

# IMPULSARH

**Habilita tu potencial de liderazgo**  
*Desarrollo Humano y Organizacional*

**EDICIÓN 02  
2021**

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

CHARLY

O

FH 3137

BRAVO

ALPHA

CH 5504

TANGO

**ARTÍCULO PRINCIPAL**

**HOLA,  
LES  
HABLA EL  
CAPITÁN**

# ¡Hola de nuevo!

EDITORIAL



\*Ilustración a cargo de Mariana Ortega

## HABILITA TU POTENCIAL DE LIDERAZGO DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

Te saludamos con gusto por motivo de esta segunda edición de ImpulsaRH que preparamos el equipo de Consultoría MÁS para tí.

En MÁS, nos especializamos en llevar a los equipos a su más alto potencial apoyándoles con estrategias diversas que van desde integraciones hasta consolidación de equipos de alto desempeño, desde el coaching individual al de equipos utilizando metodologías como las fortalezas de Gallup, la ontología o el coaching ejecutivo estratégico; desde intervenciones puntuales de Consultoría, cómo la NOM-035, hasta procesos robustos de diagnóstico, intervención y seguimiento en lo relacionado a la identidad y cultura de la empresa, los procesos de on-boarding, el compromiso con la seguridad, entre otros aspectos de la vida de las organizaciones.

En nuestro compromiso constante de contribuir de la mejor manera posible a las empresas y su gente, el día de hoy traemos a tí, una serie de artículos en los que encontrarás herramientas para diferenciar el estilo de coaching que necesitas, una perspectiva para saber cuál puede estar siendo el obstáculo en tu equipo de trabajo, casos de éxito de nuestras intervenciones, datos útiles e interesantes respecto al servicio al cliente, una mirada sobre el liderazgo organizacional, la inclusión laboral de personas con discapacidad y la importancia de una campaña de comunicación robusta que ayude a generar la cultura que quieras para tu organización.

En nuestro artículo principal, este año invitamos a un Capitán de vuelo en retiro con una trayectoria impresionante, a compartirnos una perspectiva muy interesante de cómo los equipos necesitan funcionar para que no solo una empresa salga a flote con los mayores beneficios para la gente y utilidades para los accionistas, sino también para que pueda mantenerse sin accidentes o con los menos posibles, aún siendo una industria de muy alto riesgo.

En MÁS, cumplimos 8 años de experiencia que, sumado a la valía de toda la gente que trabajamos aquí con contextos, escuelas, e ideología, tan diversas, nos ha permitido consolidarnos como una empresa fuerte y capaz en la que además de desarrollar todos los días herramientas y abordajes centrados en nuestros clientes, hemos adoptado Metodologías muy poderosas como Radical Collaboration©, el trabajo con perspectiva de género o las Fortalezas de Gallup©, que nos han permitido seguir haciendo vida nuestra visión de CAMBIAR AL MUNDO UN EQUIPO A LA VEZ.

ImpulsaRH en esta nueva edición te muestra un poco de lo mucho que podemos hacer por tu equipo y tu organización a nivel de bienestar personal, laboral, y alcance de objetivos. Esperamos que la disfrutes, pues la preparamos con esfuerzo y cariño para ti.



**Nicole Massieu Arvizu**  
Dirección Editorial ImpulsaRH  
Socia y Directora de Operaciones  
Consultoría MÁS.

krakenimages-376KN\_ISpil.unsplash

# MÁS

Cuando las empresas descubren nuestra intención de **ganar**  
haciéndoles **ganar**, nos hacen socios de su negocio.



Procesos de  
consultoría



Cursos y  
entrenamientos



Implementación  
de modelos



Evaluación de  
clima organizacional



Conferencias



Intervenciones  
de equipos



Metodologías  
de coaching



Consultoría en  
la NOM035

# IMPULSARH

HABILITA TU POTENCIAL DE LIDERAZGO

Desarrollo humano y organizacional

Dirección Consultoría MÁS:

**Paul Massieu Arvizu**

Directora editorial:

**Nicole Massieu Arvizu**

Dirección de Arte

y Diseño editorial:

**Martha María González**

*marmar design*

Coordinación editorial:

**Paulina Nieto Gómez**

Corrección de estilo:

**Ad hoc Asesoría**

**y soluciones en comunicación**

Dirección comercial:

**Paulina Nieto Gómez**

**y Fernanda Evia García**

Ilustraciones:

**Martha María González**

*marmar design*

## Edición 2

ImpulsaRH es una publicación de Consultoría  
MÁS, Cordillera Central #400 int. D  
Colonia Lomas 3.a sección. C.P. 78294  
San Luis Potosí, S.L.P., México  
[consultoriamas.com](http://consultoriamas.com)

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

Revista ImpulsaRH 2021.  
Segunda edición.



# TEAM BUILDING

Mucho más que unas cuantas horas de "diversión":  
Nuestras intervenciones posibilitan que los equipos logren establecer  
y fortalecer las bases de sus relaciones para trabajar en conjunto  
en su máximo potencial.



Por Consultoría MÁS Teléfono.: 444 461 1884

consultoriamas.com



“  
Lo que no se define  
no se puede medir.  
Lo que no se mide,  
no se puede mejorar.  
Lo que no se mejora,  
se degrada siempre. ”

William Thomson Kelvin

Por Consultoría MAS

# EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## ¡Dale a tu empresa la oportunidad de mejorar!

### ¿Porqué es importante realizar una evaluación?

El personal podrá expresar cómo se siente dentro de la empresa en cuanto a condiciones de trabajo, liderazgo, capacitación y otros factores importantes para ti y para la organización.

Esto permitirá **identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la organización y servirá para generar acciones en cada área y departamento.** Siempre cuidando la confidencialidad de los datos y el anonimato de quien conteste.

### Contenidos

10/ LAS PERSONAS NO DEJAN UN TRABAJO, DEJAN UN **MAL JEFE.**



14/ TEST  
¿TIENES POTENCIAL DE LIDERAZGO?

14/ ¿PARA QUE SIRVE EL COACHING DE FORTALEZAS?

22/ LA IMPORTANCIA DE UNA CAMPAÑA DE VALORES EN TU ORGANIZACIÓN.



32/ TE VOY A CONTAR UNA HISTORIA.

36/ PRIMEROS AUXILIOS PSICOLOGICOS UNA COMPETENCIA NECESARIA PARA TODOS/AS.

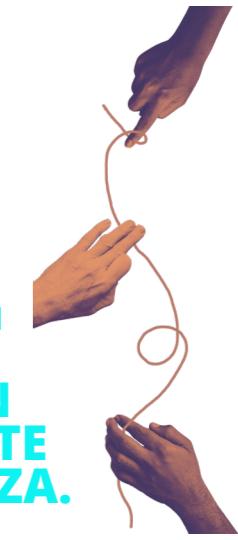
40/ ¿HAS ESCUCHADO SOBRE LA INCLUSIÓN LABORAL?

44/ **NOM 035**  
LA PANDEMIA Y LA ATENCIÓN PSICOLOGICA OPORTUNA COMO UN CASO DE ÉXITO

50/ TEST  
¿TIENES ESTRÉS LABORAL?



60/ LA SEGURIDAD EN MIS MANOS, UN CASO DE ÉXITO.



54/ SI EL PROBLEMA ES LA COMUNICACIÓN, LA COLABORACIÓN O EL DESEMPEÑO, LA CUESTIÓN ES REALMENTE LA CONFIANZA.

74/ REFLEXIONES SOBRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO Y SU CORRECTA IMPLEMENTACIÓN.

66/ ARTÍCULO PRINCIPAL

**HOLA, LES HABLA EL CAPITÁN.**

80/ UN PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS DE CLASE MUNDIAL.

82/ **TEAM COACHING**  
LA SOLUCIÓN DEL EQUIPO FRENTE A CUALQUIER CRISIS

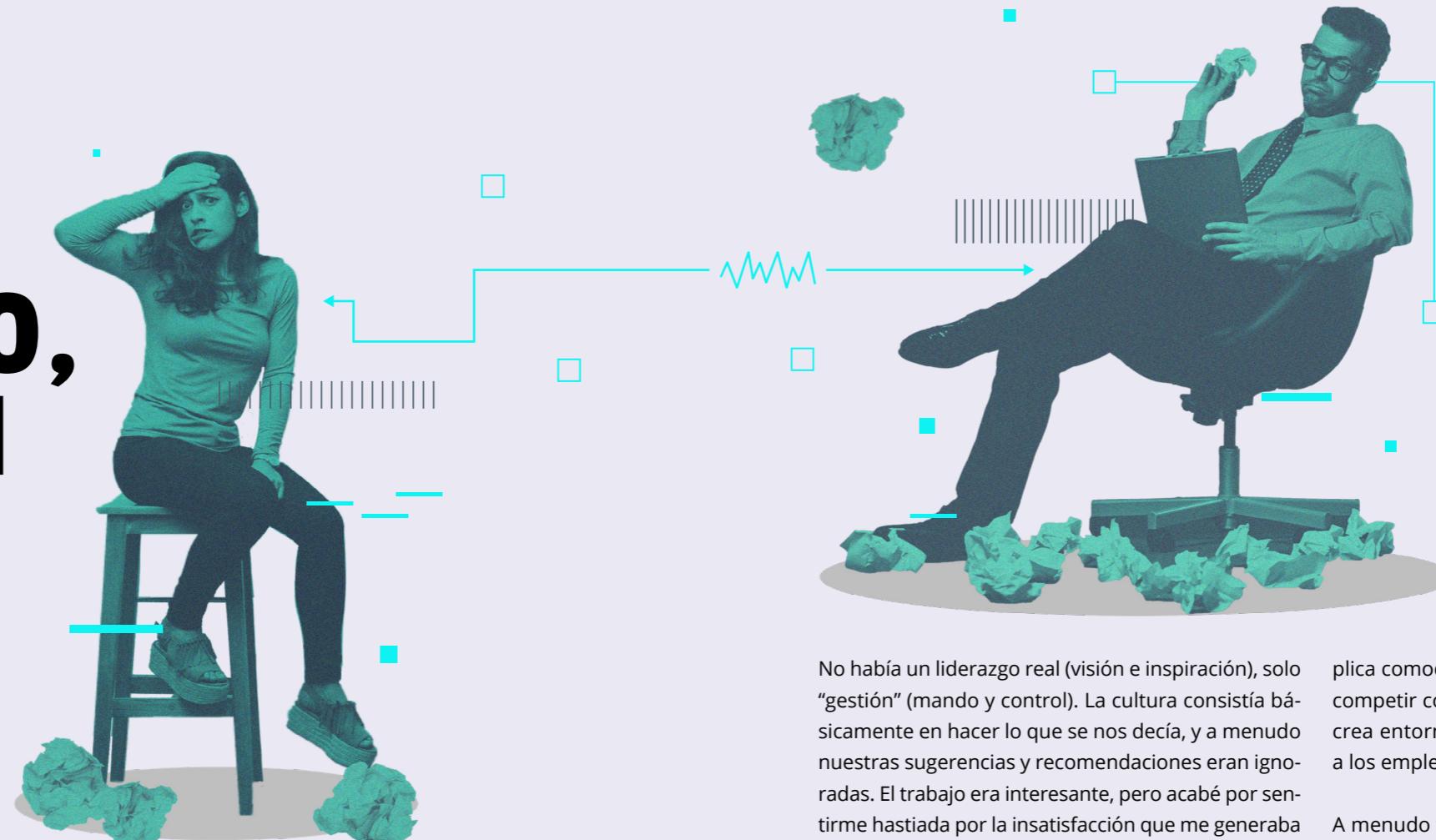
# LAS PERSONAS NO DEJAN UN TRABAJO, DEJAN A UN MAL JEFE

**"LA MOTIVACIÓN DE UN EMPLEADO/A ES EL RESULTADO DIRECTO DE LA SUMA DE LAS INTERACCIONES CON SU GERENTE."**

**BOB NELSON.**

De acuerdo con un estudio, el 56 % de los quienes trabajan rechazaría un aumento del 10 % de su salario con tal de permanecer bajo el cargo de un buen jefe. ¿Es este resultado sorprendente? A mí parecer, no; porque, sencillamente el buen liderazgo es importante.

**Un buen jefe/a puede convertir un "mal" trabajo en uno tolerable o un excelente trabajo en algo miserable.**



Si bien el dinero es naturalmente importante para las personas que colaboran dentro de una empresa (para eso trabajan), muchas de ellas renunciarían a una cantidad importante si esto significara continuar laborando con la persona al mando en quien confian. Este es uno de los hallazgos más importantes de un estudio realizado por Ultimate Software, en el cual se exploran las relaciones entre gerentes y empleados. Cuando comenzaba mi vida laboral, trabajé para una persona cuya medición de resultados se centraba en lo que beneficiaba a sus intereses personales; si se alcanzaban los objetivos era todo mérito propio y no del equipo; en cambio cualquier falla en el proceso o en la conclusión de la tarea era solo responsabilidad del resto del equipo.

No había un liderazgo real (visión e inspiración), solo "gestión" (mando y control). La cultura consistía básicamente en hacer lo que se nos decía, y a menudo nuestras sugerencias y recomendaciones eran ignoradas. El trabajo era interesante, pero acabé por sentirme hastiada por la insatisfacción que me generaba la relación con mi superior, lo cual desembocó en mi renuncia; y detrás de mí salió el resto del equipo.

La afirmación "Las personas no dejan un trabajo, dejan un mal jefe" podría sonar extremista, pero alberga una verdad digna de explorarse. Para fundar una empresa, quienes la impulsan deben poseer conocimientos técnicos y recursos financieros y materiales que arriesgan para lograr un objetivo específico. Requieren, por tanto, que también los recursos humanos que contribuyen al logro de esa finalidad compartan el compromiso, y en conjunto dirijan sus acciones y esfuerzos al mismo logro. Llevar adelante una organización implica que todas sus unidades caminen hacia el mismo rumbo. Quien dirige, marca el ritmo, pero no puede avanzar sin la colaboración del resto.

Podrá haber quienes no estén de acuerdo con lo siguiente, pero a mi parecer el principal deber de una persona que lidera es facilitar un buen ambiente de trabajo para su equipo. Un buen liderazgo implica comodidad y seguridad al desenvolverse, y no competir con sus colaboradores. Una mala jefatura crea entornos y ambientes tóxicos, y estos agotan a los empleados emocional, mental y físicamente.

A menudo vemos espacios laborales en los que los momentos más esperados para las personas que trabajan ahí son la hora de salida, el día de pago y el fin de semana. Cualquier cosa que suceda fuera de su horario laboral o que salga de sus actividades mínimas descritas en su puesto, no es de su incumbencia... hasta que terminan por renunciar.

**Las personas anhelan liderazgos que les apoyen, motiven y ayuden a crecer y que hagan que su experiencia laboral sea mucho más amena. Pero el buen liderazgo no es una tarea sencilla que se improvise, por lo que a veces, incluso, se subestima.**

En muchas ocasiones las razones por las que se escoge o se promueve a una persona como líder no son las adecuadas. He escuchado varias veces que el

puesto por sí mismo forjará al cabecilla. Hay historias desastrosas de cómo las empresas ganan a su peor líder cuando promueven a su mejor empleado. Porque en realidad se requiere de un paquete de habilidades esenciales que se pueden adquirir y que no necesariamente se desarrollan de manera espontánea.

