

Soft Skills

Competencias Gerenciales para triunfar en el siglo XXI:

Casos Prácticos

Coordinador

Carlos Alberto Rodríguez Castañón



Creatividad-Innovación

Proactividad

Pensamiento Crítico

Inclusión

Home Office

Adaptabilidad al Cambio

Ciudadanía Global

Primera edición: 2021

ISBN: 978-607-8561-20-9

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado - electrónico, mecánico, foto- copia, grabación, etc.-, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Impreso en México / Printed in Mexico

© Gestión editorial: Yuridiana Rodríguez Ramírez

© Formación de interiores: Rodrigo Gómez Robles

© Publicaciones UPG de la Universidad Politécnica de Guanajuato



Soft Skills

Competencias Gerenciales para triunfar en el siglo XXI:

Casos Prácticos

Coordinador

Carlos Alberto Rodríguez Castañón

Creatividad-Innovación

Proactividad

Pensamiento Crítico

Inclusión

Home Office

Adaptabilidad al Cambio

Ciudadanía Global

Dedicatoria

Con profundo respeto

En memoria

Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo †

Profesor-Investigador de la UPG
y una de las mentes más brillantes
en temas de Responsabilidad Social.

Lic. Gema Rosas Durán †

Docente de la Academia de Desarrollo Humano de la UPG
mujer admirable, que deja un gran legado de perseverancia,
nos enseñó a luchar por la vida a pesar de todas las adversidades.

Dada la creciente velocidad del cambio tecnológico, la cuarta revolución industrial exigirá y se centrará en la capacidad de los trabajadores para adaptarse continuamente y aprender nuevas destrezas y enfoques dentro de una variedad de contextos. Hoy en día, estoy convencido que el talento, más que el capital, representará el factor productivo crítico.

Klaus Schwab

Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender.

Alvin Toffler

Contenido

Capítulo 1

Creatividad e Innovación

Caso de Estudio: Eko Empaques de Cartón S.A. de C.V.

Carlos Alberto Rodríguez Castañón & Sergio Menchaca Flores

Capítulo 2

Inclusión

Ana Laura Arteaga Cervantes & María del Rosario Ruiz Torres

Capítulo 3

Home Office

Patricia Hernández Medina & Martín Pedro Mendoza Romero

Capítulo 4

La Proactividad en el Ámbito Laboral

María del Rosario Ruiz Torres & Ana Laura Arteaga Cervantes

Capítulo 5

Adaptabilidad al Cambio

Cristina Arredondo Montoya & Ma. Guadalupe Melesio Moreno

Capítulo 6

Ciudadanía Global

Ma. Beatriz Lanuza Aboytes

Capítulo 7

Pensamiento Crítico

Caso de Estudio: Manufacturera de Calzado Lazzio, S. A. de C. V

Ma. Guadalupe Melesio Moreno & Cristina Arredondo Montoya

Prólogo

Debido a la buena respuesta que se tuvo con la publicación del primer libro sobre *Habilidades Directivas del Siglo XXI: Casos Prácticos*, nos permitimos presentar a Ustedes un segundo documento que adiciona nuevas competencias laborales que deben tener los trabajadores del presente milenio. Agradecemos a académicos e investigadores de muchas universidades y localidades del mundo que han hecho uso de este material para efectos de aprendizaje en las aulas. Nos apasiona escribir ante ciudadanos del mundo que no rehúyen a la interculturalidad. Los programas académicos poseen brechas que no están a la altura de la dinámica en que evolucionan las organizaciones y las sociedades.

En el capítulo 1 de este libro hemos construido el caso de ***Creatividad e Innovación***, en un mundo de constantes transformaciones el ingenio debe ser el principal insumo, los empleados y empresarios deben permanentemente cuestionar la forma de hacer las cosas, de lo contrario la competencia y el mercado los extinguirá. En el capítulo 2 se ha construido el tema de ***Inclusividad***, que permita entender, valorar y respetar la diversidad de los seres humanos. El Covid 19 ha sido un gran pedagogo, vino a acelerar el comercio electrónico, la educación a distancia y ***El Home Office*** (Capítulo 3), que era un tema naciente, practicado solamente por algunas compañías globales, pero su uso se masificó en el 2020 y detonó su pertinencia, alcanzando o superando índices de productividad respecto al modelo in situ. La hipótesis ancestral sostenía que para producir y generar riqueza se necesitaba que el trabajador debía estar físicamente en planta, este argumento está siendo hoy en día rechazado por los departamentos de capital humano de las organizaciones.

Otra competencia que forma parte del capítulo 4 es la ***Proactividad***, el trabajador debe tener iniciativa, capaz de trabajar sin supervisión, con autonomía, resiliencia y generar resultados por convicción, la proactividad se provee de la automotivación. ***La Adaptabilidad al Cambio*** forma parte del capítulo 5, la denominada resistencia al cambio aún prevalece en la mentalidad de muchas personas y organizaciones, no gustan de experimentar nuevos métodos, se sienten cómodos haciendo lo mismo, sacarlos de su zona de complacencia los llena de estrés. “Cambias o te Cambian” es el dogma del nuevo siglo, aferrarse a sistemas o estrategias que funcionaron hace algunos años no garantizan la supervivencia.

Hoy en día, se han derribado las barreras físicas y culturales, favoreciendo una ***Ciudadanía Global***, tema que se aborda en el capítulo 6, ya lo decía el filósofo Séneca “No he nacido para un solo rincón, mi patria es todo el mundo”, los productos son diseñados y fabricados de forma mundial, los países están poblados de inmigrantes de diversas nacionalidades, las compañías tienen colaboradores procedentes de países heterogéneos, por tanto, esta inevitable interconectividad enriquece la forma de pensar y de vivir como ciudadanos de la Tierra.

Las organizaciones deben contar con futurólogos y gestores de la incertidumbre que ayuden a predecir eventos fuera del FODA tradicional. ***El Pensamiento Crítico*** se desarrolla en el capítulo 7, es una competencia que se debe enseñar en los sistemas educativos actuales, recitar fórmulas o aprenderse párrafos completos de forma memorística para pasar exámenes no ayudan de mucho en la vida real, las herramientas cognitivas de la observación, la comparación, la secuencia, el pensamiento concreto, inferencial, inductivo o método deductivo son esenciales para activar el pensamiento crítico, el pensador crítico se documenta, evalúa la información y ofrece argumentos sólidos, este tipo de individuos no gustan de tener pensamientos denominados de rebaño.

El nuevo kit de habilidades y competencias que debe poseer la fuerza laboral, implica realizar trabajos colaborativos y en *coworking* con sus pares de otras regiones del mundo, ser amigables con robots, en armonía con medio ambiente y con alta responsabilidad social. El futuro laboral demanda trabajadores *multitask*, que nunca dejen de aprender, adaptables, auto-gobernables, con habilidades cognitivas, tecnológicas, psicosociales y a su vez físicas que le permitan impactar positivamente en los resultados organizacionales. En un entorno dónde la demanda de trabajo rebasa por mucho las ofertas de empleo, el trabajador debe asegurar contar con estas habilidades híbridas para ser competitivo y no quedarse *outside* de las nuevas reglas de juego. Así también el equilibrio trabajo-familia será una necesidad a satisfacer por las empresas.

Ante los riesgos a que enfrentará el mundo en los tiempos presentes y venideros: Aumento de la temperatura, pérdida de la biodiversidad y desastres naturales a consecuencia del cambio climático, masificación de los ciber ataques, aumento de la pobreza económica y espiritual, nuevas enfermedades infecciosas, crisis de gobernanza mundial, condiciones sociales inestables, aumentos pronunciados de las brechas entre las clases sociales y un congelamiento en la dinámica de la movilidad social, la humanidad y su taxonomía generacional de Baby Boomers, Generación X , Y o Z, deben estar preparados para ello.

El futuro del trabajo modificará los entornos, las formas de convivencia, disrumpirá los modelos de hacer negocios, unas profesiones desaparecerán y otras arribarán. Incluso el software y los conocimientos que estén adquiriendo los estudiantes en este momento en las escuelas serán reemplazados por otros en cuestión de meses o semanas, habrá una disminución en el tiempo de caducidad de los saberes. Bienvenidos a la segunda década del siglo XXI, ¡prohibido tener miedo al cambio!

Carlos Alberto Rodríguez Castañón

Capítulo 1

Creatividad e Innovación

Caso de Estudio: Eko Empaques de Cartón S.A. de C.V.



Carlos Alberto Rodríguez Castañón¹ & Sergio Menchaca Flores²

“La creatividad es la inteligencia divirtiéndose”.

Albert Einstein

¹ Catedrático-Investigador de la carrera de Ingeniería en Tecnologías de Manufactura de la Universidad Politécnica de Guanajuato. Doctorado en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Posgrado en Marketing Estratégico en los Negocios por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Email de Correspondencia: carodri-guez@upgto.edu.mx

² Director y Socio Fundador de la Empresa Eko Empaques de Cartón. Licenciado en Comercio Internacional por la Universidad de Celaya con Master in Business Dynamics por el Growth Institute.

Introducción

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, las 10 habilidades que se debe tener en el mundo laboral a partir del año 2020 son: Resolver Problemas Complejos, Pensamiento Crítico, *Creatividad*, Manejo de Personal, Coordinación con Otros, Inteligencia Emocional, Toma de Decisiones, Enfoque al Servicio, Negociación y Flexibilidad Cognitiva (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana, 2020). ¿Pero que es la creatividad?:

Es la capacidad para formar combinaciones, para relacionar o reestructurar elementos conocidos, con el fin de alcanzar resultados, ideas o productos, a la vez originales y relevantes. Esta capacidad puede atribuirse a las personas, grupos, organizaciones y también a toda una cultura. En una medida importante, la creatividad equivale a una cierta manera de utilizar lo que está disponible, a hacer un uso infinito de recursos necesariamente finitos. (López-Pérez, 2017, p. 56)

Para Lobell (2018) la creatividad implica transformar ideas, imaginación y sueños en realidad. Cuando eres creativo, puedes ver los patrones ocultos, hacer conexiones entre cosas que normalmente no están relacionadas y proponer nuevas ideas. La capacidad creativa depende del pensamiento creativo, que en gran medida es una solución a problemas.

El antecedente inmediato del iPod de Steve Jobs era el Walkman y el Discman, se utilizó el conocimiento disponible para crear un nuevo reproductor con una mayor capacidad de almacenamiento. Crear algo nuevo o modificar lo ya existente pasa por un proceso que conlleva a plantearse preguntas: ¿Se puede hacer de otra forma? ¿Cómo puedo sorprender al consumidor o al mercado? ¿Qué podrá facilitar aún más la vida del ser humano? ¿El proceso, producto o servicio podría hacerse más esbelto y económico?

Para Matesanz (2014) La mayoría de personas que se dedican a oficios creativos o que simplemente poseen una gran creatividad, tienen una serie de rasgos comunes que los definen:

1. **Son personas muy curiosas.** Les gusta no parar de aprender.
2. **Se acostumbran a cierto malestar mental.** Esperan hasta encontrar la “solución perfecta”.
3. **Hacen de la creatividad una rutina.** Cada día lo toman como una nueva oportunidad de crear.
4. **No se toman así mismos demasiado en serio.** Tienen una gran capacidad para reírse de sí mismos.
5. **Se desconectan fácilmente del trabajo.** La mayoría de proyectos creativos surgen fuera del horario laboral y de las paredes del trabajo.
6. **Se interesan con casi cualquier cosa.** Donde el resto de la gente ve algo banal o sin importancia, una persona creativa puede llegar a ver un grandísimo potencial o algo por hacer.
7. **Les interesa la gente.** Saben escuchar y aprender de lo que les cuentan las personas, llegando a resultar incluso fuente de inspiración para ellos.

Estimado lector, si quieres pertenecer al selecto grupo de gente creativa, necesitas des-aprender tus malos hábitos que te hacen pensar de una forma convencional y lineal, experimenta desviarte de en vez en cuando de tu ruta tradicional en que viajas a la escuela o el trabajo, modifica el layout de tu recámara, hazte preguntas poderosas del por qué suceden las cosas, rodéate de gente que piensa como tú y verás el efecto multiplicador, la idea que se incubó en tu mente se convertirá en innovación y en el próximo éxito de mercado.

Existen muchas técnicas que ayudan a estimular la creatividad, como el longevo *brainstorming*, *brainwritting*, mapas mentales, el método de creatividad SCAMPER que es un acrónimo que representa siete palabras: sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en otros usos, eliminar o reordenar, el método PNI (Positivo, Negativo e Interesante), la técnica de los 6 sombreros de Edward Bono, el Método 635 que es una técnica creativa que requiere de 6 personas para que desarrollen 3 ideas sobre un tema específico en 5 minutos. La sinéctica es una de las técnicas para generar ideas más particulares que existen, fue creada por William Gordon, y permite conseguir soluciones racionales a problemas complicados (Coworkingfy, 2020). Hay técnicas poco ortodoxas donde las ideas brillantes emergen en la ducha o a las 3 de la mañana en el proceso de sueño, incluso a veces tomando en el rincón de una cantina (como sucedió con José Alfredo Jiménez, compositor mexicano más creativo del siglo pasado, que sin contar con educación musical pudo crear cientos de canciones). El también genio Tomas Alva Edison patentó 1,093 ideas. Como lo fue Picasso en la pintura, Ernest Hemingway en la literatura, o Cristiano Ronaldo en el fútbol. Nunca podrás aspirar en ser creativo sino refutas lo establecido, decía Albert Einstein: “No esperes resultados diferentes si siempre haces lo mismo”. Tom Peters (2002) los denomina empresas y personas con alta desviación estándar (rareza), si no existe eso no hay creatividad ni innovación a nuestro alrededor. Renovarse es volverse “bicho raro”. A este tipo de “bichos” hay que darles una gran libertad de movimiento y oportunidades con una gran paga, el talento es más probable encontrarlo en los chiflados, inconformistas, disidentes y rebeldes que traigan aire fresco a todas las áreas de la organización, Si no cometes errores con frecuencia es que no estás trabajando suficientemente duro. Decía un ejecutivo australiano Phil Daniels –comentado por Peters-: “Recompensa los fallos excelentes. Castiga los éxitos mediocres” (p. 126). En las grandes empresas no surgen jóvenes disruptores, dado que suelen volverse institucionales, masificarse y cumplir metódicamente con políticas, ¡prohibido revelarse! (Borghino, 2018).

Otra técnica de producción de ideas fue realizada por La *Kellogg School of Management*, que demuestra que la vergüenza puede actuar de estímulo para aumentar la creatividad. Los participantes del estudio que iniciaron una lluvia de ideas relatando un momento embarazoso generaron un mayor número y una gama más amplia de ideas que los que compartieron el recuerdo de un momento que los llenó de orgullo. La vergüenza tendemos a asociarla con la incompetencia y la torpeza, características muy poco estimulantes, se ha observado que el miedo a la vergüenza —a ser calificado de torpe e incompetente— es lo que inhibe la generación de ideas, más bien que la vergüenza en sí. Los investigadores sospechaban que, si los participantes ventilaban sus historias vergonzosas, se les quitaría la sensación de que estaban a punto de ser juzgados y esto los animaría a dejar de censurarse a sí mismos (Kellogg Insight, 2020).

Para la Profesora Amy Edmonson de la Universidad de Harvard, en su libro *La Organización Intrépida*, explica que, si quieres fomentar la innovación, debes desarrollar un entorno en el que la gente se sienta segura

para soñar, pueda expresar sus opiniones y sentimientos, correr riesgos. Cuando más seguro sea el ambiente, más innovación se tendrá (Citado por Hastings *et al.*, 2020).

Creatividad e Innovación no es lo mismo, están intrínsecas, pero conceptualmente son diferentes: La principal diferencia entre creatividad e innovación es el enfoque. La creatividad consiste en liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas. Esos conceptos pueden manifestarse de diversas formas, pero la mayoría de las veces se convierten en algo que podemos ver, oír, oler, tocar o saborear. Sin embargo, las ideas creativas también pueden ser experimentos mentales dentro de la mente de una persona. La creatividad es subjetiva, por lo que es difícil de medir. Mientras que la innovación es completamente mensurable. La innovación consiste en introducir cambios en sistemas relativamente estables. También se ocupa del trabajo necesario para hacer viable [y aterrizable] una idea, hacerla realidad. Al identificar una necesidad no reconocida y no satisfecha, una organización puede utilizar la innovación para aplicar sus recursos creativos para diseñar una solución adecuada y obtener un retorno de su inversión, Business Insider (2013).

En el Índice Global de Innovación 2019 (IGI) de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés), Suiza es el país más innovador del mundo, seguido de Suecia, Estados Unidos, Los Países Bajos y el Reino Unido. Mientras que en la Región África de Norte y Asia Occidental lo lidera Israel, en la parte Asia Sudoriental, Asia Oriental y Oceanía los más innovadores son Singapur, República de Corea y Hong Kong. En América Latina, Chile es la nación más innovadora y en Asia Central y Meridional La India es el país que ocupa el primer lugar (Instituto Mexicano de la Competitividad [IMCO], 2019). Se dice que el mexicano es creativo, pero el registro de patentes hechas por mexicanos no evidencia que estemos entre los mejores del mundo.

Un recurso que están utilizando las compañías visionarias es permitir a sus empleados tener una siesta durante la jornada laboral (Google, Nike, Huawei, La NASA), hay evidencias científicas que avalan el sueño contribuye a la creatividad. En un estudio realizado por Marguilho *et al.* (2015) mostró que el sueño tiene un efecto positivo en la creatividad, confirmando la hipótesis de que estos dos constructos son relacionados. Una buena rutina del sueño puede aumentar los niveles de innovación, soluciones creativas y desarrollo de nuevas estrategias.

No es casualidad que Netflix otorgue prolongados periodos de vacaciones a su personal, así lo redacta su creador Reed Hastings en su libro “Aquí no Hay Reglas”:

Cuando juzgamos el rendimiento en nuestra empresa, el trabajo duro es irrelevante [...] Nuestra política es: ¡Vete de vacaciones! Muchas de nuestras innovaciones más importantes se produjeron cuando el personal se tomó tiempo libre [...] es beneficioso para las empresas que los empleados se tomen vacaciones. El tiempo libre aporta una banda ancha mental que permite pensar creativamente y ver el trabajo desde otro punto de vista. Si se trabaja todo el tiempo, no hay perspectiva para ver el problema con una nueva mirada. (p. 76)

Jeff Bezos, fundador de Amazon, en su libro “Crea y Divaga” comenta sobre la creatividad:

Sabíamos que queríamos generar una cultura de creadores, de gente curiosa, de exploradores, de mentes a las que les gusta inventar, de personas que incluso cuando sean expertas sigan manteniendo el espíritu inquisitivo de un principiante, de profesionales que vean las cosas que hacemos simplemente como un método provisional que cambiará con el tiempo [...] Conseguiremos el éxito a través de: inventando, lanzando, reinventando, relanzando, desaprendiendo, empezando de nuevo, y repitiendo el ciclo una y otra vez. (2020, p. 205)

Un disruptor es como aquel fabricante de zapatos que envió hacer una investigación de mercado a una pequeña ciudad de África. El investigador encontró que todos caminaban descalzados. Ante esta realidad envió un mensaje a su jefe diciendo que en esa región no había mercado para los zapatos porque todos andaban descalzos. Un tiempo después, otro mercadólogo fue al mismo lugar y ante la misma situación pensó: “Aquí hay un enorme mercado, nadie tiene zapatos”. La misma situación vista con un lente diferente (Borghino, 2018, p. 198). Algo así sucede con las mentes creativas, tienen un pensamiento holístico, rompen las reglas de juego, el estatus quo de lo establecido, desafiando los paradigmas y patrones.

En nuestros cursos de Creatividad, siempre le decimos a los alumnos que exploten su capacidad de observación, todo lo que ellos ven, es susceptible de mejorar, muchas personas vieron una manzana caer, pero solamente Issac Newton se preguntó por qué, fue así que Travis Kalanick y Garret Camp crearon Uber, al observar el mal servicio de los taxis tradicionales; o Netflix al identificar el problema que tenía el usuario al entregar películas en Blockbuster:

En los años noventa me gustaba alquilar películas en VHS en el Blockbuster [...] las devolvía rápidamente para evitar recargos. Pero un día moví un montón de papeles que había sobre la mesa del comedor y descubrí una cinta que había visto una semana antes y había olvidado devolver, tuve que pagar ¡cuarenta dólares! Me sentí muy tonto. Gran parte del margen de Blockbuster provenía de los recargos por demora. Si un modelo de negocio consiste en hacer que la clientela se sienta estúpida, difícilmente generará fidelidad. ¿Existía otro modelo para ofrecer el placer de ver películas en el comedor de casa sin infligir el dolor de pagar mucho cuando alguien olvidaba devolverlas? (Hastings, *et al*, 2020, p. 30).

“La observación es un proceso que consiste en la fijar la atención en un objeto o situación para identificar sus características. La identificación ocurre en dos etapas: la primera, concreta y la segunda, abstracta” (Sánchez, 2009, p. 29). “La imaginación y una mente inquisitiva son requisitos esenciales para la persona creativa” (Kleppner *et al.*, 1994, p. 824).

Para Tom Connellan (2004) en su libro las siete claves del éxito de Disney, sustenta que la empresa tiene una fanática atención a los detalles y una capacidad de siempre saber escuchar; que les ha permitido ser una de las marcas más valiosas del mundo. Las mentes creativas hacen uso de su hemisferio derecho del cerebro para hacer cosas grandiosas y útiles para la humanidad.

Paula Santilli, Directora de Operaciones de PEPSICO México, suele visitar las plantas y el campo donde se cultivan las materias primas de productos como Sabritas o Doritos; gusta de subirse a los tractores y abrazar a los empleados. Ella comenta:

Porque la gente que está en la línea de manufactura, en la recepción de materia prima o en los centros de distribución, es la gente que sabe y que me dice “señora, no sé por qué hacemos esto, es una tremenda pérdida de dinero”. Y lo único que tengo que hacer es ejecutar sus consejos, articular esos comentarios y transformarlos en estrategias sustentables. (García, 2017, citado por Rodríguez, p. 43)

Precisamente, es lo que deben hacer los directores de las compañías, bajar a piso y escuchar la inmensa creatividad de las personas que se localizan en la base de la pirámide organizacional. Hay empresas que desarrollan programas para recolectar ideas brillantes de sus empleados y los premian por ello. No obstante, la inercia es que el “pensamiento Lineal domina la mayoría de los modelos mentales hoy utilizados para decisiones críticas” (Senge, 1999, p. 259).

Platican la historia que en una ocasión el CEO (Chief Executive Officer) de una empresa fue a visitar una de las filiales, el director de la empresa lo recibió y le dio un recorrido por toda la planta, al comienzo del recorrido el CEO observó a un hombre que permanecía de pie en un cubículo de cristal cercano a las líneas de producción, después de tres horas de terminar con la visita, alcanzó a ver que el hombre del cubículo permanecía ahí, sin laborar y simplemente mirando, entonces el CEO le preguntó al director, señalando aquella persona ¿Qué función hace él? ¿no trabaja? El director le responde:

- ¿Se acuerda de aquella idea que nos permitió ahorrar más de dos millones de dólares al año?
- Si como no, esa idea mejoró sustancialmente nuestro estado de resultados.
- Pues fue él quien la propuso.
- ¡Entonces que esperas!, ve y límpiale bien el cristal para que pueda observar mejor.

La ceguera de taller, la resistencia al cambio, la monotonía, el miedo a lo desconocido, el temor a fracasar, son factores que deshabilitan el botón de la creatividad, ¿Se acuerdan cómo éramos de niños? Intrépidos, con ideas descabelladas, componíamos y descomponíamos, incluso llegamos a meter la punta de la lengua en los contactos de luz (por favor no lo hagan, se siente horrible), experimentábamos todo el tiempo, científicos en potencia, nos divertíamos, esa es la creatividad que no debemos permitir se extinga. De lo contrario, terminaremos siendo empleados, trabajando 8 horas diarias, esperando una quincena, haciendo tareas repetitivas y así, hasta que nos jubilemos. La gente creativa son seres desadaptados, poco lineales, con ideas bizarras, ¿a poco algún día te imaginabas que existiera una cerveza sin alcohol?, o en temas de Panadería pudiera existir la “manteconcha”.

En la actualidad, es muy común escuchar por las calles un sinfín de expresiones sonoras emitidas por individuos ofreciendo algo en particular. Quién no ha escuchado por las calles el típico: “Se compran, colchones, refrigeradores, zapatos, o algo de ropa usada que vendan”, o al señor en bicicleta gritando: “El pan”; cómo olvidar el sonido del afilador de cuchillos, el vendedor de leche, o el típico repique

del metal empleado por el vendedor de obleas, y qué decir de las campanitas del vendedor de helados, entre otros. (Jamaica, 2016, párr. 13).

Esto también es creatividad, la creatividad del vendedor para hacer destacar sus productos, la creatividad de los publicistas para obtener más rating en sus anuncios. Nuestros abuelos y padres al viajar, cargaban maletas de gran peso o acudían a las escuelas con una mochila que contenía tantos libros y libretas que afectaban la espina dorsal, hasta que apareció en 1972 Bernard Sadow quien creativamente diseñó maletas con ruedas, el Eureka se le ocurrió durante un viaje que hizo con su familia a islas del mar Caribe.

En la cuarta revolución industrial la creatividad es la fuerza real para producir innovación, con ella se crea riqueza, valor y ventaja competitiva. No olvidemos que el progreso de la humanidad ha estado sustentado en la capacidad creadora del hombre. Para Gordon expresa que creatividad “es la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y se resuelven problemas, con el resultado de invenciones artísticas o técnicas” (1963, p. 48). Steve Jobs, el genio creativo de Apple, decía: creatividad es justamente conectar cosas (Gallo, 2010, p. 79, citado por Martínez, 2019).

Ningún consumidor le dijo a Domino’s (entrégame pizzas en 30 minutos o será gratis), a FedEx (cadena logística), a tiendas Oxxo (pago y depósitos a tarjetas, retiros de efectivo, boletos de autobús, pago de luz, cable, agua, en un solo lugar), Farmacias Guadalajara (también ofrecen lo que hace una tienda de conveniencia). La empresa de cosméticos Avon en enero del 2021 lanzó en su catálogo de productos la venta de maquillaje para hombres, esos son ejemplos de cómo pensar “fuera de la caja”. “Ningún cliente pidió jamás a Amazon la creación del programa Prime [o el asistente Alexa] (al 2020, Amazon Prime Video tenía 140 millones de suscriptores), pero resulta evidente que lo querían” (Bezos, 2020, p. 179).

Si en el 2013 le hubiéramos dicho a un cliente si quería un cilindro negro encendido permanentemente en su cocina del tamaño de un bote de Pringles al que le puedan hablar y hacer preguntas, que también enciende la luz y pone música, les garantizo que habrían fruncido el ceño y habrían respondido con un rotundo “No gracias”. (Bezos, 2020, p. 210).

La creatividad también la podemos ver en la música, juntar las voces de un grupo musical como los Ángeles Azules que tocan “cumbia”, cuyo segmento de mercado va dirigido principalmente a un nivel socioeconómico D+, D y E, con una artista de género pop (público objetivo de nivel socioeconómico A/B, C) como lo es Ximena Sariñana, la canción “Mis Sentimientos” incluida en el álbum “Cómo te voy a Olvidar Edición de Súper Lujo”, el mundo vio nacer un nuevo concepto: cumbia sinfónica con elementos de rock y pop, eso es revolucionar y provocar una disrupción en el mercado, ahora esa canción pudo escalar y llegar a otros segmentos de la población, al día de hoy cuenta con más de mil millones de reproducciones en You Tube. Creatividad e innovación es lo que hizo Airbnb (creada por los jóvenes Brian Chesky, Joe Gebbia y Nathan Blecharczyk), compraron unos colchones inflables y ofrecieron hospedaje en su departamento, un concepto que rompió las reglas del turismo a nivel global y que hoy la plataforma está valuada en 79,221 millones de dólares, una idea que no se les ocurrió a Marriott, o al Grupo Hilton.

Una comunidad que nació en 2008 cuando dos anfitriones dieron la bienvenida a tres invitados en su casa de San Francisco, y desde entonces ha crecido a 4 millones de anfitriones que han recibido a más de 800 millones

de llegadas de huéspedes a unas 100,000 ciudades en casi todos los países y regiones del mundo. (Airbnb Investors, 2021, Párr. 2).

Otro ejemplo de creatividad e innovación es la empresa BlaBlaCar (App que permite compartir tu automóvil en viajes de una ciudad a otra) que inició en el 2006 en Francia y hoy la red social está presente en 22 países y tiene más de 50 millones de usuarios. Como dijo Henry Ford: “Si le hubiera preguntado a la gente qué querían, me habrían dicho; Un caballo más rápido”. Decía Steve Jobs “La mayoría de la gente no sabe lo que necesita hasta que se lo enseñas” (Borghino, 2018, p. 74). Lo anterior tiene sustento, nadie se negaría al día de hoy comprar prendas de vestir que no necesiten plancharse, o neumáticos que no se ponchen, o televisores solares que no aumenten la factura de la luz. Los ciclos de vida de los productos se han reducido exponencialmente, su caducidad es previsible.

¿Cuál es el secreto de Silicon Valley? [Ahí se concentran las empresas más creativas del mundo como Apple Inc., Cisco Systems, Ebay, Google, Hewlett-Packard, Intel, Nokia, Oracle Corporation, Yahoo!, Tesla Motors, PayPal, Facebook, Twitter, etc.], el secreto no tiene nada que ver con el gobierno, los incentivos económicos o los parques tecnológicos, el secreto es el tipo de gente que se concentra ahí, ocurre una peculiar aglomeración de mentes creativas de todo el mundo. Los cafés están llenos de jóvenes con sus laptops solucionando problemas, todos ellos quieren ser el próximo Mark Zuckerberg. “En Silicon Valley, cuando enumeras tus fracasos es como si estuvieras enumerando tus diplomas universitarios. Todo el mundo aquí entiende que con cada fracaso aprendiste algo, y por tanto eres más sabio que antes” (Wadhwa, citado por Oppenheimer, 2014. p. 60). El mismo autor se cuestiona por qué en México o en América Latina no surge un Steve Jobs, que influye en esto ¿será el tipo de educación que recibimos? ¿Es un fenómeno cultural? ¿El mexicano tenemos miedo al fracaso? ¿Falta de financiamiento?

Figura 1. Las compañías más innovadoras en el 2020.

1	Apple (+2)	11	Tesla (-2)	21	Siemens (-5)	31	JD.com (New)	41	Toyota (-4)
2	Alphabet (-1)	12	Cisco (+5)	22	Target (Return)	32	Volkswagen (+6)	42	Nestlé (Return)
3	Amazon (-1)	13	Walmart (+29)	23	Philips (+6)	33	Bosch (New)	43	ABB (New)
4	Microsoft (+0)	14	Tencent (Return)	24	Xiaomi (Return)	34	Airbus (Return)	44	3M (-5)
5	Samsung (+0)	15	HP (+29)	25	Oracle (Return)	35	Salesforce (-2)	45	Unilever (-13)
6	Huawei (+42)	16	Nike (Return)	26	Johnson & Johnson (-12)	36	JP Morgan Chase (-16)	46	FCA (New)
7	Alibaba (+16)	17	Netflix (-11)	27	SAP (+1)	37	Uber (Return)	47	Novartis (New)
8	IBM (-1)	18	LG Electronics (+0)	28	Adidas (-18)	38	Bayer (-14)	48	Coca-Cola (Return)
9	Sony (Return)	19	Intel (Return)	29	Hitachi (Return)	39	Procter & Gamble (Return)	49	Volvo (New)
10	Facebook (-2)	20	Dell (+21)	30	Costco (Return)	40	Royal Dutch Shell (-10)	50	McDonald's (-29)

Source: Boston Consulting Group. Global Innovación Survey (2020).

Note: Returnees have appeared on the ranking before but not in the prior year. Values in parentheses show change in ranking from 2019.

Innovar o morir, y no se puede haber innovación si te dejas llevar por el miedo a lo nuevo o a lo que no se ha probado [...]. “Prefiero asumir grandes riesgos y fracasar que no correr ninguno [...], si quieres innovar deberías probarlo siempre, tienes que permitirte fracasar”. De todas las lecciones que aprendí, fue aceptar que la creatividad no es una ciencia. Aprendí admitir el fracaso, no la falta de esfuerzo, sino el hecho de que sí quieres innovación, tienes que permitir a las personas que se equivoquen. (Iger, 2020. p. 42, 71, 257)

Cuando Thomas Edison inventó la bombilla, no le salió a la primera, sino que realizó más de mil intentos, hasta el punto de que un discípulo suyo le preguntó el por qué persistía en construir una

bombilla, si tras más de 1,000 intentos no había conseguido más que fracasos, Edison, respondió: “No son fracasos, he conseguido saber 1,000 formas de cómo no se debe hacer una bombilla”. (De Teresa, 2016, párr. 1)

Las compañías y la gente no cambian hasta que el dolor de permanecer igual es mayor que el dolor del cambio, los empresarios solo cambian cuando están en crisis o en bancarrota. Podemos clasificar a la gente en aquellos que agregan valor (creativos), los que restan, los que dividen y los que multiplican. Los paradigmas son las razones que hacen que la gente se resista al cambio y a las nuevas ideas. Son reglas que establecen límites y nos hacen sentir confortables; cualquier idea que rebasa estos límites la ignoramos y rechazamos (Alva, 2011).

