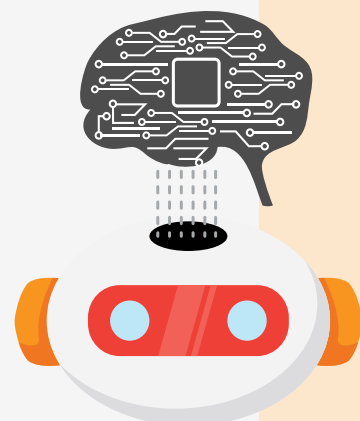
millones de dólares por una empresa que tenía 65 empleados. En febrero de 2014 Facebook compró WhatsApp por la estratosférica cantidad de 19,000 millones de dólares, en ese momento la empresa contaba con 55 empleados.

El gran problema es que los robots «no compran coches», ni servicios, ni viajan, ni generan ingresos por turismo, es decir, sólo los humanos compramos productos y 200 multimillonarios, como en la película Elyseum, no forman una demanda suficiente a mantener funcionando una gran economía.

¿CUÁL SERÁ LA SOLUCIÓN?

Ya en muchos países se analiza proveer a los ciudadanos de un «ingreso mínimo garantizado», sin necesidad de trabajar, recibirán dinero para poder gastar y formar un mercado. El año pasado ya se hizo un referéndum en Suiza para aprobar un «Ingreso de base incondicionado», de 2,250 euros mensuales para adultos y 560 para niños, por todo el arco de la vida, y fue rechazado por el 78% de la población helvética. Muchos lo rechazaron, no queriendo personas flojas, que viviesen a expensas de la comunidad que los mantuviera. Sin embargo, en pocos años, cuando desaparezca el trabajo, será la única solución posible. Y ahora, la pregunta central: ¿puede un hombre vivir toda su vida sin trabajar ni siquiera una hora? ¿Qué hará con tanto tiempo libre? Sin tener la maldición bíblica de «Te ganarás el pan con el sudor de tu frente», que incumbió sobre la humanidad desde siempre, ahora podremos tener hasta un filete o una langosta sin sudor. 

¿SERÁ UN
REGRESO AL PARAÍSO
TERRENAL O LA
CREACIÓN DE UN
INFIERNO EN EL
PLANETA?



contexto.udlap.mx

Participa publicando tus proyectos de investigación,
artículos de divulgación, videos y podcast
en las siguientes categorías:

- Negocios y finanzas
- Sociedad y globalización
- Gestión del talento
- Innovación y tecnología
- Ciencia y salud
- Arte y cultura
- Responsabilidad social

 (222) 229 20 00 ext. 4047 ·  contexto@udlap.mx

 contexto.udlap.mx/sobre-contexto/

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 Consultores

CONSULTORÍA • **CURSOS** • DIPLOMADOS
PROGRAMAS ESPECIALES

EDUCACIÓN CONTINUA

Programas creados para contribuir con la formación, actualización y capacitación de nuestros clientes. Ofrecemos temas de vanguardia que mejoran la competitividad de las empresas y fomentan el desarrollo integral de los participantes. Impartidos por profesores con una amplia experiencia profesional y académica.

Los programas de educación continua se agrupan en las siguientes áreas:

- Artes y humanidades
- Ciencias sociales
- Contabilidad y finanzas
- Estrategias de marketing y negocios
- Habilidades Soft
- Ingeniería, tecnología y calidad
- Salud y bienestar

SOLUCIONES EMPRESARIALES

Nos centramos en el diseño de programas y proyectos que respondan a las necesidades específicas de cada organización: el contenido, duración, lugar y forma de impartición se definen siempre en función de estas necesidades. Contamos con programas *on demand* que aportan un enfoque práctico y estratégico, siempre bajo la premisa de generar valor a la empresa.

Algunas de nuestras áreas de más demanda son:

- Coaching ejecutivo
- Capital humano y habilidades soft
- Alta dirección y estrategias empresariales
- Economía y finanzas
- Marketing, comunicación y relaciones públicas
- Ingeniería, tecnología y calidad
- Derecho y nueva legislación

SOLUCIONES GUBERNAMENTALES

Programas enfocados en mejorar la administración pública en los ámbitos municipal, estatal y federal. El objetivo es elevar la calidad de los servicios que se ofrecen en estos sectores.

Nuestras áreas de especialización son:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Planes y proyectos
- Programas de capacitación

UDLAP CONSULTORES

Edificio HU • Oficina 316

☎ (222) 229 27 13 • 229 22 56 • 229 20 00 ext. 5009 • 🌐 consultores.udlap.mx

© udlap.consultores@udlap.mx • 📍 /UDLAPconsultores • 🐦 @UDLAPconsult • 📺 UDLAP Consultores

UDLAP®



CONEXIÓN
UNIVERSITARIA

UDLAP®

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