Aun así, cuando se presentan circunstancias que obligan al ajuste de gastos en las unidades productivas, la tendencia natural es recortar lo que no impida que la empresa siga funcionando con un nivel satisfactorio o aceptable de resultados. La capacitación y desarrollo del personal se pospone en la búsqueda del aprovechamiento de los recursos escasos. Pero es en esos tiempos de ajuste cuando mayor importancia adquiere la existencia de un ambiente laboral sano, de la aportación de ideas de todo el equipo para salir adelante, de que exista un compromiso en cada persona en pro de la organización. Entonces el buen liderazgo se vuelve imprescindible y obliga a considerar indispensable la capacitación de las personas que ocupan puestos de mando, porque en estas situaciones se evidencia el nivel de compromiso que las personas tienen con la empresa a través de sus líderes/esas.

**Es momento que las compañías se den cuenta de que ni el dinero, ni las mejores prestaciones del mundo retendrán por sí mismas a su mejor personal, si el liderazgo del equipo es pobre.**

Al final, son las personas quienes hacen que una organización tenga éxito. Cualquier planeación estratégica o modelo de negocios se cimienta en contar con personas motivadas y comprometidas con el trabajo para así alcanzar los mejores resultados. Es por esto que no es de extrañar que las empresas de mayor éxito mundial se concentren en optimizar las relaciones interpersonales entre sus colaboradores.<sup>A</sup>

**El éxito no es más que el resultado del equipo.**



**Paulina Nieto Gómez**

Lic. en Ciencias de la Comunicación  
y colaboradora de Mkt y Ventas en  
Consultoría MÁS



## Capacitaciones interactivas



Transformamos tu capacitación tradicional en un **modelo atractivo e innovador** para tus trabajadores.



**Ahorra tiempos y costos** en tus programas de inducción.

Solicita tu  
**demo gratis**

[kircof.com/dejanoscontacto](http://kircof.com/dejanoscontacto)  
[info@kircof.com](mailto:info@kircof.com)

**TEST**

# ¿Tienes potencial de liderazgo?

**CUESTIONARIO SOBRE  
PREDISPUSIÓN AL LIDERAZGO**
**INSTRUCCIONES**

Toma lápiz y papel y en cada par de enunciados distribuye 5 puntos con base en cuanto coincide contigo.

Puedes basarte en la siguiente tabla:

0-5 ó 5-0	1-4 ó 4-1	2-4 ó 3-0
Uno de los enunciados te refleja totalmente y el otro de ninguna manera.	Uno de los enunciados te describe en términos generales y el otro no.	Ambos enunciados te describen, aunque uno se aproxima más.

I	A. Me interesa y estoy dispuesta(o) a hacerme cargo de un grupo de personas.  B. Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.
II	A. Aunque no esté a cargo, estoy dispuesta(o) a expresar mi opinión al jefe para mejorar los resultados.  B. Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior me indica, no hago sugerencias.
III	A. Estoy interesada(o) y dispuesta(o) a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las pongo en práctica.  B. No me interesa influir en los demás.
IV	A. Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes el grupo.  B. Cuando estoy a cargo, me interesa desempeñar funciones de jefatura en el grupo.

V	A. Quiero tener objetivos claros, y desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos.  B. Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan.
VI	A. Me gustaría modificar las formas en que se hace mi trabajo, aprender y emprender cosas nuevas.  B. Me gusta la estabilidad y hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.
VII	A. Disfruto el trabajo con los demás y ayudarles a lograr sus objetivos.  B. En realidad no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda.

Para determinar tu potencial de liderazgo suma TODOS los resultados del inciso A y coloca el resultado en la recta que aparece abajo:



<b>0 - 9 puntos</b>	<b>Baja predisposición al Liderazgo</b>	Ambos enunciados te describen, aunque uno se aproxima más.
<b>10 - 24 puntos</b>	<b>Nivel intermedio de predisposición al Liderazgo</b>	Ambos enunciados te describen, aunque uno se aproxima más.
<b>+ 24 puntos</b>	<b>Nivel Alto de predisposición al Liderazgo</b>	Ambos enunciados te describen, aunque uno se aproxima más.

# ¿Para qué sirve el Coaching de Fortalezas?



Las organizaciones y las personas que las conformamos hemos llegado hasta aquí desde premisas que fueron instaladas desde hace tiempo, si no es que muchas de ellas son herencia de las revoluciones industriales anteriores. Si bien la investigación en la que se basa esta metodología data de hace seis décadas, cuando Don Clifton, psicólogo humanista estadounidense, se hizo la pregunta:

**«¿Qué sucedería si estudiamos los aspectos “más positivos” de las personas, en lugar de concentrarnos en lo negativo?»**

Aún hay mucho por hacer al respecto.

La realidad actual de la sociedad y, por supuesto, de las organizaciones donde el mercado laboral se ha visto profundamente tocado por las pugnas de las generaciones X, **Millennial** y ahora **Centennial**, ha traído consigo la necesidad de culturas laborales distintas y, con ello, demandas que, si no nuevas, cada vez más pujantes para aquellas personas que tenemos el gusto y el reto de liderar personas y organizaciones.

El **Coaching de Fortalezas** mezcla lo mejor de dos mundos. Por un lado, las herramientas de acompañamiento y desarrollo del potencial que **coaches** certificados en distintas escuelas podemos aportar a las personas y a las organizaciones, más el enfoque basado en fortalezas que la investigación científica de enorme reconocimiento internacional que Gallup ha hecho por años con más de 20 millones de personas



que han usado el instrumento CliftonStrengths™ en el mundo.

Entre las características que supone una cultura basada en fortalezas, las organizaciones son capaces de integrar esta mirada en su cultura (misión, visión, valores y procesos); son capaces, además, de ayudar a las personas a hacer lo que mejor saben para maximizar el potencial individual y capitalizar sus contribuciones únicas; facilitan la construcción de relaciones, sinergias y equipos efectivos usando las fortalezas como guía para la forma en la que las personas colaboran a diario.

Antes de continuar con mi exposición sobre este proceso, les resultará importante conocer algunos datos fruto de diversas investigaciones que hace Gallup:

Hay tres veces más posibilidades de que las personas que se centran en el uso de sus fortalezas informen tener una excelente calidad de vida. Además, en un estudio publicado en 2017<sup>1</sup>, que se hizo entre personas que habían realizado la prueba, resultó interesante que aquellas que recibieron el Coaching de Fortalezas mejoraron en varios aspectos:

<sup>1</sup>Pendell, R. (2017). Does Strengths Coaching Make a Difference? Gallup. Recuperado de <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/250121/strengths-coaching-difference.aspx>

- La satisfacción con **la vida mejoró un 3.9 % más** que para las personas que no recibieron coaching.
- **La satisfacción de vida esperada** (en cinco años) **mejoró en un 2.9 % más**.
- **El bienestar de carrera mejoró un 4.4 % más**.
- **La autoeficacia de fortalezas mejoró un 4.7 % más**.

Es necesario que modifiquemos el enfoque de desarrollo del personal al que lideramos. El enfoque tradicional, y como la mayoría de las personas aborda su crecimiento, se centra en la identificación de áreas de mejora para, posteriormente, desarrollar un plan de acción; mientras que en un enfoque basado en fortalezas, el foco está centrado en lo que las personas hacen bien para, posteriormente, enfatizar y construir sobre dichas fortalezas y ayudarles a incrementar su productividad.

De acuerdo con Gallup, solo el 21 % de las personas empleadas coincide totalmente con que su rendimiento las motiva a hacer un trabajo sobresaliente. Sin embargo, el dato que resulta más interesante es que en las mejores organizaciones, cuando se comparan con sus pares, se encontró que las personas que recibieron un desarrollo basado en fortalezas tenían hasta un 18 % de mayor rendimiento (incluyendo calificaciones de rendimiento, productividad y datos de ventas).

Además, la investigación que publica Gallup en su meta análisis del 2018<sup>2</sup> encontró que las personas que conocen y utilizan sus talentos y fortalezas son más productivas en su función, más felices, más saludables, y más comprometidas en el trabajo. De hecho, la gente que tiene la oportunidad de mostrar sus talentos y fortalezas mejora en otros aspectos:

<sup>2</sup>Asplund, J. y Agrawal, S. (2018). The Effect of CliftonStrengths® 34 Feedback on Employee Engagement and Sales - 2018 CliftonStrengths Meta-Analysis. Washington: Gallup.

- Tienen 6 veces más probabilidades de aumentar **su compromiso con sus trabajos**.
- Tienen 6 veces más probabilidades de estar muy de acuerdo en que **poseen la oportunidad de realizar lo que mejor saben hacer cada día**.
- Tienen 3 veces más probabilidades de reportar **una excelente calidad de vida**.

Asimismo, todo lo anterior contribuye a un mayor bienestar de las personas, donde bienestar, de acuerdo con Gallup, se compone de 5 elementos:



• **CARRERA:**

Disfrutar de lo que hacen y tener motivación para el logro de objetivos.



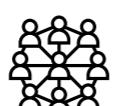
• **SOCIAL:**

Contar con relaciones de apoyo y amor en su vida.



• **FINANCIERO:**

Gestión de su vida económica para reducir el estrés y aumentar su seguridad.



• **COMUNITARIO:**

Disfrutar el lugar donde viven y sentir seguridad y orgullo por su comunidad.



• **FÍSICO:**

Tener buena salud y energía suficiente para hacer cosas diariamente.

Si integramos estos elementos a las preocupaciones actuales que las organizaciones están llamadas a posibilitar, de acuerdo con la propuesta de la NOM-035, podemos identificar un muy valioso retorno a la inversión de nuestros esfuerzos. De acuerdo con el índice Nacional de Gallup de Bienestar y Salud<sup>3</sup>, en el que se revisan los cinco marcadores ligados a la calidad de vida de las personas, encontraremos que, en comparación con las que solamente están en buena forma física, aquellas con un mayor bienestar en los cinco elementos:



- Tienen 81 % **menos de probabilidad de buscar un nuevo empleo** el próximo año,
- Se ausentan un 41 % menos del trabajo como resultado de **mala salud**.
- Además de tener 43 % más probabilidad de ofrecerse para **trabajo de voluntariado**.

¿Por dónde empezar? Bien dicen que las escaleras se barren de arriba para abajo. Un equipo basado en fortalezas es un grupo de colaboradoras y colaboradores con imperfecciones, pero con talentos. Estos equipos son valorados por sus fortalezas y reconocen que se necesitan mutuamente para lograr la excelencia individual y del equipo. Al trabajar tan solo con el equipo per se, según el meta análisis que publica Gallup en 2015<sup>4</sup>, los grupos cuyo gerente recibió retroalimentación basada en fortalezas mostraron un 12.5 % mayor de productividad y un 8.9 % mayor rentabilidad.

¿Por qué comarto todo esto? Porque cuando quienes lideran se basan en sus propias fortalezas, su propio compromiso y la manera en la que trabajan con su equipo a diario tienen una incidencia de hasta un 70 % en la variación de compromiso del equipo. Pero si esto lo llevamos al siguiente nivel –al de crear una cultura basada en fortalezas– los beneficios que pueden resultar de ahí son mucho mayores.

Mediante este abordaje, los proyectos de intervención con los equipos pueden no solo involucrar a quienes lideran a los equipos, sino que existen múltiples beneficios de brindar el mismo soporte a sus miembros de equipo, no solo para identificar, asumir y dirigir sus esfuerzos al desarrollo de sus talentos hasta convertirlos en fortalezas, sino que también existe la posibilidad de intervenir mediante sesiones grupales intencionadas para que las personas ganen conciencia sobre las fortalezas del resto de su equipo y con ello puedan apreciar el valor y la

contribución a las metas grupales, además de encontrar las maneras de generar la sinergia que surge cuando identifican las maneras de sumar los talentos individuales del equipo.

Las fortalezas dan a los equipos un lenguaje común para hablar de cómo pueden colaborar y desempeñarse con eficacia. Pero la conciencia de las fortalezas es solamente el comienzo, puesto que un enfoque de medición basado en fortalezas puede mejorar además la comunicación constructiva y el desarrollo de las y los trabajadores.

Como coach ejecutivo, coach de equipos y coach de fortalezas, he sido testigo de personas, equipos y organizaciones que, mediante el acompañamiento adecuado, logran liberar su potencial a niveles inimaginables. Es por ello que les extiendo la invitación a ponerse en contacto conmigo para conversar sobre esta u otras maneras en las que puede alcanzar no solo los resultados, sino influir positivamente en el bienestar de su equipo, su organización y su comunidad.

**No tengo duda de que el Coaching de Fortalezas puede ser de un enorme valor para ustedes y su organizaciones.**



**Paul Massieu Arvizu**

Fundador, Socio y Director General  
Consultoría MÁS

<sup>3</sup>Gallup. (2020). Coaching de Fortalezas globales de Gallup - Diario de aprendizaje. México: Gallup. Para mayor información en internet visitar: <https://www.gallup.com/workplace/267464/leaders-right-optimize-worker-potential.aspx>

<sup>4</sup>Asplund, J., Harter, J., Agrawal, S. y Plowman, S. (2015). The Relationship Between Strengths-Based Employee Development and Organizational Outcomes - 2015 Strengths Meta-Analysis. Washington: Gallup.



**de Equipos**



**de Fortalezas (Gallup)**

## Potencia el talento de tu organización

# COACHING:

Por Consultoría MÁS

Tel.: 444 461 1884

consultoriamas.com



**Ontológico (ICF)**



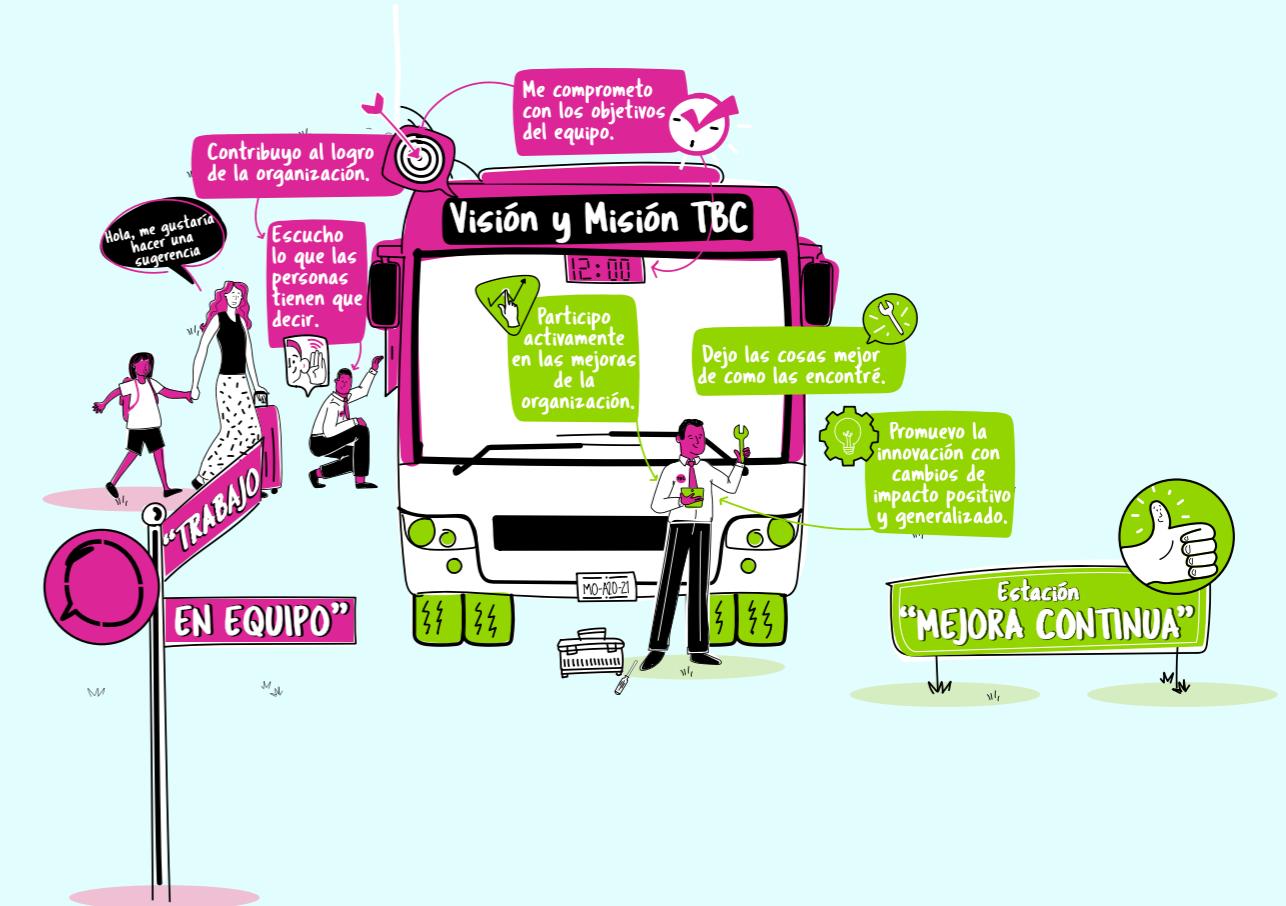
**Ejecutivo estratégico**

# LA IMPORTANCIA DE UNA CAMPAÑA DE VALORES EN TU ORGANIZACIÓN



Sabemos bien que la comunicación es fundamental para relacionarnos con otras personas, entendernos y compartir datos en nuestro entorno. Concretamente, la comunicación interna es la información que se genera y se comparte dentro del contexto interno de la empresa, como su nombre lo dice; a diferencia, por ejemplo, de la comunicación corporativa o mercadológica, porque éstas van dirigidas a un público externo, mientras que una campaña interna se enfocará en promover mensajes clave dentro de la organización. **Y no se trata de saturar con información a los y las usuarias; debemos saber muy bien qué, cómo, cuándo, para qué y para quiénes queremos comunicar.**