En el mismo sentido, Richard Branson (2016), afirma que nunca se aprende si no se intenta, no vale la pena invertir tiempo pensando en lo que va hacer la competencia, utilice esa energía para mirarse en el espejo y entender cómo lo ven sus empleados, su competencia y sus clientes. No espere a que los motores empiecen a fallar para revisar el vehículo: hágalo cuando todo vaya sobre ruedas. Son las personas y las organizaciones las que deben constantemente reinventarse a través de la creatividad si quieren mantenerse.

Si te preguntara ¿qué inventores mexicanos conoces? ¿Qué responderías? Posiblemente lo primero que te viene a la mente sería Guillermo González Camarena y la Televisión a Color, la cinta indeleble (Filiberto Vázquez Dávila) o la máquina para hacer tortillas patentada por Everardo Rodríguez Arce y su socio Luis Romero, la Píldora Anticonceptiva por Luis Ernesto Miramontes, el Concreto Traslúcido desarrollado por los también mexicanos Joel Sosa Gutiérrez, y Sergio Omar Galván Cáceres, o la Tridilosa (estructura mixta de concreto y acero) y su creador Heberto Castillo, ¿Todos somos creativos? ¿La creatividad será propia de solamente algunas mentes? Para el Académico de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) Víctor Manuel Castaño Meneses, “los mexicanos somos una de las culturas más creativas del mundo; sin embargo, somos poco innovadores y por ende, la tecnología que se produce es limitada” (Pérez, 2014, párr. 2). México sigue siendo un país maquilador a pesar que cuenta con uno el clúster automotriz más importante del mundo, se deben crear las políticas públicas y de gestión empresarial, así como un sistema de enseñanza que permita migrar hacia la mente-factura, la mentalidad flexible y la inevitable industria 4.0.

De acuerdo a estadísticas publicadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), México dedica únicamente 0.5% de su Producto Interno Bruto (PIB) a las áreas de investigación y desarrollo. Esta proporción es idéntica a lo que invierte países africanos como Tanzania, Uganda, Senegal o Botswana. Comparativamente, países como Israel, Corea del Sur, Japón, Dinamarca, Finlandia y Suecia orientan más de 3% de su PIB a este importante rubro (Sandoval, 2017).

Los niños se arriesgan, si no saben hacen el intento, no tienen miedo a estar equivocados, estar equivocados es lo mismo que ser creativos, sino estás dispuesto a equivocarte nunca saldrás con nada original. Cuando se vuelven adultos los niños pierden esa capacidad, han adquirido miedo a equivocarse. En los sistemas nacionales de educación, equivocarte es lo peor que puedes hacer y el resultado es que estamos eliminando la creatividad con la educación, Picasso dijo alguna vez: que todos los niños nacen artistas. (Robinson, 2006).

Los sistemas educativos no han favorecido la creatividad, la han destruido, etiquetando a los alumnos en buenos y malos, con un modelo numérico de evaluación de 6 a 10, con exámenes memorísticos que no despiertan el pensamiento crítico, si las respuestas no obedecen a la conveniencia del profesor, el alumno es reprobado.

La educación en nuestra sociedad tiende a entrenarnos desde muy temprana edad, para que seamos cautelosos, estimulando la prudencia y la precaución a expensas de la curiosidad y la aventura. (W. Dyer, 2003, p. 163)

Es así que debemos desafiar constantemente todas nuestras suposiciones [...] La gente tiende a pensar en la creatividad como un misterioso acto en solitario, y por lo general reducen los productos a una sola idea, la creatividad involucra a un gran número de personas de diferentes disciplinas trabajando juntos de manera eficaz para resolver muchos problemas. Si desea ser original, debe aceptar la incertidumbre, incluso cuando sea incómodo, y tener la capacidad de recuperarse cuando su organización asume un gran riesgo y falla. ¿Cuál es la clave para poder recuperarse? ¡Gente talentosa!, esas personas no son tan fáciles de encontrar [...] si le das una buena idea a un equipo mediocre, la arruinarán; si le das una idea mediocre a un gran equipo, la arreglarán o la tirarán y se les ocurrirá algo que funcione. (Catmull, 2008, párr. 21)

Un ejemplo de Creatividad fue la idea de las *Autolatas*, surgida a finales de 1995 por un ex vendedor de llantas de nombre José Acevedo. La revelación le llegó una mañana muy temprano en su pequeña oficina ubicada en el centro de Celaya y pidió –ante la mirada espantada de su secretaria– una cerveza en lata. Tomó la lata, la acostó sobre su escritorio y poco después le oyeron gritar ¡Eureka! Ahí estaba la clave: una tienda de abarrotes con forma de lata de cerveza a la que se accede por un túnel. Una suerte de *drive-thru* como el que usan tantas sucursales de McDonald's. Una innovación que estaba lejos de los creativos y del equipo de mercadotecnia de Grupo Modelo (Revista Expansión, 2007).

En su libro “El Negociador” Arturo Elias Ayub [Director General de Fundación Telmex-Telcel] comenta una anécdota creativa de cómo ellos en Telmex aumentaron masivamente el consumo del internet en México:

[...] Emocionado, me reuní con el ingeniero Slim para darle el estatus del proyecto, estaba seguro de que el notición lo pondría de muy buen humor. En tan solo unos meses, ya teníamos 190 mil líneas de internet en todo el país. Una cifra alentadora tomando en cuenta que en México solo existía, aproximadamente, unas 200 mil computadoras con capacidad de conectarse a la red.

- ¿Ciento noventa mil líneas de internet? –me preguntó el ingeniero con cara de sorpresa.

- Sí. Todo un hit –contesté-.

- Pero esto es para millones de personas, no para miles –replicó. [...] Es fácil Arturo. Compramos las computadoras a precio de mayoreo y así le transferimos ese beneficio del buen precio al cliente. Además, la podrían pagar a través de su recibo Telmex a meses sin intereses. Y los equipos deben ser vendidos con la línea de internet ya integrada (2021, pp. 121-123).

Por algo el Ing. Carlos Slim es uno de los hombres más rico del mundo, su capacidad de hacer negocios, visualizar alternativas a los problemas, su desarrollada creatividad, le ha permitido crear todo un gran conglomerado de negocios en el giro comercial (Sanborns, Sears), Industrial (Condumex), Infraestructura (Grupo Carso), Telecomunicaciones (Telmex, Telcel), Sector Financiero (Grupo Inbursa), hasta tiene una participación accionaria en el periódico *New York Times*, etc.

¿Realmente será complicado ser creativo? El diseñador francés Christian Louboutin ganó popularidad y dinero al posicionar su marca pintando de color rojo la suela de los Zapatos. O la marca Crocs con sus zapatos de orificios, o un papel con pegamento (Post- it), o un alambre que sirve como sujetador (Clip). ¿se necesitaría estudiar en Harvard para imaginar estos productos? La creatividad es un bien público, que se alberga en las mentes desobedientes de hombres y mujeres que desarrollan un pensamiento lateral y divergente respecto a la gran mayoría de la población. Los grandes corporativos gastan millones de dólares en sus departamentos de Investigación y Desarrollo (I&D) para diseñar los próximos productos que el cliente muchas de las veces ni se imagina que puedan existir y que permanecían en el paradigma de la ciencia ficción, como El Apple Watch, Siri (el asistente inteligente) las impresoras 3D, los carros autónomos, los drones, los viajes espaciales.

Ahora que ya sabes lo que es creatividad ¿Cómo podrías sorprender al mundo? ¿Qué puedes mejorar en tu actual trabajo? ¿Tienes las agallas para llevar tu creatividad y convertirla en una innovación? La creatividad habita en todas las personas y en todas las disciplinas y vive cloroformada en las mentes de genios que aún no saben que lo son, ese podrías ser tú.

Desarrollo del Caso

“Si las cosas no están fallando, no estamos innovando lo suficiente”.

Elon Musk

Eko Empaques S.A. de C.V. es una empresa fundada en 1994, líder en Cartón Corrugado localizada en la zona del Bajío Mexicano (Cortázar, Guanajuato), procesa más 380 toneladas de cartón corrugado al mes en sus 7,000 m² de instalaciones. Su plantilla laboral la conforman más de 110 colaboradores. Su filosofía organizacional se lee en la misión: “proveer soluciones de empaque a nuestros clientes a través de la estandarización de nuestros procesos, contando con una estructura organizacional que nos permita dar respuestas rápidas y lograr relaciones comerciales a largo plazo” (Eko Empaques, 2020, párr. 1).

Los valores que rigen el actuar de la compañía están conformados por:

Agilidad de respuesta y resolución de problemas.

La mejor **Actitud de Servicio** por parte de nuestros colaboradores.

Alto nivel de **Compromiso** para generar mejores resultados.

La **Integridad** como base para la toma de todo tipo de decisiones.

La **Pasión** como motor principal de crecimiento. (Eko Empaques, 2021, párr. 3).

El Know How de Eko Empaques para fomentar y despertar la creatividad de sus colaboradores es narrado en las propias palabras de su CEO Sergio Menchaca Flores:

Yo defino la autoestima como la capacidad de ver opciones. Cuando tenemos la autoestima alta, podemos ver muchas posibilidades para resolver problemas, visualizar alternativas hacia los mismos, y la toma de decisiones se basa en una visión más amplia de todo nuestro entorno. Sin embargo, una autoestima baja, se limita a una sola opción, o al pensar que no hay opciones. La creatividad nace de poder ver ese gran abanico de opciones, incluso aquellas que no parecen ser tan viables, o que simplemente no tienen mucho sentido; a final de cuentas siguen siendo opciones.

Para poder incrementar nuestra autoestima, se requiere primero la capacidad de saber identificar todas las opciones que se encuentran en nuestro entorno, de reconocer que vivimos en un mundo de posibilidades infinitas, y después reconocer las mejores alternativas basadas en esas posibilidades.

Cuando por primera vez me convertí en Director General de una empresa, las personas a mi cargo llegaban a mí con problemas, desde los más simples, hasta los más complejos, esperando una acción de mi parte. Estaban acostumbrados a que todas las decisiones recayeran en la más alta autoridad, quien traería la solución más conveniente para la empresa. El problema, era que las personas tenían miedo de tomar decisiones, y, sobre todo, miedo a equivocarse. Por ende, alguien más tenía que hacerse responsable de la toma de todas las decisiones y así solamente seguir las instrucciones asignadas.

En muy poco tiempo me di cuenta de que al sentarme con estas personas que presentaban el problema, no tenían idea de cómo solucionarlo. Mi primera pregunta hacia ellos era siempre: ¿Qué opciones tienes? Y de dos opciones no pasaban. Cuando hacíamos el análisis de todas las opciones terminábamos con hasta diez opciones distintas y posibles soluciones al problema, pero el miedo comenzaba cuando les decía: “Ahora ve, y toma la mejor decisión”. No sabían tomar decisiones, y mi mayor preocupación no era que tomaran las decisiones erróneas, sino que su crecimiento y futuro profesional en la organización sería nulo.

Cuando una persona no está acostumbrada a tomar decisiones, su campo de visión es muy limitado, y su crecimiento es nulo. ¿Cómo una persona puede crecer si no comete errores? Cuando nos equivocamos, obtenemos un aprendizaje, y ese aprendizaje nos va formando, fortalece nuestro carácter, y nos da una experiencia de vida que forja un mejor camino hacia el futuro, pero, sobre todo, a tomar mejores decisiones.

En un principio, a mi equipo de trabajo le costó mucho tomar decisiones, sin embargo, fui testigo del gran crecimiento profesional que tuvieron en cuanto comenzaron a tomar decisiones, a equivocarse, y a volverlo a intentar. Porque cada vez que se equivocaban analizaban qué salió mal, y qué tenían que volver a hacer para que ese mismo error no se volviera a cometer. La autoestima del equipo fue subiendo con el paso del tiempo porque se dieron cuenta del gran potencial que tenían y no habían descubierto, y que gracias a ellos y a las decisiones que tomaron, la empresa estaba creciendo. Se percataron también de las consecuencias de sus

decisiones equivocadas, aunque algunas veces tenían una afectación, las decisiones buenas que tomaban eran cada vez más, y estas cubrían aquellas malas decisiones que se tomaban, las cuales, eran cada vez menores.

El miedo a equivocarse no es el problema, el problema es cuando ese miedo paraliza. Todos en algún momento dado llegamos a tener miedo de las consecuencias que pueda traer una mala decisión, sin embargo, cuando ese miedo se ve alimentado por el deseo, las cosas suceden. La creatividad nace del deseo, no del miedo; por eso la importancia de reconocer que fallar siempre será probable, pero no intentarlo nos garantiza fallar.

En Eko Empaques todos los días tenemos pequeños éxitos y fracasos, que van marcando nuestro camino y acercándonos o alejándonos de nuestra meta. Los fracasos nos ayudan a corregir el rumbo. Si nos centramos en estos pequeños episodios, perderemos la imagen completa de nuestro objetivo y nos alejaremos de él.

Cuando se dota de autonomía a las personas, tienden a ser más creativas. Cuando se tienen las herramientas necesarias, y existe autonomía, las personas tienden a asumir una responsabilidad total sobre sus decisiones, sabiendo que el resultado depende plenamente de ellos. Es cuando tenemos un gran sentido de responsabilidad, junto con la autonomía para poder actuar, el entorno ideal para desarrollar esa creatividad que detonará las grandes ideas y sobre todo las grandes soluciones.

En el año 2016, un cliente nos pidió que modificáramos el contenedor porque quería mandar más piezas por producto, pero tenían una limitante, un componente de esa pieza no podía tocar el cartón y eso hacía que la pieza tuviera cierta inclinación dentro del contenedor. Entonces inventamos un sistema que garantizó que esa pieza no tuviera contacto con el corrugado. Cuando presentamos el análisis al cliente le habíamos hecho un ahorro anual de dos millones de dólares en logística. (Entrevista a Sergio Menchaca, tomado de la Revista Clúster Industrial, 2020, p. 30).

Las emociones juegan un papel muy importante para desarrollar la creatividad en cada uno de nosotros. Citando a Barbara Fredrickson: “Las emociones positivas amplían el repertorio de respuestas de las personas, haciéndolos más receptivos y más creativos” (2021, párr. 16). Cuando mantenemos emociones positivas, podemos desarrollar nuestro potencial al máximo, pero sobre todo podremos visualizar más opciones y tomar mejores decisiones. Nuestro cuerpo está compuesto por energía, y esa energía es alimentada por nuestras emociones. Mantener emociones negativas atraerá negatividad, y el resultado muy probablemente sea negativo. Por eso, hemos leído en infinidad de libros y artículos que siempre mantengamos una actitud positiva, decirnos a nosotros mismos que sí podemos y que lo vamos a lograr. No se trata de una cuestión motivacional, aunque así lo percibamos, se trata de una cuestión nuclear de nuestro cerebro que afectará directamente nuestro pensamiento, y por ende, nuestras decisiones.

Pensar en creatividad es pensar en aquello que una persona puede idear para generar un cambio, pero debemos reconocer que los resultados dependen de un trabajo en equipo, ya que no solamente el equipo es aquel que trabajará para que las cosas sucedan, sino que esa idea o conjunto de ideas se pueden complementar y mejorar. La creatividad se desarrolla mejor cuando varias personas intervienen en el proceso.

La innovación es un proceso creativo que permite que las empresas sigan creciendo a pesar de las condiciones de mercado. Sin embargo, para que la innovación se lleve a cabo, toda la organización debe estar alineada y

participar activamente en su ejecución. Este proceso puede llevar algo de tiempo, sobre todo en organizaciones de gran tamaño. Una organización grande, es tan robusta y burocrática, que los mismos procesos impiden que la innovación se lleve a cabo de una manera ágil, sin embargo, una organización más reducida es más rápida su implementación, y es por eso que el crecimiento de las organizaciones pequeñas o medianas llega a ser exponencial, como lo es en el caso de las *Startups*. Cuando las empresas dejan de innovar, comienzan una etapa de decrecimiento y paulatinamente van desapareciendo. Esto se debe a que los productos o servicios que ofrecen ya no representan un factor diferenciador para el consumidor, y aquellas que innovan ganan terreno en el mercado incrementando su porcentaje del mismo.

La base de pensamiento creativo es, como ya se mencionó anteriormente, el enfoque en resolver un problema. Las preguntas que debemos hacernos son: ¿Qué problema actual tienen mis clientes y que yo tengo la capacidad de resolver?, ¿Cuál es la principal queja de los consumidores sobre mi industria o sector?, ¿Cómo les facilitaría la vida a mis clientes?, ¿Qué puedo hacer o implementar para convertirme en la opción principal para mi mercado meta?

Conocer a nuestro mercado meta sus hábitos de consumo, nos permite plantearnos problemas reales para poder aplicar soluciones que resuelvan los verdaderos problemas de nuestros clientes. Las decisiones se deben tomar con base en los datos, no con base en lo que “sentimos” que sería lo mejor para nuestros clientes. La información directa de nuestros consumidores es la forma más rápida de comprender sus necesidades, así que es fundamental que salgamos a hablar con ellos. Una vez teniendo todos los datos, comienza el proceso creativo para ofrecer soluciones que permitirán detonar el crecimiento de la organización.

Las nuevas grandes empresas se han formado resolviendo problemas, y creando nuevas necesidades para los consumidores. Estas empresas dotan a su personal de autonomía, como es el caso de la empresa Zappos, cuyo departamento de servicio a clientes tiene la autonomía para poder tomar las decisiones que sean necesarias para mantener el más alto nivel de servicio a clientes. Si un consumidor habla al área de servicio a clientes, tiene la certeza que la persona que atiende el teléfono le va a brindar una solución sin la necesidad de pedir autorización a sus superiores o pasar por procesos adicionales dentro de la organización para tomar una decisión. La resolución del problema de un cliente pasa de tomar semanas o días, a resolverse en una llamada muy corta. El nivel de satisfacción de los clientes es tal, que se convierten en clientes leales a la marca, y esto la ha convertido en la empresa más grande de calzado en Estados Unidos.

¿Por qué en México no tenemos empresas como Facebook, Apple, o Tesla? No hay una respuesta única a esta gran pregunta, pero uno de los factores es sin duda el hecho que sus fundadores debieron tener un alto nivel de creatividad para encontrar un nicho de negocio que convirtiera a sus empresas en una de las más importantes a nivel mundial. Si nos damos cuenta, ninguna de estas empresas replicó a la competencia, se fundaron desde una idea innovadora que no existía y crearon una necesidad para el mercado al que se dirigían, resultando en empresas que hoy cuentan con recursos incluso mayores a la de muchas naciones. En México, por lo general cuando alguien emprende, tiende a seguir un giro ya existente, entrar en el abrumador mundo de la competencia, ofreciendo lo mismo que todos los demás ya hacen, tal y como los demás lo hacen. De esta forma, tal vez con algunos factores diferenciadores logrará posicionarse en el mercado, sin embargo, será muy difícil que se conviertan en una empresa de clase mundial, ya que su oferta es la misma que el resto.

México necesita emprendedores que generen ideas nuevas y brillantes. El recurso no es problema, ya que siempre que exista una idea fuera de lo normal, existirá un inversionista con capital dispuesto a arriesgarlo siempre y cuando la viabilidad de la idea de negocio sea la adecuada. “Es mejor tener el 10% de algo, que el 100% de nada”, es una de las frases que más se escuchan en el mundo de los negocios, y es muy cierto también que no estamos acostumbrados a compartir o aceptar que nuestras ideas o negocios con un gran potencial, porque sentimos que como es algo que nosotros creamos debemos llevarlo al más alto nivel nosotros mismos. Si bien es cierto que podremos hacerlo, tal vez nos tomará muchos años, y para entonces ya alguien tendrá una nueva idea o modelo de negocio disruptor que nos dejará fuera de la jugada. Entender que traer un inversionista disminuirá nuestro porcentaje, pero agilizará el crecimiento del negocio hasta convertirnos en posibles líderes del mercado, tendrá mayor beneficio que tratar de hacerlo nosotros por nuestra cuenta.

Hablar de creatividad no solamente es hablar de imaginación. Como hemos visto, la creatividad tiene todo un contexto a su alrededor que se tiene que forjar día a día. La creatividad es la cereza del pastel que hace que las posibilidades sean infinitas, y podamos lograr lo inimaginable.

Figura 1. Colaborador de Eko Empaques operando una de las máquinas de corrugado.



Fuente: Revista Clúster Industrial (2020).

Figura 2. Área de Diseño de Empaques.



Fuente: Eko Empaques (2020).

Figura 3. Reconocimiento a Eko Empaques como el Proveedor del Año 2019.



Fuente: Eko Empaques (2020).

Preguntas de Discusión

1. Mencione y explique qué técnicas existen para estimular la Creatividad.
2. ¿Cuál es la diferencia entre Creatividad e Innovación?
3. ¿Qué rol juega la autoestima para el desarrollo de la creatividad en las personas?
4. ¿Qué relación encuentras entre Creatividad, Toma de Decisiones y Crecimiento Profesional en la organización?
5. ¿Por qué las personas tienen miedo intentar cosas nuevas y equivocarse?
6. ¿Por qué las emociones positivas tienen un papel importante en la creatividad?
7. ¿Cómo esquematizarías el proceso creativo de la empresa Eko Empaques?
8. ¿Por qué en México no han surgido empresas como Facebook, Apple, o Tesla?

Referencias

- Airbnb Investors (2021). *Airbnb, Inc. (NASDAQ: ABNB) CEO Brian Chesky will participate in a keynote at the 2021 Reuters NEXT summit on January 14, 2021*. Retrieved from <https://investors.airbnb.com/press-releases/news-details/2021/Airbnb-Inc.-NASDAQ-ABNB-CEO-Brian-Chesky-will-participate-in-a-keynote-at-the-2021-Reuters-NEXT-summit-on-January-14-2021/default.aspx>
- Alva, S. (2011). *Empresa Admirada: La receta*. LID Editorial.
- Bezos, J. (2020). *Crea & Divaga. Vida y Reflexiones de Jeff Bezos*. Editorial Paidós.
- Borghino, M. (2018). *Disrupción, más allá de la innovación*. Editorial Grijalbo.
- Boston Consulting Group (2020, June). *The Most Innovative Companies 2020. The Serial Innovation Imperative*. Retrieved from https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf
- Branson, R. (2016). *El Estilo Virgin; Escuchar, Aprender, Reír y Liderar*. Paidós.
- Business Insider (2013). *There's A Critical Difference Between Creativity And Innovation*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/difference-between-creativity-and-innovation-2013-4?r=MX&IR=T#:~:text=The%20main%20difference%20between%20creativity,mind%20to%20conceive%20new%20ideas.&text=Innovation%20is%20about%20introducing%20change,to%20make%20an%20idea%20viable>.

- Catmull Ed (2008). *Cómo Pixar fomenta la creatividad colectiva*. Recuperado de <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity?language=es>
- Connellan, T. (2004). *Las siete claves del éxito de Disney*. Editorial Panorama.
- Coworkingfy (2020). *Técnicas de creatividad*. Los 15 mejores métodos para desarrollar el pensamiento creativo. Recuperado de <https://coworkingfy.com/tecnicas-de-creatividad/>
- De Teresa, D. (2018). *Thomas Edison: Historia de un fracaso*. Recuperado de <https://management.emprenemjunts.es/?op=8&n=12648>
- Dyer, W. (2003). *Tus zonas erróneas*. Grijalbo.
- Eko Empaques (2020). *Nosotros*. Recuperado de <https://ekoempaques.com/nosotros/>
- Elías, A. A. (2021). *El negociador*. Editorial Grijalbo.
- Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (2020). *10 habilidades necesarias para tener empleo en 2020*. Recuperado de <http://fidagh.org/joomlafidagh/noticias/94-noticias-1/234-10-habilidades-necesarias-para-tener-empleo-en-2020>
- Fredrickson, B. (2021). *Barbara Fredrickson Quotes and Sayings*. Retrieved from <https://www.inspiringquotes.us/author/3523-barbara-fredrickson>
- Hastings, R., Meyer, E. (2020). *Aquí no hay reglas. Netflix y la cultura de la reinención*. Penguin Random House.
- Iger, R. (2020). *Lecciones de Liderazgo Creativo*. Editorial Conecta.
- Instituto Mexicano de la Competitividad [IMCO] (2019). Índice Global de Innovación 2019, vía WIPO. Recuperado de <https://imco.org.mx/indice-global-innovacion-2019-via-wipo/>
- Jamaica, L. (2016). Todos los escuchan, pero poco se sabe de ellos: pregones y expresiones sonoras empleadas en la venta de productos. *Revista Cuicuilco*, (23), núm. 66. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/351/35145982008/html/index.html>
- Kellogg Insight (2020). *Tu próxima lluvia de ideas debería comenzar con una anécdota vergonzosa*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/tu-proxima-lluvia-de-ideas-deberia-comenzar-con-una-anecdota-vergonzosa>
- Kleppner, O., Russell, J., Lane, W. (1994). *Publicidad* (12ª. Edición). Prentice Hall.
- Lobell, K. (2018). *What Is Creativity? Defining the Skill of the Future*. Retrieved from <https://www.creativelive.com/blog/what-is-creativity/>
- López-Pérez, R., (2017). *Diccionario de Creatividad. Conceptos y Expresiones para una comprensión de la Creatividad* [Quinta Edición, Libro Digital]. Recuperado de https://decsa.med.uchile.cl/wp-content/uploads/Diccionario_5Ed_30Sep2018.pdf
- Marguilho, R., Neves, S., Nuno, J., Domingues, R., Brandolim, N., Dias, R., Quevedo, R., Buela-Casal, G. (2015, June). Sleep and Creativity: A Literature Review. *Advanced Research in Health, Education and Social Sciences: Towards a better practice*. Retrieved from file:///C:/Users/Usuario/Downloads/RuiMarguilho-2015-Sleepandcreativity-aliteraturereview%20(1).pdf
- Martínez, F. (2019). *Creatividad e Innovación*. Especialidad en Marketing Estratégico del Instituto Politécnico Nacional (Documento de trabajo).

- Matesanz, V. (2014, junio). 7 Características de las Personas Creativas. *Revista Forbes*. Recuperado de <https://forbes.es/lifestyle/4493/7-caracteristicas-de-las-personas-creativas/>
- Pérez, I. (2014). *En México, mucha creatividad y poca innovación*. Recuperado de http://ciencia.unam.mx/leer/405/En_Mexico_mucha_creatividad_y_poca_innovacion
- Peters, T. (2002). *Ser y Permanecer Excepcional. Cómo Crear y Mantener una Empresa con Alta Desviación Estándar*. Editorial nowtilus.
- Revista Clúster Industrial (2020, diciembre). *Empresa Modelo*. Edición 60, [versión digital]. Recuperado de <https://www.clusterindustrial.com.mx/RevistaDigital/2020-12/#page=30>
- Revista Expansión (2007). El mejor vendedor de Modelo. *Revista Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2007/10/19/el-vendedor-modelo>
- Robinson, K. (2006). *Las escuelas matan la creatividad* -TED. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-41q97zg>
- Rodríguez, Castañón. C. (2019). El liderazgo humanista y su poder de influencia. *Revista Digital Visum Mundi*, Vol. (3), No. 2, ISSN 2572-8458 online. Recuperado de <https://www.academiajournals.com/visum>
- Sánchez, M. (2009). *Desarrollo de Habilidades del Pensamiento*. Trillas.
- Sandoval, A. (2017). *México, estancado en porcentaje del PIB que destina a investigación y desarrollo*. Universidad Iberoamericana. Recuperado de <https://ibero.mx/prensa/mexico-estancado-en-porcentaje-del-pib-que-destina-investigacion-y-desarrollo#:~:text=De%20acuerdo%20a%20estad%C3%ADsticas%20publicadas,%C3%A1reas%20de%20investigaci%C3%B3n%20y%20desarrollo>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.

Capítulo 2

Inclusión

Ana Laura Arteaga Cervantes ³, María del Rosario Ruiz Torres ⁴

“Cuando escuchamos y celebramos lo que es común y diferente,
nos convertimos en una organización más sabia, más inclusiva y mejor”.

Pat Wadors

³ Doctora en Administración por la Universidad de Celaya. Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial en la Universidad Politécnica de Guanajuato, perfil deseable PRODEP. E-mail: aarteaga@upgto.edu.mx

⁴ Maestra en Docencia por la Universidad del Centro del Bajío. Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial en la Universidad Politécnica de Guanajuato, mentor de alto impacto Practicum. E-mail: mruiz@upgto.edu.mx

Introducción

La inclusión es un tema que ha tomado relevancia ya que en nuestros días es fundamental el poder integrar a personas con capacidades diferentes en los diversos ámbitos, ya sea en lo educativo, social o laboral, donde cada día se exige que se respete, dignifique e impulse la integración de las personas consideradas vulnerables a los diversos entornos a fin de tener una sociedad integrada, de aquí la importancia de este capítulo, donde se hace referencia a la inclusión dando en esta ocasión especial atención en el ámbito laboral.

La inclusión descrita por Rigoberta Menchú, vista desde todas sus manifestaciones, “Es una propuesta ética que siempre se enfrenta a la intolerancia, la inequidad, la injusticia, la intransigencia, la prepotencia y la violencia” (López, 2013, p.6).

Inclusión

El término de inclusión se ha estudiado desde diferentes disciplinas como es la pedagogía, psicopedagogía y la psicología, mismos que hacen referencias a la forma en que se da respuesta a la atención de la diversidad. Se establece que el término surgió hacia los años 90's, con el cual se pretende suplir al concepto de integración. Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2019) define inclusión como: “Acción y efecto de incluir (es decir, poner algo dentro de otra cosa o dentro de sus límites) y también como conexión o amistad de alguien con otra persona” (p.1).

El concepto de inclusión atendiendo a sus diversas vertientes: social, comunitaria, laboral, educativa, de esparcimiento etc., ha ganado gran popularidad en las últimas décadas. En un inicio se sobreponía al termino exclusión, pero debido a los avances que se han tenido gracias a los estudios de las diversas áreas como la psicología, la filosofía, antropología entre otras tantas al día de hoy es considerada de utilidad para aglutinar y renovar las percepciones que se tienen y se emplea desde un contexto de integración social, normalización, igualdad de oportunidades de interacción social (Montero y Fernández, 2012).

Tabla 1. Conceptos de inclusión.

Autor	Conceptos de inclusión
Buvinic', et al., (2004)	Significa eliminar los obstáculos que no permiten a las personas tener la oportunidad de elegir o poder expresar sus habilidades.
Acosta (2013)	Inclusión se puede conceptualizar como el proceso continuo, que se realiza de manera interpersonal reflejándose en actos y acciones. Por lo que puede ser considerada como una práctica personal y concreta de necesidades, lo que lo lleva a considerarse como un proceso participativo.
Ramírez (2017)	El incluir implica el dejar participar y decidir, a otros que no han sido tomados en cuenta. Por lo que el objetivo fundamental de la inclusión puede ser entendido como no dejar fuera a nadie, esto desde el contexto en el que se aplique ya sea en el ámbito físico, educativo, laboral o bien social.

Fuente: diseño propio con información de: Buvinic', et al., (2004)., Acosta (2013) y Ramírez (2017).

La inclusión analizada como concepto y estrategia de colocación, se identifica como la forma en que las personas maximizan su potencial, pudiendo alcanzar una diversidad de funcionamientos y con esto sacar el mayor provecho de los diversos ambientes enriquecidos, en lugar de solo considerarla como interacciones e ideas reducidas, las personas con necesidades especiales confrontan dos situaciones en donde deben de tener la capacidad de aplicar medios y técnicas que le permitan ampliar sus capacidades de respuesta. Pero debemos de estar conscientes que la inclusión exitosa no será únicamente producto de una administración eficiente, si no que requiere de una serie de elementos que conlleven a la planeación adecuadas de los ambientes de respeto que estos individuos necesitan (Feuerstein, 2013).

Inclusión social

La inclusión social es un concepto estrechamente ligado a la equidad. Al respecto Molina (2021), define la inclusión social como el proceso consistente en mejorar las habilidades, establecer oportunidades y dignificar a los individuos que se encuentran con alguna desventaja debido a situaciones de identidad, esto con el propósito de que puedan participar en la sociedad, pero al mismo tiempo se debe de entender que esto no puede ser considerado como igualdad.

De igual forma se conceptualiza la inclusión social como el proceso de empoderar a las personas vulnerables para que tengan una participación en el contexto social y que se les permita aprovechar las oportunidades, en términos generales consiste en brindar las mismas condiciones a todos los individuos que conforman la sociedad a fin de que puedan interactuar en cualquier tipo de ámbito.

La importancia que reviste poder definir la inclusión social, se puede remitir al aspecto metafórico o bien al proceso de poder traer del exterior a la persona, es decir de la no participación social, a lograr atraerla de manera que se logre una participación activa en la sociedad. Por lo que la inclusión social debe de ir más allá del ámbito económico, político y social, si no que se debe de atender a los mecanismos de redistribución y reconocimiento de los individuos (Sandoval, 2016).

Existen factores determinantes para atender la inclusión social como son las actitudes y las percepciones, en donde los sentimientos de considerarse incluidos y respetados son fundamentales para determinar la forma en que participan dentro de la sociedad. De lo anterior se dice que las actitudes y la percepción igualmente se extienden a los niveles que están por encima de las personas, en donde los prejuicios, los estereotipos y las percepciones negativas afectan la forma en que se desenvuelven los individuos. Es así como los sentimientos de equidad, justicia e inclusión están de manifiesto cuando los individuos que conforman la sociedad reconoce, respetan, simpatizan y escuchan a sus integrantes (Banco Mundial, 2014).