Por ello, hablaremos de la comunicación organizacional como una herramienta estratégica de gestión



para las empresas, ya que ayuda y posibilita, entre otras cosas, a enfocar el esfuerzo de todas las personas que la integran a alcanzar los objetivos de las compañías, a transmitir la cultura organizacional (misión, visión, valores) a quienes colaboran en ellas, ya sea con un enfoque tradicional o experiencial y original, para que sea un aprendizaje significativo; también como motivación para el crecimiento profesional y personal, para tener una convivencia armoniosa y así mejorar el clima laboral.

Existen casos en donde la visión y la misión son confusas, muy extensas, complicadas de entender y de recordar. Si tu misión se centra en quién eres hoy, mientras que tu visión define quién quieres ser mañana de forma clara y sencilla para todas las personas, ya vas por excelente camino.



Lo que juega también un papel fundamental son los valores. Estos posibilitan que quienes colaboran en la empresa tengan un objetivo, una dirección en común, y no que cada quien vaya por su lado. Esto es un problema recurrente en negocios que no poseen valores bien definidos o no son respetados por sus miembros.

Algunos de los aspectos positivos que conlleva tener, aplicar, fomentar y transmitir los valores de una empresa según la mercadóloga Rita Lisboa son los siguientes:

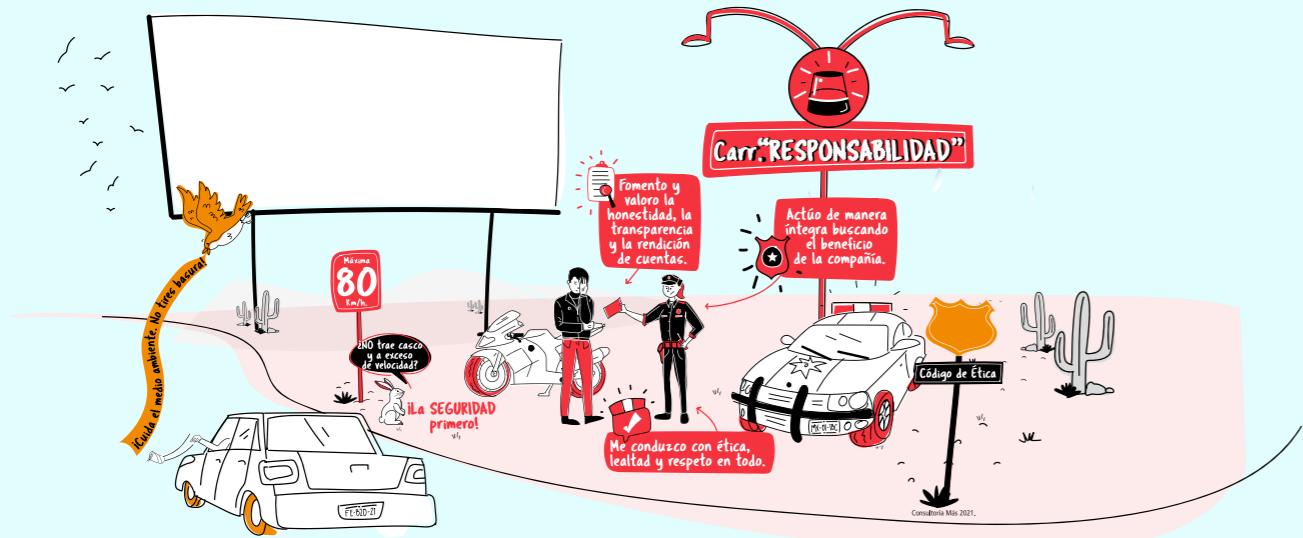
- Crear una cultura organizacional fuerte y sólida.
- Estimular al personal para ayudar con los objetivos de la empresa.
- Lograr una baja rotación de personal.
- Evitar las diferencias de opiniones entre los trabajadores.
- Perspectiva clara y cambio de pensamiento para los nuevos talentos.
- Brindar la oportunidad de cumplir y aportar en escenarios que estén alineados con los valores de la empresa y tener presencia en campañas de responsabilidad social empresarial.
- Generar confianza y credibilidad en clientes, proveedores, empleados, etc.
- Para que cada uno de los miembros tenga sentido de pertenencia sobre la empresa, ¡debes crear un ambiente lleno de valores!

Al respecto, el doctor en finanzas y economía Antonio Casanueva enfatiza en que los sistemas de valores no son únicamente un medio para comunicar el propósito de una compañía o para motivar a las gerencias a alcanzar los objetivos estratégicos. Menciona que:

"Los valores organizacionales (también) pueden ser un medio para el desarrollo humano. Los colaboradores pueden crecer incluso en aspectos personales que van más allá del trabajo en la oficina. Los sistemas de valores bien implementados permiten una congruencia de valores. No solo eso, la retórica organizacional diseminada a través de los sistemas de valores puede influir en que los colaboradores quieran lo mismo que la organización quiere".

Casanueva cita al filósofo empresarial Carlos Llano al mencionar que **para desarrollar el potencial humano, un director debe mover la voluntad de sus subordinados.**

Con esto se refiere a que quienes colaboran en una empresa deben tener la disponibilidad de realizar tareas voluntariamente, y para que eso suceda es fundamental motivarles y convencerles del propósito



¡VEN A VISITARNOS  
 Y PRUEBA EL

**MEJOR  
SAZÓN!**

**¡ASISTIMOS A TU EVENTO!**

- EVENTOS FAMILIARES
- EMPRESARIALES
- COTIZA AHORA:  
444 241 6270**

**HORARIO**  
**LUNES A VIERNES DE 10 AM A 4 PM**

**CONTAMOS CON SERVICIO A DOMICILIO EN ZONA INDUSTRIAL**

**DIRECCIÓN:**  
**ZONA INDUSTRIAL EJE 140.  
PARQUE WTC. LOCAL 13**

**LOS MORROS SLP**



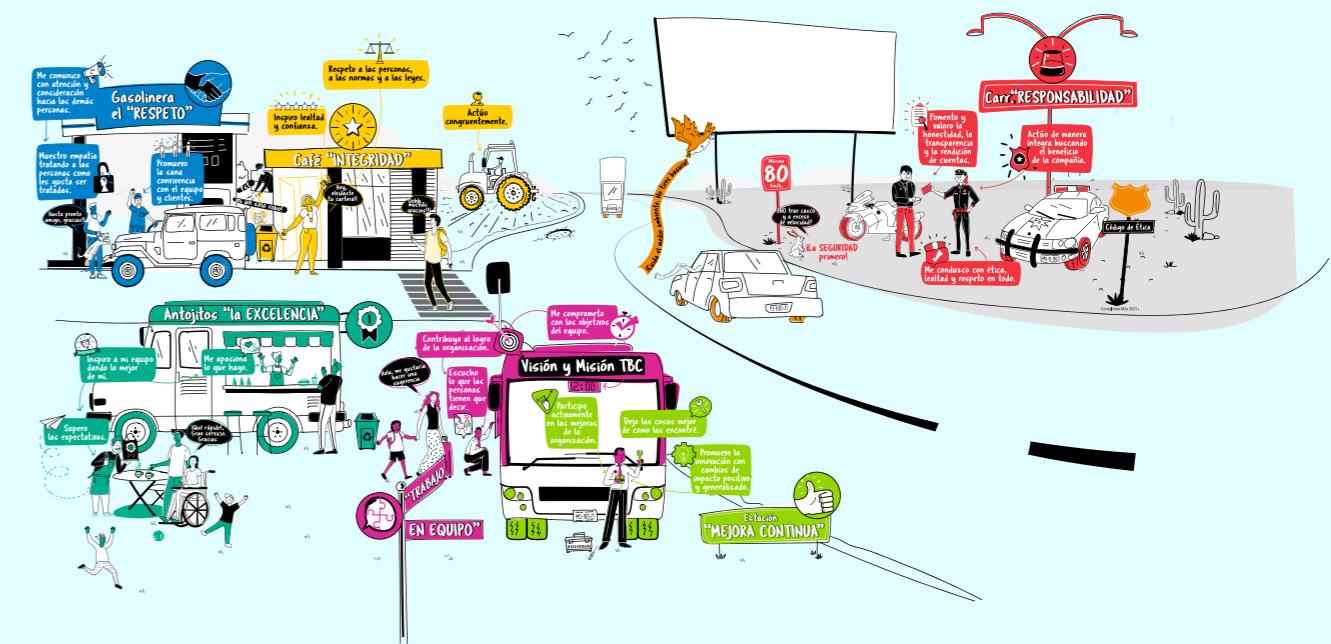
# EL LUGAR PERFECTO PARA EVENTOS EMPRESARIALES



Carretera Matehuala, detrás de la Gasolinera del Avión

**CONTÁCTANOS:**  
444 110 3604  
[info@rancholaestacion.com](mailto:info@rancholaestacion.com)

Rancho la Estación



to de dicha tarea, no forzándoles, ya que "si realizan un trabajo por obligación o por coerción no habría desarrollo humano."

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace la invitación a definir claramente los valores de tu empresa o negocio con el recurso máspreciado que tienes, tu gente. Motivales a ser parte del proceso para que el resultado sea una filosofía organizacional desarrollada en colaboración y no como una imposición.

Para difundir los valores, primero es necesario definirlos claramente. Puede parecer una obviedad, pero hay casos en que no están bien definidos, ni alineados a la filosofía corporativa. También es común verlos en formato genérico de "copiado y pegado", que podrían quedarle a cualquier otra empresa sin que sean personalizados, es decir, sin gestionar y analizar realmente qué necesita la compañía, su gente, hacia dónde van y qué actitudes y comportamientos necesitan llevar a cabo en conjunto para conseguirlo. Otra situación recurrente es expresar demasiados valores que pueden ser confusos o con definiciones extensas. Esto dificulta que sean memorables y que se lleven a cabo como se espera que suceda, porque son susceptibles

de interpretaciones subjetivas, es decir, que cada persona entiende algo diferente acerca del mismo valor.

El objetivo fue hacerles accesible y memorable la información, motivándoles a representar de una forma original y divertida la filosofía organizacional: la misión, visión, el código de ética y los valores. Se elaboró de esta forma, y no solo a través de texto en una pared, porque definitivamente no tendría el mismo impacto. Es por esto que desarrollamos conceptos clave para cada valor y su definición original, para que fuera más fácil de entender y de recordar. También añadimos comportamientos esperados para cada valor y así eliminar las interpretaciones subjetivas. Los conceptos se reforzaron con imágenes.

Esto fue posible gracias al esfuerzo y trabajo colaborativo de la empresa y de Consultoría MÁS. El resultado fue la construcción de una metáfora con situaciones cotidianas y familiares para la empresa, que nombramos "mapa de la filosofía organizacional", en donde toda la información que necesitaban transmitir quedó plasmada en una ilustración con diferentes escenarios y colores asignados a cada valor mediante un estilo gráfico conocido como caricatura

a mano alzada (doodle en inglés), para hacerlo más amigable, dinámico, personal y con algo de humor. Se buscó que esto pudiera romper con lo complejo que puede ser un código de ética, o con lo tradicional y monótono de reflejar la cultura organizacional sin que pierda formalidad o profundidad.

Sin la intervención y colaboración de diversas áreas en una empresa, como Recursos Humanos, Dirección, equipo de responsables del proyecto, personas tomadoras de decisiones; la parte creativa y de gestión, diseño y comunicación no hubiera sido posible; o si llegara a faltar alguno de estos elementos habría un alto riesgo de tener que repetir el trabajo y de soluciones inadecuadas que se traducen en pérdida de tiempo y dinero.

La parte estratégica y visual juega un rol insustituible y no siempre se le da el valor necesario. He aquí la importancia de la forma, el cómo y por cuáles medios se comunica la campaña. Supongamos que (en un escenario ficticio) hubo un gran trabajo de fondo por parte de la empresa en cuanto a definir los valores: investigaciones, entrevistas, juntas, encuestas, entre otros. Pero si el resultado, es decir los valores, lo comparten por medio de una hoja carta sin estrategia comunicativa o sin diseño alguno, y se publica en los baños, por correo solo a quienes cuentan con uno, con un oficio para personal de nuevo ingreso, o por medio de un cuadro con gran cantidad de texto que contiene toda la filosofía organizacional en la pared principal de la empresa; ¿crees que los resultados serían satisfactorios?, ¿que por curiosidad o motivación todas las personas se tomarían el tiempo de leer, comprender y memorizar toda la información para después llevarla a cabo?

Recuerda que sin una buena estrategia de comunicación y diseño, la mayor parte el esfuerzo será en vano y pasará desapercibido. El cómo y qué comunicar con la motivación implícita es fundamental para lograr el éxito. Por ello si tu empresa no cuenta con un departamento de comunicación o diseño, es necesario contratar personal experto en la temática



## BRONCES Y PLASTICO DE INGENIERIA

**LE OFRECEMOS:**

**BARRAS SOLIDAS, SOLERAS Y BUJES DE BRONCE EN CALIDAD:**

**ESTÁNDAR**

**SAE 62**

**SAE 64**

**SAE 660**

**CONTAMOS CON TODAS LAS MEDIDAS**

**BARRAS DE BRONCE EN COLADA CONTINUA**

**SOMOS TU MEJOR OPCION**

**Información y cotizaciones:**

**[ventas.aleacionesheva@hotmail.com](mailto:ventas.aleacionesheva@hotmail.com)**

TEL: 462-157-74-93  
TEL: 462 146 4260

**Nos distinguimos por el mejor servicio, calidad y precio.**

# TU EMPRESA ¿ESTÁ PREPARADA?



VIDA



GASTOS MÉDICOS  
MAYORES



GASTOS MÉDICOS  
MENORES



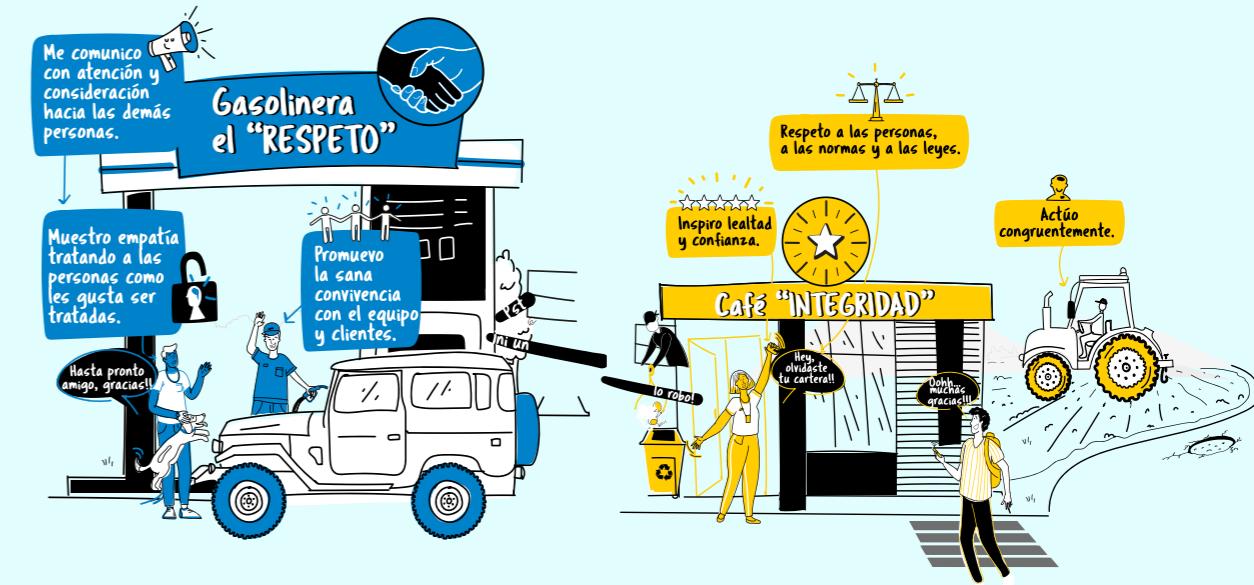
FLOTILLAS



Cotizamos con más de 10 aseguradoras  
en todos los ramos

444 204 5686

administracion@primeroseguro.mx



para trabajar en conjunto y generar los resultados que necesitas, ya sea para construir la campaña de valores desde cero o para un relanzamiento, sobre todo cuando han pasado varios años y no se les ha dado difusión, o cuando ha dado un giro el rumbo de la empresa, hubo reestructuración o cambio de dirección, se modificó la misión, la visión, o los valores se han transformado, ya no van alineados a los objetivos o el personal tiene menos de seis meses laborando; entre otras situaciones.

Contar con valores en la empresa y hacer uso de ellos es algo que está subestimado.

Cuando los valores son el corazón de la empresa, y éste deja de latir o no está sincronizado con el trabajo diario, la empresa se desgastará de manera innecesaria o incluso morirá.<sup>1</sup>



**Coautoría:**  
**Mariana Olvera Astorga**  
Maestra en Derechos Humanos  
y Lideresa de Diseño Gráfico  
Consultoría MÁS.



**Michel Villaseñor González**  
Lideresa de Administración,  
Consultora y Facilitadora en  
Consultoría MÁS.

<sup>1</sup> Lisboa, R.. (Julio 3, 2019). ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?. Abril 18, 2021, de rockcontent Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>

<sup>2</sup> Lisboa, R.. (Julio 3, 2019). ¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?. Abril 18, 2021, de rockcontent Sitio web: <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>

<sup>3</sup> Casanueva Fernández, A.. (mayo 2, 2019). Un buen sistema de valores es el que inspira a los empleados. Abril 18, 2021, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/un-buen-sistema-de-valores-es-el-que-inspira-a-los-empleados/>

<sup>4</sup> Casanueva Fernández, A.. (mayo 2, 2019). Un buen sistema de valores es el que inspira a los empleados. Abril 18, 2021, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/un-buen-sistema-de-valores-es-el-que-inspira-a-los-empleados/>



# Te voy a contar una historia.

HABÍA UNA VEZ UNA EMPRESA EN LA QUE SU GENTE SONREÍA TODO EL TIEMPO, DONDE LAS PERSONAS BUSCABAN Y DESEABAN TRABAJAR.

Había una vez una empresa en la que su gente sonreía todo el tiempo, donde las personas buscaban y deseaban trabajar, donde, al ser consumidor, consumidora o parte del equipo, te sentías importante, parte de algo, y donde tu opinión importaba; un espacio al que las personas deseaban volver y lo recomendaban en cada oportunidad que tenían. La empresa creció de forma tan exponencial que ahora es reconocida internacionalmente y altamente exitosa. Este lugar se llama Disney. Suena espectacular, ¿cierto? Pero... ¿cómo lograron esto? La clave: **Excelencia en el Servicio al cliente.**

Existe la creencia errónea de que el servicio al cliente es únicamente para el público externo. Pero aquí mi primera enseñanza: no puedes tener **Excelencia en el Servicio al Cliente externo** sin antes tener uno interno. Tu equipo es crucial para ello, y si logras esto estarán contigo por elección y no por necesidad. Es importante saber que el servicio al cliente se practica igual para adentro que para afuera de la empresa, es decir no implica conocimientos o implementaciones diferentes para uno u otro.

En los últimos años ha habido una caída gradual en el servicio al cliente. Vivimos con prisa y distracciones, esto hace que a veces nos olvidemos del factor humano. Como sociedad hemos desarrollado la aceptación hacia un mal servicio, o simplemente ya no nos sorprenden ciertas actitudes o la mala atención. Esto nos brinda la oportunidad como empresa de hacer un cambio y marcar la diferencia.

El buen servicio al cliente de tu organización da lugar a una conexión emocional que va más allá de una simple interacción racional. Las conexiones emocionales tienen un gran poder en el cerebro humano logrando lazos más sólidos entre las personas.

## If you do not make an emotional connection with customers, then satisfaction is worthless.

The Gallup Organization.

*(Si no haces una conexión emocional con los clientes, entonces la satisfacción no tiene sentido.)*

ya que percibirán tu atención e interés por cuidar, y mostrarán menos sensibilidad hacia el precio, serán fieles a tu marca, generarán confianza y tú tendrás al menos tres veces más oportunidades de que haya una buena recomendación y que vuelvan a consumir.

¿Por dónde empezar? Aunque no lo creas es muy sencillo; vivimos en un mundo donde los estereotipos son una constante en nuestro día a día, y son una gran herramienta para transformar a nuestras empresas.

Hay estereotipos buenos y malos. La recomendación es fijarnos y evaluar cuáles son los que hay en nuestra empresa o industria, y a partir de ellos implementar acciones que rompan con los negativos y que mantengan los positivos.

Comparto un ejemplo: los bancos  
(percepción desde una clienta externa).

Positivos +	Negativos -
Transacciones	Filas largas
Préstamos	Poca resolución de conflictos
Control sobre tus finanzas	Procesos con falta de claridad
	Tratos hostiles
	Teléfonos o web con poco o lento nivel de respuesta

Muchas veces decimos: "Tengo que ir al banco", y en ese instante pensamos: "Para eso necesito mínimo tres horas de mi día"; que no tenemos. Entonces marcamos por teléfono y, ¿qué sucede?, después de esperar 20 minutos en línea, nos dicen que debemos presentarnos en la sucursal.

Qué pasaría si te encuentras con un banco donde llegas, te ofrecen algo de beber y te saludan de forma amable, sorprendentemente resuelven tu problema en 10 minutos al darte una solución rápida y efectiva conforme a tus necesidades, te explican con paciencia y claridad, y lo mejor, sin hacer una fila larga o procesos equivocados. O si te dieran la opción de poder reservar tu cita por teléfono, aplicación móvil o computadora y así sabes a qué hora llegar y el tiempo que te vas a tardar según tu solicitud. ¡Yo me cambiaría a ese banco!



Ahora cambiemos los papeles: si eres una persona que se siente a gusto en su lugar de trabajo, si estás en un ambiente cuidado donde hay crecimiento, una carga de trabajo balanceada, te sientes con la seguridad de proponer ideas, te toman en cuenta y aparte te tienen detalles; **¿no desempeñarías con más gusto tus actividades laborales? ¿Acaso esto no se vería reflejado con acciones positivas hacia tus clientes externos?**

Para hacer esto hay que tener en cuenta nuestros puntos de contacto. Estos son los momentos, medios y formas con los que tienes interacción con tu cliente:



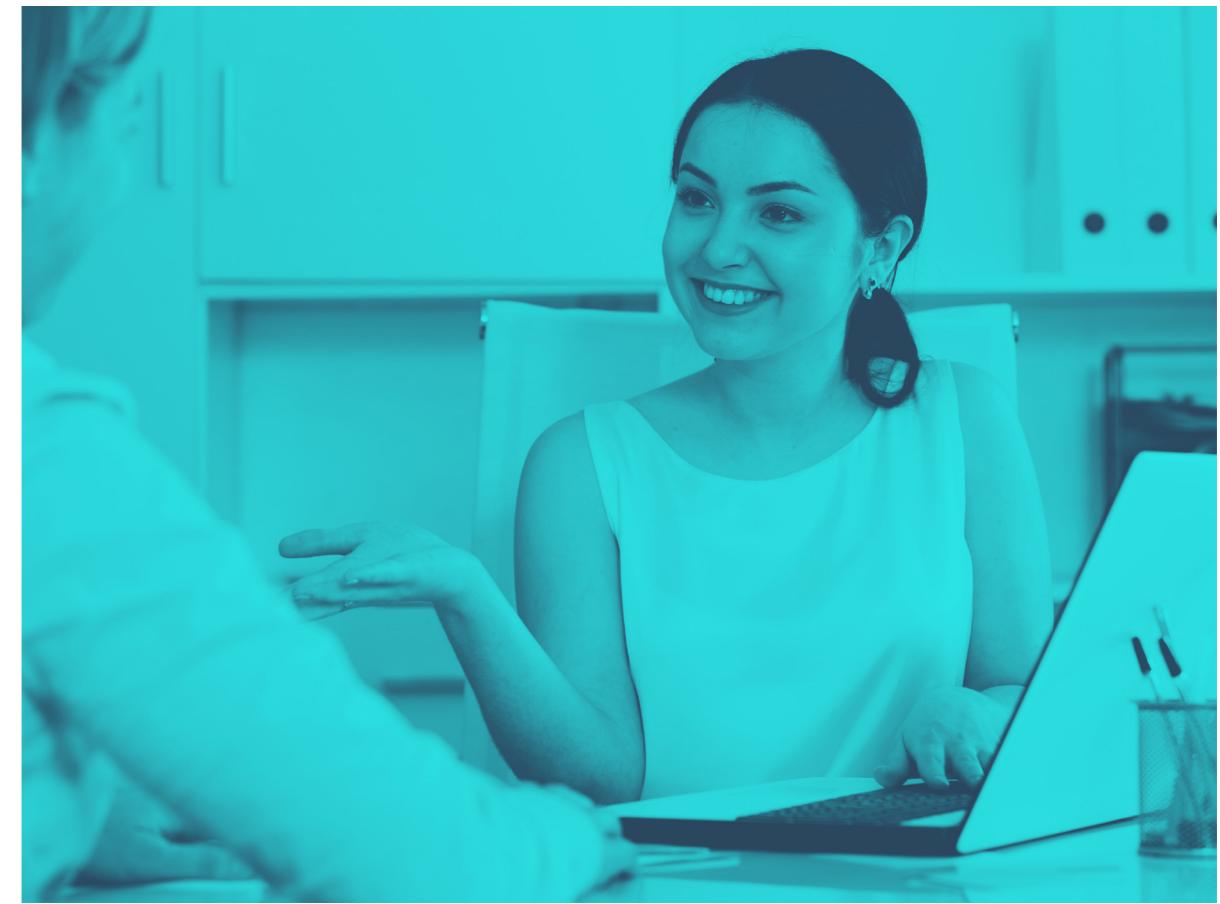
#### - Cliente interno:

Instalaciones, plataformas de capacitación, equipo tecnológico, planes de reconocimiento, entrenamientos.



#### - Cliente externo:

Página web, atención telefónica, instalaciones, aplicaciones móviles, contacto con personal.



Así como sucede en los bancos, en toda industria y empresa existen estereotipos y puntos de contacto. Este ejercicio de la identificación y estrategias a partir de tus puntos débiles y fuertes puedes realizarlo con tu negocio para empezar a evolucionar tu servicio.

## Un error bien atendido es la mejor oportunidad para fidelizar a un cliente,

Jürgen Klaric.

A las personas nos gusta que nos ofrezcan soluciones y no objeciones, que nos escuchen y reconozcan, que muestren disponibilidad hacia nuestras peticiones y que nos sorprendan gratamente.

Disney es líder con sus clientes internos y externos gracias al esfuerzo y atención que pone a cada detalle, gracias a la innovación y mejora continua, gracias al inconformismo y a la búsqueda de excelencia. Tú eres capaz de transformar a tu empresa con estas acciones y dedicación logrando una gran ventaja competitiva, diferenciación que quedará en la mente y corazón tanto de tu equipo como de tus clientes, lo que dará lugar a una relación a largo plazo. Si no cuentas con los recursos internos para lograrlo, no dudes en buscar apoyo externo, pues lo que es seguro es que si atiendes este tema verás una gran diferencia en tu negocio. A



**Fernanda Evia García**

Mtra. En Neuromarketing y Lideresa en Desarrollo con Clientes en Consultoría MÁS

# Primeros auxilios psicológicos

## Una competencia necesaria para todos/as

**CONOZCA TODAS LAS TEORÍAS. DOMINE TODAS LAS TÉCNICAS, PERO AL TOCAR UN ALMA HUMANA SEA APENAS OTRA ALMA HUMANA.”**

Carl Jung



**¿Alguna vez te has cuestionado sobre la importancia de aprender primeros auxilios?**

Tal vez ha pasado por tu mente, ¿pero lo has llevado a la acción? Necesitamos estar preparados para una situación de emergencia, sabemos que la rapidez y eficacia con la que actuemos será de vital importancia para el desenlace. ¿Qué crees?, lo mismo pasa con los **Primeros Auxilios Psicológicos (PAP)**. Recordemos que las emociones también forman parte de los seres humanos; nadie está exento de presentar crisis emocionales. Podríamos decir que casi todos conocemos a alguien que estuvo presente durante una crisis emocional, o tal vez fuiste tú quien experimentó una.

Hemos vivido de primera mano las consecuencias psicológicas de la pandemia por el Covid-19; nuestra seguridad emocional se vio afectada por toda la incertidumbre que vivimos, y el bienestar mental debe considerarse fundamental para la salud en general pues, sin ella, las personas no pueden alcanzar una óptima estabilidad integral. Es por esto que ahondaremos sobre los PAP con cinco puntos que todos debemos saber:

1. Llamados también “primera ayuda psicológica”, se aplican en el momento de una crisis para ayudar a los afectados a afrontar adecuadamente un evento traumático. Esta ayuda **la proporciona cualquier persona capacitada** en el tema, entendiéndose como “**una ayuda breve e inmediata de apoyo y rescate a la persona para reestablecer su estabilidad emocional**”<sup>1</sup>.

2. ¿Qué es una crisis? **Es un estado temporal de desorganización**, caracterizado principalmente por una incapacidad del individuo para manejar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo (Slaikeu, 1996, p. 5)<sup>2</sup>.