Ateniendo a los diversos conceptos de inclusión social está puede ser entendida como el proceso mediante el cual se pretende asegurar que aquellos que se encuentran en riesgo de pobreza o bien estén en estado de exclusión social, tengan las oportunidades y cuenten con los recursos necesarios para participar en la vida económica, social y cultural, pudiendo disfrutar de un nivel de vida y bienestar que se considera como normal o estable dentro del grupo social al que pertenezcan, el fin de la inclusión social es el permitir orientar la vida comunitaria de todos los integrantes de la sociedad, independientemente de aspectos como: origen, actividad, condición social, económica, política o ideología (Biblioteca Mexicana del Conocimiento, 2015).

Inclusión laboral

La inclusión laboral permite que las personas en condición de vulnerabilidad y sin importar origen étnico, género, enfermedad, orientación sexual y otras circunstancias tengan acceso a un empleo digno y decente (Gobierno de México, 2019).

En la actualidad se ha llegado a determinar que la inclusión laboral tiene su origen en la denominada inclusión social, esto debido a que esta última impulsa y transforma a la persona, no obstante, en la actualidad todas las acciones realizadas por el ser humano desembocan en cuestiones laborales de una u otra manera, de aquí la importancia de poder identificar la trascendencia que en la actualidad tiene el hablar de la inclusión laboral como un elemento esencial del constructo social.

Es importante destacar que a fin de superar la pobreza y emparejar la brecha existente entre la inclusión social y laboral. El concepto de inclusión laboral es multidimensional y hace referencia a los derechos, la participación en la vida social, así como al acceso a la educación, salud, relacionándose también a los servicios básicos de infraestructura y sobre todo a poder disponer de ingresos, es decir está vinculada con la mejora de las condiciones económicas de ingresos en diversos ámbitos como es el social, cultura, político, entre otros, mientras que la inclusión laboral se relaciona al acceso y participación en el mercado laboral, y en las condiciones de trabajo, las cuales deben de ser las adecuadas, de aquí que forme parte de los ocho objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), enfocado fundamentalmente al crecimiento económico sostenible, inclusivo, al empleo pleno y productivo, y sobre todo destacando el trabajo decente para todos (Abramo, *et al.*, 2019).

El Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad (CONADIS,2017), define la inclusión laboral como: El poder ofertar trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones, dejando atrás la discriminación.

Discapacidad e inclusión

De acuerdo con Pindado (2015), la discapacidad se considera como la situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limitan o impiden la participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones. Esta definición refuerza el tema de discriminación del cual hablaremos más adelante.

UNICEF (El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) acoge la definición sobre discapacidad provista en la Convención Sobre Los Derechos De Las Personas Con Discapacidad (CDPD) Artículo 1: “Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (2020, p.1).

Regularmente se le llama discapacitado a una persona que tiene una disminución en alguna capacidad física, intelectual, mental, sensitiva y que debido a esto sufren constantemente de exclusión o discriminación social. Sin embargo, han demostrado que pueden ser muy capaces, responsables y leales a las empresas que los acogen, por lo tanto, esa discapacidad solo existe en la mente de las personas y en general en la sociedad,

siendo algo que la misma sociedad ha construido alimentado por la discriminación, generando exclusión social y laboral.

La discapacidad desde el contexto social, va más allá de una mera condición, regularmente está relacionada a la exclusión y opresión. Los responsables de que se lleve a la práctica esta situación es la indiferencia y la falta de comprensión de la sociedad en su conjunto. Es decir, la manera en la que sociedad trata a los miembros con discapacidad no es más que el reflejo de su calidad de vida y sobre todo de los valores en su conjunto. Por lo que las personas con discapacidad, así como sus organizaciones representan un verdadero reto y desafío para la sociedad la cual deberá de establecer los mecanismos necesarios promoviendo una vida justa y equitativa para todos sus miembros en general (UNICEF, 2005).

La sociedad a través del tiempo ha creado estereotipos entre lo considerado normal y lo diferente excluyendo a las personas que no se encuentran dentro del estándar socialmente establecido. Esta exclusión no solo se observa en el campo social, educativo, sino también en el área laboral, en general en todo el contexto de la comunidad o colectividad.

Atendiendo a lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT,2007), las personas con discapacidad experimentan discriminación, al no ser contratados bajo el pretexto de los empleadores, que las personas con algún tipo de discapacidad podrían tener baja productividad, no obstante, y si consideramos lo expuesto por el Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las personas con discapacidad (CONADIS, 2017), el contratar a personas con algún tipo de discapacidad puede traer algunos de los siguientes beneficios: obtener estímulos fiscales de lo que se abordará más adelante, incremento de la productividad, personas con una alta disposición al trabajo, trabajadores leales y estables, disminución en la rotación de personal, bajo ausentismo y accidentes, así como disfrutar de un mejor ambiente de trabajo, adicional a que las empresas cuyas filas cuentan con personas discapacitadas reflejan una buena responsabilidad social y son más atractivas para los inversores, entre otros de los beneficios que se pueden llegar a considerar. Por supuesto que también el que las personas con capacidades diferentes obtengan un trabajo les trae beneficios: emocionales, económicos, de autoestima, de autonomía e independencia, mejorando su calidad de vida en todos los ámbitos

Dentro del contexto social se observa que las necesidades de subsistir de una persona que en apariencia no tiene ninguna capacidad diferente a las necesidades que puede presentar un individuo con algún tipo de discapacidad, pueden ser exactamente las mismas, ya que en ambos requieren por ejemplo cubrir al menos sus necesidades básicas y en algunos otros tipos de necesidades que son inherentes al individuo, no solo porque presente o no una discapacidad.

Marco jurídico para la inclusión

En referencia al marco jurídico podemos establecer que México cuenta con una amplia legislación en materia de inclusión, entre las que podemos señalar nuestra Carta Magna como piedra angular. En la tabla 2 se muestra el marco jurídico para la inclusión.

Tabla 2. Marco jurídico para la inclusión.

Instrumentos jurídicos	Alcance	Artículos de referencia
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Proteger y garantizar los derechos humanos, el ejercicio y práctica de una profesión o empleo, así como el derecho al trabajo digno o decente.	1, 5, 25, 123.
Ley Federal del Trabajo	Normar el derecho al trabajo, regir las relaciones laborales para conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente.	2, 3, 4, 51, 86, 132, 133.
Ley General de Desarrollo Social	Garantizar el ejercicio de los derechos sociales y el acceso de la población al desarrollo social.	6,11,14, 19,21,31 y 33
Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres	Garantizar la igualdad sustantiva, de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres; y proponer que en los ámbitos público y privado se promuevan mecanismos institucionales para empoderar a las mujeres.	33 y 34
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Brindar estímulos fiscales a los patrones que contraten a personas con discapacidad y adultos mayores.	186 párrafo primero y segundo
Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad	Promover la inclusión social y económica de las personas con discapacidad, a fin de garantizar, entre otros, su derecho al empleo.	1, 11, 11 fracción I, II III, V y VII.
Reglamento a Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad	Reglamentar en el ámbito de la Administración Pública Federal, entre otras, las políticas en materia de inclusión laboral.	1, 20, 20 párrafo segundo, 22, 23, 24.
Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores	Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas adultas mayores; así como establecer las bases y disposiciones para su cumplimiento, mediante la regulación de una política pública nacional que involucre los tres niveles de gobierno.	5, 6, 19.

Fuente: Diseño propio con información de Biblioteca Mexicana del Conocimiento (2015, pp. 71- 76).

Tabla 2. Marco jurídico para la inclusión continuación....

Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público	Reglamentar la aplicación del Art. 134 de la Constitución en materia de adquisiciones, arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios de cualquier naturaleza, que realicen las instituciones y organizaciones del gobierno.	14 párrafo segundo.
Ley del Seguro Social	Regular prestaciones en materia de seguridad social que se proporcionan a los trabajadores asegurados y pensionados en función de su régimen laboral.	45, 114, 173 y 196.
Ley de Planeación	Establece las normas respecto a la integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática	1,2, 4,11,14,15 y 16.

Fuente: Diseño propio con información de Biblioteca Mexicana del Conocimiento (2015, Pp. 71- 76).

Con la información presentada se puede identificar que en México existe un marco jurídico que fomenta los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad de igual manera podemos hacer mención de instancias como: la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación y Comisión Nacional de los Derechos Humanos.

Existen algunos señalamientos a puntualizar como son: La norma mexicana para la igualdad laboral entre hombres y mujeres, misma que se encarga de fomentar la igualdad de oportunidades tanto para las mujeres como para los hombres, y con ello se evita la discriminación por cuestiones étnicas, raciales, de nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, política o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra característica. Por medio del establecimiento de los lineamientos para que los centros de trabajo puedan obtener la certificación y el emblema que los acredita como instituciones con prácticas laborales que respetan la igualdad y la no discriminación, así como elementos de previsión social, clima laboral adecuado, tener libertad y accesibilidad igualitaria para mujeres y hombres (Secretaria del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2009).

En cuanto a lo que establece la Ley General de Inclusión para las Personas con Discapacidad (LGIPD, 2016), en su capítulo II artículo 11 se establece: “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promoverá el derecho al trabajo y empleo de las personas con discapacidad en igualdad de oportunidades y equidad, que les otorgue certeza en su desarrollo personal, social y laboral” (p. 19).

De igual manera existen diversos organismos que fomentan la inclusión laboral de las personas, como: el Distintivo Empresa Incluyente el cual reporta a empresarios beneficios de deducción de hasta el 100% del Impuesto Sobre la Renta (ISR) de la nómina del trabajador con alguna discapacidad. Esto mediante las adaptaciones necesarias al centro de trabajo, mismas que puede ser deducible hasta en un 100% (Pérez, 2017).

Las leyes contra la discriminación pueden ser consideradas como un punto central para promover la inclusión de las

personas con algún tipo de discapacidad, reduciendo la discriminación de que son objeto y así poder disfrutar de un empleo, contar con accesos adecuados a los centros de trabajo y sobre todo contribuirán a mejorar las percepciones que se tiene de estas personas para visualizarlas como productivas (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2011).

Hasta el momento se ha hecho referencia a la inclusión, la discapacidad y falta hablar de un tema muy importante como lo es la discriminación que en lo laboral no solo abarca la parte de discapacidad, también la hay por género, religión, preferencias sexuales, etc.

Discriminación

De acuerdo a la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, impulsada por el Consejo Nacional para Prevenir La Discriminación (CONAPRED, 2014), se entiende por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades.

El CONAPRED (2013, párr. 1) citado por Conde (2014) define la discriminación como “una práctica cotidiana que consiste en dar un trato desfavorable o de desprecio inmerecido a una determinada persona o grupo, que a veces no percibimos, pero que en algún momento la hemos causado o recibido”. La discriminación es toda aquella distinción, sin causa racionalmente justificable, que causa un daño o perjuicio a una persona o grupo de personas en la esfera de su dignidad (p.326).

La discriminación es toda forma de desigualdad que puede tener un ser humano, en México la Carta Magna prohíbe la discriminación en su artículo 1º a fin de poder prevenir y eliminar la discriminación, entendida como la distinción que puede sufrir una persona en razón de su origen étnico, nacionalidad, género, credo, opinión o preferencia sexual, reconociendo los derechos de igualdad de oportunidades de las personas (Callejas, 2005).

Al hablar del tema no se puede dejar de lado la discriminación hacia la mujer en el ámbito laboral, a fines del 2019 se estimaba que solo 45 de cada 100 mujeres contaban con un trabajo remunerado, de acuerdo a lo reportado por la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Pero esto no garantiza la inclusión de las mujeres ya que estas han sufrido discriminación laboral de género, ya que se les ofrecen menores oportunidades que al género masculino, obteniendo menor salario por realizar trabajos iguales a los hombres o bien en algunos casos se impide que realicen trabajos que son reservados solo para ellos, siendo estas tres causas las principales que se reportan sobre la discriminación y no inclusión laboral de la mujer (Juárez y Hernández, 2020).

La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 (2015) en Igualdad Laboral y No Discriminación, se estableció con el fin de evaluar y certificar las prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, implementadas en los centros de trabajo además de dar cumplimiento a la normatividad nacional e internacional en materia de igualdad y no discriminación laboral, previsión social, clima laboral adecuado, accesibilidad, ergonomía y libertad sindical (p.3).

Gracias a la basta legislación en materia de inclusión, y a la existencia de programas que fomentan la igualdad de oportunidades y que sancionan la discriminación, es como se ha comenzado a reducir la brecha, logrando de esta forma la inclusión al mercado laboral de personas discapacitadas, mujeres, adultos mayores, lo que permite que se tenga una sociedad integrada y que ofrece las mismas oportunidades para sus integrantes.

Sin embargo, es necesario continuar trabajando para que la inclusión sea una realidad, se requieren cambios reales en el tipo de pensamiento y acciones a fin de que el modelo de trabajo sea inclusivo, por medio de la generación de los espacios para el encuentro entre todos los individuos que puedan ser protagonistas de procesos de mejora (Montero y Fernández, 2012).

Después de revisar los conceptos el marco jurídico y algunos temas sobre inclusión se procede a presentar un caso que permita reforzar los conocimientos adquiridos.

Desarrollo de Caso

Inclusión laboral

En el año 2014 en la empresa “La Oportunidad⁵” dedicada a la maquila de etiquetado y empaquetado de productos, recibió la solicitud de uno de sus trabajadores más leales y comprometidos, que vendría a cambiar el rumbo de trabajo de la organización.

José estaba pasando por un momento difícil en la vida, una esposa enferma que tuvo que abandonar su trabajo y cinco hijos que mantener, tres hijos en edad escolar, una hija que trabajaba ya en la misma empresa que su padre y la otra no había podido conseguir trabajo por lo que José comenzaba a tener graves problemas financieros, vivían en una casa rentada, una de sus hijas presentaba una discapacidad y además tenía una enfermedad autoinmune que requería de muchos tratamientos para poder tenerla controlada, lo que desbalanceaba aún más las finanzas de la familia, al haber reducido sus ingresos.

Un día, Don José se acercó al Ingeniero Jaime (dueño de la empresa), le explicó su situación y le pidió una oportunidad para que entrara a trabajar a la empresa su otra hija, misma que llevaba ya dos años en búsqueda de empleo y no lo había encontrado, el dueño de la empresa le preguntó si tenía secundaria terminada y Don José asintió, sin dudarlo el Ing. Jaime le comentó que trajera a su hija y la acercara al departamento de capital humano para que iniciara el proceso de selección y se integrara como operadora de línea si pasaba correctamente el proceso.

Sin embargo, el dueño de la empresa nunca se imaginó lo que esa decisión significaría para la organización, al día siguiente llegó Lidia muy puntual a las 8 de la mañana hora en que la empresa comenzaba sus labores administrativas. Un día antes el Ing. Jaime había hablado con Adriana la gerente de capital humano y le había dicho que hiciera lo posible por ingresar a la hija de Don José, además el puesto que el Ing. Jaime había ofrecido en la empresa era el más bajo de la estructura organizacional, lo que al parecer no supondría trabas, porque cualquier persona con secundaria terminada lo podría hacer y con eso estaría apoyando a uno de sus

⁵ Se cambió el nombre de la empresa debido a la política de privacidad.

mejores empleados ante la situación que enfrentaba.

La sorpresa para Adriana ocurrió, cuando al preguntarle a Lidia: ¿Cómo había amanecido ese día?, se presentó un silencio muy largo; Adriana solo veía los ojitos brillantes de Lidia quien sacó su libreta y comenzó a escribir en la misma, lo que intrigó a Adriana, cuando terminó de escribir le mostró la libreta en donde había escrito: “Bien gracias y usted” fue entonces cuando Adriana cayó en la cuenta de que Lidia era sordomuda, ella desde pequeña había desarrollado la habilidad de leer los labios y entendía perfectamente las preguntas que le hacía y procedía a contestar en su libreta, sabía que no todas las personas conocían el lenguaje de señas, por lo que se estuvieron comunicando mediante gestos y palabras escritas, ella le contó de sus padecimientos y cuando terminó la entrevista, Adriana le dijo que le estaría avisando mediante su papá, la decisión para ver si la podrían contratar.

Cuando Lidia se retiró de la oficina, Adriana sin dudarlo se dirigió con su jefe y le dijo: Ing. Jaime: Lidia es muy inteligente y capaz solo que existe “un pequeño detalle”. ¿Cuál? Respondió el ingeniero. “Lidia es sordomuda” comentó Adriana. Don Jaime hizo un gesto de asombro y de su boca solo salieron estas palabras: “Creo que es tiempo de que la empresa comience a contratar personal con nuevos talentos, si la chica es inteligente y capaz yo creo que puede empezar a trabajar mañana ¿no crees?”

Adriana salió de la oficina con mil pensamientos en la cabeza: ¿Cómo iban a integrar a Lidia?, ¿Cuál sería su proceso de inducción y capacitación?, ¿Cómo harían para que las otras operadoras la aceptaran y no la discriminaran?, ¿Cómo haría Lidia para darse a entender en las líneas de producción? Y muchas preguntas más.

Adriana comenzó a investigar sobre la forma de contratarla, los beneficios que esto traería a la empresa y también comenzó a generar algunas estrategias para poder integrar a Lidia lo que hasta el momento la tenía un poco desconcertada, sin embargo, su jefe había sido claro, desde ese día la empresa iba a tomar otro rumbo.

Adriana preparó todo y mandó llamar a Don José ese día, le comentó que dada la condición de Adriana su proceso de contratación tendría que esperar algunos días, pero que habían decidido darle la oportunidad, la cara de Don José lo decía todo, era el hombre más feliz en ese momento, agradeció y se fue a su área de trabajo.

Adriana mientras tanto preparó con su equipo de trabajo diferentes estrategias para la inclusión y la primera era la sensibilización, por lo que decidieron implementarla primero en las líneas de producción, que sería el lugar en donde se integraría Lidia.

Hicieron una reunión con el personal para hablar sobre inclusión laboral, les pidieron apoyo total en la nueva contratación para que se sintiera arropada, les pidieron su respeto, comprensión y empatía sobre todo al inicio. Primero hablaron con las líderes de línea y posteriormente con el resto de las operadoras, una de ellas preguntó: ¿Lidia es la hija de Don José, no es así? Y el equipo de capital humano respondió que así era, eso de cierta manera también ayudó, Don José era una persona muy querida en esa empresa por mucha gente ya que era de los trabajadores con más antigüedad en la empresa, fungía como encargado de almacén de materias primas y solía tener una relación cordial con las operadoras.

Adriana preparó los trámites, se comunicó con el departamento de contabilidad, revisó la nómina y creó

un reglamento de inclusión laboral que fue dado a conocer entre todos los miembros de la organización basándose en la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación, aprovechando la situación generó carteles informativos y los colocó en áreas visibles para todo el personal, como el tablón de anuncios, el reloj checador, los sanitarios y el área de comedor.

Figura1. Accesibilidad discapacidad.



Fuente: Pixabay, 2021.

En estos carteles no solo habló de la discriminación por discapacidad, sino también de la discriminación por género, edad, condición social, salud, etc. Lo que apoyó a la empresa en cuestión de conocimientos sobre el tema, los trabajadores se mostraban muy interesados al leer estos carteles e incluso era una de sus pláticas favoritas durante las siguientes dos semanas en el comedor, aunque eran cuidadosos de hablar de eso cuando Lidia no estaba comiendo por ahí y no por que lo hicieran a espaldas de ella, sino por el respeto y empatía que le mostraban a la chica y que el departamento de capital humano les había sugerido.

Muchas de las operadoras comentaron que al inicio cuando entraron a trabajar ocultaron que eran madres solteras porque ya habían sido discriminadas en anteriores trabajos y así varias compartieron sus experiencias de lo que les había ocurrido antes en esta y otras organizaciones.

El siguiente lunes, Lidia se presentó a laborar y así fue como comenzó a trabajar en la empresa, al inicio fue un poco complicado que se diera a entender y que la entendieran sus compañeras, pero con paciencia, pronto por su eficiencia las líderes de línea ya discutían por quien la ganaba para su área de trabajo, ya que hacía su trabajo de forma impecable y cuando había alguna incidencia o detalle que ella creyera afectaba la producción, le pedía a la líder de línea que acudiera con ella a su área de trabajo y le explicaba físicamente lo que ella observaba, en varias ocasiones ha hecho propuestas de mejora en los procesos de producción que más tarde se han implementado en otras líneas de la empresa, es muy alegre y querida por la operadoras, en alguna ocasiones ha tenido que faltar ya que acude a su centro de salud para tratar una enfermedad autoinmune que actualmente tiene controlada.

Con el tiempo se fueron integrando un par de operadoras con el mismo tipo de discapacidad, al día de hoy, algunas de las líderes de línea ya se han interesado por aprender el lenguaje de señas, aunque aún se siguen comunicando mediante gestos, el apoyo de las libretas de las operadoras y con demostraciones físicas.

Sin embargo, no han sido las únicas personas con capacidades diferentes que se han acercado a la empresa, pareciera que la voz se corre de que es una empresa incluyente, lamentablemente no todos han corrido con la misma suerte, porque la empresa no ha hecho las modificaciones para contratar personas con otro tipo de discapacidades por ejemplo: de tipo visual o motriz, no hay señalética en lenguaje braille, rampas para silla de ruedas, el área de comedor está ubicado en un segundo piso por decir algunas de las condiciones de la organización y aunque ya han pensado en hacer estas modificaciones en ocasiones la misma rutina de trabajo impide el que se hagan nuevos proyectos no relacionados directamente con la función principal de la empresa.

Carmen también fue una de las personas que se acercaron a pedir una oportunidad, ella nació con una malformación en la mano, fue contratada justo para el área de etiquetado que es una de las líneas en donde más se utilizan las manos y aunque al principio sus compañeras no estaban muy seguras de que fuera el mejor lugar para Carmen debido a que su mano es más pequeña que las del resto de las operadoras, se han dado cuenta de la habilidad que ha desarrollado Carmen para este trabajo. Sus líderes de línea hablan muy bien de sus funciones y de responsabilidad, ella es madre soltera sin embargo se muestra muy responsable y comprometida con el puesto y principalmente con la empresa, es una chica muy propositiva y activa que apoya mucho al llenado de formatos de las líneas de producción en las que colabora y aporta al ambiente de trabajo, porque es muy optimista. Ella menciona que no se ha sentido discriminada nunca por sus compañeros de trabajo tanto por su discapacidad, como por su condición de mamá soltera.

Desde que se han integrado estas chicas han dado un buen ejemplo a sus compañeras en cuestión de responsabilidad, desarrollo de habilidades, y proactividad, el clima laboral ha mejorado, las operadoras se muestran más tolerantes entre ellas, solidarias y amables, su actitud es altamente incluyente y les gusta trabajar con sus compañeras, los trabajadores en general mencionan que la capacitación e información sobre inclusión laboral les ha ayudado mucho porque no se ha presentado ningún tipo de discriminación desde que se inició con esta nueva forma de trabajo.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Qué es discapacidad?
2. ¿Qué es discriminación?
3. Menciona al menos tres de los organismos en México que se han mencionado en este capítulo que fomenten la inclusión laboral.
4. Desarrolla con tus propias palabras: ¿De qué trata la norma mexicana para la igualdad laboral entre hombres y mujeres?
5. ¿Cuáles son las adaptaciones físicas mínimas que consideras deben hacer las empresas para ser más incluyentes?
6. ¿Consideras que en el caso se presenta inclusión laboral?
7. ¿Consideras que en caso de la empresa “La Oportunidad” puede percibirse una adecuada inclusión laboral a los colaboradores?
8. ¿En un equipo de trabajo como puedes evitar la discriminación?
9. ¿Te has sentido discriminado o has discriminado a alguien en algún momento de tu vida? Explica la situación.
10. Si tu hubieras sido la persona encargada del departamento de capital humano, al momento de que Lidia entro a trabajar a la empresa, ¿cómo hubieras implementado el programa de inclusión laboral?

Referencias

- Abramo, L., Cecchini, S., y Morales, B. (2019). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral Aprendizajes desde América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/c1900117_web.pdf
- Acosta, F. (2013). Inclusión educativa, empeño de la U. Gran Colombia. *Cronicadelquindio.com*. <http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-nota-59259>
- Banco Mundial (2014). *Inclusión social: Clave de la prosperidad para todos. Resumen*. Banco mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16195/817480WP0Spani0IC00InclusionMatters.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Biblioteca Mexicana del Conocimiento (2015). *La inclusión laboral en México: Avances y retos*. Gobierno de la Republica. http://www.stps.gob.mx/bp/gob_mx/Libro-Inclusion%20Laboral%20en%20Mexico-Avances%20y%20retos%20version%20digital.pdf
- Buvinic', M., Mazza, J.; Pungiluppi, J. y Deutsche, R. (2004). *Inclusión social y desarrollo económico en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo
- Callejas, A. (2005). La discriminación a los mexicanos en Estados Unidos. *El Cotidiano*, 134, 89-94. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32513412.pdf>
- Conde, F.J. (2014). Desigualdad, discriminación y pedagogía de la igualdad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(1), 323-342. Retrieved March 02, 2021, from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032014000100015&lng=en&tlng=es.
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación [CONAPRED]. (2014). *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. <http://www.conapred.org.mx/leyes/LF>.
- Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad [CONADIS]. (2017). *La inclusión laboral nos beneficia a todos*. <https://www.gob.mx/conadis/articulos/la-inclusion-laboral-nos-beneficia-a-todos-97728?idiom=es>
- Feuerstein, R. (2013). *Inclusión en la vida y en la escuela*. Pedagogía con sentido humano.
- Gobierno de México. (2019). *La inclusión laboral es de todos*. <https://www.gob.mx/gobmx/articulos/la-inclusion-laboral-es-de-todos>
- Juárez, B. y Hernández, G. (2020). *Personas con discapacidad, mujeres y jóvenes los más excluidos laboralmente*. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/personas-con-discapacidad-mujeres-y-jovenes-los-mas-excluidos-laboralmente/2020/02/>
- La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015. (2015). *En Igualdad Laboral y No Discriminación*. Secretaria de Economía. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf
- Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad y su Reglamento [LGIPD]. (2016). *Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad y su Reglamento, Ciudad de México, México*: CNDH <http://appweb.cndh.org.mx/biblioteca/archivos/pdfs/foll-Ley-General-Discapacidad.pdf>
- López, S. (2013). *Inclusión en la vida y la escuela pedagogía con sentido humano*. Universidad de la Serena.

- Molina, C. (04 de febrero 2021). La inclusión social, un compromiso a largo plazo. *En el blog Banco Mundial, Blogs*. <https://blogs.worldbank.org/es/latinamerica/la-inclusion-social-un-compromiso-largo-plazo>
- Montero, D y Fernández, P. (2012). *Calidad de vida, inclusión social y Proceso de intervención*. Universidad de Deusto.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Discriminación por razones de discapacidad*. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_110_es.pdf
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2011). *Resumen: Informe mundial sobre la discapacidad*. OMS, Banco Mundial https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf?ua=1
- Pérez, E. (2017, 30 de marzo). *Beneficios fiscales a empresas incluyentes*. <https://noticiasdequeretaro.com.mx/2017/03/30/beneficios-fiscales-a-empresas-incluyentes/contratar-personas-con-discapacidad.html>.
- Pindado, F. (2015). *Hacia una única catalogación de los derechos fundamentales - los derechos económicos, sociales y culturales de las personas con discapacidad como derechos fundamentales*. <http://riberdis.cedd.net/handle/11181/5106>.
- Pixabay. (2021). *Accesibilidad discapacidad*. <https://pixabay.com/es/illustrations/accesibilidad-discapacidad-1682903/>
- Real Academia Española [RAE]. (2019). *rae.es*. <http://www.rae.es/>
- Ramírez Valbuena, W. Á. (2017). La inclusión: una historia de exclusión en el proceso de enseñanza aprendizaje. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (30), 211-230. doi: <https://doi.org/10.19053/0121053X.n30.0.6195>
- Sánchez-Teruel, D. y Robles-Bello, M.A. (2013). Inclusión como clave de una educación para todos: revisión teórica. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 24(2),24-36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230794003>
- Sandoval, B. (2016). Inclusion in what? Conceptualizing social inclusion. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*. 5, 71-108 DOI: 10.15257/ehquidad.2016.0003
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2009). *Norma mexicana para la igualdad laboral entre hombres y mujeres* (2009). <https://www.uv.mx/uge/files/2014/05/Norma-mexicana-para-la-igualdad-laboral.pdf>.
- United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF]. (2005). *Seminario internacional: Inclusión social, discapacidad y políticas públicas*. https://www.unicef.cl/archivos_documento/200/Libro%20seminario%20internacional%20discapacidad.pdf
- United Nations International Children's Emergency Fund [UNICEF]. (2020). *Niños, niñas y adolescentes con discapacidad*. <https://www.unicef.org/lac/ninos-ninas-y-adolescentes-con-discapacidad>

Capítulo 3

Home Office

Patricia Hernández Medina⁶ & Martín Pedro Mendoza Romero⁷

“Saber trabajar de manera independiente es una habilidad de vida”.

James Hickey, Spearhead Capital

⁶ Patricia Hernández Medina. Es Doctorante en Alta Dirección en UNITESBA y Licenciada en Administración de empresas por el Instituto Tecnológico de Celaya, actualmente Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica de Guanajuato. Contacto: phernandez@upgto.edu.mx

⁷ Martín Pedro Mendoza Romero, es Doctorante en Alta Dirección en UNITESBA e Ingeniero Industrial en Producción por el Instituto Tecnológico de Celaya, actualmente Profesor por Asignatura en la Universidad Politécnica de Guanajuato. Contacto: mpmromero@upgto.edu.mx

Introducción

En enero de 2020, el tema de un virus causante de una enfermedad llamada Coronavirus, que mantenía a una ciudad de China “aislada” para evitar su propagación, parecía el relato de un evento muy lejano, los noticieros a nivel mundial narraban los acontecimientos relacionados con el avance de la pandemia, día a día, parecía imposible que estando a otro lado del mundo llegara el enemigo en forma de virus y afectara las actividades laborales en nuestra nación, como ya estaba ocurriendo en otros países de Asia y Europa.

Las imágenes de miles de empresas y negocios cerrados temporalmente de manera repentina, fue el comienzo de buscar nuevas formas de realizar el trabajo, las actividades en casi todos los ámbitos no podían terminar abruptamente, pero si cambiar el cómo hacerlo. Algunas actividades, entre ellas, la comercialización de alimentos, los servicios de logística para el traslado de bienes, los servicios de telecomunicación, la industria farmacéutica y por supuesto la hospitalaria, de pronto se fortalecieron para satisfacer las necesidades de la población en dichos rubros.

Para el mes de febrero del mismo año, en el ámbito de la educación, se empezaron a escuchar rumores de tomar medidas para proteger al personal y a los estudiantes; de pronto, a mitad del mes de marzo, la indicación fue trabajar desde casa y regresar una vez terminada la cuarentena, todo fue tan repentino que se atendieron las instrucciones y posteriormente llegaron los momentos de reflexión.

¿Cómo impartir las clases o trabajar en un espacio tan cercano al lugar preferido para descansar? ¿Es posible que se logre la concentración para redactar unas líneas si a todas horas tocan la puerta de la casa?, ¿Cómo asegurar que cuento con todo lo necesario para convertir mi espacio en casa en un lugar de trabajo?, seguro que la mayoría de los lectores, incluyendo a los autores, en algún momento se preguntaron cuando esto cambió la oficina al lugar de residencia.

Sin duda, el reto que se presentaba tuvo que ser superado y poco a poco se convirtió en una nueva normalidad como se le ha nombrado, el inicio de un cambio brusco en la forma de trabajar, más aún cuando la generalidad era el empleo tradicional, es decir, acudir a la fuente de empleo. En la Guía Práctica para el teletrabajo, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (2020) se menciona que cada vez es más complicado separar los espacios físicos y temporales de las actividades profesionales con la vida en casa, se señala que se han perdido las fronteras debido a que el trabajo parece prioridad pues como trabajadores siempre se está dispuesto.

Sin embargo, el trabajo a distancia data de muchos años atrás, como ejemplo Rojas (2020) en su colaboración para el portal de Cisco Latinoamérica, señala que desde 1984 los fundadores de dicha empresa se interesaron en promover el liderazgo y la importancia del trabajo en equipo, en consecuencia y gracias a su espíritu innovador, realizaron propuestas para el trabajo remoto de sus colaboradores, orientadas a mejorar la colaboración, el crecimiento y la seguridad laboral. A más de 25 años de ser pioneros en esta modalidad de trabajo, siguen investigando e implementado mejoras con un enfoque hacia el futuro, marcando tendencias en este tema.

En México, desde antes de la pandemia, ya se estaba realizando Home Office (HO), especialmente en las

grandes ciudades, por ejemplo, en la Ciudad de México algunas empresas los viernes permitían que sus empleados laboraran desde sus hogares debido a los problemas de tráfico vehicular y en ocasiones por los altos índices de contaminación.

Para las empresas con giros comerciales, principalmente, se le facilitaba el trabajo a distancia por su propia naturaleza; así mismo, permitía a las organizaciones optimizar sus recursos disminuyendo costos e incluso recurriendo al outsourcing o tercerización para evitar el pago de prestaciones laborales. Cabe señalar que esta forma de trabajo, que en México ya tiene tiempo funcionando con el nombre de teletrabajo, se ha expandido por el incremento en los servicios de internet y las diversas herramientas digitales de fácil acceso a los usuarios, adicionalmente al desarrollo de sistemas en las mismas empresas (García, 2020).