**Todos tenemos un sistema de afrontamiento** para las diferentes circunstancias por las que atravesamos. Seguramente has pasado por situaciones difíciles (p. ej. la pérdida de un ser querido, una separación importante, un despido, un asalto, un accidente, etc.), y es en éstas cuando se pone a prueba tu sistema de afrontamiento. Habrá veces en las que podamos salir avante, y habrá otras en donde se generará una crisis emocional que, llevada adecuadamente, nos ayuda a desarrollar recursos psicológicos.



**3. ¿Qué es lo que determina que una crisis desemboque en crecimiento o que lo haga en problemas psicológicos subsecuentes?** Para Slaikeu<sup>3</sup>, intervienen tres tipos de factores en esta situación:

**a. La gravedad del suceso precipitante.** Como veíamos en el punto anterior, parecen tener por sí mismos el potencial para desencadenar una crisis.

**b. Los recursos personales.** Existen personas con mejores recursos de afrontamiento que otras para manejar las tensiones de la vida.

**c. Atención al momento de la crisis.** ¿Quién está disponible para ayudar con las consecuencias inmediatas al suceso que provoca la crisis, y qué clase de auxilio se proporciona? Las crisis se caracterizan por la incapacidad temporal para resolver un problema, por lo que la ayuda externa es fundamental para que la persona afronte los cambios experimentados.

4. Las emociones que vemos en las crisis pueden ser miedo, confusión, enojo, tristeza, estado de hiperalerta, preocupación, etc. **Todas son respuestas normales**, sin embargo, al estar poco habituados a mostrarlas **no sabemos qué hacer**, ni la persona que las experimenta ni la persona que la recibe u observa, y es aquí en donde podemos aplicar los PAP. Es conveniente que los afectados puedan ser conscientes de que **tienen recursos para hacer frente a la situación y puedan recobrar progresivamente el control** sobre su vida tras el impacto.

5. Los PAP están indicados hasta las **72 horas posteriores al evento**, se aplican entre la fase de shock y el período de adaptación. El objetivo de los PAP es auxiliar a las personas a hacer frente a la crisis brindando apoyo, dando calma, reduciendo el nivel de estrés producido, dando seguridad al facilitar la expresión de

sus emociones y brindando solución a problemas para ayudarles a conectarse con sus redes de apoyo o con las instituciones que proporcionen los servicios que se requieran. Su duración es breve, ya que continuará otra intervención de segunda instancia.

Cada día las estadísticas sobre trastornos emocionales incapacitantes crecen, por lo que necesitamos atender los retos que actualmente tenemos como sociedad en relación a la salud mental, y comenzar a desarrollar competencias que nos ayuden tanto a comprender los efectos físicos y emocionales, como a brindar apoyo en cualquier contexto que se requiera.

Ahora ya sabes que tú puedes brindar PAP si tienes la capacitación adecuada, no requieres todos los estudios de psicología, recuerda que son solo los primeros auxilios emocionales.

**Acércate a Consultoría MÁS y pregunta por nuestros programas; la gente de tu alrededor lo puede requerir.<sup>4</sup>**



Rosalía Cristina Delgado Palomo

Licenciada en Psicología y Especialista en el manejo de grupos. Consultora y facilitadora en Consultoría MÁS.

<sup>1</sup>Montoya, N. (2017). Qué son los primeros auxilios psicológicos. Consultado en junio de 2021 en <https://www.psiciencia.com/que-son-los-primeros-auxilios-psicologicos/>

<sup>2</sup>Álvarez, J., Martínez, C., et al. (2020). Manual operativo del Curso Emergente para la Brigada de Atención Psicoemocional y Psicosocial a distancia durante la pandemia de la COVID- 19 en México. Módulo 1. Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de [http://inprf.gob.mx/ensenanzanew/archivos/2020/manual\\_brigadas\\_2020.pdf](http://inprf.gob.mx/ensenanzanew/archivos/2020/manual_brigadas_2020.pdf)

<sup>3</sup>Slaikeu, K. (1996). Intervención en crisis. (2<sup>a</sup> ed.). México: Manual Moderno.

## Únete a la experiencia de membresía all access.



1 mes de regalo  
Acceso diario  
\$1,300.00 mensuales  
No pagas deposito

(contrato mínimo por 6 meses)

Av. Karakorum #701 Lomas 3era. Sección  
Tel. 180 17 10 y 180 17 28  
Whatsapp. (444) 709 55 67

# ¿HAS ESCUCHADO SOBRE LA **INCLUSIÓN LABORAL?**

**POR: JUNTOS, UNA EXPERIENCIA COMPARTIDA A.C.**



Con el paso de los años es un concepto que ha ganado mucha importancia. En la actualidad, la inclusión laboral tiene una función empresarial y social muy importante. Sin embargo, aún son muchas las creencias que se presentan ante este panorama y que causan que las empresas consideren lejana la inserción de personas con alguna discapacidad en sus equipos de trabajo a pesar de los avances cotidianos y las recientes legislaciones.

**Juntos, una experiencia compartida** somos una asociación civil que tiene como objetivo la adhesión de personas con discapacidad.

**Mediante nuestro programa EMPODERA hemos tenido la oportunidad de asesorar a más de 120 empresas de toda la república, y colocar en ellas a más de 600 personas con discapacidad.**

Somos testigos de que existen múltiples beneficios empresariales y sociales por su inclusión laboral, contrario a lo que se puede pensar sobre las implicaciones, gastos y esfuerzos que genera este tipo de apertura.

Su presencia en las empresas impacta el nivel personal, económico y social de las personas con discapacidad y sus familias: crece su autoestima y mejora su percepción personal, lo que las hace sentirse más útiles, reconocidas y aceptadas.

Un caso de éxito es el de Jesús, quien a raíz de un accidente laboral adquirió una discapacidad motriz. Él estaba deprimido y se sentía dependiente de su familia. Al tener una hija por quien responder, Jesús se motivó para aprender a ser más independiente en el manejo de su silla de ruedas y buscar las oportu-

nidades para ser más autónomo y apoyar económicamente en su hogar. Después de más de un año buscando un empleo en donde pudiera ser aceptado con su discapacidad, finalmente logró ingresar a una reconocida empresa del sector automotor. Actualmente, tiene tres años laborando ahí, lo que ha sido un factor determinante para recuperar su autoconfianza y autoestima.

Jesús trabaja día a día con entusiasmo y pasión. Sus compañeros y compañeras, al ver su empeño y el compromiso de la empresa en pro de la inclusión y la diversidad, generaron un sentido de pertenencia más fuerte derivado de las acciones de responsabilidad social de la organización.

Además, la empresa logró optimizar sus procesos para ampliar las oportunidades de empleo y que más personas en circunstancias como las de Jesús pudieran ingresar a laborar, lo que a su vez repercutió en que otros equipos de trabajo voltearan a ver a la inclusión y generaran soluciones innovadoras.

**Ofrecer empleos a personas con discapacidad promueve la oportunidad de fomentar la diversidad y disminuye la discriminación hacia este sector de la sociedad.** En una empresa donde los empleados encuentran la seguridad y confianza para desenvolverse plenamente sin importar género, religión, edad, orientación sexual, nacionalidad, características físicas, nivel socioeconómico o discapacidad, facilita las relaciones interpersonales y el enfoque individual, y eso aumenta la competitividad de la organización creando un entorno más productivo.

**Contratar personas con discapacidad es una muestra de la congruencia de una empresa con sus valores y políticas, de su compromiso con la comunidad al reconocer las habilidades de todas las personas que viven en ella y ofrecer oportunidades en igualdad de condiciones.** Esto ayuda a que la compañía sea percibida de mejor manera, incluso reconocida por sus prácticas, y la convierta en un referente en su comunidad o región.

A lo anterior se suman los beneficios a nivel fiscal que el Gobierno de la República, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ofrece por contratar personas con discapacidad. Estos estímulos se aplican directamente sobre los impuestos que pagan, los cuales se estipulan en los artículos 40<sup>1</sup> y 222<sup>2</sup> de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

La suma de personas con discapacidad suena a una experiencia llena de retos por enfrentar debido a que actualmente en muchas empresas no se está acostumbrado a interactuar con personas con discapacidad y la lucha por la inclusión es un quehacer diario en el que se busca que puedan ejercer sus derechos en igualdad de condiciones que las demás personas. Normalmente, en las empresas se perciben barreras que impiden la contratación de personas con alguna discapacidad. Es por eso que en Juntos hemos desarrollado una metodología que nos permite asesorarles y superar esos obstáculos para que, una vez que contraten personal con discapacidad, sea una experiencia positiva para todos; es decir, donde la relación sea GANAR-GANAR: ganan las personas con discapacidad, ganan las empresas, y gana la sociedad.

La metodología consiste en 5 etapas:

1. Diagnóstico de accesibilidad: contar con las instalaciones e infraestructura lista para recibir a personas con discapacidad y cumplir con lo establecido en la NOM-034-STPS-2016.

2. Capacitación para los empleados sin discapacidad: talleres que facilitan el involucramiento y participación activa de los empleados de la empresa para recibir a personal con discapacidad.

3. Asesoría a los departamentos de Recursos Humanos: con la intención de que se establezcan y documenten los procesos internos que permiten la inclusión y permanencia de personas con discapacidad.

4. Bolsas de trabajo para personas con discapacidad: incluye personas que han sido reclutadas, capacitadas y empoderadas en el diplomado EMPODERA y seleccionadas según los estándares de contratación establecidos.

5. Seguimiento a los contratados: facilitar la relación entre personas con discapacidad y la empresa, además de mejorar el desempeño y las condiciones de inclusión respectivamente.

Si en tu empresa hay vacantes para las que se podrían considerar a personas con discapacidad, o si eres o conoces una persona con discapacidad que busca empleo, por favor ponte en contacto con nosotros, búscanos en nuestra página de internet:

[www.juntos.org.mx](http://www.juntos.org.mx) y en todas las redes sociales como [@JuntosAC](#).

### Promovamos JUNTOS una nueva cultura de inclusión laboral.

Pepe Sánchez Pineda

Director de Juntos,  
una experiencia compartida A.C

1. Sobre artículo 40 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la sección XIII de dicha Ley, permite deducir la totalidad de las inversiones realizadas para la construcción de adaptaciones accesibles.

Fuente: <https://www.gob.mx/capacidadesyempleo/acciones-y-programas/beneficios-fiscales-por-adaptacion-de-instalaciones-para-trabajadores-con-discapacidad>

2. Sobre el artículo 222 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, permite al patrón deducir de sus ingresos el 100 % del ISR del personal con discapacidad retenido y enterado por el pago de salarios siempre y cuando cumpla con sus obligaciones obrero-patronales del IMSS.

Fuente: <https://www.gob.mx/stps/prensa/deducciones-de-hasta-100-por-ciento-del-isr-a-empresas-que-contraten-a-personas-con-discapacidad>

# #INCLUSIÓN #DISCAPACIDAD



### Análisis de accesibilidad

Todo lo que necesitas saber para cumplir con la NOM-034-STPS-2016 y para que las personas con discapacidad trabajen seguras



### Capacitación a RRHH

Cómo reclutar, capacitar, contratar, preparar al resto de lxs empleadxs para recibir a personas con discapacidad y dar seguimiento a un proyecto de inclusión



### Bolsa de candidat@s

Reclutamiento, selección, capacitación y canalización de personas con discapacidad de acuerdo a tus vacantes

## Cómo te asesoramos:

**ESTAREMOS CONTIGO TODO EL CAMINO.** En *Juntos* hemos desarrollado una metodología para lograr proyectos de inclusión de personas con discapacidad efectivos, es decir, en los que l@s contratad@s permanezcan en sus empleos gracias a que están enfocados y son productiv@s, de manera que sean más valios@s para la empresa y ell@s tengan mejores oportunidades de mejorar su calidad de vida. Queremos que lo hagas y queremos acompañarte para que salga muy bien.

**> +700** Personas con discapacidad hemos colocado en un empleo donde tienen una permanencia mínima de 6 meses

**> +120** Empresas hemos asesorado en procesos de inclusión en más de 25 estados de la República Mexicana. Entre ellas:

L'ORÉAL

GRUNDFOS

GRUPO MEXICO

Valeo

estafeta

mabe

Cummins

Continental

Honeywell

BBVA Bancomer

GENERAL MOTORS

RONAL GROUP

+52 444 243 37 00  
info@juntos.org.mx  
[www.juntos.org.mx](http://www.juntos.org.mx)  
[@juntosac](#)  
[/company/juntosac](#)





Es de conocimiento general de los profesionales de recursos humanos y de seguridad e higiene en las empresas que la Norma Oficial Mexicana 035 entró en vigor para inspecciones y sanciones a partir del 23 de octubre de 2019, un año después de su publicación, siendo su objetivo primario el de identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, de tal manera que se pueda promover el entorno organizacional favorable libre de violencia, pero:

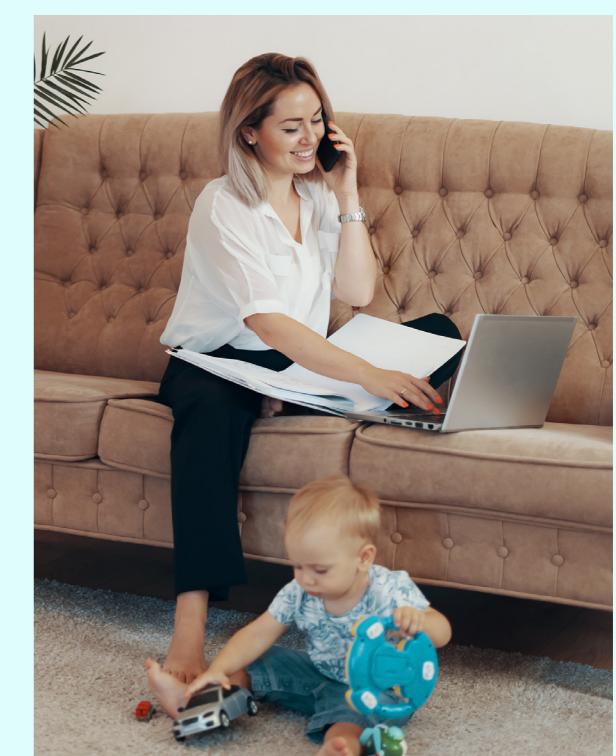
partir del 16 de marzo, México entró en cuarentena suspendiendo las actividades no esenciales.<sup>1</sup>

¿Cómo afectó esto al sector económico en nuestro país? Pues bien, al ser China el primer país afectado y el mayor exportador mundial de equipos tecnológicos, textiles y metalúrgicos, se occasionó que se sintiera la escasez de insumos y productos en todo el mundo debido a la cuarentena. La ola de expansión del virus generó que para varias industrias (incluyendo la automotriz) se recrudeciera una desaceleración económica que ya venían sintiendo, como le sucedió a distintos sectores de actividades no esenciales<sup>2</sup>.

## ¿cómo fue afectada la implementación de esta norma en las empresas en tiempos del covid-19?

A continuación, te compartimos parte del contexto dentro del cual se situaron los proyectos y los distintos casos de éxito en los que participamos, tanto en la aplicación de las encuestas que componen la Nom-035, así como en la realización de planes de acción una vez analizados los resultados de cada centro de trabajo. ¿Recuerdas cómo empezó todo? Fue en diciembre de 2019 en Wuhan, China, cuando se detectó una neumonía atípica que la Organización Mundial de la Salud nombraría en enero de 2020 como “enfermedad de coronavirus” o “covid-19” ocasionada por el virus SARS-CoV-2, siendo este evento el inicio de una pandemia que impactaría a la humanidad en diferentes dimensiones de su realidad<sup>1</sup>.