Fundamentación Teórica

Antecedentes

Como se comentó en el párrafo anterior, derivado del cierre temporal de empresas, obligó a que la mayoría de ellas se apegaran al teletrabajo para seguir operando, por lo que de pronto los trabajadores se enfrentaron a una situación atípica que los obligó a una transición acelerada, influida además por una situación de emergencia sanitaria a nivel internacional, con efectos en la salud, economía y sobre todo en el entorno familiar (García, 2020).

De igual forma, en el Grupo Carso en la etapa temprana de la pandemia, “se tomó la decisión de que la salud de los colaboradores sería la prioridad número uno, por lo que la mayor parte del equipo del grupo cambió su cubículo por un espacio de trabajo más seguro en casa”, según Elías (2021, p.182); menciona que aun cuando hubo resistencia al cambio, se lograron niveles de máxima eficiencia en los diversos procesos, se mantuvieron los niveles de productividad y los costos de operación disminuyeron considerablemente.

En estudio realizado por la empresa Randstad México, en los meses de junio y julio de 2020 titulado “Ambiente laboral & home office durante covid-19”, se obtuvieron datos por demás interesantes, relacionados con la percepción de los empleados sobre el impacto que ha tenido esta forma de trabajo, con el fin de proporcionar información útil a sus socios y empresas en general, para que, en caso necesario, los empleadores puedan replantear sus estrategias de capital humano (Randstad, 2020).

A continuación, se presentan algunos de los resultados más relevantes en la tabla 1 y en las Figuras 1 a 5.

Tabla 1. Datos generales del estudio realizado por la empresa Randstad México.

Perfil de los encuestados				
466 mexicanos empleados formalmente haciendo home office		Encuestas aplicadas del 8 de junio al 29 de julio de 2020		
Género		Edad		Días por semana en Home Office
		18-24	8%	5 días 78%
Mujeres:	58%	25-31	37%	4 días 9%
Hombres:	42%	32-38	27%	3 días 7%
		Más de 39	28%	<3 días 6%

Fuente: Elaboración propia con base a estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

La figura 1 refleja la percepción que tienen los empleados respecto a su productividad, encontrando que el 48% siempre se siente productivo trabajando en home office y solo el 1% considera que no es productivo, aun cuando el porcentaje de productividad expresado es alto, probablemente se trate de actividades que tengan indicadores bien definidos para medir la productividad por las acciones realizadas.

Pregunta: **¿te sientes más productivo(a) haciendo home office?**

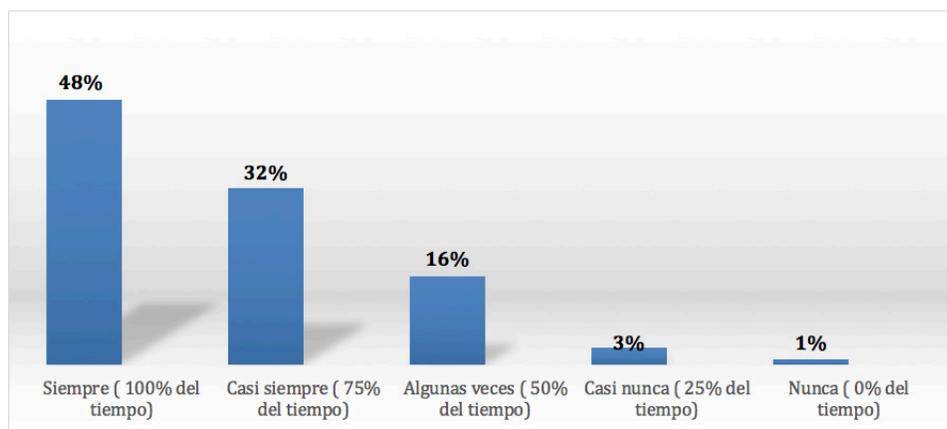


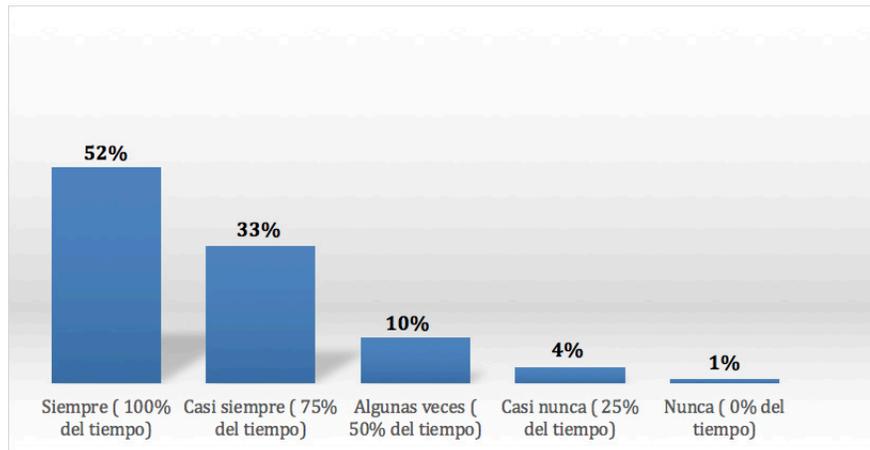
Figura 1. Productividad en home office.

Fuente: Estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

En la Figura 2 se aprecia que en el tema del bienestar personal de los colaboradores respecto a su vida personal y familiar trabajando desde casa, el 52% siempre se ha sentido en equilibrio, seguido de un 33% casi siempre, lo que denota que un alto porcentaje se encuentra bien en el sistema de trabajo a distancia. El porcentaje de plena satisfacción en el home office, resulta interesante, ya que prácticamente una de cada dos personas así lo considera, lo que puede dar pie a continuar la investigación sobre las características o factores internos y externos que favorezcan esta postura frente a esta forma de trabajo, como el tiempo en traslado, ya sea por largas distancias o el tráfico vial, entre otros aspectos.

Pregunta: ¿has sabido equilibrar tu vida personal y laboral haciendo home office?

Figura 2. Equilibrio vida personal y familiar haciendo home office.



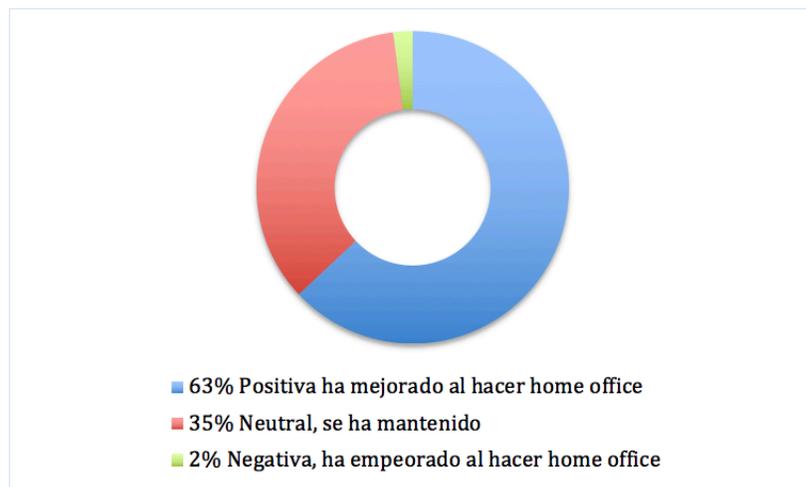
Fuente: Estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

En un tiempo de cambios, resulta interesante conocer qué imagen tienen los trabajadores de la empresa para la cual laboran, en la Figura 3 se puede observar que el 63% de los empleados tienen una imagen positiva, la cual ha mejorado durante el tiempo de home office.

Cuando la mayoría de las empresas cambió los espacios de trabajo al domicilio de los empleados realmente se percibía tranquilidad al no tener que salir a las diferentes fuentes de empleo y, en consecuencia, agradecimiento a los jefes en las empresas, desde micro hasta grandes compañías.

Pregunta: ¿cuál es la percepción que tienes de la empresa en donde trabajas durante estos momentos de crisis?

Figura 3. Percepción del personal sobre la empresa.

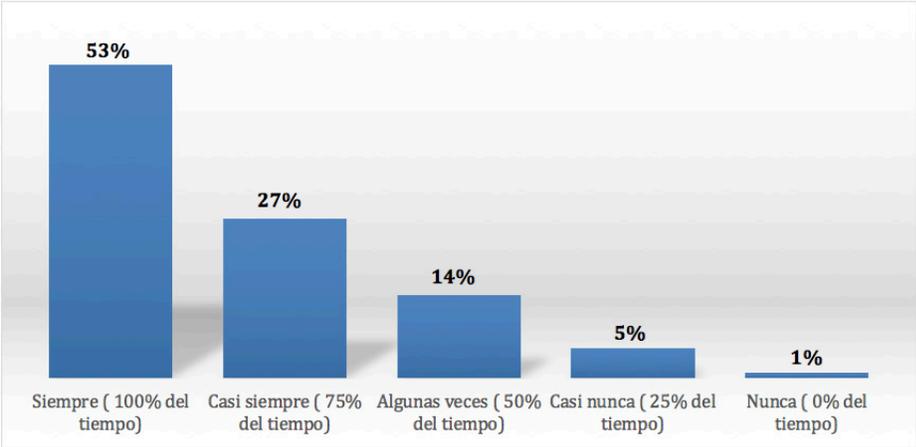


Fuente: Estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

En términos generales, al 53% de los trabajadores le ha gustado la implementación del home office en su jornada de trabajo diaria y a un 27% casi siempre le ha gustado laborar en esa modalidad, es decir el 80% de los trabajadores se encuentran satisfechos, tal como se aprecia en la figura 4.

Pregunta: ¿te ha gustado implementar el home office a tu jornada laboral?

Figura 4. Implementación del home office en la jornada laboral.



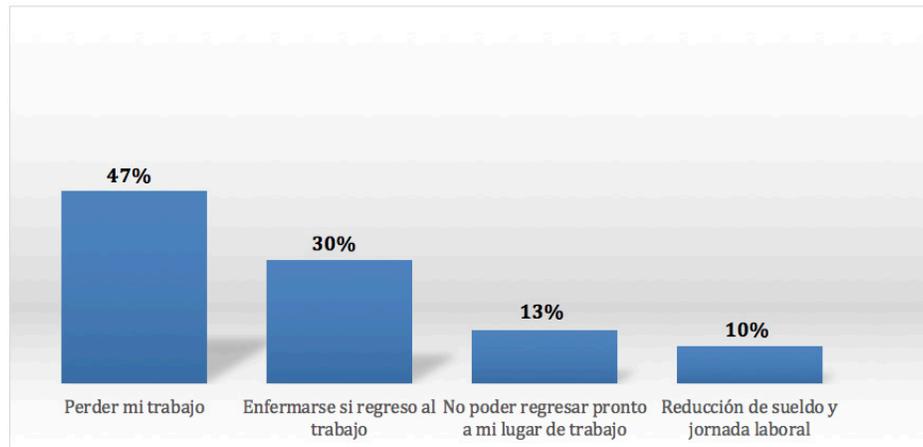
Fuente: Estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

Sin duda, para iniciar esta modalidad de empleo, es de suma importancia definir las actividades factibles de realizarse a distancia, además del cumplimiento de las medidas sanitarias que las autoridades de salud propusieron para el resguardo del personal en condiciones de vulnerabilidad por diferentes factores relacionados con la salud.

La figura 5 muestra cuales son las principales preocupaciones de los empleados en una modalidad de trabajo diferente, por lo que resultan interesantes los resultados: a) Perder el empleo 47%, b) Enfermar si regresa a la oficina 30%, c) No poder regresar a su lugar de trabajo 13% y, d) Reducción de sueldo y jornada laboral 10%. En consecuencia, aun cuando el trabajador se sienta cómodo en casa, tenga una imagen positiva de la empresa, entre otros aspectos, la seguridad en el empleo es un factor fundamental para mantener el equilibrio emocional, personal y familiar.

Pregunta: ¿cuál es tu mayor preocupación en este momento con respecto a la pandemia y tu trabajo?

Figura 5. Mayor preocupación respecto a la pandemia y al trabajo.



Fuente: Estudio de la empresa Randstad México (Randstad, 2020).

Concepto

A continuación, se presentan algunas definiciones de Teletrabajo que en diversos documentos se señala como el nombre que se le da al Home Office aquí en México, concepto que también se define.

Según la Organización Internacional del trabajo, el Teletrabajo consiste en utilizar la disponibilidad de las telecomunicaciones y las herramientas facilitadoras (TIC's) a fin de realizar las actividades a distancia desde cualquier lugar. Una modalidad del teletrabajo consiste en el Home Office (OIT, 2017).

Teletrabajo “es aquel que se realiza fuera de la oficina central utilizando herramientas tecnológicas para ejercer, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las labores propias” (Mañas *et al.*, 2012, p.108).

Trujillo citado por Hurtado (2020) señala que el Home Office se refiere a las políticas flexibles laborales, que permiten la realización de las tareas desde la comodidad del hogar, las empresas al no tener destinado un lugar distinto para mandar a sus trabajadores a hacer sus labores envían a sus colaboradores a sus hogares.

Según Saco Barrios (2007), el HO, o trabajo desde casa, está relacionado con una modalidad original del teletrabajo, en la que el teletrabajador realiza sus labores desde su casa de forma permanente o alternando, entre empresa y domicilio. Se menciona que es recomendable equilibrar la modalidad de HO distribuida, es decir, parte del tiempo en casa y el complemento en la empresa.

Home Office y Habilidades

Patricia Cánepa y Patricia Merino, autoras del libro “El futuro del trabajo”, señalan que el teletrabajo o Home Office llegó para quedarse, por lo que habrá que desarrollar o consolidar algunas habilidades indispensables para tener un buen desempeño en las actividades que se tengan a cargo y que orienten a los empleados y trabajadores al éxito en el mundo laboral (Cánepa y Merino, 2020).

Las autoras mencionadas en el párrafo anterior puntualizan algunas ideas respecto a esta modalidad de trabajo, algunas de ellas son:

- ✓ La tecnología es el gran motor del cambio cuando se habla del futuro del trabajo y de las consecuencias de la pandemia.
- ✓ El uso de las tecnologías al inicio de la pandemia hizo que avanzara el trabajo y no hay vuelta atrás.
- ✓ Se logró romper el mito de que el teletrabajo no funciona.
- ✓ En ese sentido, los países tienen dos retos: la educación y la infraestructura.

En este tenor, se requiere desarrollar habilidades técnicas y habilidades humanas; dentro de las primeras habilidades se encuentran las propias de la especialidad, las tecnológicas y por último las de gestión. En cuanto a las habilidades humanas, destacan la colaboración, la empatía y la creatividad.

Estrategias

Vanderkam (2020) comparte algunas estrategias que personas exitosas realizan en este mundo del Home Office:

1. **Organizar con base en las tareas, no en el tiempo.** Aunque el tiempo es un concepto muy útil, pero se puede avanzar más estructurando diferente el trabajo.
2. **Encontrar el ritmo correcto.** Una jornada laboral bien planeada puede representar un desafío, pero realizable.
3. **Formar tu equipo.** Quienes teletrabajan pueden formar una red de trabajo eficaz igual que quienes están de forma presencial.
4. **Pensar en grande.** Trabajar en un ambiente flexible y a distancia, no contradice las ambiciones profesionales.
5. **Optimizar el bienestar.** Trabajar, al menos unos días de la semana, ayuda a conservar energía para triunfar en un mundo competitivo.

Reglas

La Universidad IEXE (s.f.) en su artículo “Entornos virtuales para teletrabajo”, sugiere que los responsables de equipos de trabajo conecten, gestionen y den seguimiento a los proyectos y actividades en línea, mediante las tecnologías en un entorno virtual personalizado.

Proponen implementar las siguientes reglas:

1. **El enfoque es lo primero.** Establecer una meta al iniciar actividades, escribirla y compartirla con los compañeros, le dará importancia diaria. Mejorará la concentración y productividad.
2. **Asignar un lugar para trabajar.** Define un espacio sin distracciones; con una mesa o escritorio y un asiento cómodo que ayude a la postura, permitirá estar despierto y concentrado durante tu jornada. Nunca un sillón cómodo o el dormitorio.
3. **No mezclar trabajo con tareas del hogar.** Respetar el tiempo destinado a las actividades laborales. Si es necesario se puede realizar alguna labor doméstica que pueda ayudar a ser productivo en ambos aspectos.
4. **Establecer horarios.** Recordar la jornada laboral es la misma, respetando hora de entrada y salida; de este modo se evitará tener una sensación de invasión a la privacidad.
5. **Mantenerse abierto a la supervisión y la evaluación.** Utilizar las herramientas digitales para el seguimiento de todo el equipo de trabajo, para los colaboradores y para el responsable del grupo. Hay que recordar que el primer paso para la mejora es la evaluación, por lo que, es obligatorio dar seguimiento a los proyectos.

Materiales e Infraestructura

Cualquiera que sea la actividad que se deba realizar en casa, es indispensable contar con el equipo de cómputo y de oficina necesario, un servicio de internet acorde a la necesidad de envío y recepción de información para un adecuado desempeño laboral; asimismo tener acceso a los sistemas de información de la empresa a fin de poder ejercer las funciones del puesto a cargo, si es el caso.

Sánchez (2021) señala que vale la pena invertir en un espacio específico para el Home Office, debido a que la fecha de regreso a la normalidad no está definida. Señala en su artículo que Bill Gates ha indicado que es una tendencia, ha señalado que más del 50% de los viajes de trabajo y más del 30% del trabajo de oficina disminuirán considerablemente.

Perfil del trabajador de Home Office

Havriluk (2010), en su artículo “El teletrabajo: Una opción en la era digital”, propone una serie de competencias, aptitudes y actitudes necesarias, que quienes realizan actividades en esta modalidad, posean para un desempeño adecuado, mismas que a continuación se presentan:

Atributos personales: características propias de las personas, las cuales generalmente se definen como valores, y que permiten tener las condiciones personales para realizar el teletrabajo. Estas son: Proactividad, Disciplina, Creatividad, Compromiso, Organización, Constancia, Responsabilidad, Motivación, Receptividad, Iniciativa, Ética Personal y Profesional, Honradez y Confidencialidad.

Competencias tecnológicas: características asociadas al uso y manejo de las tecnologías, las cuales son necesarias para el teletrabajo, en lo referente al uso intensivo de las TIC. Estas son: Manejar Internet y las aplicaciones propias de Internet; saber usar programas básicos computacionales; resolver problemas sencillos relacionados con las nuevas tecnologías y comunicarse por videoconferencia, chats, mensajería instantánea, entre otros.

Competencias comunicacionales no presenciales: el hecho de trabajar remotamente requiere tener habilidades de comunicación más elaboradas, ya que se necesita compartir información, datos, asignación de tareas y entrega de resultados, los cuáles deben ser entendidos y comprendidos. Para ello es necesario que el teletrabajador: posea una buena expresión escrita; maneje idiomas, en especial el inglés; sepa comunicarse, con mensajes claros y concisos, disponga de buena redacción y estilo; prepare informes cortos, veraces y oportunos.

Autogestión del trabajo: el hecho de no cumplir horarios y tener la libertad para trabajar de la manera en que lo exige el teletrabajo, requiere de características que permitan que el trabajador cumpla con sus tareas y metas, en el tiempo convenido. Para ello debe conocer sobre: administración del tiempo, gestión de proyectos, además, debe poseer hábitos laborales y ser capaz de gestionar un ambiente de trabajo saludable, sin estrés.

Formación: Actualización permanente, a fin de tener un conocimiento profundo de las técnicas y tecnologías que emplea en la prestación de sus servicios. Además, debe poseer la versatilidad para trabajar en diferentes tipos de industria y ser capaz de responder a los requerimientos de distintos países con los que interactúa (Havriluk, 2010). Esto hace que su necesidad de formación sea constante y para ello debe tener: interés por aprender a utilizar las nuevas tecnologías; capacidad para aprender sólo; habilidad para transferir conocimientos a situaciones nuevas y disposición al aprendizaje continuo.

Competencias profesionales para el cargo: propias de la profesión y del área laboral en la que se desempeñe.

Capacidades de negociación: el teletrabajador debe ofrecerse como un especialista; además, debe presentar sus productos o servicios y las tecnologías que maneja, para que sus potenciales contratantes conozcan sus capacidades (Havriluk, 2010). Debe poseer capacidades para: ofrecerse personalmente como profesional especializado (teletrabajador autónomo); saber elaborar y discutir una propuesta, así como vender sus resultados potenciales. Negociar trabajos, precios, objetivos, alcances, condiciones, entre otras.

Regulación del teletrabajo en México

El 12 de enero del año 2021 fue publicada la reforma al Artículo 331 de la Ley Federal del Trabajo en materia de Teletrabajo o Home Office, así como las obligaciones que tanto empleadores como las y los trabajadores deben cumplir. A partir de esta fecha se reconoce el desempeño de actividades remuneradas en lugares distintos al establecimiento del patrón, por lo que no se requiere la presencia física en el centro de trabajo (STPS, 2021), señalando que:

- Las disposiciones son para las personas trabajadoras que desarrollen más del 40% del tiempo sus actividades en casa o en el domicilio elegido por éstas.
- La LFT contempla que este esquema forme parte del contrato colectivo y deberá observar una perspectiva de género que permita conciliar la vida personal y la disponibilidad de las personas trabajadoras.

Entre las nuevas obligaciones para las empresas se encuentran:

- Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo. Por ejemplo: el equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros.
- Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas.
- Asumir los costos derivados del trabajo a través de la modalidad de teletrabajo, incluyendo, en su caso, el pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad.
- Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos utilizados por las personas trabajadoras.
- Respetar el derecho a la desconexión de las personas al término de la jornada laboral e inscribirlas al régimen obligatorio de la seguridad social.
- Promover el equilibrio de la relación laboral de las personas trabajadoras, a fin de que gocen de un trabajo digno o decente y de igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación y seguridad social.

Mientras que las responsabilidades de las y los trabajadores son:

- Tener el mayor cuidado en la guarda y conservación de los equipos, materiales y útiles que reciban del patrón.
- Informar con oportunidad sobre los costos pactados para el uso de los servicios de telecomunicaciones y del consumo de electricidad, derivados del teletrabajo.

- Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.

La Secretaría del Trabajo emitirá la Norma Oficial Mexicana (NOM), de cumplimiento obligatorio, para regular aspectos de seguridad y salud en esta modalidad. El plazo para que sea emitida es de dieciocho meses a partir de la fecha de publicación.

Desarrollo del Caso

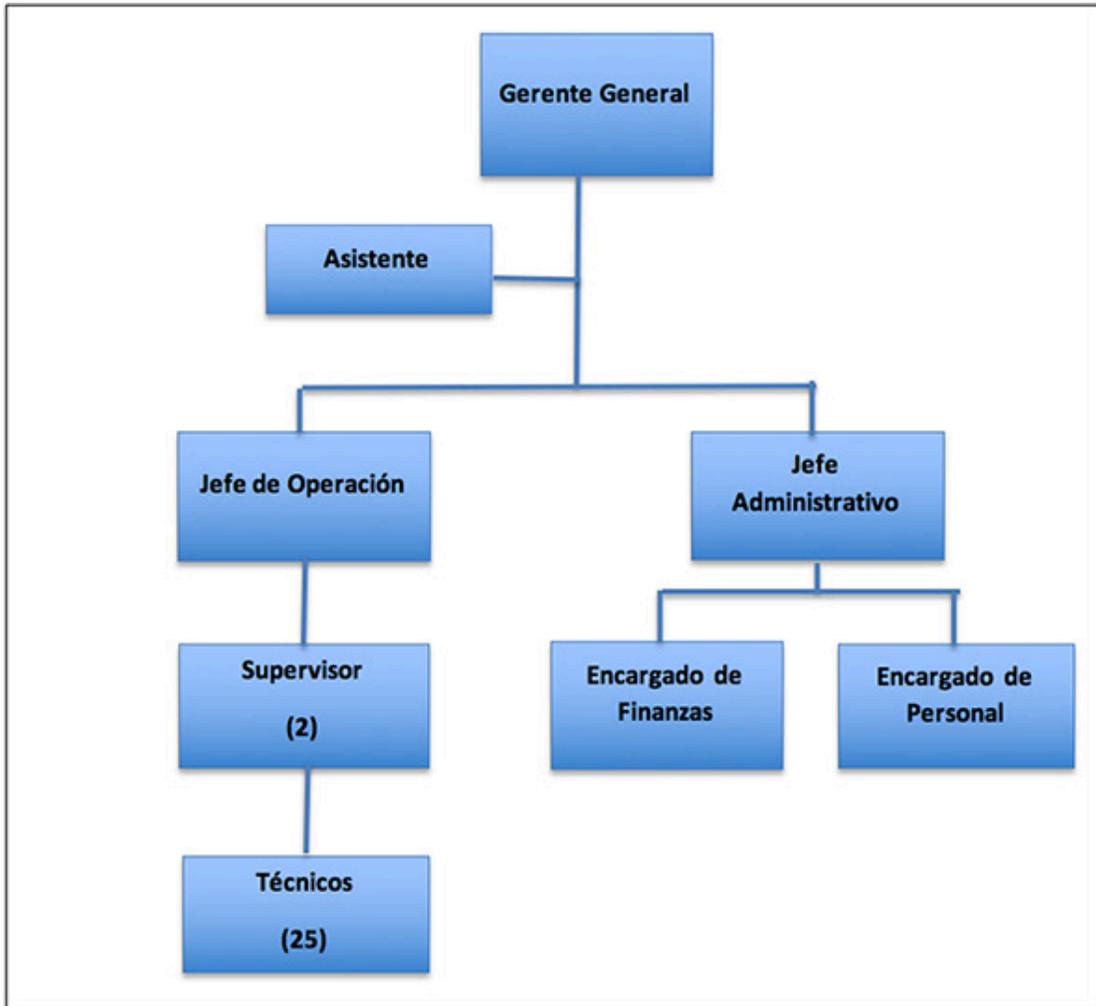
Home Office y las empresas de servicios: SeMaPro, caso de éxito

Como se ha tratado a lo largo del presente trabajo, a inicio de 2020, la mayoría de las empresas de pronto se vieron en la necesidad de reinventarse, de lo contrario se verían obligados a cerrar sus puertas. Por otro lado, hubo empresas que no solo se mantuvieron en acción, sino que crecieron por la demanda de sus servicios.

En este contexto, el caso que se desarrolla a continuación corresponde a una pequeña empresa por su número de trabajadores, que presta diversos servicios de tercerización para organizaciones establecidas en los municipios de Celaya, San Miguel de Allende y Dolores Hidalgo, en el estado de Guanajuato. La empresa “SeMaPro” (Servicios de Mantenimiento Profesional), inició operaciones hace poco más de 15 años, con un grupo de personas con diferentes conocimientos y habilidades, iniciando operaciones con órdenes de servicio del área de mantenimiento industrial en general.

Desde el inicio en el año 2015, en SeMaPro se estableció una planeación estratégica, definiendo una Misión, Visión y Valores que a la fecha rigen sus actividades con las actualizaciones correspondientes, su organigrama constaba de 7 personas en total. Ya para el año 2020, con el Ing. Alba quien continua al frente de la Gerencia General, con el apoyo de una asistente general; se cuenta con dos áreas, la Administrativa (3 personas) y la de Producción (28 personas), entre ellas, 2 supervisores y 25 técnicos. En resumen, su plantilla de personal lo conforman un total de 33 personas, como se puede apreciar en la figura 6 que muestra el organigrama de la empresa.

Figura 6. Organigrama Empresa SeMaPro, marzo 2021.



Fuente: Elaboración propia, con base a información de la empresa SeMaPro, 2021.

Forma de trabajo previa al Home Office en SeMaPro

Para inicio del año 2020, la empresa se encontraba pasando por un buen momento, su cartera de clientes compuesta por alrededor de 20 empresas de la región, con las cuales se tienen contratados servicios de mantenimiento preventivo principalmente en sus áreas productivas y de comunicación; mantenimiento correctivo cuando se requiere; por tanto, la plantilla de 25 técnicos se encontraba trabajando al cien por ciento.

Cabe señalar que las actividades que se realizaban mensualmente estaban sujetas a la ejecución de las actividades ya pactadas con las empresas, conforme a sus calendarios de mantenimiento y las acciones adicionales que

surgían propias de la operación de forma complementaria. En los últimos años se ha establecido contacto con empresas de comunicación que han subcontratado a SeMaPro para llevar a cabo instalaciones de equipos de comunicación, mismas que dependen de las necesidades de sus clientes y cuya facturación para fines de cobro se realiza bajo un esquema sujeto a la demanda de su servicio.

El total de órdenes de servicio promedio que se realizaban en SeMaPro antes de la implementación del Home Office ascendían a un promedio de 2000 órdenes de trabajo, las cuales son controladas por el Jefe de Operación de la empresa. En consecuencia, cada uno de los 25 trabajadores está obligado a ejecutar 4 órdenes diariamente con una duración aproximada de 2 horas cada una, y con ello, cumplir con el programa mensual de actividades (25 trabajadores por 4 acciones diarias = 100 órdenes diarias ejecutadas por 20 días hábiles por mes = 2000 órdenes a realizar por mes).

La empresa SeMaPro tiene implementado un programa de trabajo con sus diferentes clientes, mediante la confirmación semanal vía correo electrónico de las actividades que se ejecutarán para posteriormente, realizar la programación diaria a los técnicos de las órdenes de instalación para sus clientes. En términos generales, las actividades que se realizaban para su programación son las siguientes:

- ✓ Los técnicos debían presentarse en la oficina de la empresa todos los días a las 8:00 a.m. para que uno de los supervisores les entregase las 4 órdenes de trabajo a realizar durante su jornada, las cuales contienen los datos generales del cliente y los datos técnicos del servicio a realizar.
- ✓ El supervisor le provee de los materiales a utilizar.
- ✓ El técnico se presentaba con los clientes a realizar la actividad encomendada, previo acuerdo de día y hora con los mismos.
- ✓ El técnico al terminar el trabajo debía solicitar a los clientes la firma de conformidad del servicio realizado.
- ✓ Al finalizar cada orden de trabajo, el técnico debía reportarse con el supervisor para entregar el documento de recepción satisfactoria del trabajo, así como el material sobrante.
- ✓ Este proceso se replicaba con cada uno de los 25 técnicos, incluye un control de los recursos como: vehículo, consumo de combustible, mantenimiento de la unidad y capacitación sobre nuevas técnicas y procedimientos a implementar.

Es necesario indicar como se desarrollaban estas actividades antes del inicio de la pandemia y que, a la fecha con la implementación del Home Office, se han obtenido resultados por demás interesantes, relacionados con la percepción de los empleados sobre el impacto que ha tenido esta nueva forma de trabajo.

El inicio del Home Office en SeMaPro

Al dar inicio la pandemia en el país, las diferentes empresas comenzaron a tomar algunas acciones, informando a SeMaPro de las restricciones operativas y sanitarias que había que contemplar. En este aspecto la empresa, consciente de la necesidad de cumplir con los requisitos para continuar laborando, procedió a implementar las diversas acciones dentro de SeMaPro y con los clientes, las cuales deben evaluarse periódicamente, la primera revisión se realizaría a los seis meses de la implementación. Algunas de ellas son:

- ✓ Los técnicos deberán mantener un estricto control sanitario en las instalaciones de las empresas y evitar determinadamente las reuniones de los trabajadores en las oficinas.
- ✓ Uso de las medidas sanitarias recomendadas en uso de cubrebocas o mascarillas y desinfectar cada dos horas las áreas de trabajo administrativo.
- ✓ Cada hora deberán realizar el lavado de manos y deberán mantener una separación de 2 metros entre cada puesto de trabajo.
- ✓ Los vehículos de los técnicos deberán ser sanitizados todos los días al inicio de la jornada.
- ✓ El material de instalación deberá ser entregado a los técnicos vía mensajería para evitar el manejo por diferentes personas.
- ✓ Se deberá identificar a aquellos trabajadores mayores de 50 años y reducir la jornada de trabajo a seis horas.
- ✓ Realizar un estudio médico de los técnicos que haya sido diagnosticados por el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) por problemas de enfermedades crónicas degenerativas como Hipertensión y Diabetes para ser separados provisionalmente de la actividad que requiera un trato directo con los clientes.
- ✓ Recomendar al personal técnico que haya sido diagnosticado con sobrepeso en las campañas de Feria de la Salud, que se ajuste a las recomendaciones del personal del IMSS para regularizar su peso.
- ✓ Los técnicos y todo el personal deberán eficientar el uso de los recursos asignados para la ejecución de las órdenes de servicio garantizando la calidad exigida en el contrato del servicio.

En los primeros meses fue notorio que algunos de sus clientes industriales disminuyeron sus actividades programadas, en algunos casos, a un nivel mínimo; mientras que los clientes dedicados a temas de comunicación empezaron a incrementar sus solicitudes de servicio considerablemente.

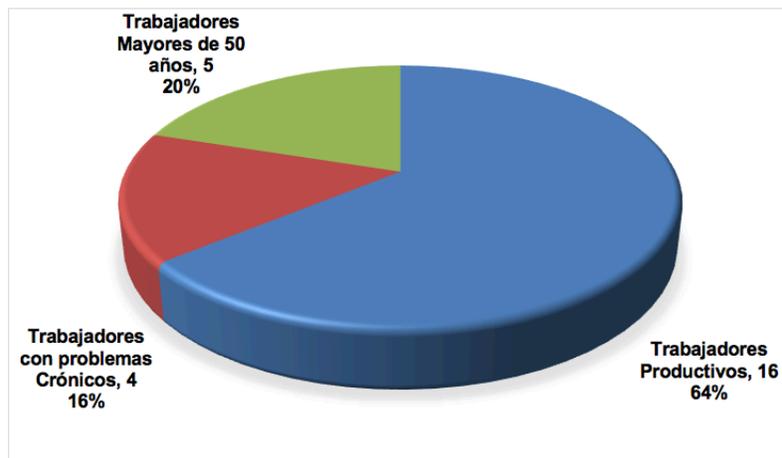
Por lo anterior, el Ing. Alba, Gerente General, en conjunto con el Ing. Soto y el Lic. Díaz, Jefe de Operación y Jefe Administrativo, respectivamente, acordaron que ante esa condición en la empresa y para seguir adelante, se analizaran los diferentes escenarios para poder enfrentarlo. En primer término, habría que abordar esa

situación con una perspectiva de reto y se realizaran propuestas que logren ubicarse como oportunidades.