El 23 de enero de 2020 fue la fecha que el gobierno chino pone en cuarentena a decenas de millones de personas y se cancelan los eventos para el Año Nuevo lunar (25 enero). A partir del 20 de febrero se mencionan las primeras alertas del coronavirus en Italia, y para el 27 de febrero se había detectado la primera persona positiva al virus en México, la cual, siguiendo la cadena de contagios, había viajado a dicho país europeo. Para mediados de marzo, el estado de Nueva York era el centro de la pandemia en el mundo y a

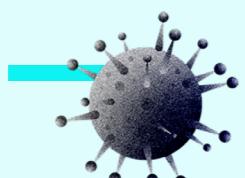
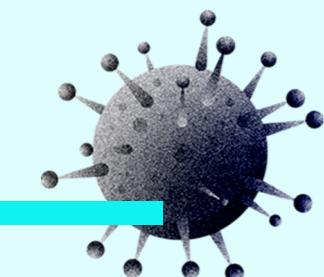


1. OMS. (2020). Cronología de la respuesta de la OMS a la covid-19. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/item/29-06-2020-covidtimeline>

2. Gil, T. (2020). Coronavirus: el colapso en la economía china por el coronavirus (y por qué es una “gran amenaza” para el mundo). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-51916056#:~:text=Las%20estimaciones%20de%20diferentes%20organismos,mayor%20desplome%20en%20tres%20d%C3%A9cadas>

De vuelta a la norma, las autoridades habían manejado la posibilidad de hacer las encuestas de manera digital, pero no habían tomado la decisión final. Fue entonces cuando la aplicación se tuvo que flexibilizar para que más empresas alcanzaran a cumplir con esta norma sin poner en riesgo sanitario a la muestra de aplicación.

Y aunque las inspecciones se detuvieron durante un periodo para atender la suspensión de actividades no esenciales, se dio aviso de que a la reapertura de ellas se solicitarían los requerimientos completos sin prórroga, debido a que habían tenido más de un año para su implementación; de tal manera que las empresas responsables de sus procesos siguieron preparándose para su cumplimiento<sup>3</sup>.



¿Cuáles son esos casos de éxito que ante la pandemia le dieron prioridad a la salud psicoemocional de su personal? Te compartiré el caso de dos de los proyectos con los que trabajamos este tema, liderados cada uno por la responsable de Recursos Humanos, y el otra por la responsable de Seguridad e Higiene. Las dos empresas cuentan con amplia trayectoria en sus áreas y sus corporativos se encuentran en Estados Unidos. Una de ellas tiene cinco sedes en México, y la otra, cuarenta sucursales repartidas en la República Mexicana y un corporativo central en San Luis Potosí; por lo que tuvimos distintas aplicaciones según cada centro de trabajo. Se aplicaría la Guía de Referencia II en caso de que tuvieran menos de cincuenta personas, y la Guía de Referencia III, en caso de más de 50 trabajadores, asimismo se aplicaría la fórmula para el muestreo válido y la Guía de Referencia I de Acontecimientos Traumáticos Severos para todas las sedes y sucursales. La mayoría de las encuestas se hicieron de manera virtual, y solo en un solo centro de trabajo se aplicó en papel; lo que requirió un sistema de vaciado de datos manual a diferencia de las demás.

Posteriormente a la identificación de los factores de riesgo psicosocial de cada centro de trabajo, una organización optó porque el área de Recursos Humanos fuera quien tuviera la segunda entrevista con los trabajadores de muy alto riesgo, buscando capacitación con nuestra consultoría para temas de contención emocional y aplicación del protocolo de nuestra autoría para saber si requerirían o no atención terapéutica posterior, como lo marca la norma. Por su parte, la otra empresa decidió la contratación de nuestro servicio de psicólogos y psicólogas que siguieron de igual manera nuestro protocolo, que consistía en una entrevista de entre treinta y sesenta minutos para verificar recursos de afrontamiento o la necesidad de apoyo psicológico para poder hacerlo.

3. Aranda, D. (2020). covid-19 no es excusa para no implementar la NOM-035 en las empresas. Recuperado de <https://www.elsoldesanluis.com.mx/local/covid-19-no-es-excusa-para-no-implementar-la-nom-035-en-las-empresas-5671166.html>

# Mejora tu estado de **SALUD** previniendo enfermedades, lesiones y frustración en tu trabajo.



## **Servicios de:**

### *Nutrición clínica y deportiva.*

*Manejo y control de peso*

*Mejora el rendimiento físico y mental*

*Soporte nutricional para enfermedades agudas*

*Dietoterapia para enfermedades crónico degenerativas*

### *Fisioterapia y rehabilitación.*

*Terapias en lesiones musculares y articulares*

*Terapia pre y post quirúrgicas*

*Mejorar la calidad de vida del adulto mayor*

*Fisioterapia pediátrica y ayudas posturales*

### *Coaching*

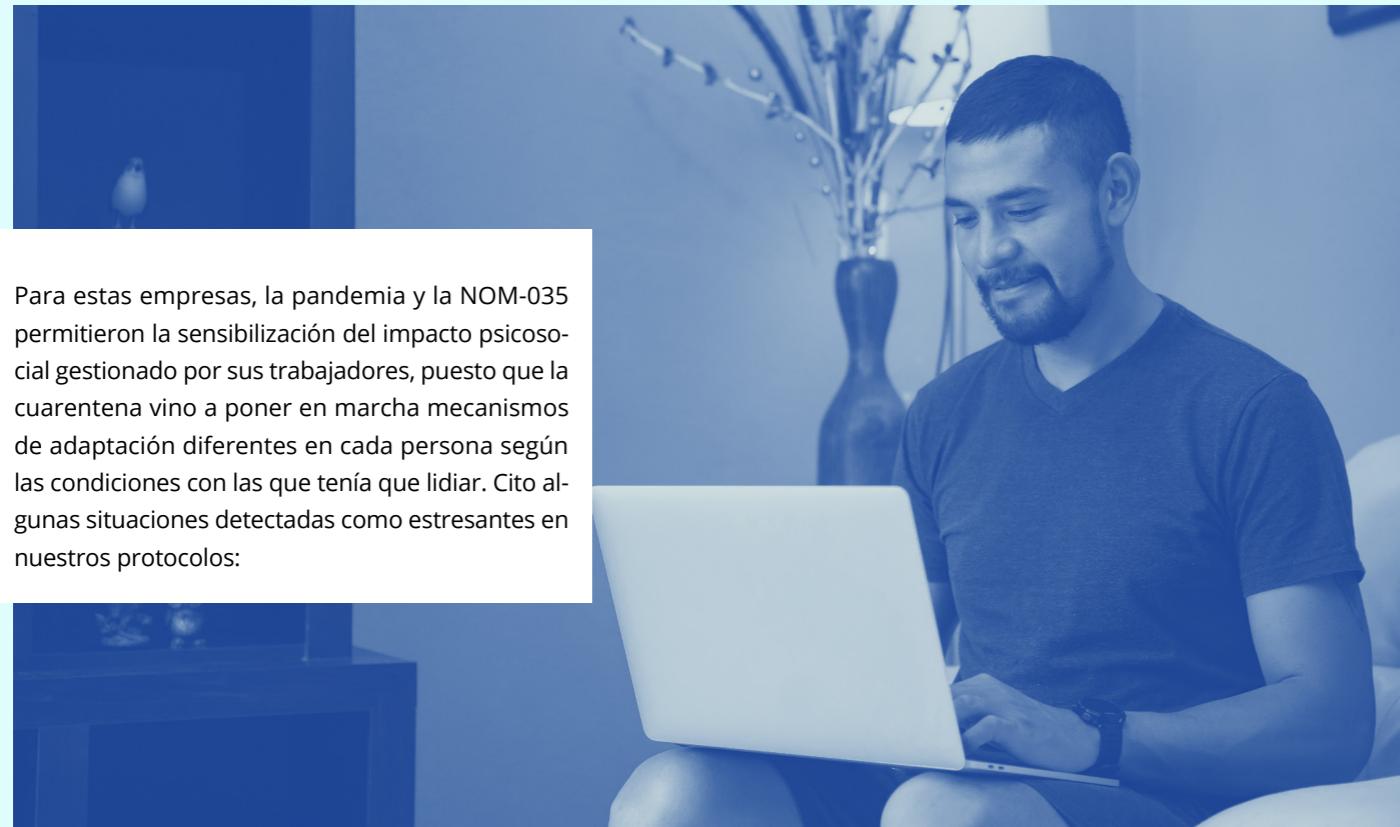
*Dinámica de transformación personal*

*Concientiza el diseño de un porvenir*

Contacto:

Germán Gedovius No. 450 Colonia del Valle

Tel **444 811.99.10**



Para estas empresas, la pandemia y la NOM-035 permitieron la sensibilización del impacto psicosocial gestionado por sus trabajadores, puesto que la cuarentena vino a poner en marcha mecanismos de adaptación diferentes en cada persona según las condiciones con las que tenía que lidiar. Cito algunas situaciones detectadas como estresantes en nuestros protocolos:

- **Trabajo:** recortes y percepción de inestabilidad laboral generalizada, una disminución legal del sueldo de hasta el 40 % de éste en caso de emergencias, homeoffice, situación particular de la empresa según su sector con aumento o disminución de demanda, ansiedad suscitada en la detección del contagio de algún elemento dentro de un equipo de trabajo y la manera de proceder a su separación de labores.

- **Familia:** suspensión de guarderías y clases presenciales, implementación de clases virtuales, convivencia durante las 24 horas los 7 días a la semana, diversidad en recursos de afrontamiento de cada integrante de la familia, entre otras.

- **Amistades:** reuniones presenciales suspendidas o con alto juicio negativo en caso de tenerse, estrés colectivo, nuevas maneras de conexión, etc.

- **Ciudad:** dependiendo del semáforo epidemiológico y las medidas que cada lugar asumió, como el cierre temprano de negocios y supermercados; recursos hospitalarios para afrontar la pandemia, etc.

- **Economía:** dificultad tanto en la economía informal y la formal, complejidad de las citas en el banco para diferentes trámites, toma de decisiones en cuanto a préstamos, colegiaturas, hipotecas, insumos médicos, escasez de ciertos artículos, mayor uso de internet y tecnología tanto para las personas como para las empresas, etc.

- **Salud física:** Mortalidad según indicadores de vulnerabilidad y edad mayor a los 60 años, contagio propio o de alguien con el que se tuvo contacto, conocimiento de nuevas cepas, proceso complejo en cuanto a la obtención de vacunas, etc.

- **Salud psicológica y emocional:** preocupación diferenciada de la pandemia, estrés por cambio de condiciones, duelos irresueltos por pérdidas, agotamiento emocional al lidiar con diferentes presiones y cambios a la vez (por ejemplo, trabajo desde casa e hijos tomando clases en videollamada) indicios de estrés generalizado o burnout, crisis existencial y análisis de conceptos sobre la vida y la muerte.

Esta última dimensión fue afectada por la inteligencia emocional y resiliencia con las que contaban las personas previamente a la pandemia, de tal manera que cada situación que percibían los y las trabajadoras presentaron afectaciones muy distintas: desde las físicas de sueño-vigilia y ansiedad hasta las de adaptación social y estrés generalizado; lo que da la definición exacta para la norma de "riesgos psicosociales".

**El solo proceso de entrevista tuvo impactos positivos hacia la percepción de la organización: más del 90 % de las personas expresaron su gratitud al ser escuchados, y esto tiene un impacto directo sobre el sentido de pertenencia que la persona pueda desarrollar hacia su empresa. Este retorno de inversión, es atractivo para cualquier empresa, ¿no crees?**

En cuanto a las capacitaciones programadas para prevenir y minimizar los efectos de estos riesgos psicosociales, se tendrán prácticas de administración del tiempo, liderazgo, inteligencia emocional, resiliencia, solución de conflictos, manejo del estrés, colaboración, integración, entre otras; pues como nos reporta Gallup: "Las empresas que invierten en desarrollar las fortalezas de su personal y se centran en el uso de ellas son 3 veces más probables que digan tener una excelente calidad de vida". Nuestra experiencia con talleres de habilidades esenciales nos demuestra que no solo se verá el beneficio a nivel individual sino a nivel grupal. La empresa en general tendrá una mejor capacidad de afrontamiento de las crisis.

Como plantean John Mackey y Raj Sisodia en su libro Capitalismo consciente:

**Es mejor cambiar cuando no hay una crisis inminente, pero es el momento más inoportuno para convencer a los demás de un cambio.**

Desde esta perspectiva, podemos obtener lo mejor de esta pandemia, pues el mundo está más sensibilizado. Preocupémonos por generar un ambiente más sano y de más escucha para nuestro personal y del cual las empresas podrán beneficiarse profundamente de este acto humano.<sup>4</sup>

¿Te gustaría conseguir esto para tu empresa, ya sea en la capacitación de tu personal para hacer las entrevistas, en que llevemos el proceso completo o la etapa que te falte para implementar la NOM-035? Acércate a los y las expertas, ¡no pierdas tiempo encontrando el hilo negro! **Háblanos y te podemos hacer un plan que se adapte a lo que necesita tu empresa y lo que le da vida: su gente. ¡Cuídalo y te cuidarán!**



**Michel Villaseñor González**

Lideresa de Administración,  
Consultora y Facilitadora  
en Consultoría MÁS

4. Mackey, J. y Sisodia, R. (2014). Capitalismo consciente. Harvart Business School Publishing Corporation. Barcelona: Ediciones Urano.

## TEST

# ¿Tienes estrés laboral?

## ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL OIT - OMS

Condición	N 0	RV 1	O 2	AV 3	F 4	S 5
¿El que no comprenda las metas y misión de la empresa me causa estrés?						
¿El rendirle informes a mis superiores y a mis subordinados me estresa?						
¿El que no esté en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo me produce estrés?						
¿El que el equipo disponible para llevar a cabo mi trabajo sea limitado me estresa?						
¿El que mi supervisor no de la cara por mi ante los jefes me estresa?						
¿El que mi supervisor no me respete me estresa?						
¿El que no sea parte de un equipo de trabajo que colabore estrechamente me causa estrés?						
¿El que mi equipo de trabajo no me respalte en mis metas me causa estrés?						
¿El que mi equipo de trabajo no tenga prestigio ni valor dentro de la empresa me causa estrés?						
¿El que la forma en que trabaja la empresa no sea clara me estresa?						
¿El que las políticas generales de la gerencia impidan mi buen desempeño me estresa?						

El presente cuestionario sirve para medir el nivel de **ESTRÉS LABORAL**. Consta de veinticinco ítems relacionados con los estresores laborales. Para cada pregunta, marca con una "X" para indicar con qué frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. De acuerdo a la escala que se presenta a continuación:

- 0 Nunca (N)** es fuente de estrés.
- 1 Raras veces (RV)** es fuente de estrés.
- 2 Ocasionalmente (O)** es fuente de estrés.
- 3 Algunas veces (AV)** es fuente de estrés.
- 4 Frecuentemente (F)** es fuente de estrés.
- 5 Generalmente (G)** es fuente de estrés.
- 6 Siempre (S)** es fuente de estrés.