Posteriormente, se dieron a la tarea de analizar la situación económica y laboral que se estaba presentando en SeMaPro, definiendo la siguiente estrategia para satisfacer las necesidades de servicio de los clientes que se tienen y peticiones de nuevos prospectos que han solicitado servicios relacionados con instalaciones de aparatos y equipos de comunicación, siendo un factor relevante el tiempo mínimo de atención de acuerdo con sus necesidades.

El primer punto de revisión es el análisis del personal, en el mes de abril de 2020, con base en las acciones que el gobierno propuso y como un interés propio de SeMaPro por la salud de sus empleados, se realizaron las acciones pertinentes, por lo que la distribución de su planta de técnicos quedó distribuida como se muestra en la figura 7.

Figura 7. Fuerza laboral (técnicos) a partir de abril de 2020.



Fuente: Elaboración propia con base a información de SeMaPro.

Como se puede observar, de los 25 trabajadores 5 son mayores a 50 años y representan el 20% de los trabajadores, a ellos se les ha reducido la jornada laboral en 2 horas hasta nuevo aviso; 4 personas tienen problemas de salud crónica, representan el 16% y deben ser separados provisionalmente de sus actividades para salvaguardar su integridad. Por último, el número de trabajadores productivos queda en 16, concluyendo que de un mes a otro se quedó la empresa con solo el 64% de su fuerza laboral en tiempo completo.

Por lo anterior, como resultado del análisis de la información, la estrategia que se planteó para lograr el número de órdenes de servicio en promedio de 2,200 mensuales, en la Tabla 2 se muestra cómo se puede llevar a cabo la estrategia para realizarlas conforme al programa, beneficiando a los trabajadores que se encuentran en activo al cien por ciento ya que como se comentó en párrafos anteriores, los trabajadores mayores de 50 años trabajan dos horas menos de la jornada laboral y aquellos con enfermedades crónico degenerativas están resguardados en sus domicilios. El excedente de 18 órdenes de servicio se puede o no ejecutar en función de las solicitudes de los clientes.

Tabla 2. Programación de Producción con ajuste de personal en Home Office.

Producción de los trabajadores	No. Técnicos	Órdenes para realizar por día	Días de trabajo por mes	Producción Mensual Programada
Total de Trabajadores	25	4	22	2200
Programación de los trabajadores con ajuste				
Trabajadores Productivos	16	4	22	1408
Trabajadores con problemas Crónicos	4	0	0	0
Trabajadores Mayores de 50 años	5	3	22	330
Trabajadores en tiempo extraordinario	8	1	20	160
	8	2	20	320
Producción Mensual Ejecutada				2218

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SeMaPro.

El establecimiento del Home office en SeMaPro

Para la implementación del home office se estableció como prioridad mantener la salud de los trabajadores y la productividad de la empresa. Se acordó que la implementación de esta forma de trabajo se fundamentaría en los siguientes puntos:

1. Se establece que cada orden de servicio que se realice fuera del horario de trabajo, adicionalmente a las programadas por día, se les pagarán de forma independiente y en la semana que corresponda, es decir se harán pagos a destajo.
2. Se permitió trabajar en horario abierto con tiempo extraordinario el trabajo excedente del día a día. De esta manera se cubrirán las órdenes de servicio pendientes de atender.
3. Se estableció trabajo a distancia para el personal administrativo vía dispositivos de comunicación.
4. Las reuniones de trabajo dejaron de ser presenciales y se establecieron vía conferencia, reduciendo los tiempos de planeación y supervisión.
5. Se restringió el acceso al personal técnico a las instalaciones de la empresa y la asignación de trabajo se realizó a distancia.
6. Se asignó el vehículo de transporte de manera personal y libre uso durante el día para la atención de órdenes de servicio.

7. Se dotó de teléfonos celulares al personal técnico para la asignación de las actividades a realizar durante la jornada diaria, basadas en una aplicación.
8. El reporte de las órdenes de servicio terminadas y entregadas al cliente se realizaría a distancia vía teléfono celular.
9. Se dotó de material sanitizante a cada técnico para su acceso a las instalaciones del cliente.
10. El control de la producción se estableció a partir de la aplicación instalada en el teléfono celular.

Situaciones de éxito del Home office en SeMaPro

Seis meses después de la implementación de esta forma de trabajo, se encontraron los siguientes resultados. Cabe señalar que en este año (2021) se realizarán dos evaluaciones de seguimiento.

1. Se logró mantener como objetivo la salud del trabajador.
2. Se mantuvieron los indicadores de productividad.
3. Aumentó la eficiencia de los procesos de atención de órdenes de servicio.
4. Aumentó la cartera de clientes.
5. La captación de nuevos clientes compensó la disminución de actividades en las empresas, las cuales poco a poco han retomado sus actividades, en consecuencia, el volumen de trabajo se ha incrementado.
6. El personal se encuentra motivado.
7. Se estandarizaron las conductas de higiene y desinfección en cada proceso de contacto entre el personal y el cliente.
8. Se redujeron los costos de operación en la empresa.
9. Los costos fijos disminuyeron considerablemente.
10. El personal se adaptó a las condiciones de trabajo a distancia.
11. Mejoró la administración y supervisión del personal.

Conclusiones

- ✓ Las empresas pequeñas y medianas que se han adaptado a esta forma de trabajo tienen muy altas posibilidades de mantenerse y crecer en el mercado.
- ✓ Las empresas que enfrentaron el reto de realizar cambios y lo enfrentaron, lo deben incluir como una forma diferente de trabajo, es decir, dejar de lado el temor al cambio.
- ✓ Se debe quedar como hábito revisar constantemente los cambios en el entorno, para reaccionar en corto plazo y no dejar ir las oportunidades.

Preguntas de revisión y discusión

1. Ya que has leído las definiciones de Home Office y Teletrabajo, construye tus propias definiciones. ¿Encuentras alguna diferencia entre ambos conceptos?
2. De las habilidades técnicas y humanas que se consideran indispensables, ¿qué opinas? Realiza una propuesta de 3 habilidades adicionales de cada una, justifica.
3. Redacta una propuesta de 3 Reglas adicionales para garantizar el éxito del Home Office.
4. Respecto al perfil del trabajador de Home Office, realiza tu autoevaluación. ¿Encuentras alguna(s) área de oportunidad? ¿Cuál(es)? ¿Cómo superarla(s)?
5. En relación con la empresa SeMaPro Si tu estuvieras en el lugar del Ing. Alba ¿qué hubieras hecho para mantener tu plantilla de 32 trabajadores? ¿Crees que la empresa puede pagar sueldos por tiempo indefinido a personal con ciertas características? ¿Por qué?
6. ¿Consideras que la estrategia implementada por SeMaPro, respecto a la ejecución de las órdenes de servicio fueron las adecuadas?
7. En su evaluación SeMaPro identifica 11 elementos de mejora del Home Office ¿Qué opinas de ellos? ¿Crees que faltaron algunos? ¿Cuáles?
8. ¿Qué estrategias implementarías para control de las actividades de los técnicos además de las App's en el celular?

Referencias

- Canepa, P. y Merino P. (2020). *El futuro del trabajo*. Editorial conecta.
- Elías, A. (2021). *El negociador. Consejos para triunfar en la vida y en los negocios*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- García, L. (2020). *Home office, una opción laboral antes y después del coronavirus*.
<http://ciencia.unam.mx/leer/1015/home-office-una-opcion-laboral-antes-y-despues-del-coronavirus>
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hurtado O., V.G. (2020). *El Home Office y sus consecuencias en la salud mental en los trabajadores del estado de Querétaro*. Proyecto de la Universidad Autónoma de Querétaro. https://www.researchgate.net/publication/345690220_HOME_OFFICE
- Mañas, M.A.R., Muñoz, E.A. y Pecino, V.M. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. *Comunitania Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, No. 4, 105-122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- CINTERFOR. Definición de Teletrabajo. <http://www.oitcinterfor.org/?q=taxonomy/term/3454>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Randstand. (2020). Ambiente laboral & home office durante covid-19.
<https://www.randstad.com.mx/downloads/estudio-ambiente-laboral-y-home-office-durante-covid-19.pdf>
- Rojas, A. (2020). ¿Conoces la historia del Home Office? Colaboración para el blog Cisco Latinoamérica el 28 de mayo de 2020. <https://gblogs.cisco.com/la/cl-aroslo-covlatam-conoces-la-historia-del-home-office/>
- Saco Barrios, R. (2007). El Teletrabajo. *Revista Derecho PUCP- Pontificia Universidad Católica del Perú* No. 60.
- Sánchez, K. (2021). ¿Vale la pena invertir en un espacio de home office en 2021? <https://www.chicmagazine.com.mx/estilo-de-vida/home-office-razones-invertir-espacio-2021>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social, STPS. (2021). ¿Cuáles son los derechos de los trabajadores que realizan teletrabajo? <https://www.gob.mx/stps/prensa/entra-en-vigor-reforma-que-regula-el-teletrabajo-en-mexico>
- Universidad IEXE (s/f). *Entornos virtuales para teletrabajo*. <https://www.iexe.edu.mxentornos-virtuales-para-teletrabajo>
- Vanderkam, L. (2020). *Cómo hace Home Office la Gente Exitosa*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Capítulo 4

Proactividad en el ámbito laboral

“Qué maravilloso es que nadie necesite esperar un solo momento antes de comenzar a mejorar el mundo”.

Anna Frank

María del Rosario Ruiz Torres⁸, Ana Laura Arteaga Cervantes⁹

⁸ Maestra en Docencia por la Universidad del Centro del Bajío y Licenciatura en Administración por el Instituto Tecnológico de Celaya. Profesora investigadora de tiempo completo en la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica de Guanajuato, mentor de alto impacto PRACTICUM y empresaria. E-mail: mruiz@upgto.edu.mx

⁹ Doctora en Administración por la Universidad de Celaya. Profesora investigadora de tiempo completo en la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica de Guanajuato. E-mail: aarteaga@upgto.edu.mx

Introducción

Las empresas buscan que las personas que van sumando a su talento humano, estén cada vez más capacitadas, que cuenten con los conocimientos necesarios en las áreas en donde se van a desempeñar y que hayan desarrollado habilidades blandas, esto es: que sepan interrelacionarse con sus compañeros, muestren dominio de sus emociones, sean eficientes, tengan un adecuado manejo de personal, sepan liderar y organizar equipos de trabajo de alto rendimiento, entre otras habilidades más; sin embargo, hay algo que las empresa buscan y que no se ha hablado mucho de este tema, necesitan personas que sean proactivas.

Cuando se menciona el término de proactividad, se entiende como un conjunto de conductas enfocadas a la automotivación, orientadas al cambio, mismas que pretenden influir positivamente sobre la situación específica, a fin de que se logren los objetivos ya sean individuales o colectivos (Salessi y Omar, 2018).

La proactividad es un tema que si bien no era reconocido como tal en la antigüedad, es cierto que su ejercicio se ha venido manejando desde hace mucho tiempo, en retrospectiva si se ubican a los inicios de la administración se puede identificar desde la época primitiva, ya que la propia necesidad de sobrevivir llevo a su ejercicio, debido a que se generó la división del trabajo, por lo que mientras unos se dedicaban a cazar, otros recolectaban e iban asignando diversas actividades entre los miembros de la tribu, de esta forma entre hombres y mujeres realizaban las funciones que se tenían que llevar a cabo.

El término toma fuerza con el paso del tiempo y con la propia evolución de las comunidades, se percibe que los individuos comenzaron a ser proactivos al identificar los medios de subsistencia, utilizando los mecanismos para poder conservar alimentos, no solo lo que podían consumir, sino guardaban provisiones para posteriormente intercambiarlas o bien para disfrutarlas en las épocas en donde escaseaba algún producto, siendo así como se identifica la actitud proactiva de las personas. Al paso del tiempo, con los avances tecnológicos y la evolución que se ha dado en diversas áreas como el arte, la cultura, política, etc., se puede observar que esto ha sido posible gracias a personas proactivas.

En la actualidad es muy común hacer referencia a la proactividad, regularmente enfocada a las actividades realizadas por personas en las organizaciones, no obstante, se aplica a todas las acciones de la vida del ser humano; tanto en lo personal, como en lo laboral. La proactividad no se debe de limitar a identificarla como el tener iniciativa, si no que se acompaña de la responsabilidad personal, que determina la conducta en función de las decisiones que se toman. Es decir, tener la iniciativa y responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Por otro lado, se dice que la proactividad en los últimos tiempos se ha considerado como un cliché empleado para establecer una serie de posturas que en la mayoría de los casos no tienen nada que ver con ella, es decir se asocia a la hiperactividad, al ser impulsivo o bien aceptar las cosas con cierto recelo. Olvidando que la esencia misma de la proactividad es la libertad del individuo frente a las situaciones, o bien ante las presiones existentes en el entorno (Martínez, 2013).

¿Entonces qué es la proactividad?

Para Holguín y Rodríguez (2020) la proactividad es la capacidad formativa del carácter, misma que es fortalecida por mecanismos como la autoevaluación, el proceso decisorio y la formación del lenguaje, a fin de

poder alcanzar objetivos. Por lo que se requiere que se refuerce continuamente y debe estar relacionada con el autodominio y la disciplina del comportamiento para permitir la adaptación y compromiso en las acciones.

Por su parte Becherer y Maurer (1999) mencionan: La proactividad no sólo debe de ser concebida como una variable enfocada únicamente a la acción de tipo individual, sino que debe de ser identificada como parte de un constructo vinculado con el grupo social sea organización, sociedad o comunidad en la que se desarrolle.

De lo anterior se puede concluir que tal vez resulta complicado definir en términos generales lo que es la proactividad, dado que es un término que se ha estudiado desde diversas perspectivas, algunos lo han abordado desde el enfoque laboral, Miller (1983) Porter (1980) y Stevenson y Jarillo (1990), citados por Rodríguez (2013), mientras que otros la analizan desde lo personal o individual como lo establece Molini (1999), citado por Prieto (2016) que define la proactividad como:

El desarrollo autoconsciente de acciones creativas para la generación de las mejores posibles, con sometimiento permanente de todo el proceso a la más razonable, rigurosa y eficaz refutación. De igual forma se puede concebir como un valor personal que se tiene para hacernos responsables de nuestras actitudes que nos permite adelantar proyectos de vida firmes para lograr los resultados esperados (pp. 5-6).

De acuerdo con Covey (2003) la proactividad consiste en tener iniciativa, pero sobre todo ser responsables de nuestras vidas, decidir cómo actuar en función de las decisiones y no de las condiciones en las que nos encontremos, si bien para ser proactivo se requiere ser responsable, no significa que sea lo mismo.

Bonilla (2013), conceptualiza de la siguiente manera la proactividad: “implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias” (p.21). Entonces la proactividad consiste en realizar acciones que ayuden a que las cosas sucedan dentro de un entorno social y no esperar a que alguien más lo realice, por lo que se requiere tomar la iniciativa con responsabilidad, ética y acción; quien lo lleva a cabo es la persona, por lo que ahora hay que contestar una nueva pregunta:

¿Qué es ser proactivo?

Ser proactivo según Narasimha (2019), consiste es anticiparse a un problema o situación, en lugar de solo reaccionar cuando esto ya se ha presentado, que sería lo contrario a ser reactivo que significa reaccionar a un estímulo o actuar en respuesta a una situación en lugar de controlar lo probable, por lo cual se recomienda siempre estar alertas para actuar antes de que se presente la situación o factor a controlar. De igual forma se puede decir que cuando existe la proactividad ante un estímulo el individuo tendrá entonces la libertad personal o interior de elegir y por tanto tendrá una respuesta, de esta forma la elección se toma con base en la autoconciencia, la imaginación de acuerdo al ¿Qué podrá suceder?, con conciencia moral y con voluntad independiente.

Entonces una persona proactiva actúa en el presente para anticiparse al futuro, a fin de controlarlo o transformarlo. Sin embargo, esto no es tan fácil de conseguir puesto que se requieren de otro tipo de habilidades para lograrlo, como son: habilidades conceptuales, creativas e intuitivas, solo por mencionar algunas.

Si hablamos del comportamiento proactivo podemos hacer mención de que tiene una relación directa con el entorno, como cualquier comportamiento dependerá mucho de la persona y de la situación en la que se encuentren (Bateman, y Crant,1993).

En los resultados de más de treinta años de estudios sobre el comportamiento se pueden identificar tres categorías para el estudio o análisis de la proactividad, las cuales se muestran en la tabla 1 misma que se presenta a continuación.

Tabla 1. Categorías de comportamiento proactivo.

Comportamientos proactivos de ajuste persona-ambiente	Comportamientos laborales proactivos	Comportamientos estratégicos proactivos
Este tipo de comportamiento consta de acciones enfocadas a lograr la compatibilidad entre los propios atributos de la persona y el entorno de las organizaciones. (Se puede entender como: que pretende buscar la retroalimentación, entre la negociación de las acciones y la iniciativa personal).	Comportamiento que se encarga de relacionar los esfuerzos orientados a la implementación de mejoras en el entorno laboral en el que se encuentra inmerso. (Se llega a considerar como que toma el control, previene problemas, entre otras acciones).	Es el comportamiento que incluyen acciones orientadas principalmente a lograr una adaptación de los sistemas de los cuales se forma parte. (Es decir se pueden persuadir los temas estratégicos y exploración del entorno en general).

Fuente: Diseño propio con información de Salessi y Omar (2018).

En el mismo contexto cuando la persona se enfrenta a un evento, existen un sinnúmero de maneras para resolver la situación, sin embargo, después de realizar un análisis de las alternativas (estrategias) la mayoría de las veces el individuo tiende a resolverlo de una forma convencional y enfocándose en el objetivo, caminando por lo seguro o ya conocido, por lo que en ocasiones se dejan fuera muchas opciones de resolverlo quizá con un mejor resultado. Una buena parte del tiempo que una persona pasa tratando de resolver problemas lo hace de una forma inconsciente, si ese tiempo lo dedicara a autogestionarse y ordenar los pensamientos para poder tener una mejor opción, estaría tomando decisiones más adecuadas y previendo lo que pudiera pasar, atendiendo a los diferentes escenarios que se proyectan.

Para Covey (2003), las personas proactivas generalmente tienen una serie de virtudes tales como inteligencia, sensibilidad ante las necesidades de los demás y siempre están alertas, apoyando y aportando en su círculo de influencia y haciendo lo más posible por ampliarlo.

Desde otro punto de vista también son personas optimistas, resilientes, emprendedoras, con autodominio y autodeterminación, cuya motivación intrínseca les permite actuar por sí mismos y en pro los demás con actitud positiva y orientados al logro de metas, personas que generan confianza, son el tipo de personas que

no se preocupan de los problemas o de las circunstancias, sino que se ocupan de resolverlas o mejorarlas.

¿Cómo producir proactividad?

Para poder generar la proactividad en las personas se debe de considerar desarrollar lo siguiente:

Figura 1. ¿Cómo producir proactividad?

1. Tomar iniciativa, esto es posible gracias a contar con información, lo que pueda generar o activar la imaginación, por lo que nos vitaliza y entusiasma, dando origen a una actitud dinámica.
2. Actitud de cambio; esto genera nueva ideas se realizan las acciones y la búsqueda de soluciones.
3. Influye y dinamiza el entorno, por lo que está dispuesto a correr riesgos en caso de ser necesario, lo que le permite reaccionar ante las contingencias.
4. Actúa, es decir no se limita con compartir las ideas, si no que trabaja para hacerlas realidad.
5. Es autoconfiado, es decir se dinamiza y es capaz de aceptar y corregir sus errores.
6. Ser asertivo, es decir emplear los mejores recursos para las mejores oportunidades.
7. Creatividad, poder desafiar los inconvenientes, evitar el ser conformista por lo que puede anticiparse a los problemas contando con las alternativas.

Fuente: Diseño propio con información de Aguilera (2015).

Por otra parte, existen diversos autores que han descrito las características de las personas proactivas entre las que se pueden encontrar las señaladas en la tabla 2.

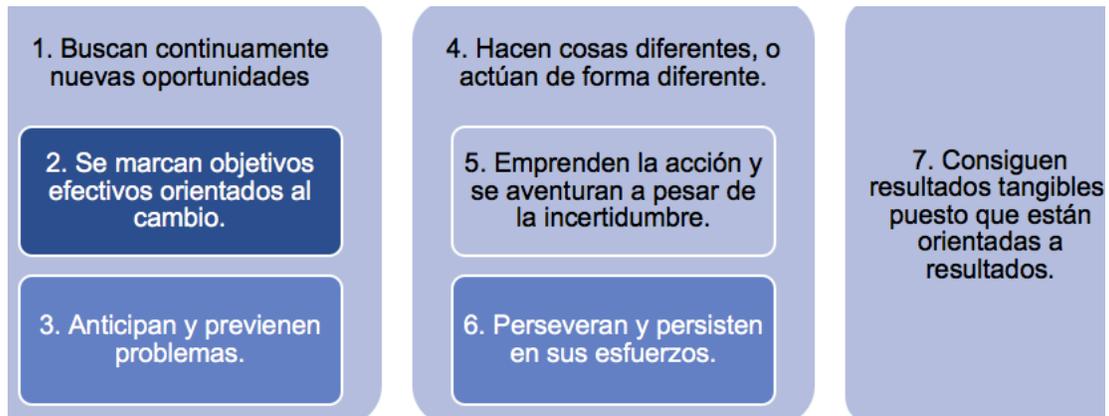
Tabla 2. Características de las personas proactivas.

Autores	Conceptualización y características de las personas proactivas
Bateman y Crant (1993)	Afirman que proactividad implica contar con la capacidad de cambiar las cosas, poder realizar la proyección de nuevas ideas, generar cambios, es decir tener la iniciativa de poder crear nuevas oportunidades. Por lo que no solo consiste en tener flexibilidad o poder adaptarse a las circunstancias, sino que debe generar nuevos entornos.
Weick (1983)	El autor define a la persona proactiva, como la que es capaz de tener iniciativa propia, está dispuesta a tomar el control de la situaciones aunado a que tienen la facultad de tomar decisiones claves, convirtiéndose de esta forma en un individuo decisivo, firme y determinante.
Glueck y Jauch (1984)	Definen a las personas proactivas como aquellas que tienen la facilidad para establecer estrategias anticipadas, evitando así verse obligados a reaccionar frente a situaciones difíciles del entorno.

Fuente: Diseño propio con información de Carbajal (2017).

Existen ciertas características comunes en las personas proactivas mismas que se mencionan en la figura 2.

Figura 2. Características de las personas proactivas.



Fuente: Diseño propio con información de Circulo Tec Tv (2013).

¿Entonces solo las personas con estas características pueden ser proactivas?

Se puede decir que las personas proactivas son las que se caracterizan por estar a favor de la eficacia y son altamente productivas, cabe destacar que el llegar a conseguirlo es el resultado de una serie de factores. Por lo que a medida que se puedan identificar los hábitos y características de la personalidad proactiva, se podrá estar más cerca de tener un actuar correcto y por lo tanto se tendrá una mayor satisfacción ya que esto lleva a la obtención de los resultados deseados. Uno de los primeros aspectos que identifican a las personas proactivas es que tienen la capacidad para tomar conciencia de los estímulos y lo que es la respuesta a esta, pero existe un espacio para la toma de decisiones, mismo que se crea de una serie de elementos o situaciones, el tener presente la existencia de este espacio le brinda al individuo una mayor libertad para actuar y de esta forma afrontar los hechos y generar las respuestas adecuadas (Maestro, 2009).

Considerando que se vive en un mundo cambiante, globalizado y cada vez más exigente, no es solo necesario sino urgente, que se pueda desarrollar en cada uno de nosotros esta habilidad y esto se puede lograr: si en primera instancia se tiene ese deseo de cambiar, es decir tener la voluntad, de cambiar, ser capaces de ponerse desafíos o metas alcanzables, pero de alto nivel que impulse a un esfuerzo para el logro de los resultados. Darse cuenta del círculo de influencia y de las necesidades de los que se tienen alrededor, dispuestos al cambio, a las nuevas ideas, a la creatividad, a desarrollar la empatía, la comunicación asertiva y el empoderamiento, que permita buscar la toma de decisiones continua, ayudará a tener la costumbre de estar en el foco y disminuir el porcentaje de error, tratando de ser positivos ante las adversidades, en general quejarse menos y actuar más, siendo congruentes con los valores, generando el cambio.

“El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo” (Covey, 2003, p.54). Esto significa que la persona proactiva trata de cambiar de adentro hacia afuera y contagiar a las personas que están a su alrededor.

De lo anterior se puede llegar a la conclusión de que la proactividad tiene una relación directa con el control

y autoeficacia que cada individuo posee, donde reviste importancia que cada uno desarrolle sus capacidades, aprenda a controlar situaciones y a establecer estrategias que den solución a los problemas de manera efectiva (Carbajal, 2017).

De igual forma para poder comprender mejor la esencia de la proactividad, es importante considerar una serie de virtudes por parte del individuo, que se ven reflejadas en la figura 3.

Figura 3. Virtudes de la proactividad.



Fuente: Diseño propio con información de Taboada (2005).

Cabe destacar que la proactividad tiene una relación con otros componentes como lo establece Yarce (2005):

La proactividad tiene una estrecha relación con los valores, la iniciativa, la responsabilidad, la decisión, la visión, la audacia y la creatividad. Así como su enfrentamiento a antivalores como la reactividad, el negativismo, el conformismo, la desconfianza el orgullo, el egoísmo y la prepotencia (p.156).

¿Qué se puede decir con respecto a las personas reactivas?

Las personas reactivas se limitan a reaccionar cuando no hay otra opción, por lo que se les considera pasivos, dado que la situación los empuja a actuar, pero sin tener un plan o una estrategia de acción, si no fuera por esto no se moverían.

Su reacción al ser inmediata los enfrenta a la impulsividad y en ocasiones a la agresividad ya que se sienten amenazados por el entorno y por tanto culpan a los demás o a las circunstancias de su incomodidad.

Las justificaciones de las personas reactivas generalmente son: No me alcanza el tiempo, nadie valora mi esfuerzo, prefiero no opinar para no ser juzgados o vistos.

A este tipo de personas les gusta permanecer en su zona de confort, por lo que no llaman la atención de los demás para no salir de la misma y se escudan en otro tipo de problemas, posponen el compromiso, hay apatía, falta de interés y desmotivación (Sánchez, 2017).

Algunas características de esta forma de actuar:

1. Se les dificulta aplicar la inteligencia emocional en situaciones adversas.
2. Su bienestar depende de su entorno para bien o para mal.
3. Su energía la utilizan para juzgar y criticar a las demás personas.
4. Tienen resistencia al cambio.
5. Se quejan constantemente, no son propositivos, les falta iniciativa.
6. Se preocupan mucho.
7. Tienen tendencia a ser pesimistas.
8. “Tienen a culpar a los demás” (Figueras, 2021).

Colombo (2018) menciona que para tomar consciencia del comportamiento reactivo y cambiar hacia la polaridad de proactivo, hay que seguir algunos consejos como:

- Evita accionar en caliente, esto es: Pensar antes de actuar y si es posible prever.
- Utilizar un lenguaje opuesto al reactivo: Evitar el no puedo, me es imposible, y cambiarlo por: haré mi mejor esfuerzo, propondré un cambio, etc. Haz cosas diferentes, actuando de maneras distintas todo el tiempo.
- Vencer la resistencia al cambio: Estar consciente y cambiar las emociones negativas a positivas para evitar la reactividad.

Para poder generar personas proactivas es necesario que se involucren en los procesos, que tengan expectativas de lo que se pretende lograr. Es decir, se requiere que identifiquen las metas, que estas sean claras, accesibles y sobre todo que tengan el deseo de conseguirlas, de aquí que reviste importancia el eliminar los tabús, prejuicios y todo tipo de temores, a fin de poder visualizar el futuro deseado en un entorno positivo, enfocando los esfuerzos de manera voluntaria al logro de los objetivos, recordando la importancia de ser asertivo con los demás participantes en los logros, siendo igualmente fundamental no solo tener el entusiasmo, sino ser constante, trabajar con ahínco, desarrollando la imaginación para de esta forma poder adaptarse a los entornos y lograr lo previamente establecido ya que a partir de poder identificar esos escenarios se tendrá la capacidad de identificar diversas soluciones o estrategias que permitan que se genere la proactividad (Giraudier, 2017) .

Luego de analizar estos conceptos y revisar la actitud proactiva y reactiva se muestra un caso de estudio para que el lector aplique lo aprendido.

Desarrollo del caso

A fin de contextualizar podemos decir que el caso hace referencia a dos trabajadores que laboran en *Public express*¹⁰, es una pequeña empresa dedicada a la venta de insumos para la industria publicitaria, tiene 5 años de experiencia en el mercado, los materiales que comercializan son: viniles, tintas, telas ploteables, papel de sublimación, promocionales, entre muchos otros productos. Al inicio de la misma, les costó mucho trabajo hacerse de clientes por ser una industria muy competida y debido a la alta rotación de vendedores que tuvieron en un principio, finalmente han podido mantener la plantilla de vendedores y se encuentra en etapa de crecimiento y expansión.

Mario Fernández M. y Sergio Reynoso S. fueron contratados en enero de 2019 por lo que al final del año su jefe inmediato procedió a realizar un análisis detallado sobre los reportes de ventas de sus colaboradores, con el propósito de identificar la proactividad de cada uno de ellos.

Desde el momento de su contratación, la cartera que les fue asignada a cada uno constaba de 20 clientes a fin de hacerlo de manera equitativa, debido al interés de la empresa por identificar la proactividad de sus colaboradores y de esta forma poder monitorear su desempeño, ya que su jefe inmediato el Lic. Gómez tiene un genuino interés por identificar las características de su equipo de trabajo.

Realizando una revisión de los registros de ventas de ambos, el Lic. pudo identificar que en el año 2019 presentaron un monto de ventas irregular, por lo que procedió a realizar un comparativo que se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3. Ventas generales de la empresa año 2019.

Ventas por mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mario	\$ 200,000.00	\$ 450,000.00	\$ 300,000.00	\$ 485,000.00	\$ 510,000.00	\$ 400,000.00
Sergio	\$ 150,000.00	\$ 250,000.00	\$ 200,000.00	\$ 180,000.00	\$ 250,000.00	\$ 200,000.00
Ventas por mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Mario	\$ 450,000.00	\$ 500,000.00	\$ 550,000.00	\$ 600,000.00	\$ 680,000.00	\$ 1,000,000.00
Sergio	\$ 150,000.00	\$ 150,000.00	\$ 170,000.00	\$ 150,000.00	\$ 200,000.00	\$ 300,000.00
Ventas por mes	Ventas Totales	Venta promedio por cliente				
Mario	\$ 6,125,000.00	\$ 204,166.67				
Sergio	\$ 2,350,000.00	\$ 106,818.18				
	\$ 8,475,000.00	Ventas generales				

Fuente: Diseño propio.

¹⁰ El nombre de la empresa y de los trabajadores han sido modificados por cuestiones de privacidad.

Como se puede observar en la tabla 3, los márgenes de ventas de los colaboradores para el mes de enero no mostraban una gran diferencia, pero a partir de los meses de febrero en adelante se puede ver un despunte en las ventas realizadas por Mario, ya que al término del año logro obtener un monto de ventas de \$ 6,125,000.00 MXN, mientras que el monto de Sergio solo llegó a \$ 2,350,000.00 MXN, haciendo un total entre ambos \$8,475,000.00 MXN.

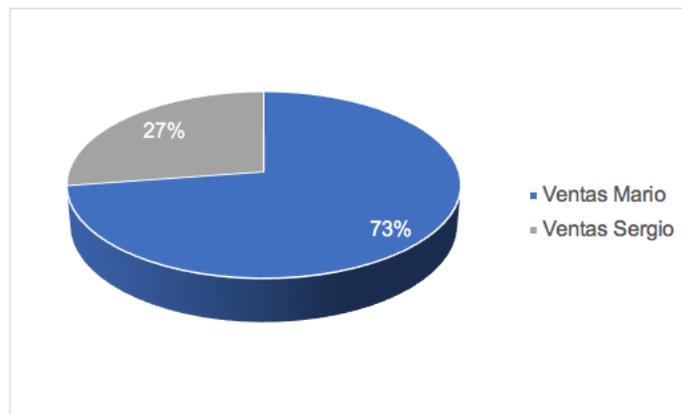
Figura 4. Ventas anuales 2019 por vendedor.



Fuente: Diseño propio.

En cuanto al porcentaje de ventas para el año 2019 en la figura 5, podemos apreciar una diferencia significativa donde Mario logro el 72.27% de los ingresos totales mientras Sergio solo logro alcanzar el 27.73% de participación por ventas.

Figura 5. Porcentaje de ventas 2019 por vendedor.