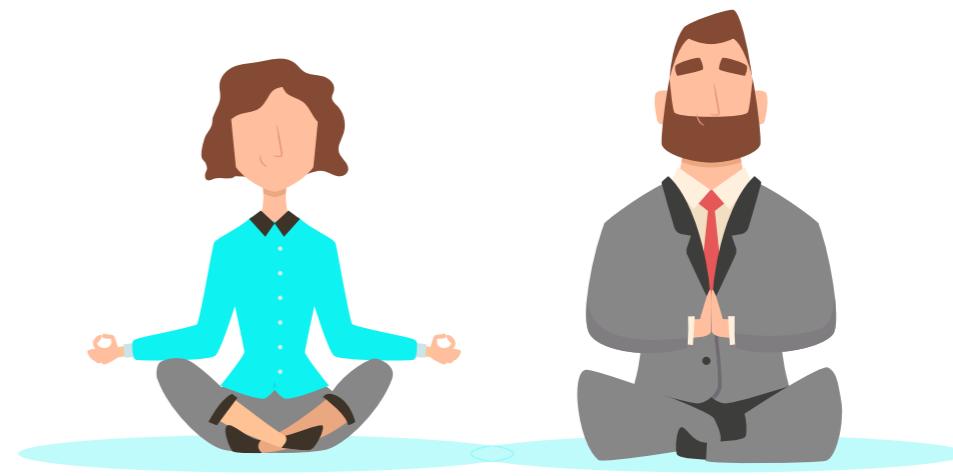
### Condición

Condición	N 0	RV 1	O 2	AV 3	F 4	S 5
¿El que las personas que están a mi nivel dentro de la empresa tengamos poco control sobre el trabajo me causa estrés?						
¿El que mi supervisor no se preocupe por mi bienestar me estresa?						
¿El no tener el conocimiento técnico para competir dentro de la empresa me estresa?						
¿El no tener un espacio privado en mi trabajo me estresa?						
¿El que se maneje mucho papeleo dentro de la empresa me causa estrés?						
¿El que mi supervisor no tenga confianza en el desempeño de mi trabajo me causa estrés?						
¿El que mi equipo de trabajo se encuentre desorganizado me estresa?						
¿El que mi equipo no me brinde protección en relación con las injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes me causa estrés?						
¿El que la empresa carezca de dirección y objetivos me causa estrés?						
¿El que mi equipo de trabajo me presione demasiado me causa estrés?						
¿El que tenga que trabajar con miembros de otros departamentos me estresa?						
¿El que mi equipo de trabajo no me brinde ayuda técnica cuando lo necesito me causa estrés?						
¿El que tenga que trabajar con miembros de otros departamentos me estresa?						
¿El que no respeten a mis superiores, a mí y a los que están debajo de mí, me causa estrés?						
¿El no contar con la tecnología adecuada para hacer un trabajo de calidad me causa estrés?						

La interpretación con respecto a los niveles de estrés se determina a partir de la sumatoria de cada ítem del cuestionario, de tal manera que el valor total nos indica el nivel de estrés experimentado por la persona. Pasa tus respuestas a la siguiente tabla:

Factor	Ítem	Respuesta	Ítem	Respuesta	Ítem	Respuesta	Ítem	Respuesta
1. Respaldo del grupo	8		8		8		8	
2. Falta de cohesión	7		7		7		7	
3. Influencia de líder	5		5		5		5	
4. Territorio organizacional	3		3		3		3	
5. Tecnología	4		4		4		4	
6. Estructura organizacional	2		2		2		2	
7. Clima organizacional	1		1		1		1	
SUMATORIA	SUMA		SUMA		SUMA		SUMA	

Niveles de estrés de acuerdo al instrumento de la OIT-OMS		
<b>Bajo nivel de estrés</b>	<b>Entre 8 - 20 puntos</b>	Tienes un buen equilibrio, continúa así y ¡Contagia a los demás de tus estrategias de afrontamiento!
<b>Nivel intermedio de estrés</b>	<b>Entre 8 - 20 puntos</b>	Haz conciencia de la situación en la que te encuentras y trata de ubicar qué puedes modificar, ya que si la situación estresante se prolonga, puedes romper tu equilibrio entre lo laboral y lo personal. ¡No agotes tus resistencias!
<b>Alto nivel de estrés</b>	<b>Entre 8 - 20 puntos</b>	Te encuentras en una fase de agotamiento de recursos fisiológicos con desgaste físico y mental. Esto puede tener consecuencias más serias para tu salud. ¡Busca ayuda!



El Cuestionario de Estrés Laboral publicado por la OIT-OMS consta de veinticinco ítems relacionados con:

- 1. Respaldo del grupo**
- 2. Falta de cohesión**
- 3. Influencia del líder**
- 4. Territorio organizacional**
- 5. Tecnología**
- 6. Estructura organizacional**
- 7. Clima organizacional**

Samuel Medina Aguilar, María de Lourdes Preciado Serrano, Manuel Pando Moreno. (2007). Adaptación de la escala de estrés laboral organizacional para trabajadores mexicanos. Junio2021, de Departamento de Salud Pública, Centro Universitario de Ciencias de la Salud. Universidad de Guadalajara (Guadalajara, Jal.,México) Sitio web: <https://www.medigraphic.com/pdfs/revalpubnut/spn-2007/spn074f.pdf>

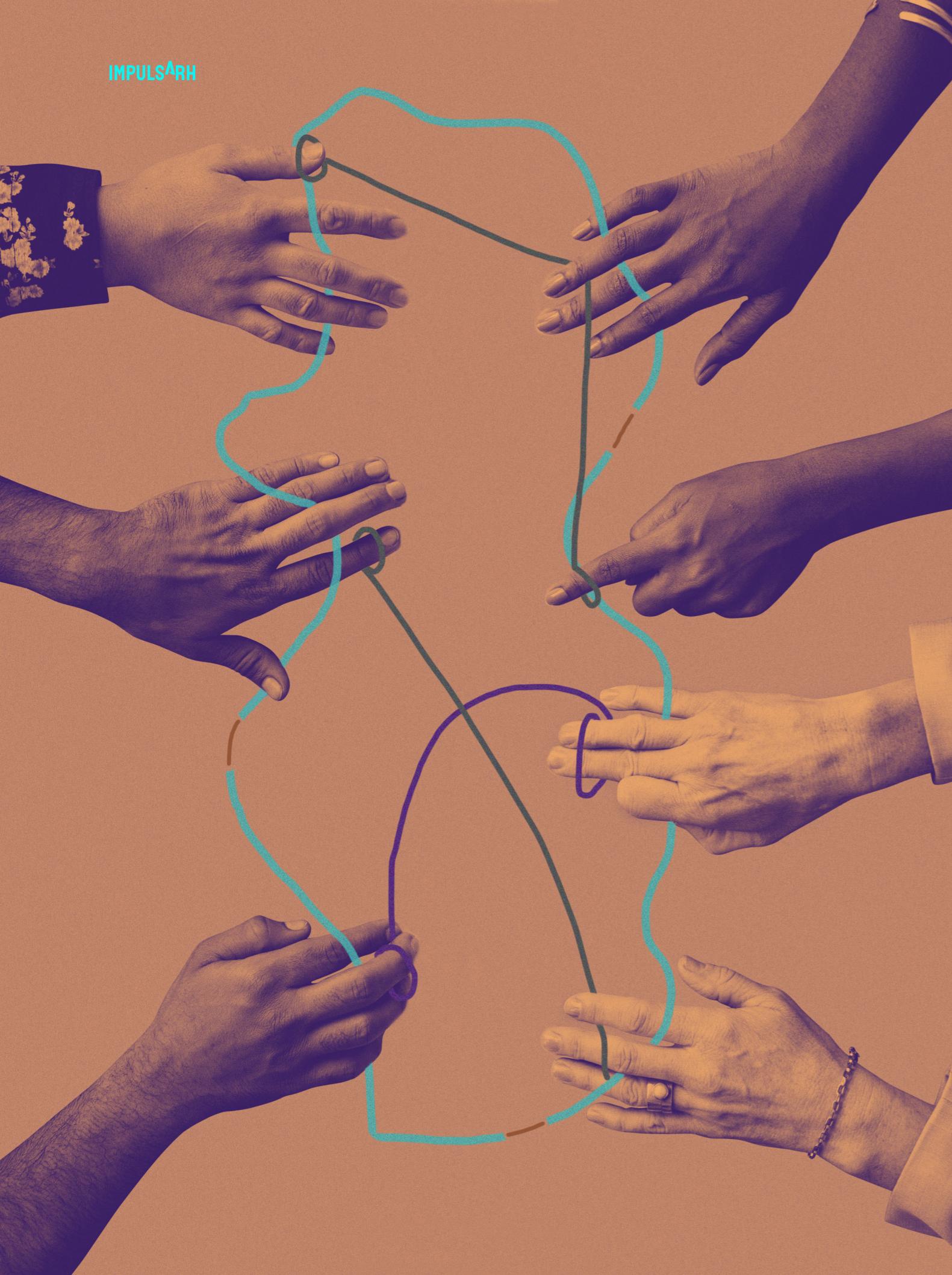
#### Bibliografía recomendada:

Azcuena Linaza, Luis María. 2011. El estrés laboral. Manual práctico para la prevención de riesgos emergentes: Riesgos psicosociales, acoso laboral, carga mental, burnout, estrés laboral, riesgos biológicos. Fund. Confemetal.

Calle, Ramiro. 2008. Otra vez lunes! Técnicas para superar el estrés laboral. Madrid: Ediciones Turpial S.A Clayton, Mike. 2013. "Tips efectivos para manejar el estrés en cualquier situación." México: Trillas.

Fue validado en una muestra de **38,072 trabajadores** de todos los sectores de producción, por actividades, tamaño de las empresas, situación socioeconómica de la organización, edad, género, antigüedad en organización y puesto de trabajo de los sujetos. Su utilidad estriba en la capacidad para predecir las fuentes de riesgos psicosociales. Para cada ítem de la encuesta, se solicita siete opciones de respuesta (1 a 7) si la condición es desde nunca o hasta siempre.

Para la población mexicana se realizó una adaptación del cuestionario de estrés laboral (OIT/OMS) y se sometió a un análisis de contenido de acuerdo con los principios teóricos del Desequilibrio de la Recompensa del Esfuerzo, como resultado de este análisis se modificó la presentación de los ítems y para fines de codificación se graduaron las opciones de respuesta de 0=nunca hasta 6=siempre.



Si el problema es la comunicación, la colaboración o el desempeño,  
**la cuestión es realmente la confianza.**

Es muy frecuente que los equipos que nos llaman para hacer intervenciones con las personas que los conforman estén viviendo problemas en los procesos de comunicación, por ejemplo:

- Inefectividad en los resultados de su comunicación,
- Tonos y formas que no contribuyen a un ambiente de colaboración con enfoque en los resultados,
- Silencios que son fruto de callar para evitar confrontación;

Cuando se trata de problemas en el proceso de colaboración del equipo, pueden presentarse los siguientes casos:

- Falta de alineación con las metas departamentales,
- "silos" que obstaculizan y empobrecen el enfoque en el cliente,
- competencia interna que daña la moral y los resultados del equipo;

Cuando las dificultades que se presentan en cuanto a la capacidad del equipo para negociar y resolver sus propios conflictos, puede tratarse de estas situaciones:

- evitación de temas importantes para reducir la confrontación,
- incapacidad de llegar a acuerdos y soluciones benéficas para todas las partes interesadas,
- disminución en la creatividad o capacidad propulsiva en pos de la innovación.

Sin que esto resulte un "mal de muchos", es importante comprender que estos son los problemas más habituales en nuestra experiencia de trabajo con cientos de equipos en decenas de organizaciones dentro y fuera de México. Y toda esta experiencia nos ha llevado a darnos a la tarea de profundizar en la dinámica de los grupos y a estudiar durante años también el trabajo de quienes los lideran.

Como bien dicen Jim Tamm y Ronald Luyet en su libro Colaboración radical, en el que recientemente hemos tenido el gusto de participar como entrenadores certificados y en la traducción del texto para la comunidad hispanoparlante:

**“No podremos competir externamente, a menos que aprendamos a colaborar internamente” .<sup>1</sup>**

El fenómeno de la colaboración se ha estudiado desde diferentes ángulos por múltiples autores y autoras en el mundo, y hemos encontrado la coincidencia de muchos textos entorno a lo que posibilita una adecuada dinámica de grupos.

Existen varios expositores muy conocidos, como Covey<sup>2</sup> con su “factor confianza”, Katzenbach<sup>3</sup> con su “sabiduría de los equipos”, Senge<sup>4</sup> con su “quinta disciplina”. Sin embargo, hoy comienzo por citar como ejemplo al español Xesús R. Jares, referente e impulsor de la cultura de paz, quien, entre otras cosas, aportó un modelo –que Limpens<sup>5</sup> y Cascón<sup>6</sup> retomarán en sus propuestas metodológicas– de gran simplicidad y profundidad para la educación infantil, juvenil y comunitaria que, mediante un abordaje lúdico-experiencial, llevaba a los grupos a capacitarse en una serie de pasos que exponía usando la metáfora de una escalera, donde la confianza se mostraba como un escalón indispensable para posibilitar los procesos de comunicación, cooperación y de resolución de conflictos.

Por otro lado, los estadounidenses Alan Drexler y David Sibbet<sup>7</sup> desarrollaron en la década de los 80 el Modelo de Desempeño del Equipo (Team Performance Model™ o TPM como es comúnmente conocido) –y que es la guía central que me interesa compartirte en este artículo–, y han seguido perfeccionando desde entonces. El primero de ellos cuenta con gran experiencia en equipos de manufactura, y el segundo con un conocimiento profundo sobre la Teoría del Proceso de Arthur M. Young, y en la facilitación para equipos pequeños y grandes. Ellos nos ofrecen una base sólida que ha sido ampliamente probada en organizaciones dentro y fuera de Estados Unidos.

1. Tamm, J. W. y Luyet, R. J. (2019). Radical Collaboration: Five Essential Skills to Overcome Defensiveness and Build Successful Relationships. New York: Harper Business. Segunda edición.

2. Covey, S. R. (2011). El factor confianza: El valor que lo cambia todo. Primera edición. Buenos Aires: Paidós.

3. Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). The wisdom of teams: creating the high-performance organization. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

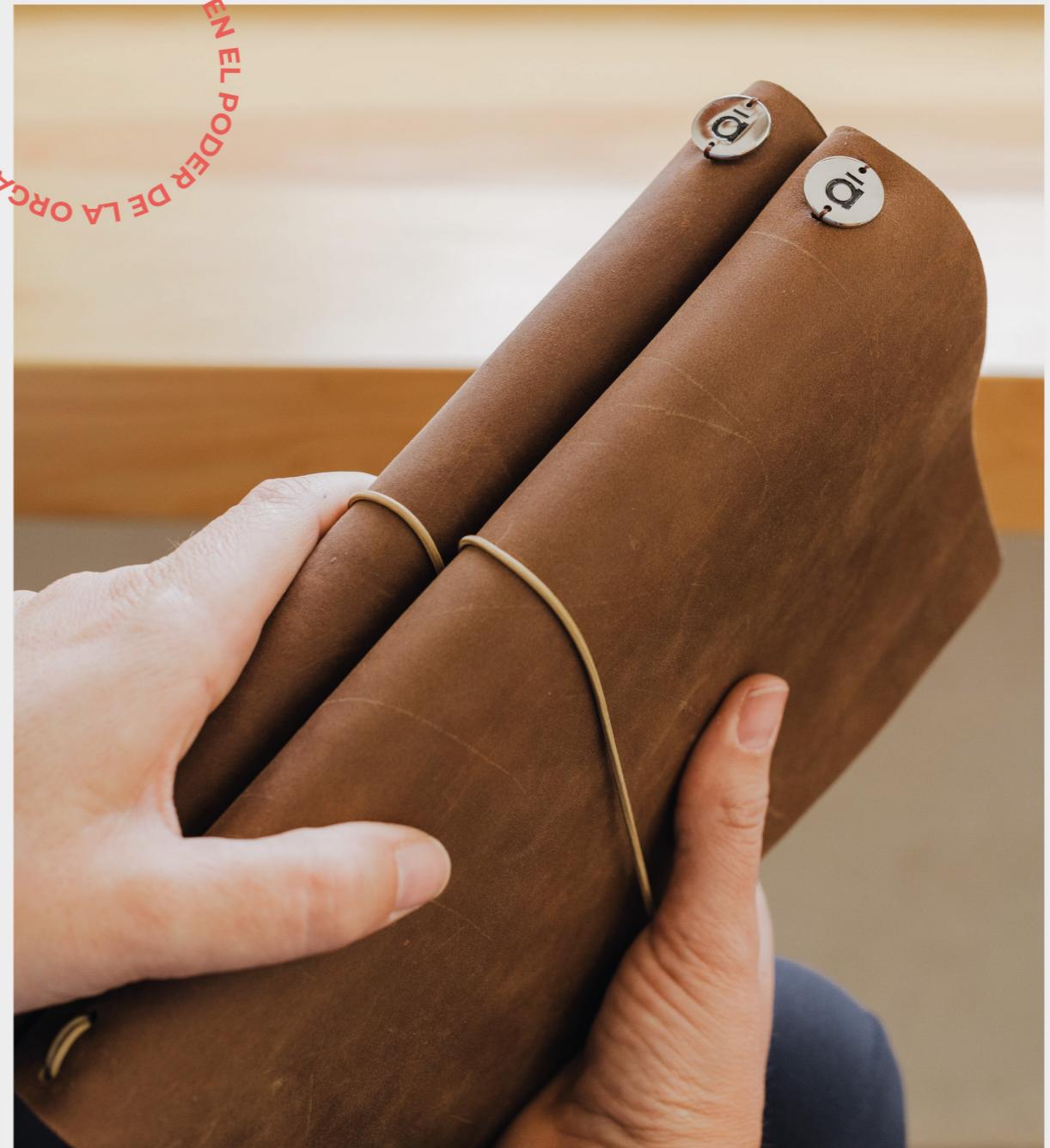
4. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization. Nueva York: Doubleday/Currency.