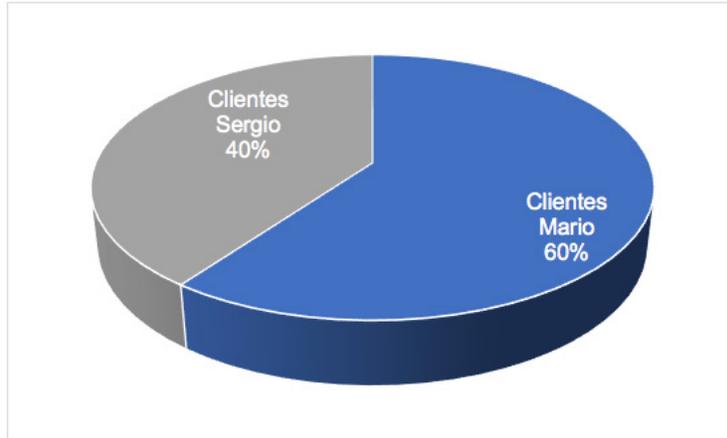


Fuente: Diseño propio.

Con respecto al análisis del manejo de cartera de clientes, se identificó que al final del año que ambos colaboradores lograron incrementar su cartera, pero de igual forma se percibe una diferencia significativa, ya que Mario logro concluir el año con 30 clientes lo que representa el 60% de clientes de la empresa, mientras

que Sergio solo incremento 2 de ellos para tener en su cartera solo 22 clientes lo que representa el 40% de del total de clientes de la compañía (ver figura 6).

Figura 6. Porcentaje de cartera de clientes por vendedor.



Fuente: Diseño propio.

Después de realizar la revisión de la información, el Lic. Gómez optó por hacer un seguimiento y monitorear la atención al cliente de ambos vendedores detectando lo que se presenta a continuación.

La información recopilada sobre el trato que reciben los clientes de Mario es la siguiente:

- Acostumbra llamar al cliente antes de que sea fin de mes y le recuerda el material que de acuerdo al historial de consumo está por terminársele al cliente.
- Manda a todos sus clientes las promociones que tendrán durante el siguiente mes.
- Envía por correo la pre-factura al cliente para esperar a la autorización del pedido, si el cliente no le contesta de aprobado, le llama por teléfono hasta su autorización, esto hace que Mario no tenga re-facturación o cancelación de facturas a lo largo del año.
- Cuando el pedido se le ha enviado al cliente le manda un correo y se asegura de que el material le haya llegado completo, mediante una llamada y si es necesario da atención posventa a través de diferentes medios incluso fuera de sus horarios de trabajo, sobre todo en el caso de productos nuevos.
- Hace un pronóstico de pedidos y se asegura de que el almacén prevea el stock necesario para poder surtir los mismos.
- En caso de que haya faltantes reportados por almacén manda correo al departamento de compras y sugiere la compra de materiales de acuerdo a su pronóstico de ventas.
- Se ha dado cuenta de que el mercado se comporta de forma estacional y que hay picos de demanda que no van a disminuir por el mismo comportamiento del mercado.

- Generalmente se detiene a platicar un poco con los clientes de situaciones ajenas a los pedidos lo que le ha ayudado a generar confianza con el cliente y le dedica a cada uno el tiempo suficiente para levantar sus pedidos, resolver sus dudas o incluso sugerirle nuevos productos.
- Los clientes siempre esperan a que Mario pueda atenderlos en caso de que se encuentre ocupado y han felicitado a la compañía por su buen desempeño a raíz de que Mario entró a trabajar en la empresa.
- Mario en los últimos meses ha implementado el hacer visitas a sus clientes solicitando autorización de entrada a sus almacenes para revisar inventarios físicos, la rotación del producto y actividades que promuevan la salida de materiales rezagados mediante propuestas que le permitan el movimiento de productos obsoletos o que pierdan su vida útil.

Nota: La cartera de Mario se ha ampliado por la misma recomendación de los clientes de tal manera que ha cerrado el año con 30, mantiene los clientes iniciales que le asignaron en 2019 y ha incrementado algunos de ellos, cabe señalar que Mario ha utilizado el margen de descuentos y créditos a su favor, previa autorización del Lic. Gómez con tal de retener a sus clientes y siempre está actualizándose en cuanto a estrategias de ventas.

Por su parte los comentarios recopilados de los clientes de Sergio es lo siguiente:

- Espera a que los clientes le manden sus pedidos mensuales.
- En algunas ocasiones les comenta las promociones a los clientes cuando esto le genera una comisión especial.
- Envía por correo la factura al cliente cuando ya se ha enviado el pedido. Lo que en algunas ocasiones le ha ocasionado re-facturación o cancelación de facturas a lo largo del año.
- En algunas ocasiones producción no alcanza a cubrir sus pedidos por falta de material.
- En estos casos Sergio manda un correo al cliente disculpándose por lo que sucede, culpando al departamento de producción y reprogramando las fechas de entrega.
- Los clientes llaman a Sergio para preguntarle sus dudas acerca de los productos, este los atiende únicamente por medios oficiales de la empresa como teléfono y correo electrónico solo dentro de su horario laboral.
- Algunos clientes han sido atendidos por Mario cuando Sergio ha estado ocupado y más de alguno ha solicitado el cambio de agente de ventas, sin embargo, por políticas de la empresa no se ha realizado y se le ha encargado a Sergio dar un seguimiento puntual a estos clientes.
- La cartera de Mario se ha ampliado de 20 a 22 clientes, sin embargo, algunos de los clientes con los que inició en 2019 ya no son clientes de la empresa.

Nota: El Lic. Gómez ha escuchado cuando Mario brinda consejos a Sergio en cuanto a los cursos que toma por fuera de la empresa respecto a la atención al cliente y estrategias de ventas, pero éste ha decidido seguir con su forma de trabajar dado que es una persona que presenta resistencia al cambio.

Después de revisar la información que se ha plasmado en este capítulo te pedimos que des respuesta a las siguientes preguntas de reflexión.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Qué es proactividad?
2. ¿Qué es ser reactivo?
3. ¿Cuáles crees tú que son las cinco características principales de una persona proactiva?
4. ¿Por qué es importante la proactividad en el campo laboral?
5. ¿Cómo practicas la proactividad en tu vida diaria?
6. Menciona el nombre del vendedor reactivo e indica qué le recomendarías para desarrollar su proactividad.
7. Da dos ejemplos de este caso en donde consideras que el vendedor fue proactivo.
8. ¿Crees que la proactividad y los resultados obtenidos van de la mano? Justifica tu respuesta.
9. ¿Si tu fueras el Gerente de Ventas de esa empresa y tuvieras la oportunidad de promover a alguno de los vendedores a cuál de ellos dos considerarías y por qué?
10. ¿Cuál sería tu estrategia general para lograr que ambos vendedores sean más proactivos en cuanto a la atención al cliente?

Referencias

- Aguilera, J.H. (2015). *El factor proactivo. Inteligencia emocional para líderes y equipos corporativos*. Díaz de Santos.
- Bateman, T. y Crant, M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118, https://www.researchgate.net/publication/229455940_The_Proactive_Component_of_Organizational_Behavior_A_Measure_and_Correlates/link/5a146065a6fdccd697bbdff7/download
- Becherer, R. y Maurer, J. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents. *Journal of Small Business Management*, 37 (1), 28-36. [http://morgana.unimore.it/vecchi_patrizia/role%20of%20founder/Becherer%20&%20Maurer%20\(1999\)_JSBM.pdf](http://morgana.unimore.it/vecchi_patrizia/role%20of%20founder/Becherer%20&%20Maurer%20(1999)_JSBM.pdf)
- Bonilla, J. (2013). *Relación comunicación interna y proactividad: percepciones de responsables de comunicación interna en organizaciones del sector privado. Casos: Unilever, Bayer, Colombiana Kimberly Colpapel, Equión Energía y Banco HSBC*. Tesis de licenciatura no publicada, Bogotá, Colombia.
- Carbajal, P.L. (2017). *Personalidad proactiva y capacidad emprendedora de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de telecomunicaciones en el distrito de Independencia, 2017*. Tesis no publicada, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Círculo Tec TV. (2013) *Comportamiento proactivo en el entorno laboral*. Tecnológico de Monterrey. https://nanopdf.com/download/comportamiento-proactivo-en-el-entorno-laboral_pdf
- Colombo, D. (2018). *Consejos para dejar de ser reactivo y transformarte en proactivo*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/319336>
- Covey, S. (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós
- Figueras, B. (2021). ¿Eres una persona reactiva o proactiva? <https://www.foxize.com/blog/persona-reactiva-proactiva/#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20las%20personas%20reactivas&text=Sus%20caracter%C3%ADsticas%20son%3A,y%20criticando%20a%20los%20dem%C3%A1s>.
- Giraudier, M. (2017). *Técnicas gerenciales*. Ebook. <https://books.google.com.mx/books?id=BMIUDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Holguín, J.A., y Rodríguez, M. (2020). Proactividad y resiliencia en estudiantes emprendedores de Lima. *Propósitos y Representaciones*, 8(2), 367. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.367>
- Maestro, J.C. (2009). *Regálate liderazgo*. Profit
- Martínez, R. (2013). *El manual del estratega: Los cinco estilos de hacer estrategia*. Gestión 2000.
- Narasimha, R. (2019). *Effective public relations and media strategy*. Delhi: PHI
- Prieto, J. (2016). *Gerencia proactiva más allá de la visión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Psicoactiva. (2020). *Frases de apoyo y aliento*. <https://www.psicoactiva.com/blog/frases-de-apoyo-y-aliento/>
- Rodríguez, N. (2013). *La influencia de la personalidad del empresario sobre el emprendimiento estratégico*

de la pyme: un análisis multinivel. Disertación doctoral no publicada, Universidad Miguel Hernández de Elche, Alicante, España. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/1507/7/Tesis%20Rodriguez%20Hern%C3%A1ndez%2C%20Noelia.pdf>

Salessi, S.M. y Omar, A. (2018). Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala. *Actualidades en Psicología*, 32(124), 33-49. DOI: <https://doi.org/10.15517/ap.v32i124.30642>

Sánchez, E. (2017). ¿Proactivo o reactivo? La respuesta puede ser la clave de tus problemas. <https://lamenteesmaravillosa.com/proactivo-reactivo-ahi-puede-estar-la-clave-tus-problemas/>

Taboada, A. (2005). *Persuasión: el poder del líder*. Panorama Editorial.

Yarce, J. (2006). *El poder de los valores en las organizaciones*. Ediciones Ruz.

Capítulo 5

Adaptabilidad al cambio

Cristina Arredondo Montoya¹¹ & Guadalupe Melesio Moreno¹²

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente. Es la más adaptable al cambio”.

Charles Darwin

¹¹ Cristina Arredondo Montoya. Doctorado en Derecho por la Universidad del Centro del Bajío, Maestra en Derecho Laboral, y Licenciada en Derecho, actualmente Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Ingeniería en Biotecnología en la Universidad Politécnica de Guanajuato. Contacto: carredondo@upgto.edu.mx

¹² Ma. Guadalupe Melesio Moreno. Licenciada en Administración de Empresas, con Maestría en Desarrollo Humano y Familia. Actualmente Profesora Investigadora de Tiempo Completo en Ingeniería Automotriz de la Universidad Politécnica de Guanajuato, con experiencia en Desarrollo de Capital Humano, Instructora y tallerista para la Universidad Anáhuac sobre temas de Desarrollo Humano y Familia.

Introducción

Hoy en día se viven diferentes experiencias al cambio, ¿has pensando en los últimos cambios que has vivido?, por ejemplo, en los últimos 4 años, cambio de trabajo, nacimiento de algún integrante de la familia, nueva vivienda, nuevo jefe, nuevos desafíos, nuevas herramientas que implementas en el trabajo, etc., son algunos de los ejemplos que conllevan diferentes actitudes o habilidades y que sin duda tienen que ver con la flexibilidad que es una de las capacidades para ir adaptando nuestras actitudes, puntos de vista, conductas o comportamientos.

Las personas que son flexibles tienen la capacidad de ver las cosas tal cual, no como las personas quieren que se visualice, en ocasiones vivimos con miedo a que las cosas no sean como las planeamos, creamos ideas en nuestra mente, pero cuando nos damos cuenta que no son conforme a lo que proyectamos, nos sentimos frustrados y es ahí donde debemos dar un paso hacia adelante y no tener miedo, esto puede ser normal ya que no existe ningún ser humano que no experimente estrés ante el cambio.

Desarrollo

En la mayoría de las empresas actualmente se prefiere la búsqueda de personas que fomenten equipos de trabajo que sean capaces de adaptarse y moldearse hacia los nuevos cambios, e inclusive anticiparse a ellos. Hablar de adaptarse a algo, implica hablar de flexibilidad, de acuerdo a la autora Paulina Martínez (2003, párr. 13) menciona que:

El hombre es una gran empresa, sobre todo sus primeras épocas de vida, en ella puso entera voluntad, creatividad y esfuerzo en superar problemas que lo afligían; siendo flexible, demostrando adaptabilidad al medio hostil que lo rodeaba, estas son cualidades que las empresas deben fomentar desde sus inicios. Sin embargo, aprender a adaptarse a los cambios, creatividad ante los problemas, voluntad para afrontar dificultades, no son sino algunas de las características claves, pues en realidad se necesitan un conjunto de cualidades para crear una organización que de manera inteligente pueda afrontar situaciones adversas.

Sin duda, como se comenta todo ser humano debe ser capaz de enfrentarse a la realidad, de ver las cosas tal y como son, siempre he pensado que cada persona aprende diferente, hace las cosas diferentes y en ocasiones unos tardamos más que otros para hacer algo o implementar incluso algún sueño, por ello la adaptabilidad puede ser que para unas personas sea fácil de enfrentarlo pero para otros es todo un proceso que puede implicar alguna complejidad, pero si lo quieres hacer lo vas a poder lograr.

Algo que puede ayudar para tener flexibilidad ante cambios puede ser tomar las cosas con calma, también funciona reconocer o aceptar que es necesario hacerlo y confiar en que saldrá bien, y que vendrá un beneficio o alguna aportación y una enorme satisfacción. Hay que saber afrontar situaciones versátiles e innovadoras y evaluar sus consecuencias tanto positivas como negativas, inclusive es recomendable hacer un FODA.

El ser humano es capaz de amoldarse y adecuarse a nuevas estrategias, y equiparar con rapidez nuevos conocimientos para de esa forma aplicarlos correctamente en los diferentes ámbitos de su vida. La adaptación busca características que fortalezcan y favorezcan; que permitan a las personas a sobrevivir, adecuarse, a tener mejoras en diferentes escenarios, pero con éxito.

Podemos poner en practica muchos consejos, entre los más comunes y fáciles pueden ser cambiar la rutina que tenemos durante un día; organizar de otra manera la habitación o lugar de estudio, observar lo que sucede cuando vamos de camino a la escuela o al trabajo, buscar formas diferentes de abordar malos entendidos, contemplar diferentes formas de negociar cuando enfrentemos una situación ya sea a nivel persona, social, familiar o con algún compañero o amigo; siempre es bueno escuchar a los demás y respetarlos.

Una persona que tiene miedo al cambio se siente insegura, tiene controversia de si a partir de ahí perderá autoridad, o si tendrá errores y será señalado, o que algo que salió mal en su vida ya no se pueda remediar, entre otros. A continuación, se enlistan algunos pasos que pueden contribuir en ello:

- 1.- Pronosticar los posibles cambios y problemas antes de que sucedan.
- 2.- Cambiar de actitud, ya que a veces experimentamos momentos complicados cuando se da este proceso, y si los tomamos con mala actitud hará que solo se empeore la situación. Hay que tomar una actitud positiva.
- 3.- Reconocer que todo cambio trae consigo algo nuevo.
- 4.- No mostrar resistencia a los miedos.
- 5.- Salir de nuestra zona de confort, hagamos y aprendamos cosas nuevas, positivas, evolucionemos y aprendamos de la capacidad que poseemos.
- 5.- Quitar de nuestro vocabulario el “yo no puedo”.
- 6.- Tener sueños e ilusiones.
- 7.- Creer en ti.
- 8.- Si algo sale mal, rescata lo que va a contribuir para tener mejoras y no volver a hacerlo de esa forma; desecha lo que consideres es malo volver a repetir.

Recordar que todos cambiamos ya sea mental o fisiológicamente, y debemos aprovechar para sacar lo mejor de nosotros mismos. Auto conocernos es uno de los mejores beneficios que tenemos las personas.

Definición de adaptabilidad al cambio

La adaptabilidad al cambio es la capacidad para adecuar y ajustar cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Como seres humanos estamos sumergidos en una idea de creernos incapaces en un futuro, cuando la vida nos planea un cambio es casi un hecho que pensemos que no vamos a lograr hacerlo, o que no tendremos capacidad para ello, o que no vamos a aprender nada de ese ajuste o capacidad de cambio. (Camilo, 2020)

Ante algún cambio, es normal que se sienta cierto temor, sin embargo, vivimos en una época en la que los cambios se producen de forma acelerada en todos los ámbitos de nuestra vida, por ello, es necesario tener bastante flexibilidad para adaptarnos. Algunos expertos estiman que cuando se producen cambios en la vida personal o profesional existe un proceso similar al proceso de un duelo con sus correspondientes etapas, aunque lógicamente de distinta intensidad. (Jara y Neira, 2010)

Es tan indispensable hacer este paso, porque si no lo hacemos la misma sociedad nos puede dejar fuera de ello. Debe existir una actitud positiva, anticiparnos a que habrá nuevos retos o desafíos, y que somos capaces de poder enfrentarlos, así como también dar un resultado y considerar el aprendizaje obtenido.

Adaptabilidad al cambio es un proceso que debemos asumir como una posibilidad de aumento para fortalecer nuestras competencias y habilidades.

Todo se va transformando en un proceso de continuo nacimiento y destrucción del que no se escapa nada, las organizaciones tampoco. Al hablar de adaptabilidad al cambio en una compañía se deben hablar de 4 pilares o competencias que ya son necesarias, una es la toma de decisiones, por ejemplo, si la ponemos en práctica en la operatividad la empresa logrará que se tornen mucho más ágiles las respuestas, otra es trabajar en equipo y hacer una labor colaborativa, es decir realizar un trabajo transversal y en coordinación, otra es hacer partícipes a las personas y fomentar que exista un compromiso y hacer que se comprometan y la última sería la inteligencia organizacional, esta conlleva 2 parámetros como son la estructura y estrategia, es decir que es lo correcto, que es lo adecuado y el entorno a considerar; debe existir coherencia entre la estructura y la estrategia, para ir empoderando a las personas que hay detrás (Acosta, 2016).

Las principales barreras que hacen que se tenga miedo al cambio son:

- Resistencia al cambio
- Falta de expectativas
- Desmotivación o falta de objetivos.
- Falta de compromiso
- Frustración
- Inestabilidad emocional
- Cambios de humor

- Falta de participación
- Malas relaciones interpersonales
- Ansiedad y estrés
- Mala comunicación
- Problemas de salud
- Falta de interés
- Falta de conocimiento de las TIC's
- Cambios sociales
- Cambios climáticos
- Falta de formación profesional
- Falta de un plan o proyecto de vida
- Autoconocimiento
- Mala administración de tiempo

El cambio en las empresas

Los cambios dentro de una organización o empresa, son procesos que se dan con mayor frecuencia y aquí es donde la manera de adaptarse determinará nuestras fortalezas mentales para saber enfrentar las exigencias de la vida.

La adaptación es una de las habilidades que toda persona que tiene la función de reclutador busca, pues este es un talento, permite superar y asegurar con mayor certeza los obstáculos suscitados y a los que enfrentamos cuando sufrimos cambios en algún momento en nuestra de vida.

Recomendaciones que se deberían de tomar para la adaptabilidad organizacional:

- Las personas o trabajadores deben estar impulsadas por un buen ambiente y un reparto inteligente de las labores, así como contar con capacitaciones constantes tanto en funciones como en su perfil.
- Tener una extensa visión y enfoque del mercado y del negocio para anticiparse en nuevos cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización.
- Dar un canje a las estrategias y objetivos de la organización, tomando en cuenta las necesidades que ayudarán a que se contribuya el cambio.
- Comprender y valorar puntos de vista y criterios diversos.
- Integrar el nuevo conocimiento con facilidad.
- Habilidad para que todos los colaboradores y equipos de trabajo tengan autoconciencia emocional, gestión de emociones y manejo de conflictos.

- Comunicación efectiva y escucha activa.
- Pensamiento visionario, planificación y alcance de metas y objetivos.
- Adaptabilidad e innovación.
- Manejo adecuado de los tiempos.
- Toma de decisiones.
- Mayor involucramiento con el personal.

El cambio nunca será fácil, pero sin la introspección nunca ocurrirá y al final se verán plasmados con éxito esos resultados.

Elementos de la administración del cambio

Los elementos que considera un programa exitoso de administración del cambio son:

- ❖ Ordenar las expectativas a todos los miembros de la organización.
- ❖ Trazar y efectuar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
- ❖ Diseñar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.
- ❖ Diseñar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.
- ❖ Diseñar e implementar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.
- ❖ Implementar las estrategias diseñadas.

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso.

Otro factor que puede contribuir en el desarrollo de este tema es asegurar que se realicen dinámicas que promuevan la sensibilización al cambio y se fomente el desarrollo humano, se explore y detecten temores en las personas que les está causando conflicto la adaptación para poder ayudarles, que todos los miembros de la organización se involucren, así como crearles un ambiente adecuado, de confianza y crear conciencia del porqué de los cambios, impulsar a las personas para ser buenos líderes y fortalecer el trabajo en equipo (Amorós, 2016).

Un cambio puede ser por ejemplo en un área laboral, la adaptación de usar la firma electrónica, con la actualidad que se vive ante la pandemia del Covid- 19, existen herramientas que se han tenido que usar o poner en práctica para lograr que fluya de manera exitosa la organización, en este caso la firma electrónica es algo que años atrás no era indispensable, pero ahora es una forma rápida, sencilla y fácil que ayudan a que las personas puedan hacer tramites o firmar documentos importantes.

Con la adaptabilidad al cambio se espera que se produzcan numerosas ventajas y aprendizajes para todas las personas involucradas, como, por ejemplo: aprender a usar nuevas herramientas y tecnologías, aprender nuevas formas y técnicas de enseñanzas, hacer que exista una mayor productividad, hacer que los procesos sean más eficientes y eficaces, incrementar en las personas una actitud de espíritu emprendedor, impulsar la innovación, incremento de la capacidad de respuesta, etc.

Y tomar en cuenta que hay que:

- Especificar los factores que intervienen en la adaptabilidad.
- Ver la repercusión de los procesos de cambio organizacional que pudieran existir.
- Medir el nivel de adaptabilidad y proceso de cambio en los colaboradores de la organización.
- Se debe trabajar el empoderamiento en los colaboradores sobre la cultura de servicio.
- El proceso de adaptación permite conocer, entender y familiarizarse con la filosofía de la organización.
- Hay que capacitar a los colaboradores según la necesidad que requieran para poder asumir riesgos en el proceso de cambio.
- Formar y crear ambientes laborales armónicos que estén alineados con los objetivos de la organización.
- Como persona, poder alcanzar el máximo grado de autonomía posible.

Adaptabilidad al mundo globalizado

El Covid-19 y la pandemia han cambiado el mundo en su totalidad, trae como consecuencia cambios radicales a nivel mundial, tanto en la sociedad, en lo legal, en la educación, en el trabajo, en los servicios, y en general en todo lo que nos rodea, por lo tanto, es necesario adaptarnos a estos nuevos retos que se nos presentaron de un día para otro y que para muchas personas todavía es algo difícil de asimilar.

La pandemia ha modificado el entorno social, económico, político y cultural, al que todos los países deben de crear nuevas estrategias para poder vivir con las consecuencias atraídas por esta. Ahora casi todas las personas han tenido un cambio de estilo de vida en donde realiza compras en línea, teletrabajo, uso de internet, educación virtual, entretenimiento vía plataformas, entre otros hábitos, en los que está permanentemente conectado.

Sin duda, uno de los beneficios de esta pandemia ha sido no salir de casa y aunque nos ha sido complicado

enfrentar la situación ahora pasamos más tiempo con la familia, estamos aprendiendo a usar plataformas, programas o cosas que nunca en la vida habíamos usado y que también forman parte de la adaptabilidad de cambios, y que hemos visto que estos ajustes hacen que se acorte más el tiempo, por ejemplo, hacer un pago sin necesidad de formarte en una larga fila, recibir educación sin salir de casa, elaborar compras con entrega hasta la puerta de tu casa, esto hace que la atención en cuanto a los servicios entregados hasta la puerta de tu hogar sea más fácil.

Para este 2021, las formas presentadas permitirán que las empresas puedan modificar sus procesos productivos y sus habilidades y adaptarse a la nueva normalidad, en donde la flexibilidad, bienestar mental, tecnología, innovación, valor agregado hacen que constantemente vayan de la mano para construir un mejor futuro post-pandemia.

Se debe tomar en cuenta los resultados que se obtengan de la investigación para identificar y demostrar lo que piensan y sienten las personas cuando están conformando una organización y su cultura, porque hay diversidad de factores que pueden afectar de forma indirecta la adaptabilidad de una persona.

La importancia de establecer un equilibrio entre adaptabilidad y cambio organizacional es sumamente importante para una organización, pues hará que se tenga un mayor control sobre los colaboradores y poder brindarles la ayuda necesaria para enfrentar estas situaciones, otro aspecto que hay que tomar en cuenta es involucrar a todos, ya que así vas moldeando a las personas a que vayan tomando decisiones y al momento de pasar al cambio radical no sienta que fue de un día a otro, sino que vaya consintiendo todo el proceso.

Actualmente la inteligencia artificial, la sistematización de técnicas, los métodos cognitivos, las plataformas en nube, la tecnología móvil, sistemas de gestión; etc., son algunos de los cambios aceleradores que las organizaciones buscan implementar para aumento de productividad, con la finalidad de ser más competitivos y continuar en el mercado (Palazón, 2017).

Figura 1. Factores principales que inciden en la adaptación al cambio dentro de una organización.



Fuente: Elaboración propia.

1.- Dentro de la motivación debe existir una fuerza que pueda motivar y que además sea poderosa para la

organización, quienes conforman al equipo se esfuerzan por dar cumplimiento a sus metas, cuando se habla de motivación en el área laboral, se pudiera pensar que la principal sería el dinero porque ayuda a aumentar sus ingresos, pero no es así, ya que también los factores como el que se identifiquen con la misión, visión y valores de la empresa, el reconocimiento de logros, capacitaciones, entre otros son ejemplo de ello.

2.- Ser flexible requiere que tanto las autoridades de la organización, directivos y los empleados conozcan la forma de renovarse y responder a un cambio.

3.- Integración y reconfiguración de capacidades, dentro de una cultura organizacional creativa se apoya la capacidad dinámica de la empresa para cambiar y adaptar sus necesidades, recursos y actividades.

4.- Es la persona que toma la iniciativa para ir adaptando a todos los demás integrantes, tiene una actitud proactiva, experiencia, actitud competitiva, comunicación, trabajo en equipo, estabilidad emocional, confianza y puede trabajar bajo altos niveles de estrés.

5.- Los colaboradores no se preocupan por la razón del cambio, sino que se preocupan más por cómo pueden hacerlo y adaptarse a este.

6.- La planeación debe estar atada o estrechamente relacionada con diferentes técnicas y áreas dentro de la organización, en esta es importante identificar, planificar, implementar y mantener en el tiempo el cambio según se haya establecido en la planeación.

El cambio, la adaptación individual y organizacional se pueden volver en procesos difíciles y complejos, vagos y confusos, ambiguos e imprecisos cuando hay un entero cambio de escenarios; por lo cual el proceso de cambio debe contar con un seguimiento minucioso.

Al ser previsor y adelantarnos a cambios, dar un paso adelante sabiendo manejar los imprevistos, visualizar en un futuro tus necesidades, cargar siempre un portafolio de herramientas y tenerlo equipado, tener actitud positiva, aprender de aquello que representa ser un error en nuestra vida para no volverlo a cometer, asignación de tiempos, tener una planeación estratégica, conocer experiencias de los demás, dar vuelta a la página, formarnos y capacitarnos tanto personal, académicamente, profesionalmente, laboralmente y preparar camino para nuevas cosas son ejemplos que podemos emplear y que sin duda nos ayudará a no tener tantos inconvenientes al momento de que en nuestra vida se genere esta adaptabilidad al cambio (Ortiz, 2018).

Desarrollo del caso práctico

En el 2019, Pedro Arturo Cáceres era un empresario, único vendedor en la zona de Cuautla del Estado de Morelos, con una formación académica como Ingeniero Agrónomo, una de las cosas que hacía era elevar la productividad y mejorar sustancialmente el rendimiento de la caña de azúcar, exigiendo inocuidad y mayor presencia de fertilización orgánica. Con su hija Juana Cáceres Mendoza y los trabajadores se organizaban para innovar sus parcelas, regulando la utilización de agroquímicos, y tecnificando la preparación del suelo, etc., prácticamente no había competencia para él y su familia, que en su mayoría eran quienes llevaban todo el control del negocio, producían caña y sus tierras eran las únicas donde se daba, tenía órdenes de venta a otros lugares, y no contaba con mucha tecnología para ello, todo era a través de la comunicación por teléfono de la empresa y una vez que se tomaba la orden se destinaba a dos personas a realizar las entregas y conforme hacían los pedidos era que se iban surtiendo las órdenes de venta.

En los últimos 2 años Juana que era la hija de Pedro se encontró con un gran problema, pues varios de sus clientes le estaban pidiendo el doble de la producción que se llevaban, y el negocio contaba con la misma gente, misma maquinaria, y la misma paga, etc., inclusive algunos de los trabajadores empezaban a notar que el trabajo era mayor, y hasta cierto punto un poco de tensión, pues ellos se sentían muy comprometidos con la familia de Pedro, y el no cumplir para ellos era como no hacer bien sus actividades para lo que fueron contratados.

Era momento para implementar nuevas tecnologías o contratar más personal, o bien comprar maquinaria que les ayudara aumentar la producción en menor tiempo, el caso es que la empresa tenía que renovarse, Juana hablo con su papá, le comento los inconvenientes y propuestas que ella tenía, quería hacer un diagnóstico para ver que era más factible realizar para contribuir al crecimiento de la empresa. Ella había conocido un nuevo procedimiento que permitía aumentar la productividad en menos tiempo, y que además quería ayudar a que los trabajadores se capacitaran en ello, inclusive planeaba tener una reunión para escuchar a todos los colaboradores, pero Pedro le dijo que no, que él estaba temeroso a que su negocio quebrará y que no quería comprar ni maquinaria ni capacitar a las personas.

Pedro comenzó a sentir cierta tensión y su control emocional fue desgastándose, él no sabía que decirles a sus trabajadores, pero tampoco tenía idea de lo que se necesitaba para ser más eficientes.

Juana viajo al estado de Jalisco y buscó ayuda con una de sus profesoras de nombre Susana Monserrat Aguilera Fuentes, esta maestra era distinguida porque además de conocer sobre temas organizacionales, estaba certificada en varias normas y fungía como auditora en diferentes empresas internacionales. El apoyo que Juana buscó en ella fue ver que podía hacer para mejorar la calidad de vida tanto de su papá como de todos los integrantes de la familia y de los trabajadores, le comentó inclusive a su profesora que ella detectaba que había trabajadores muy preparados, pero con la metodología que llevaba su papá era difícil desarrollar las potencialidades en ellos.

Casi todos los trabajadores fácilmente podían rolar de puesto o actividades y dominar muy bien las funciones,

era gente muy capaz, proactivos, les gustaba mucho trabajar en equipo y si alguien no entendía algo, entre ellos buscaban la manera para que su otro compañero no se quedaría atrás y pudiera aprender de todas las cosas.

La profesora de Juana le dijo que cada persona reacciona de manera diferente ante el cambio, y que se trata de una cuestión de actitud de su papá para enfrentar los nuevos retos, le mencionó que todas tenemos la capacidad para cambiar, pero que le diera tiempo para que tuviera la misma apertura hacia el cambio, le pidió un poco de paciencia para Pedro, pues en este proceso se pueden generar momentos de bastante inestabilidad e incluso de desequilibrio emocional; y que principalmente Pedro debía estar seguro de implementar nuevas formas de trabajar bajo su voluntad y sobre todo que no se sintiera obligado a hacerlo, porque de lo contrario existiría cierta resistencia y rechazo.

En las recomendaciones que la maestra hizo a Juana, le propuso un curso de liderazgo para equipos de trabajo, de esta manera su padre, aprendería a comunicarse efectivamente con su equipo de trabajo, gestionar proyectos y cambios que generan crecimiento en su entorno y así mismo explorar diversas dinámicas de liderazgo que mejorarán sus habilidades como líder. Para Juana las recomendaciones fueron sobre algún diplomado de habilidades gerenciales para que pudiera desarrollar competencias innovadoras de *management* para dirigir a todo el equipo en conjunto con su papá y llevar la empresa a otro nivel.

Juana se capacitó en nuevos temas de innovación; permitiéndole ser capaz de desenvolverse en diferentes cargos y adaptarse a los cambios que se vayan gestando dentro de su empresa y armó una planeación de escenarios donde mezcló a todos los trabajadores y a sus familiares para conformar un círculo empresarial, ella buscaba crecimiento para todos y también se enfocó en tomar cursos para que hiciera participe a su papá en la incorporación de nuevas tecnologías, y de la escucha activa con sus empleados. Inclusive adquirió capacitación para adaptar la tecnología, la materia prima y el personal, ya que la finalidad además del crecimiento era ayudar a su padre a ir paso a paso creando confianza para la adaptabilidad al cambio que era necesaria realizar en la empresa familiar.

La capacitación sin duda mejorará el desempeño de quienes están involucrados en el proceso, a la vez que contribuye a un mejor conocimiento de los cargos. Por lo tanto, una capacitación laboral es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficios para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando los siguientes beneficios:

1. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
2. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más perceptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Para ello, de igual forma implementaron la certificación de la norma ISO 9001:2000, que es un modelo internacional aceptado por diferentes organizaciones y empresas, contempla los requisitos mínimos que

debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado y ocupa de las directrices para la mejora del desempeño. Esta norma les ayudaría bastante ya que era momento para que la empresa que ya estaba convertida en una organización competitiva, que necesita demostrar su capacidad para proveer productos que cumplan los requisitos de sus clientes y las reglas, normas, o documentos que le sean de aplicación, y es más que evidente que su objetivo de Juana era aumentar y rebasar las expectativas de los clientes.

La norma ISO 9001:2000 certifica y acredita que una empresa cumple la normativa vigente en la elaboración, ejecución e implementación de un producto o servicio. Es todo un distintivo de garantía y seguridad tanto para los clientes, trabajadores y esto aumenta el prestigio ante el mercado.

Recientemente, transitaron a la certificación de la misma norma, pero versión ISO 9001:2015, norma de estándar internacional centrada en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debía contar, de esta manera se tenía un sistema efectivo que le permitiría administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, asegurar el cumplimiento de los requisitos, abordar los factores de riesgos y oportunidades; y sobre todo lo más importante: aumentar la satisfacción del cliente.

Al paso de los años tanto sus clientes como sus proveedores estaban bastantes contentos, pues se habían beneficiado en todos los aspectos con este cambio radical que tuvo la empresa, seguían capacitándose en conjunto, realizando siempre un trabajo colaborativo.

Juana además de poder brindar estas ventajas a la empresa comenzó a tener varias sucursales dentro del país. Fue difícil al principio dado que debían de dejar a alguna persona de toda su confianza para las demás sucursales. Afortunadamente, se coordinó con uno de los trabajadores a quien incluso ascendió de puesto, pues el compromiso que tenía era de desarrollo personal y organizacional a través del dominio de la comunicación interna, técnicas de liderazgo y negociación.

Juana practica con su equipo y con su padre un programa de capacitación teórico-práctico que consta de los siguientes pasos:

- 1.- Identificar y aplicar habilidades directivas innovadoras en el campo organizacional.
- 2.- Aplicación de métodos para la resolución de conflictos en la organización utilizando programación neurolingüística.
- 3.- Implementación de habilidades de gestión, formación y dirección de equipos de trabajo.
- 4.- Comunicación asertiva.
- 5.- Un plan anual de capacitación donde todos adquieren conocimientos y herramientas aplicables en estrategias de liderazgo y comunicación.
- 6.- Conocimiento e implementación de la negociación estratégica y resolución de conflictos.
- 7.- Roles de los equipos de Trabajo de Alto Rendimiento.

Sin duda Juana y Pedro tuvieron un gran crecimiento y adaptabilidad al cambio dentro de su empresa, así como los procesos que implementaron exitosamente. Algo que se ha visto en la lectura sobre la capacidad que cada ser humano tiene para adaptarse, se pudo notar que para Pedro fue más difícil este proceso que para todos los demás integrantes.

Preguntas de revisión y discusión

1. ¿Qué es la adaptabilidad al cambio?
2. En el caso planteado ¿Quién o quiénes eran las personas que se iban a beneficiar con la adaptabilidad al cambio?
3. ¿Qué tipo de emociones o sentimientos se reflejaron en Pedro y Juana?
4. ¿Si fueras Pedro como sería tu reacción y de que estrategias te apoyarías como persona?
5. ¿Si fueras Pedro como serían tus actitudes, comportamientos y áreas de oportunidad para dar un cambio radical a tu empresa?
6. ¿Qué toma de decisiones harías para que se dé con éxito esta adaptación?
7. ¿Qué elementos consideras más relevantes para la adaptabilidad al cambio?
8. ¿Qué tipo de adaptación trato de tomar Juana?
9. Si estuvieras en la misma situación del trabajador que colaboró para la apertura de las sucursales, ¿qué tomarías en cuenta para lograr la adaptabilidad del personal?
10. ¿Estás de acuerdo con la implementación del programa que efectuó Juana en la empresa? Justifique su respuesta.

Referencias

- Alberola, J.E. (2019). *La Adaptación al cambio según la psicología*, recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/la-adaptacion-al-cambio-segun-la-psicologia-4380.html>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. 2016, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales Sitio web: https://books.google.com.mx/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PP1&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Acosta, J. (2016, septiembre). La coherencia entre cultura y estrategia empresarial. *Conexionesan* Sitio web: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-coherencia-entre-cultura-y-estrategia-empresarial/>
- Colombo, D. (2020). *Reinvéntate: el coeficiente de adaptabilidad es más importante que tu inteligencia, por Daniel Colombo*. 2021, de DC Sitio web: <https://www.danielcolombo.com/reinventate-el-coeficiente-de-adaptabilidad-es-mas-importante-que-tu-inteligencia-por-daniel-colombo/>
- Dacartec (2014). La importancia de adaptarse a los cambios tecnológicos. <http://www.dacartec.com/wps/portal/web/noticias/2f3bf200489a496b8d3acdbd15d81cca/#:~:text=La%20supervivencia%20y%20el%20%C3%A9xito,los%20recursos%20de%20cualquier%20empresa.>
- Damato, C. (2020). *Emprendimiento para docentes*. <http://cdaemprendimientoadocentesugl.weebly.com/2-capacidad-de-adaptacioacuten-adaptabilidad.html#:~:text=Adaptabilidad%20al%20cambio%3A%20Es%20la,o%20cambios%20en%20el%20medio.>
- Cortez, M.A. (2018). Cambio y adaptación organizacional. *Revista espacios.com* Sitio web: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Jara Crespo, E. F., & Neira Ruilova, V. H. (2010). *Elaboración y ejecución de talleres de motivación, empoderamiento, comunicación asertiva y adaptabilidad al cambio, dirigido al personal de la EMETET en el período abril-julio de 2010*. (Bachelor's thesis).
- Iglesias, R. (2013). *Psicología Motivacional*. Obtenido de <http://psicologiamotivacional.com/el-origen-de-la-adaptacion-al-cambio/>
- Martínez, I. (2017). *7 acciones para adaptarse a los cambios*. 2021, de Blog de Ignacio Martínez Sitio web: <http://ignaciomartineza.com/crecimiento/acciones-para-adaptarse-a-los-cambios/>
- Martínez, P (2003, febrero 12). *Flexibilidad, adaptabilidad y resistencia al cambio*. <https://www.gestiopolis.com/flexibilidad-adaptabilidad-y-resistencia-al-cambio/>
- Palazón, A. (2017). *Gestión del cambio positivo*. <https://amandapalazon.com/nueve-elementos-clave-de-la-gestion-del-cambio/>
- Sánchez, J. C. A. (2013). *La adaptabilidad al cambio como ideología*. Editorial Club Universitario.

- Silva, K. (2021). *Tendencias globales de consumo 2021: Resiliencia y adaptabilidad*. <https://www.fedexpor.com/tendencias-del-consumidor-2021-resiliencia-y-adaptabilidad/>
- Tyson, L. (2021). *Adaptarse a la nueva globalización*. de Foro Económico Mundial Sitio web: <https://es.weforum.org/agenda/2017/02/adaptarse-a-la-nueva-globalizacion/>
- Zapata, F.J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional*. Universidad de Antioquia Sitio web: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf

Capítulo 6

Ciudadanía Global

CASO: Hackatón virtual 2020, como herramienta para fomentar las relaciones interpersonales globales y generar ideas sostenibles

Ma. Beatriz Lanuza Aboytes¹³

“No soy un ateniense, ni un griego, sino un ciudadano del mundo”.

Sócrates

¹³ MDO. Ma. Beatriz Lanuza Aboytes, Maestra de Tiempo Completo en la Universidad Politécnica de Guanajuato en el área de Desarrollo Humano, con experiencia profesional en Consultoría, Comunicación Organizacional, Publicidad, Gestión Empresarial, Copy Creativo en Televisión y Radio, Servicio al Cliente, Mercadotecnia Digital, Periodismo, Dirección Comercial y Fotografía.

Introducción

La frase con la cual inicia esta disertación, está relacionada con el contenido del trabajo, ya que, en el mismo, se explica cómo la movilidad social ha destruido los límites de las fronteras, estableciendo una nueva forma de agrupación mundial, es decir, la ciudadanía global, donde ahora los problemas sociales, ecológicos y tecnológicos son universales. Y el reto es la educación, porque a través de la misma las Escuelas y Universidades, deben integrar a su currícula el modelo educativo propuesto en la Agenda 2030 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). El principal objetivo es formar ciudadanos con habilidades globales, que les permitan actuar desde su entorno para proponer acciones y solucionar los problemas de su comunidad.

Con el boom de la era digital, los seres humanos ya no viven aislados, los retos, necesidades y problemas traspasaron las fronteras y se volvieron mundiales, de ahí que se escuche hablar de globalización, comunidad global y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Tres términos relacionados entre sí, debido a la aceleración de los procesos en los ámbitos culturales, económicos, sociales y políticos, siendo el reto mayor la educación. Con la finalidad de entender estos tres conceptos, se definen a continuación:

La globalización se considera como: “la organización actual de la economía mundial, donde el capital se encuentra concentrado internacionalmente, dominando los mercados, la información, la cultura y a la educación. Las dimensiones con las que se relaciona son la ecología, la paz, las migraciones y la realidad de las mujeres. Paquete de problemas sociales que están ligados a la necesidad de nuevos modelos educativos, para construir un mundo más justo. (Pacheco, 2012, p.7)

No existe una definición exacta de ciudadanía global, pero si algunos criterios o variables que permiten conocer su esencia:

Implica el ejercicio de los derechos y responsabilidades como miembros de comunidades y grupos de presión locales, como ciudadanos de un país, como consumidores del mercado global y en el futuro como bases electorales de regímenes internacionales. El sentimiento de pertenencia a una comunidad global va ligado a los derechos y deberes que adquieren una dimensión supraestatal. (Meza, *et al.*, 2009, pp. 9-10)

Rafael Díaz Salazar en el libro titulado: Ciudadanía Global en el Siglo XXI, clasifica este término en cinco clases, las mismas, se explican en la figura 1:

Figura 1. Tipos de ciudadanía global.

Ciudadanía global turística



La extensión del turismo a otros países, está favoreciendo una ciudadanía global impregnada de otras culturas.

Ciudadanía global empresarial



Es la internacionalización de los managers, compuesta por empresarios, ejecutivos y profesionales que trabajan en el ámbito de empresas transnacionales y en otros sectores de la economía globalizada.

Ciudadanía global aprendida



Se aprende en centros escolares que desean mundializar la visión de los estudiantes, sensibilizarlos con la pobreza en diversos continentes y con la riqueza de sus culturas y organizaciones de acción social.

Ciudadanía global informada



El interés por estar informados de todo lo que acontece fuera de las fronteras

Ciudadanía global multicultural



Las migraciones continentales y, especialmente, las intercontinentales están generando en todo el mundo una mezcla de culturas, identidades, religiones, lenguas, estilos de vida muy diferentes a los de los países en los que se enraízan los emigrantes

Fuente: Díaz Salazar (2020).

Por otra parte, la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, fue aprobada en “septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la firmaron 193 Estados y se convirtió en la hoja de ruta para fortalecer la paz universal, proteger el planeta y erradicar la pobreza” (Ormaza *et al.*, 2020, p. 3).

Figura 2. Hoja de ruta de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Fuente: Tomado de <https://www.educo.org/blog/Que-son-los-17-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible->

- **El objetivo 1. Fin de la pobreza:** poner fin a la pobreza en todas sus formas, erradicando la exclusión social y el desempleo.
- **Objetivo 2. Hambre cero:** seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- **Objetivo 3. Salud y bienestar:** garantizar una vida sana, además, de promover el bienestar para todos.
- **Objetivo 4. Educación de calidad:** garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.
- **Objetivo 5. Igualdad de género:** empoderar a todas las mujeres y niñas, para facilitar el progreso social.
- **Objetivo 6. Agua limpia y saneamiento:** garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua.
- **Objetivo 7. Energía asequible y no contaminante:** establecer un sistema energético bien establecido, adoptando tecnologías e infraestructuras de energía no contaminante.
- **Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico:** empleo pleno, productivo y decente para todos.
- **Objetivo 9. Industria; Innovación e infraestructura:** el crecimiento económico, el desarrollo social y la acción contra el cambio climático dependen en gran medida de la inversión en infraestructuras, desarrollo industrial sostenible y progreso tecnológico.
- **Objetivo 10. Reducción de las desigualdades:** potenciar y promover el crecimiento económico social inclusivo, la migración segura y aplicación de políticas migratorias planificadas.

- **Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles:** lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- **Objetivo 12. Producción y consumo responsable:** las empresas deben utilizar su poder de innovación y motivar a sus consumidores a llevar estilos de vida sostenibles.
- **Objetivo 13. Acción por el clima:** implementar acciones para combatir el cambio climático.
- **Objetivo 14. Vida submarina:** conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- **Objetivo 15. Vida de ecosistemas terrestres:** gestión sostenible de los bosques para detener la pérdida de la biodiversidad.
- **Objetivo 16. Paz, justicia e instituciones sólidas:** crear sociedades pacíficas, justas e inclusivas.
- **Objetivo 17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible:** todos los países deben unirse y adoptar medidas para garantizar que nadie se quede atrás.

En este contexto, los conceptos explicados anteriormente tienen una línea de unión, ya que, agregan como nuevo reto a la educación como generadora de capacidades y habilidades globales, es decir, las Universidades deben educar con una visión transformadora que les permita a los educandos:

- Identificar los asuntos y problemas globales e interculturales
- El emprendimiento social
- Proponer soluciones creativas
- Adaptación al cambio

¿Pero cuáles son estas capacidades y habilidades globales?, es importante aclarar, que existen una clasificación muy amplia de las mismas, sin embargo, sólo se explican las que abonan a la formación de ciudadanos y ciudadanas globales.

I. Capacidad para identificar los asuntos locales, globales e interculturales

La Globalización implica cambios en el plano económico y tecnológico de las sociedades, para entender lo que pasa se tiene que desarrollar las habilidades de:

- **Capacidad para interpretar:** comprensión de los hechos para establecer comparaciones y diferencias.
- **Habilidad para argumentar:** establecer causales y correlaciones.
- **Propositiva:** capacidad para generar acciones y propuestas que den soluciones a problemas sociales de su comunidad. (Pacheco, 2012)

II. Capacidad para el emprendimiento social

“El emprendimiento social se conceptúa como un tipo de actividad empresarial que combina la obtención de riqueza con la mejora de la calidad de vida de las personas”. (Álvarez *et al.*, 2018, p. 29).

Por lo tanto, un emprendedor social es: “la persona que busca resolver los problemas sociales o ambientales más apremiantes de manera innovadora, y con un enfoque de alto impacto sistémico” (Del Cerro, 2016, p. 16).

Las habilidades que debe tener son:

- **Compromiso social:** sensibilidad para identificar los problemas que aquejan a la comunidad para generar un cambio positivo en su comunidad.
- **Visión global:** aprovechar los recursos disponibles y obtener el mayor beneficio posible para todas las partes (Del Cerro, 2006).
- **Innovación:** proponer soluciones creativas para los problemas que aquejan su comunidad.
- **Dominio de la tecnología:** el uso de las redes sociales y medios de comunicación alternos.

III. Soluciones creativas

La creatividad es: “el estado de conciencia que permite generar una red de relaciones y conexiones mentales para identificar, plantear y resolver problemas de manera relevante y divergente” (Guilera, 2011, p.32). Las actitudes creativas se explican en la tabla 1.

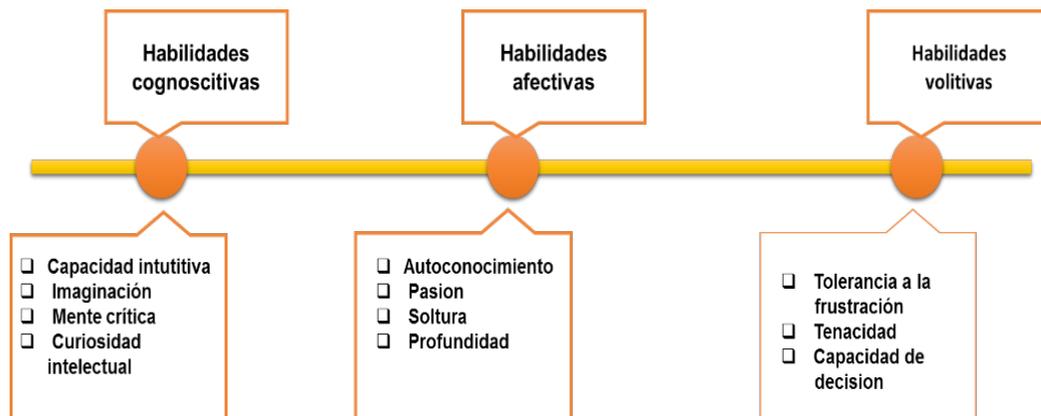
Tabla 1. Actitudes creativas.

Actitud	Capacidades
Sensibilidad perceptiva	Capacidad para captar el mundo que lo rodea y las distintas situaciones particulares.
Detención y limitación del problema	Capacidad para diferenciar los problemas importantes de los menos importantes.
Análisis de problemas	Capacidad intuitiva, reconocimiento de pautas, perspicacia, racionalización, flexibilidad mental y fluidez mental.
Planificación de soluciones para los problemas	Autoconocimiento, autonomía, dominio del campo de la actividad e inventiva, innovación y elaboración.

Nota: “Adaptado de Anatomía de la Creatividad”, por Guilera, 2011, pp.36-41.

Además, las habilidades implicadas se mencionan en la figura 3:

Figura 3. Habilidades de la Creatividad.



Fuente: Elaboración propia.

IV. Capacidad de adaptación al cambio

La base para mejorar las relaciones interculturales es entender el concepto de diversidad, ligado a la tolerancia y el trato justo para las personas procedentes de grupos étnicos y raciales.

“El verdadero significado de valorar la diversidad consiste en respetar y disfrutar de una amplia variedad de diferencias culturales e individuales. El aprecio a estas se denomina inclusión”. (DuBrin, 2008, p 103).

Por lo tanto, una regla de oro en las relaciones interpersonales, es reconocer y apreciar las diferencias individuales y demográficas, esto implica tomarse tiempo para investigar las costumbres locales y aprender el idioma nativo, además, de mostrar adaptabilidad, paciencia, saber escuchar, mostrar apertura para el aprendizaje e inteligencia cultural.

La inteligencia cultural es la “capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa” (Livermore, 2012, p.4). Sus fuentes se encuentran en:

- Factores cognitivos:** conocimientos culturales generales.
- Factores emocionales:** interés y automotivación.
- Factores conductuales:** comunicación no verbal y autorregulación de la comunicación oral.

En consecuencia, una de las metas que debe platearse el estudiante dentro de la comunidad global es alcanzar la fluidez cultural, entendida como la habilidad para negociar en un ambiente diverso e internacional.

El tema capacidad para adaptarse al cambio, puede visualizarse en forma amplia, ya que, este suele aplicarse en los procesos de trabajo, cultura organizacional, etc., sin embargo, para fines de este documento recae en las habilidades para entablar relaciones interpersonales, asunto central del caso que será presentado al final del escrito.

Así, retomando el punto de las capacidades para la adaptación al cambio, donde se argumenta que las mismas están ligadas a factores conductuales, (comunicación oral y comunicación no verbal), se presenta en la figura 4 un modelo sencillo para cambiar conductas y aprender habilidades interpersonales para relacionarse.

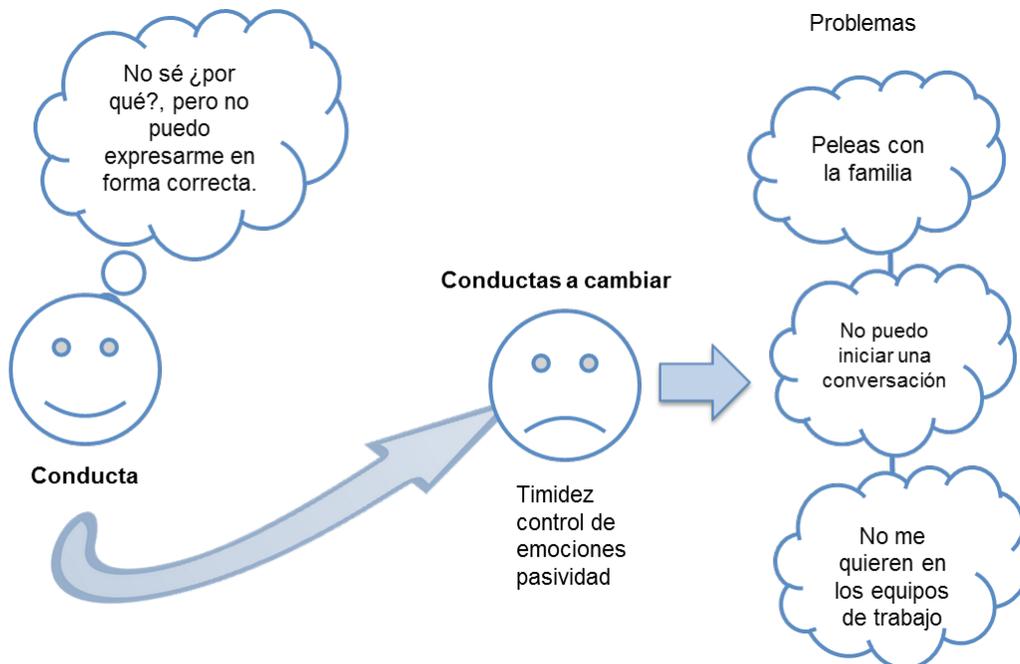
Figura 4. Modelo para cambiar conductas y aprender habilidades interpersonales.



Fuente: Tomado de “Relaciones Humanas”, DuBrin, 2008, p.4.

- **Meta o estado deseado de las cosas:** establecer lo que se quiere lograr como resultado del esfuerzo realizado.
- **Valoración de la realidad:** es el segundo requisito para el cambio de conducta, donde se debe medir qué tan lejos está alcanzar la meta trazada.
- **Plan de acción:** establecer una serie de pasos o medidas para mejorar las relaciones interpersonales.
- **Retroalimentación sobre las acciones:** medir los efectos de las propias acciones con la realidad.
- **Práctica frecuente:** si funcionó hay que aplicar la misma conducta frecuentemente.

Figura 5. Ejemplo de la aplicación del modelo para un cambio de conducta.



Fuente: Elaboración propia.

- **Meta o estado deseado de las cosas:** saber dirigirme a las personas con la finalidad de aprender habilidades comunicativas para las relaciones interpersonales.
- **Valoración de la realidad:** no va ser una tarea fácil, sin embargo, la meta puede ser alcanzada en una semana.
- **Plan de acción:** las acciones a implementar con mi familia, amigos y compañeros de escuela van a ser: aprender a escuchar, proponer ideas y trabajar en mi autoestima.
- **Retroalimentación sobre las acciones:** aplicar una pequeña encuesta entre mi familia, amigos y compañeros de escuela, para recibir retroalimentación.
- **Práctica frecuente:** si mis acciones implementadas funcionaron, voy a repetir constantemente esta conducta, en caso de que no, las tendré que reforzar.

Ahora, es momento de abrir un espacio para el análisis, el mismo servirá como argumentación para el caso Hackatón virtual 2020, como herramienta para fomentar relaciones interpersonales globales y generar ideas sostenibles.

Al inicio de este escrito se explicó que los temas globalización, comunidad global y agenda 2030 para el desarrollo sostenible, están interrelacionados, ya que, integran como nuevo reto a la educación, esta se convierte en un agente de cambio para el desarrollo de habilidades interpersonales, encaminadas al desarrollo de ideas sostenibles, para dar solución a problemas sociales.

Derivado de lo anterior, las escuelas y Universidades han implementado los Hackatones como herramientas de apoyo para despertar en los estudiantes capacidades y habilidades que les permitan:

- Identificar problemas locales, globales e interculturales.
- Desarrollar el emprendimiento social.
- Generar soluciones creativas.
- Favorecer las relaciones interpersonales a través de la capacidad de adaptación al cambio.

Antes de continuar, es importante conocer ¿Qué es un Hackatón?: “Es considerado como una herramienta que utiliza una secuencia de retos para dar soluciones en forma creativa e innovadora a situaciones complejas. El primer evento de este tipo se organizó en Calgary Canadá en 2006, durante los últimos 20 años el modelo ha mutado hacia múltiples formatos”. (Galdo y Riera, 2019, p. 53).

En la actualidad no se tiene una metodología estática para realizar un Hackatón, pero si elementos comunes universales:

- **Temática:** es variada dependiendo las necesidades identificadas, en el entorno social o tecnológico.
- **Foco:** problema o reto que se va a resolver.
- **Equipo:** integración de grupos, con un determinado número de participantes, los cuales deben

socializar entre sí.

- **Desarrollo:** tiempo establecido para llevar a cabo las acciones o retos.
- **Cierre:** presentación de los resultados.

Las oportunidades que ofrece este tipo de evento a los participantes son: aprender, conocer a personas de otras entidades o países, desarrollar la creatividad e innovación, proponer soluciones, trabajar en equipo, entre otros. Así mismo, los contenidos temáticos son variados y los promotores pueden ser Gobiernos Estatales, Universidades y Organizaciones privadas sin fines de lucro. Es momento de leer el caso y contestar las preguntas que están al final del mismo.

Desarrollo del CASO: Hackatón virtual 2020

Como herramienta para fomentar las relaciones interpersonales globales y generar ideas sostenibles

El Hackatón virtual 2020, fue un evento organizado por un grupo de jóvenes que promueven el emprendimiento social entre los universitarios, para:

- Fomentar la cultura del emprendimiento social
- Desarrollar iniciativas que den solución a problemas sociales.
- Desarrollar habilidades interpersonales entre los participantes de diferentes ciudades y países.
- Desarrollar la creatividad.

Su objetivo fue:

Formar equipos multidisciplinarios para desarrollar en tres días, soluciones creativas e innovadoras a problemáticas relacionadas con la agenda 2030, considerando como línea de acción los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A continuación, se describe la logística:

1. Etapa de información y promoción

- **Primera etapa:** junta informativa con representantes de las universidades para dar a conocer los pormenores del evento.

- Segunda etapa:** envío de kit publicitario a las universidades para promover el evento entre la comunidad estudiantil.
- Tercera etapa:** inscripción de los alumnos participantes en forma individual.

Participantes:

- ✓ 300 Universidades a nivel nacional e internacional.
- ✓ 2500 alumnos buscando a su equipo ideal.

- Cuarta etapa:** capacitación a los participantes, en temas de emprendimiento y gestión de proyectos.

2. Etapa de desarrollo del evento:



Primer día de reto

Después de la bienvenida, se les explicó el concepto de agenda 2030 y sus 17 ODS. Como primer reto los participantes eligieron a su equipo, realizaron una presentación del mismo y generaron una lluvia de ideas para hacer una lista de propuestas.



Segundo día de reto

Selección de la idea, diseño del boceto y prototipado de la misma, además, de ponerle nombre, eslogan, instrucciones de uso y características.



Tercer día de reto

Se cristalizó la idea, realizando un Pitch, mencionando los siguientes puntos:

- ODS seleccionado.
- Propuesta de solución al problema.
- Metodología para su implementación.
- Descripción de los cambios a generar en la sociedad.
- Qué aporta al ODS seleccionado.
- Cuál es la diferencia competitiva de la solución propuesta.
- Nombre de los integrantes del equipo.

Resultados



Se recibieron **260** propuestas de solución, en la tabla 2 se muestran los proyectos con mayor votación:

Tabla 2. Propuestas de solución a problemas globales en el Hackatón 2020.

Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	Proyecto	Impacto
Reducción de la desigualdad	Diseñar un app que ayude a las personas sordomudas a comunicarse.	Reducir la desigualdad y apoyar la inclusión.
Acción por el clima	Más verde más vida.	Reducir el calor en zonas urbanas utilizando un sistema auto-sustentable en base a la acuaponía, con árboles frutales.
Hambre cero	Huertos verticales y comedor comunitario.	Combatir la obesidad y la desnutrición.

Nota: elaboración propia.

Como resultado de la interacción entre los participantes, se detecta que las capacidades y habilidades desarrolladas fueron:



Habilidad para interpretar la elección del ODS a desarrollar.



Capacidad propositiva, generar propuestas y soluciones a problemas sociales.



Capacidad de visión global, aprovechar los recursos disponibles que tenían todos los integrantes del equipo.



Capacidad de Innovación en la lluvia de ideas para generar soluciones creativas.



Habilidad para el manejo de las tecnologías, uso de las redes sociales y medios alternos para estar en contacto con los integrantes de su equipo.



Habilidades: perceptiva, de análisis y planificación de los problemas, al momento de estar desarrollando la idea y sus soluciones.



Capacidad de adaptación al cambio, inteligencia cultural, al interactuar con sus compañeros de equipo, respetar formas de pensar y llegar a negociaciones, aplicando las habilidades de paciencia, saber escuchar y apertura para aprender.

En pocas palabras, se recreó un evento que tuvo como duración tres días, incluyendo los tiempos nocturnos, donde los equipos contaron con poco tiempo para descansar, debido a la dinámica de trabajo.

Antes de contestar las preguntas de reflexión, te recomiendo des lecturas al glosario que a continuación se te presenta:

Glosario de términos claves

- Interculturalidad:** “significa “entre culturas”, entendida como un intercambio en condiciones de equidad” (Dietz, 2017, p.3).
- Habilidades:** “capacidad que tienen las personas para realizar una cosa o aplicar el conocimiento” (Madrigal, 2017, p. 35).
- Actitud:** “Es la disposición de toda persona para dar lo mejor de sí misma y lograr objetivos comunes” (Bonifaz, 2012, p. 64).
- Capacidades:** “conjunto de habilidades, competencias, conductas, actitudes y cualidades personales que permiten a las personas navegar eficazmente por su entorno, trabajar bien con otros, tener un desempeño adecuado y alcanzar sus metas u objetivos” (Giráldez & Sue, 2017, p. 13).
- Emprendimiento social:** “el emprendimiento social es el proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones o sistemas para resolver problemas sociales. Implica la creación de nuevos equipos y recursos que mejoren la capacidad de la sociedad para abordar problemas y así, maximizar el impacto social a través de la sustentabilidad y la sostenibilidad” (Del Cerro, 2006, p. 12).
- Eslogan:** es una frase utilizada para identificar un producto o servicio.
- Usuario:** “es la persona que disfruta habitualmente de un servicio o del empleo de un producto” (Quiñonez, 2012, p. 30).
- Prototipado:** dibujo o maqueta de un proyecto, objeto o servicio.
- Diversidad cultural:** se refiere a expresiones culturales (tradiciones, costumbres, etc.), distintas, que aportan a una cultura nativa (Ortiz, 2012, p. 28).

Preguntas de Discusión

1. ¿El Hackatón es realmente una herramienta que ayuda a desarrollar habilidades interpersonales? Argumenta tu respuesta.
2. ¿Qué capacidades y habilidades debes aprender para mejorar tus relaciones interpersonales?
3. Toma como base el modelo para mejorar las habilidades interpersonales y genera un ejemplo aplicado a tu persona.
4. ¿Qué capacidades debes aprender en la Universidad para convertirte en un ciudadano o ciudadana global?
5. Explica con tus palabras cómo entiendes el término capacidad de adaptación al cambio para desarrollar habilidades necesarias en las relaciones interpersonales.
6. Explica ¿qué habilidades debe tener una persona propositiva?
7. Argumenta ¿cómo puedes adquirir una visión global?
8. Si tú hubieras participado en el Hackatón. ¿Cuál sería tu propuesta?, para contestar utiliza el siguiente formato:

Mi idea	
Nombre de tu proyecto:	
Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)	¿Por qué fue seleccionado?
Enlista al menos tres ideas que pueden dar una solución.	
1.	
2.	
3.	
Define la idea a trabajar:	

Características
Impacto social
¿Qué necesitas para desarrollar tu idea?

USUARIOS:

SLOGAN

Prototipado: diseña como quedaría tu idea ya desarrollada.

A manera de conclusión, realiza un inventario de capacidades y habilidades que tendrías que implementar al trabajar con tu equipo ideal.

Referencias

- Álvarez, Rico. A. López., Ordar. D., Chafloque, Céspedes. C., y Vilchez. R. (2018). Emprendimiento Social: ¿Las Universidades Peruanas están cumpliendo su rol promotor? <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/LIBRO-DIGITAL-EMPREDIMIENTO-SOCIAL-FINAL-CON-isbn-Y-CB-28-NOVIEMBRE.pdf>
- Bonifaz, Villar. C. (2012). Desarrollo de Habilidades Directivas. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf
- Del Cerro, J. (2016). ¿Qué es el Emprendimiento Social? Negocios que cambian al mundo. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sGljDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=LIBRO+EMPREDIMIENTO+SOCIAL&ots=G50FMT3TUz&sig=BsK4dHL50ZIISBOu8Y9p0SyuSEg#v=onepage&q=LIBRO%20EMPREDIMIENTO%20SOCIAL&f=false>
- Díaz, Salazar. R. (2020). Ciudadanía Global en el Siglo XXI. Educar para que otro mundo sea posible. https://aprenderapensar.net/wp-content/uploads/2020/11/2041_81_ciudadania_global-1.pdf
- Dietz. G. (2017) Interculturalidad: una aproximación antropológica. Perfiles Educativos, vol. XXXIX, núm. 156, abril-junio, 2017, pp. 192-207 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/132/13250923012.pdf>
- Galdo, H. y Riera, J. (2019). Descubriendo las hackatones educativas comunitarias: un estudio exploratorio. <file:///C:/Users/PROPIETARIO/Downloads/372038-Text%20de%20article-535996-1-10-20200715.pdf>
- Guilera, LL. (2011) Anatomía de la Creatividad. <https://esdi.es/wp-content/uploads/2018/04/Anatomia-de-la-creatividad.pdf>
- Livermore, D. (2012). Liderar con Inteligencia Cultural: El nuevo secreto para triunfar. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JqBF8bcOeTEC&oi=fnd&pg=PP2&dq=inteligencia+cultural&ots=IVI07jeYX&sig=w7NcN4840B0ofKG8oLivjxYAY4#v=onepage&q=libro%20inteligencia%20cultural&f=false>
- Madrigal, Torres. B. (2017). Habilidades Directivas. McGraw Hill. ISBN. 9781456257484
- Meza, Falces. M., Nieves, Zúñiga. A, Cabezudo, González. A., Hacher, R. y Revilla, González, F. (2009). Educar para la ciudadanía y la participación: De lo local a lo local a lo Global. Recuperado de: <https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/08/EDUCAR-CIUDADANIA-de-lo-local-a-lo-global.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ormaza, A. Ochoa. J., Ramírez, J., Quevedo, F. y Vázquez Jorge. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. Revista de Ciencias Sociales (XXVI). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055146002>

Ortiz, D. (2012). Diversidad Cultural. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Diversidad_cultural.pdf

Ortiz, G. D. (2015). La educación intercultural: el desafío de la unidad en la diversidad. <https://www.redalyc.org/pdf/4418/441846095006.pdf>

Pacheco, Rial. G. (2012). Globalización y Educación. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Globalizacion_y_educacion.pdf

Quiñonez, Navarro. E. (2012). Mercadotecnia Internacional. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Mercadotecnia_internacional.pdf

Capítulo 7

Pensamiento Crítico

Caso de Estudio: “Manufacturera de Calzado Lazzio, S. A. de C. V”

Ma. Guadalupe Melesio Moreno¹⁴ & Cristina Arredondo Montoya¹⁵

“Pensamos que sí porque los demás piensan que sí ...o porque así nos lo han ordenado, y entonces pensamos que debemos pensar que sí”.

Henry Sidwick

¹⁴ Ma. Guadalupe Melesio Moreno. Licenciada en Administración de Empresas, con Maestría en Desarrollo Humano y Familia. Actualmente Profesora Investigadora de Tiempo Completo en Ingeniería Automotriz de la Universidad Politécnica de Guanajuato, con experiencia en Desarrollo de Capital Humano, Instructora y tallerista para la Universidad Anáhuac sobre temas de Desarrollo Humano y Familia.

¹⁵ Cristina Arredondo Montoya. Doctorado en Derecho por la Universidad del Centro del Bajío. Actualmente Profesora. Investigadora de Tiempo Completo de la Ingeniería en Biotecnología en la Universidad Politécnica de Guanajuato. Email: carredondo@upgto.edu.mx

Introducción

El mundo interconectado que se vive en la actualidad y en el que las circunstancias cambian de manera vertiginosa, implica un gran reto tanto para las personas como para las organizaciones que deben adaptarse de manera rápida a las nuevas realidades.

Basta con observar el entorno para comprobar con exactitud lo mencionado por el Foro Económico Mundial (2019), la humanidad en el siglo XXI, se enfrenta lo que se identifican como entornos VUCA; es decir, entornos *Volatile* (volátiles), *Uncertain* (inciertos), *Complex* (complejos), y *Ambiguous* (ambiguos).

Los nuevos conjuntos de competencias necesarias para progresar, tanto en el trabajo como en las sociedades modernas, consisten en competencias transversales, como la resolución de problemas complejos, **el pensamiento crítico**, el trabajo en equipo, la resiliencia y la adaptabilidad... (OECD, 2019, p. 4)

Las tendencias globales marcan la pauta en las competencias que las empresas y los países necesitan en el futuro. El pensamiento crítico en sí mismo y como preámbulo al pensamiento creativo; una competencia transversal que toma cada vez mayor importancia en el ámbito laboral.

Un ejemplo de la aplicación del pensamiento crítico para resolver situaciones complejas, lo podemos observar en la compañía de juguetes Lego; fundada en 1932 por el carpintero Ole Kirk Christiansen, durante sus primeros años se dedicó a la fabricación de juguetes para bebés. Fue hasta 1958 que surgió el formato actual de piezas o “*bricks*”, que funcionan con un principio de unión por medio de tubos. Esta innovación lo convirtió en un juguete único, con posibilidades de construcción ilimitadas.

Con la entrada y el éxito de los videojuegos que acapararon el interés de los niños, Lego vio una reducción en sus ventas por lo que tomó una decisión arriesgada: elevó la dificultad para armar sus modelos, buscando dar otro nivel a sus juegos; es decir que se convirtieran en verdaderos retos y conservar la atención de los niños. Otra estrategia disruptiva implementada por la compañía, fue crear personajes de culto coleccionables incursionando en películas de dibujos animados y creando sinergia con otras empresas para promover sus figuras.

Sin duda, el pensamiento crítico como antesala de la creatividad e ingrediente indispensable en la solución de problemas, juega un papel esencial en la supervivencia y crecimiento de las organizaciones que optan por dejar de lado los paradigmas y visiones rígidas y pre establecidas; generando propuestas alejadas de la monotonía de la resistencia al cambio.

En el mismo sentido; encuestas aplicadas a los empleadores muestran sistemáticamente que está aumentando con gran velocidad la demanda de competencias transversales, tales como la resolución de problemas complejos y el pensamiento crítico entre otras.

Sin embargo, la habilidad de emitir un juicio fundado en un análisis no sólo de los hechos, sino del contexto, así como desde diferentes perspectivas; todas estas capacidades constitutivas del pensamiento crítico; son sumamente importantes no solo para resolver problemáticas empresariales son también piezas clave para el desarrollo personal, académico y por supuesto laboral del individuo.

Ante este panorama y considerando que gran parte del ejercicio profesional consiste en la solución de problemas; cobra importancia el pensamiento crítico toda vez que está relacionado con el desarrollo de diversas competencias intelectuales. El pensamiento crítico, aunado a otras habilidades blandas; es necesario para la adaptación exitosa de las personas y de las empresas ya que, las organizaciones se benefician al contar con capital humano capaz de desarrollar un criterio propio y de romper paradigmas mentales o prejuicios, así como analizar situaciones complejas y proponer soluciones creativas.

Al llegar a este punto, queda claro el papel esencial que juega el pensamiento crítico, pero ¿cómo pensar críticamente? Cohen (2020) en su libro *Pensamiento Crítico para dummies* propone la siguiente pregunta ¿Cómo elaboraría de manera correcta la siguiente aseveración: “la yema de huevo es blanca” o “las yemas de huevo son blancas”? o ¿Qué tal esta? Un tren eléctrico va de Norte a Sur, ¿Hacia qué dirección lanzará humo? Por último, un ejemplo muy famoso: Un bate y una bola cuestan, los dos juntos, 1,10 euros. El bate cuesta 1 euro más que la bola, ¿Cuánto cuesta la bola? La respuesta inmediata podría ser que la bola cuesta .10 euros, sin embargo, no es la respuesta correcta. El precio de la bola es de .05 euros ¿Acertaste?

Aunque las preguntas resultan ser bastante sencillas y obvias, al precipitarse a responderlas y no realizar un análisis de las mismas, es bastante común que la gente conteste de manera equivocada lo que parecería ser evidente.

Desarrollo

Pensar es una actividad natural al ser humano, pero ¿qué es el pensamiento? A continuación, se proponen algunas definiciones: Según Zarzar (2016) el pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, etc.

Por su parte Bono (2006) menciona que el pensamiento tiene como objetivo la acumulación de información y su desarrollo en la forma más favorable posible.

Es este sentido, es importante distinguir entre el pensamiento natural; relacionado con la observación y los sentidos en general y el pensamiento más elaborado y con intención; en el que entran operaciones complejas como el razonamiento, el juicio, amplitud de criterio y el análisis de modelos existentes; es decir, el pensamiento crítico.

El pensamiento crítico consiste en juzgar si hay razones suficientes, relevantes y aceptables para hacer o creer algo, o para no hacerlo o no creerlo. Se trata de un razonamiento reflexivo y juicioso, que cuestiona lo que lee o lo que escucha (Herrero, 2016).

Cohen (2020, p. 11) sostiene que el pensamiento crítico consiste en un conjunto de habilidades y conocimientos: entre ellos, la capacidad de jugar con las palabras; la sensibilidad para entender el contexto, los sentimientos y las emociones; y la apertura mental necesaria para dar saltos creativos y desarrollar nuevas percepciones (la habilidad más difícil de adquirir).

Por su parte, Saiz (2015) afirma que pensar críticamente es alcanzar la mejor explicación para un hecho, fenómeno o problema, con el fin de saber resolverlo eficazmente.

Pensar críticamente implica una predisposición al cambio cuando las evidencias así lo aconsejan. Por otro lado, tiene que ver con la secuencia correcta para llevar a cabo alguna acción, por lo que es útil para plantear y resolver cuestiones de tipo organizacional.

Analizar una situación o un problema, discernir lo verdadero de lo falso; inferir las posibles complicaciones, considerar el contexto y proponer en consecuencia conclusiones claras y soluciones útiles; es en resumen la esencia del pensamiento crítico.

Elementos del pensamiento crítico

Contrario a la connotación negativa que suele darse a la palabra crítico en el lenguaje común, como habilidad del pensamiento expresa capacidad analítica, constructiva y creativa. El pensador crítico busca acercarse a la verdad por lo que mantiene una actitud abierta con disposición al cambio tanto de postura como de punto de vista cuando resulta conveniente.

El pensamiento crítico incorpora el análisis de información y lleva a cabo una argumentación, basada en evidencias. Un pensador crítico es claro tanto en las preguntas que plantea ante un problema como en sus ideas; elige y evalúa la información que es relevante, por lo tanto, sus conclusiones son bien fundamentadas, aunque no por ello se cierra, al contrario, mantiene la mente abierta. Además, cuenta con una capacidad de comunicar las ideas de forma efectiva.

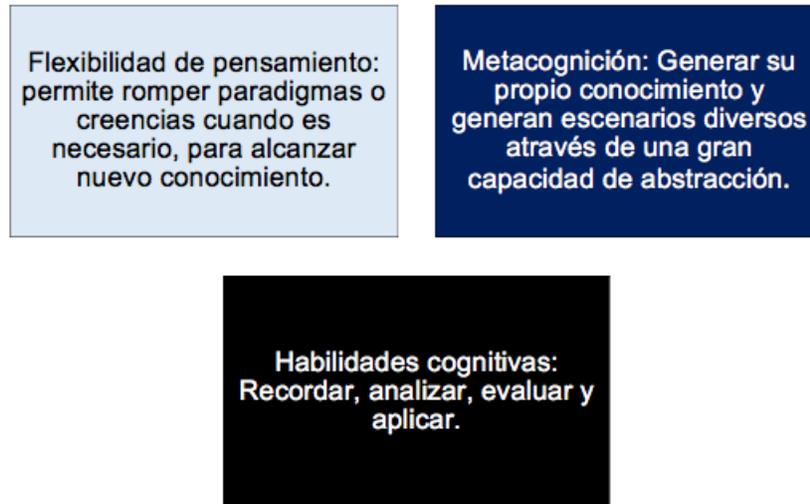
Las siguientes son características o factores constitutivos de este pensamiento (Figura 1):

Flexibilidad en el pensamiento. Se requiere tener un pensamiento flexible para romper paradigmas, creencias y modelos tradicionales, alcanzando nuevos conocimientos y explorando diferentes ambientes.

Metacognición. Las personas que piensan críticamente generan su propio conocimiento, saben aprender a aprender. Poseen gran capacidad de abstracción con lo que construyen diversos escenarios (pensamiento creativo).

Habilidades cognitivas. El pensamiento crítico, al ser una operación mental más compleja; incorpora las habilidades cognitivas tales como: Recordar, analizar, aplicar y evaluar entre otros. El pensamiento crítico es condición previa a la creatividad.

Figura 1. Elementos del pensamiento crítico.



Elaboración propia con información de Herrero, J.C. (2016).

Factores que propician el desarrollo del pensamiento crítico

Sin duda, existen personas con una facilidad innata para pensar de manera crítica. Sin embargo; siendo el pensamiento crítico una habilidad existe la posibilidad de desarrollarlo, pero ¿cómo podemos hacerlo?

Elder y Richard (2003) en “La mini–guía para el pensamiento crítico Conceptos y Herramientas” proponen:

1) Mantener la mente abierta

- i) ¿Estoy cayendo en alguno de los siguientes supuestos?
 - (a) Es cierto porque creo en ello
 - (b) Es cierto porque quiero creerlo
 - (c) Es cierto porque me conviene creerlo
- ii) ¿Estoy dando algo por hecho o sentado?
- iii) ¿Mi experiencia y postura limita mi percepción de la situación?

- 2) Identificar la pregunta a resolver, el problema a solucionar o el fenómeno a explicar, formulándola de diferentes formas para conocer el alcance y desde diferentes perspectivas.
 - i) ¿Cuál es la idea, pregunta o problema principal?
 - ii) ¿De qué otra forma lo puedo plantear?
 - iii) ¿Desde qué otra perspectiva puedo plantear la situación?
- 3) Identificar la información que se está usando y sí se requiere alguna otra información para resolver la situación.
- 4) Identificar desde que perspectiva se está observando el problema y considerar la pertinencia de considerar otros puntos de vista.
- 5) Fundamentarse en datos, evidencia e información precisa y fiable; incluyendo aquella a favor, pero también contraria a la posición que se tenga.
- 6) Proyectar las implicaciones y consecuencias posibles.

Además de las cuestiones planteadas anteriormente, Herrero (2016), propone las siguientes preguntas que contribuyen al desarrollo del pensamiento crítico:

- ¿Es verdad el hecho que se presenta? ¿Cuáles son las fuentes? ¿Es relevante? estas preguntas, aunque sencillas; en la actualidad cobran gran relevancia debido al exceso de información a la que se puede acceder. Es indispensable confirmar la fuente, previo a realizar algún juicio o llevar a cabo determinada acción. De la misma forma, es sumamente útil identificar y ponderar la relevancia de la información.
- ¿A quién beneficia? ¿A quién perjudica? Es una pregunta que generará una visión distinta sobre el problema que se busca resolver. Permite ponderar y proyectar las consecuencias de la decisión.
- ¿Y si ampliamos el enfoque? Permite tener una perspectiva global y trascender a lo evidente, considerando elementos que probablemente se habían dejado de lado.

Habilidades y atributos necesarios para el desarrollo del pensamiento crítico

Cohen (2020) menciona que para desarrollar el pensamiento creativo es necesario contar con las siguientes características:

- Tolerancia a las opiniones y puntos de vista divergentes a la propia, así como la disposición a participar en debates.
- Capacidad analítica expresada a través de argumentos firmemente contruidos.
- Confianza que le permite considerar y evaluar las opiniones de los demás, incluyendo la de personas con mayor autoridad.
- Buscar la verdad objetiva, incluso si esta va en contra de las propias ideas y creencias.

Un pensador crítico, se aproxima a cualquier tema dejando de lado ideas preconcebidas, prejuicios, creencias y arraigos, cuestiona no solo lo que lee y lo que escucha. Es capaz incluso, de cuestionar marcos de referencia y modelos de pensamiento.

Barreras en el Desarrollo del Pensamiento Crítico

Como cualquier habilidad, el Pensamiento Crítico es susceptible de ser desarrollado. Sin embargo, existen barreras que dificultan dicho desarrollo. D'Alessio (2010) identifica las siguientes:

1. Enculturación; las creencias, usos, costumbres pueden bloquear el pensamiento crítico.
2. Auto concepto; una auto imagen rígida, cerrada con posturas inamovibles; no es una característica del pensador crítico.
3. Defensa del ego; se considera que el cambio de opinión o de punto de vista, significa una aceptación de error o derrota.
4. Sesgos autogenerados; efectos psicológicos como el creerse poseedor de la verdad, el seguir de forma acrítica a quiénes se considera expertos, el atender solo los datos que confirman una idea preconcebida.
5. Expectativas y esquemas; cuando se tienen expectativas y esquemas rígidos no se genera una actitud favorable al pensamiento crítico.
6. Influencia emocional; al estar íntimamente relacionado con la razón, la falta del manejo emocional adecuado puede configurarse como una barrera del pensamiento crítico.
7. Disonancia cognitiva; cuando lo que creemos está en contradicción con lo que hacemos o debemos hacer.
8. Estrés; si bien es estrés en algún momento empuja a la acción ésta puede ser poco reflexiva, impulsiva e incluso repetitiva de situaciones anteriores.

Pensamiento crítico, liderazgo y toma de decisiones

El pensamiento crítico constituye el punto de partida de la innovación y la creatividad; habilidades importantes para dar respuesta a los cambios tecnológicos y de mercado que enfrentan las empresas, ya que para lograr esta adaptación a través de la creatividad es indispensable que quienes participan en la toma de decisiones en una organización, cuenten con un pensamiento crítico que les permita ver más allá de los conceptos y paradigmas creados y aceptados. Para que esta situación se actualice, es indispensable que la empresa cuente con un ambiente que promueva la comunicación y la participación creativa, lo que requiere liderazgos participativos y transformacionales por lo que podemos concluir que pensamiento crítico, toma de decisiones y liderazgo; son habilidades directivas íntimamente relacionadas.

Jiménez, *et al.*, (2018) sostienen que la relación entre el pensamiento crítico y el liderazgo es vital para la toma de decisiones, indican que la persona crítica ante una toma de decisión primero razona sobre las posibilidades, luego transfiere su crítica para la activación del pensamiento estratégico, que a su vez le permite a la persona o líder tomar decisiones acertadas en el campo de acción.

Un líder que no sea un pensador crítico, difícilmente tomará las mejores decisiones para su organización, en el momento indicado.

Amable lector, una vez llegado a este punto has conocido aspectos esenciales del pensamiento crítico. A continuación, se propone un caso a estudio en el que tendrás la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Caso “Manufacturera Lazzio, S. A. de C. V”

“El pensamiento crítico es la clave para la resolución creativa de problemas en los negocios”.

Richard Branson

Un poco de historia

La ciudad de León, Gto., ha ganado merecidamente el título de “La Capital Mundial del Calzado”, debido a su fama en la fabricación del mismo, así como de artículos de piel. En la actualidad y según datos de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG, 2020) se exportan más de 25 millones de pares de calzado al año. Sin embargo, este

reconocimiento no es fruto de un día.

La historia del calzado en León, Gto., (CICEG, 2020); se remonta al año 1645 en el que según el Archivo Histórico Municipal se tiene el dato más antiguo en el registro de manufactura del calzado en la Villa de León (ahora Ciudad de León, Gto.). El nombre de los artesanos: Andrés González Cabildo y Gregorio López Hermoso; éste último originario de Torrijos, España.

Sin embargo; no fue sino hasta durante la Segunda Guerra Mundial, que la industria zapatera en León, Gto., se constituye prácticamente en una monoindustria, debido a la gran demanda de calzado de los Estados Unidos; lo que generó una proliferación de talleres y de “picas”. Es en este periodo en el que la industria del Calzado se consolida dejando atrás la fabricación artesanal y abriéndose a nuevos procesos de producción.

En las dos últimas décadas del Siglo XX creció la exportación a varios países de Europa, siendo los principales Alemania, Hungría y Holanda; además de los clientes naturales: Estados Unidos y Canadá.

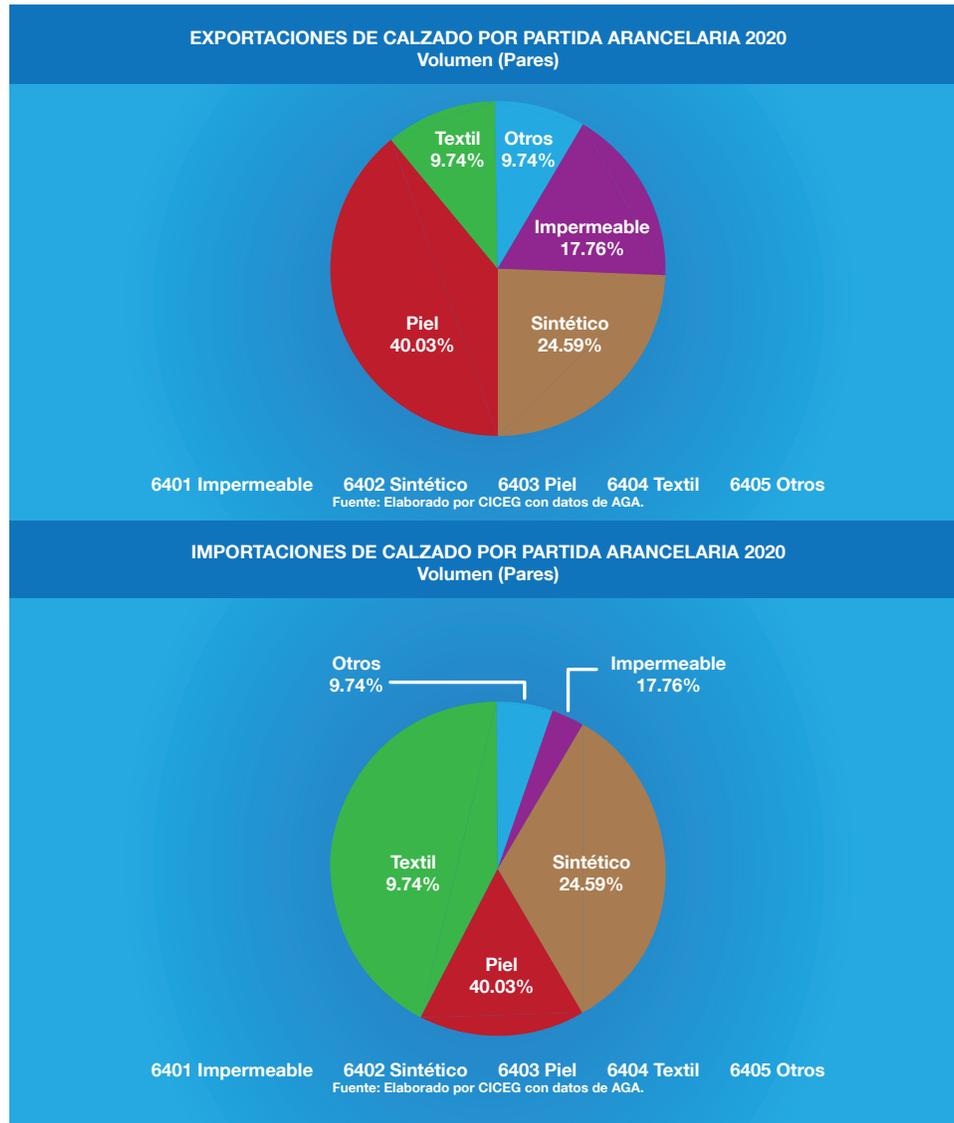
En el año 2019, según datos del *Footwear Year Book*, INEGI y la Administración General de Aduanas, así como de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato; la Producción Nacional fueron 251 millones de pares, ocupando el lugar número nueve en el mundo. La contribución de Guanajuato a esta producción fue de 180 millones de pares.

Actualmente, el calzado mexicano cuenta con arancel del 0% en importación en 44 países, además de contar con una alta especialización en diversos sistemas de manufactura.

Mientras que en México se fabrican más de 100 marcas internacionales que se exportan a 60 países de mundo, en León se produce el 70% de dicho calzado mexicano.

A continuación, en la Figura 2 se muestran datos relevantes del sector del calzado, para contextualizar el caso que se estudia:

Figura 2. Información del sector del calzado (2020).



Fuente: Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2019, p. 5).

La empresa

En el año 2001, se instala en la ciudad de León, Gto., la empresa “Manufacturera de Calzado Lazzio, S. A. de C. V.” fundada por dos ingenieros mexicanos. Su plantilla laboral consistía en nueve trabajadores y tenían una capacidad de producción de 2,400 pares mensuales.

Sus clientes eran locales y no habían considerado expandir su mercado ya que la producción era apenas suficiente para cubrir esa demanda. Debido a que vendían la totalidad de su producción, no planearon explorar otros mercados puesto que los fundadores consideraban que resultaría

costoso e innecesario lanzar campañas de publicidad para posicionar su marca denominada “Lazio Confort”, además, había otras prioridades que atender como la del pago de salarios y compra de materiales y equipo.

Su visión de negocio, de acuerdo a lo que conocían y escuchaban de otros pequeños empresarios; era disminuir los costos de fabricación, manejar precios bajos, lograr volúmenes elevados de producción y mantener la calidad en la fabricación del calzado.

A pesar de no tener una campaña de promoción y publicidad de su marca; lentamente lograron posicionarse como una empresa seria en el mercado local y regional. Su capacidad de producción aumentó a la fabricación de 10,000 pares mensuales con una plantilla de 23 trabajadores. Sin embargo, cuando la demanda lo requiere; la empresa subcontrata algún taller pequeño para realizar determinados procesos.

El proceso de producción es eficiente puesto que los “paros” de maquinaria y el desperdicio de material, están siempre por debajo de lo planeado. En cuanto al diseño de modelos, manejan estilos conservadores y materiales tradicionales. ¿Para qué hacer cambios, si todo funciona con normalidad? Durante algunos años se mantuvieron en estas condiciones, creciendo de manera sostenida y ampliando lentamente su mercado a los estados cercanos: Querétaro, Guadalajara y Ciudad de México, entre otros.

La forma de hacer llegar su calzado a los clientes es a través de servicios de mensajería de líneas de autobús locales o regionales. En algunas ocasiones se presentan problemas de logística y esto origina algunas penalizaciones para la empresa.

A pesar de este crecimiento, los ingenieros fundadores eventualmente analizaban la posibilidad de realizar algunos cambios en sus estrategias preparándose para los retos que se podrían presentar. Sin embargo, debido a la problemática que se presentaba día con día y al relativo buen desempeño que presentaban; posponían la toma de decisiones en este tema.

En el año 2008, se presentó una circunstancia que cimbraría la estabilidad de la que gozaba la empresa: la liberación del mercado durante el sexenio del Presidente de México Felipe Calderón Hinojosa, que permitió que las firmas chinas ingresaran con fuerza al mercado del calzado en México ofreciendo precios muy y amenazando los niveles de venta de los productores mexicanos.

A pesar de este embate, la compañía, logró sobrevivir a la crítica situación generada por el ingreso del calzado chino, mediante la implementación de diversas estrategias: La sinergia realizada con otros productores, así como la integración a una comercializadora de calzado de nivel internacional; esto no indicaba el fin de los problemas para la empresa.

Debido a que la mayor parte de su producción la destinaba a surtir la demanda de la comercializadora, la que, dada su posición privilegiada en la negociación y en el mercado; establecía cada vez condiciones menos favorables a la manufacturera, además realizaba devolución injustificada de la mercancía con la finalidad de obtener algún descuento en el precio final.

Ante este nuevo escenario y para mitigar la situación problemática, la firma decidió implementar algunas acciones:

- Mejorar la calidad de los materiales sin incrementar significativamente el costo a través de la búsqueda de nuevos proveedores.
- Elaborar de modelos propios buscando ingresar a nuevos nichos de mercado.
- Aumentar el número de comercializadoras para distribuir su calzado.
- Maquilar calzado a empresas más grandes.

Aunque estas medidas aliviaron situación compleja de la empresa, no se logró la consolidación esperada.

En el año 2020, con la situación de emergencia sanitaria originada por el Covid-19, la organización enfrenta los grandes retos comunes a la mayoría de las pequeñas empresas en México y en el mundo:

- Cierre obligado de operaciones
- Disminución de la demanda
- Disminución de requerimiento de mano de obra
- Problemas laborales
- Restricciones para retomar las operaciones
- Ruptura de las cadenas de valor

Ante este panorama, los ingenieros fundadores deciden considerar la situación como una etapa de cambio y desafíos y una oportunidad para renovarse.

Preguntas de Revisión y Discusión

- 1.- Define el Pensamiento Crítico.
- 2.- Enlista, define y ejemplifica los Elementos del Pensamiento Crítico.
- 3.- Señala la relación entre el Pensamiento Crítico y el Pensamiento Creativo, así como su impacto en la Toma de Decisiones.
- 4.- Señala la relación entre el Pensamiento Crítico y el Pensamiento Creativo, así como su impacto en la Solución de Problemas.
- 5.- Señala la relación entre el Pensamiento Crítico y el Liderazgo.
- 6.- ¿Cuáles son los factores positivos que podrían jugar en favor de la Manufacturera de Calzado Lazzio, S. A. de C. V.?
- 7.- ¿Cuáles son las desventajas que enfrenta la compañía?
- 8.- ¿Consideras que se aplicó el Pensamiento Crítico en la empresa “Manufacturera de Calzado Lazzio, S. A. de C. V.”? Argumenta tu respuesta.
- 9.- Elabora una tabla en la que integres las características del Pensamiento Crítico, mencionando alguna (s) situación (es) que hayan estado presentes en las acciones implementadas por la “Manufacturera de Calzado Lazzio”.
- 10.- ¿Estuvieron presentes las Barreras para el Desarrollo del Pensamiento Crítico? Si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles? Y ¿Cómo podrían prevenirse o eliminarse? Argumenta tu respuesta.
- 11.- Basándote en la Mini Guía para el Desarrollo del Pensamiento Crítico de La Dra. Linda Elder y el Dr. Richard Paul (2003), realiza un diagnóstico de las condiciones de la empresa y propón estrategias a implementar para aprovechar la situación crítica generada por la pandemia del COVID 19 durante el año 2020.

Referencias

- Aguilar, V., Luisa R., Alcántara Ll., Ivonne T., Mondragón B., América K. (2020). *Impacto del Pensamiento Crítico en las habilidades para el campo laboral*. Academo (Asunción). <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v7n2/2414-8938-academo-7-02-166.pdf>
- Beltrán, M. (2014). *Desarrollo de habilidades del pensamiento y creatividad*. Grupo Editorial Éxodo. <https://elibro.net/es/ereader/upgto/153623?page=172>
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2019). *Informe del sector 2019*. [https://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado2019\(PARCIAL\).pdf](https://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado2019(PARCIAL).pdf)
- Cañas, J., Antolí, A., Fajardo, I., y Salmeron, L. (2005). *Cognitive inflexibility and the development and use of strategies for solving complex dynamic problems: effects of different types of training*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. <https://bit.ly/3qilRBG>
- Cohen, M. (2020) *Pensamiento crítico para dummies*. Grupo Planeta.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. Una visión global y estratégica. Pearson Educación Prentice Hall.
- De Bono, E. (2006). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*: Paidós. file:///D:/Usuario%20ThinkCentre/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLosEfectosDeUnProgramaParaLaMejoraDel-Pen-649339.pdf
- Experto Pyme (2021). *Renovarse o morir: 5 empresas que se reinventaron*. <https://www.expertopyme.com/renovarse-o-morir-5-grandes-empresas-que-se-reinventaron/>
- Foro Económico Mundial (2015). *El riesgo de la mediocridad*. <https://es.weforum.org/agenda/2015/05/el-riesgo-de-la-mediocridad/>
- Herrero, J. C. (2016). *Elementos del pensamiento crítico*. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales. <https://elibro.net/es/ereader/upgto/58701?page=18>
- Jiménez, S., Martillo, I., y Aguayo, M. (2018). *El pensamiento crítico y su relación con el pensamiento estratégico y el liderazgo*. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300112&lng=es&tlng=es
- Lapo Maza, M., Jácome Ortega, M. (2016). *Liderazgo con pensamiento crítico y creativo*. <https://bit.ly/3e6sOol>
- OECD (2019). *Skills for 2030*. https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf
- Paul R. y Elder R. (2003). *La mini-guía para el Pensamiento crítico Conceptos y herramientas*. <https://bit.ly/3kOCANg>
- Saiz, C. (2018). *Pensamiento crítico y cambio*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro.net/es/ereader/upgto/123093?page=10>
- Waisburd, G. (2009). *Pensamiento creativo e innovación*. Universidad Autónoma de México. <https://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/art87.pdf>
- Zarzar, C. (2016). *Métodos y pensamientos críticos 1*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/upgto/40422?page=29>

Imágenes

Figura 1. Elementos del Pensamiento Crítico. Autoría propia con información de Herrero, J. C. (2016). Elementos del pensamiento crítico. Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales. <https://elibro.net/es/ereader/upgto/58701?page=18>

Figura 2. Información del sector del calzado (2019). Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. Informe del sector. (2019). Recuperado de [https://www.ciceg.org/pdf/Sector-Calzado2019\(PARCIAL\).pdf](https://www.ciceg.org/pdf/Sector-Calzado2019(PARCIAL).pdf)

Soft Skills
Competencias Gerenciales para triunfar en el siglo XXI
Casos Prácticos
Se terminó en junio 2021
En el Búnker Ads Agency
Sendero del Regocijo Núm. 32 Col. Milenio III Qro.



ISBN: 978-607-8561-20-9