5. Limpens, F. (2009). La zanahoria. Manual de educación en derechos humanos para maestras y maestros de preescolar y primaria. Querétaro: Amnesty International, Educación en Derechos Humanos.

6. Cascón, P. y Beristain, M. (2006). La alternativa del juego 1. Juegos y dinámicas de educación para la paz. Serie EDUPAZ. 7 ed. Madrid: Los libros de la Catarata.

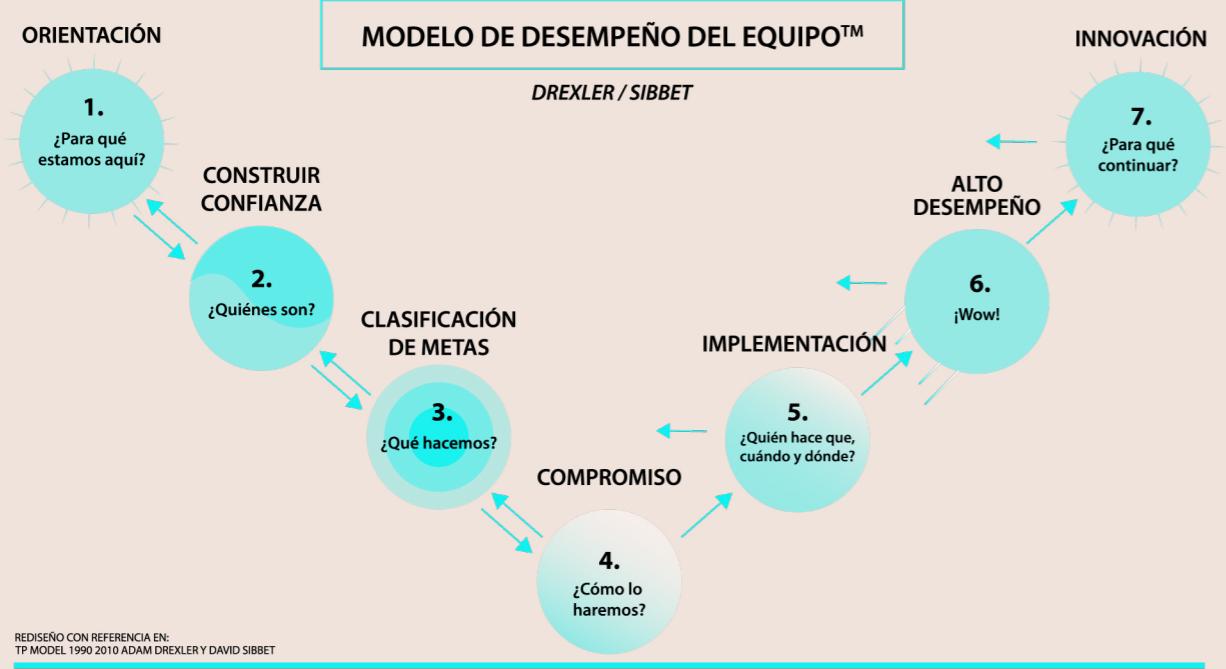
7. Drexler, A., Sibbet, D. y Forrester, R. (2006). Team performance model. The Grove Consultants International - San Francisco.

PORQUE CREEMOS EN EL PODER DE LA ORGANIZACIÓN



## AGENDAS Y PLANEADORES PERSONALIZADOS CON EL NOMBRE DE TU EMPRESA O DE TU CLIENTE.

Agendas de piel que incluyen 2 planeadores internos.

**CREANDO**

Con el modelo en mente, les invito a leerlo considerando dos grandes fases en las que sobretodo si lideras un equipo de poner atención. A la izquierda están las fases que comprenden la creación del equipo, y a la derecha están aquellas que se centran en su mantenimiento. Piense ahora en una pelota que, al ser lanzada con suficiente fuerza contra el piso, tendrá la capacidad de rebotar y llegar casi tan alto (casi, por efectos de la gravedad) como fue lanzada. Pues bien, las fases descendientes son las de la fase de creación, y las ascendentes, las de mantenimiento.

Ahora quisiera que ponga particular atención a la dirección de las flechas, pues los autores –y me tomo licencia de hacer una sobreimplementación de lo que exponen– explican a dónde debemos llevar nuestra mirada cuando alguna de estas fases no se está alcanzando de la manera adecuada. Para ello, hablan sobre cómo el equipo ha logrado o no resolver determinada fase. Y aquí es donde nos acercamos al sesgo con el que frecuentemente llegan los clientes a solicitar nuestra ayuda, pues es común que, si el desempeño no se está dando de la manera esperada,

**MANTENIENDO**

da, lo primero que hayan intentado resolver son los temas transaccionales, como la clarificación de roles y métricos. Algunas personas asumen que el elemento a resolver está en el compromiso individual o grupal, mientras que otros enfocan sus esfuerzos en comunicar con la mayor claridad posible el rumbo que han de tomar. Sin embargo, pocos (muy pocos) visualizan inicialmente que aquello que más comúnmente es necesario revisar cuando existe un desempeño pobre en su equipo, es decir, la causa raíz, es la confianza interpersonal entre los miembros del equipo.

Puede resultar fácil caer en el error de pensar que nuestra labor de liderazgo se debe centrar en la consecución de los resultados de la organización. Por frecuente que sea este error, nada puede alejarse más de la realidad. **En términos de liderazgo, sobre todo cuando tenemos a un equipo a cargo, por supuesto que debemos prestar atención a los indicadores**, sin embargo, como comenta Hirschhorn<sup>8</sup>, en cuanto al triángulo de relaciones, nuestro enfoque debe estar en nuestra relación con cada integrante del equipo de forma individual, en la relación con el equipo en

general y en la relación de cada persona con el equipo en general. Esta última es sobre la cual le he estado hablando en las anteriores líneas.

Espero que con estos elementos y referencias bibliográficas pueda encontrar una nueva perspectiva para revisar el proceso de su equipo. Por supuesto, también ofrecemos nuestra colaboración para que, junto a ustedes logremos tener un diagnóstico más profundo de su equipo y acompañarles en el proceso de intervención que sea más adecuado a sus necesidades.

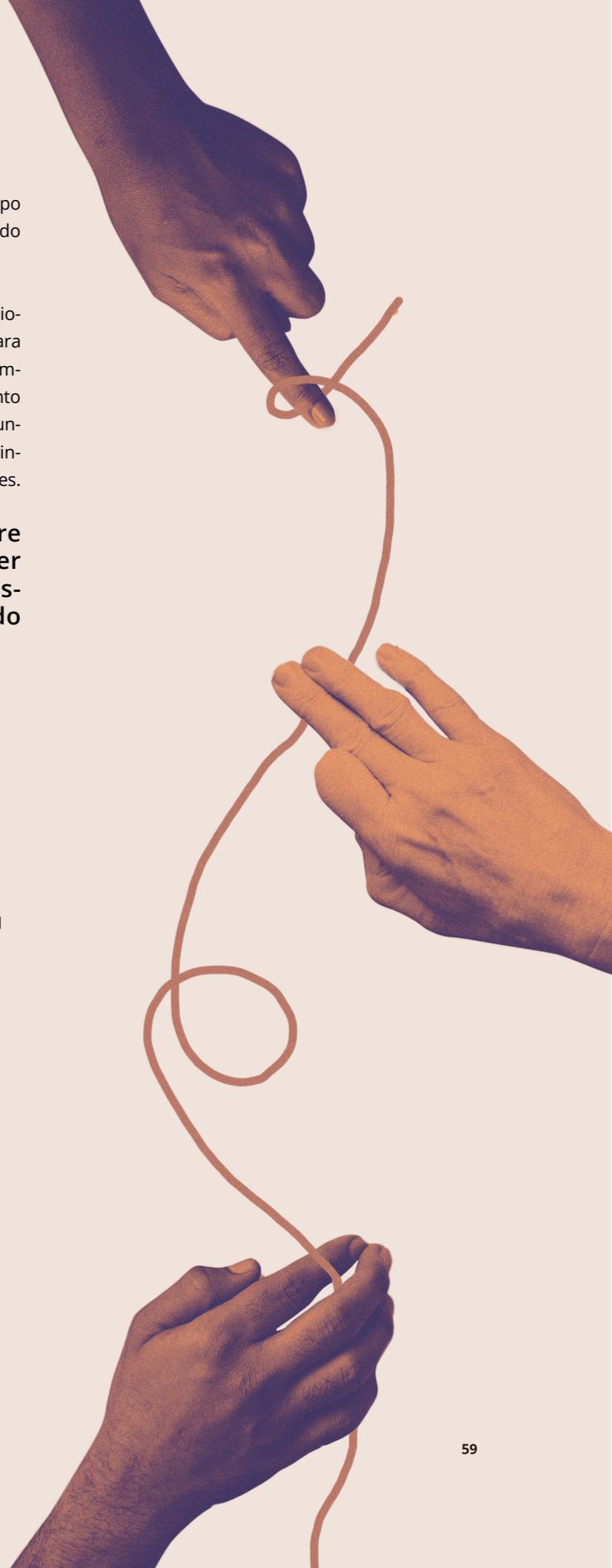
**Si en algo podemos ayudar, siempre trabajaremos con el gusto de saber que estamos acercándonos a nuestra visión de transformar el mundo un equipo a la vez.**

8. Hirschhorn, L. (1991). Managing in the new team environment: Skills, Tools and Methods. Reading: Addison Wesley Publishing Company.



**Paul Massieu Arvizu**

Fundador, Socio y Director General  
Consultoría MÁS



# MEXMOVE EXPERTOS EN RELOCATION



Somos los mejores **aliados** estratégicos de RH en todo lo relacionado a la adaptación de sus colaboradores, **nacionales y extranjeros**.

## Nuestro principal objetivo:

¡Ayudarles a tener las **MEJORES** experiencias de **VIDA** en México!

## Contacto:

[hello@mexmove.com](mailto:hello@mexmove.com)

+52 444 603 2176

[mexmove.com](http://mexmove.com)

 /hellomexmove

### Estos son algunos de nuestros servicios:

- ▶ Búsqueda de casa/departamento
- ▶ Alojamiento por corto plazo
- ▶ Tour por la ciudad
- ▶ Servicios bancarios
- ▶ Contratos de arrendamiento
- ▶ Servicios de traslado al aeropuerto
- ▶ Entrenamiento multicultural
- ▶ Alquiler de muebles/electrodomésticos
- ▶ Admin. de reparaciones en el hogar
- ▶ Contratación e instalación de servicios
- ▶ Traducción/interpretación simultánea
- ▶ Empacar/desempacar
- ▶ Asistente personal
- ▶ Búsqueda de colegios
- ▶ ¡Y mucho más!



# LA SEGURIDAD EN MIS MANOS.

## UN CASO DE ÉXITO



Muchas empresas viven bajo el lema "la seguridad es primero", sin embargo, en la práctica diaria es común que las organizaciones mismas y la gente a cargo de la producción lo pase por alto. Esta situación tiene costos muy altos (como es de imaginar), cuyas consecuencias pueden ir desde incidentes leves, dolores por mala ergonomía, accidentes más graves y hasta fatalidades.

Como consultoría, trabajamos con una empresa en la que como parte de su identidad mencionan que "la seguridad es primero", pero en sus indicadores de seguridad tenían tiempo sin poder cambiar el semáforo en rojo, lo cual indicaba muchos más accidentes de los esperados, y estos se daban por saltarse las normas, por omisiones o por directamente quitar las barreras o candados de las zonas de riesgo.

Tanto la empresa como nosotros, desde nuestra labor como consultoría externa, bien sabíamos que con un curso que hablaría de cuáles son las normas que se deben seguir, no iba a bastar.

**Se requería más: un cambio de conciencia, una sensibilización frente a la importancia de cuidar la seguridad, y una atención dirigida no solo al cuidado de cada persona de manera individual, sino al cuidado colectivo.**

Cabe mencionar que en este caso partimos de la base de una empresa en que los procesos de seguridad están muy bien definidos, y se cuenta con el personal para implementarlos, así como con la infraestructura para poder tener los mayores cuidados en la materia; sin embargo, las decisiones que se tomaban no estaban centrados en poner "la seguridad primero".

Esto desembocó en la cocreación de un taller para todo el personal operativo, supervisores y más adelante gerentes, cuyo objetivo era crear un cambio de cultura. Ahora bien, lograr una transformación de esta naturaleza no es fácil, pero si alguien tiene la verdadera convicción de la importancia de atender un tema, pondrá toda la energía necesaria en ello, y con esto, paso a paso se generará el resultado deseado.

**¿De qué trató dicho taller?** Este tenía un alto contenido de impacto emocional, dado que el objetivo era la sensibilización de la gente. En este caso, y en esta empresa particular, parecía que el problema no residía en si sabían o no las normas, o incluso el para qué de ellas; más bien, en que, con un gesto de hastío, prisa o falta de atención o interés, las omitían. **Por lo que necesitábamos dirigirnos no solo a la parte racional de la gente, sino a la emocional.**

**Iniciamos con un diagnóstico:** las personas involucradas respondían palabras de manera individual y socializaban las respuestas, de tal manera que empezaran a crear conciencia de en qué punto de cuidado



se encontraban, así como las causas de descuido y situaciones a las que se enfrentaban.

Después, en un afán de contactar con el sentido fundamental de la seguridad (que es cuidarse a sí mismos/as y a sus compañeras/os), les guiamos por una meditación dirigida en la que la gente descubría su principal razón para cuidarse, y no solo eso, la principal razón para cuidar a la persona de al lado. Este enfoque de "interdependencia", cabe decir, es al que la empresa (como muchas otras) pretende llegar.



Empresa con mas de 25 años de experiencia dedicada a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales en el trabajo, brindando servicio médico especializado.

Nosotros cuidamos a tu recurso más importante...

# EL HUMANO

Servicio médico integral de trabajo

Exámenes de ingreso, periódicos, de reingreso y especiales.

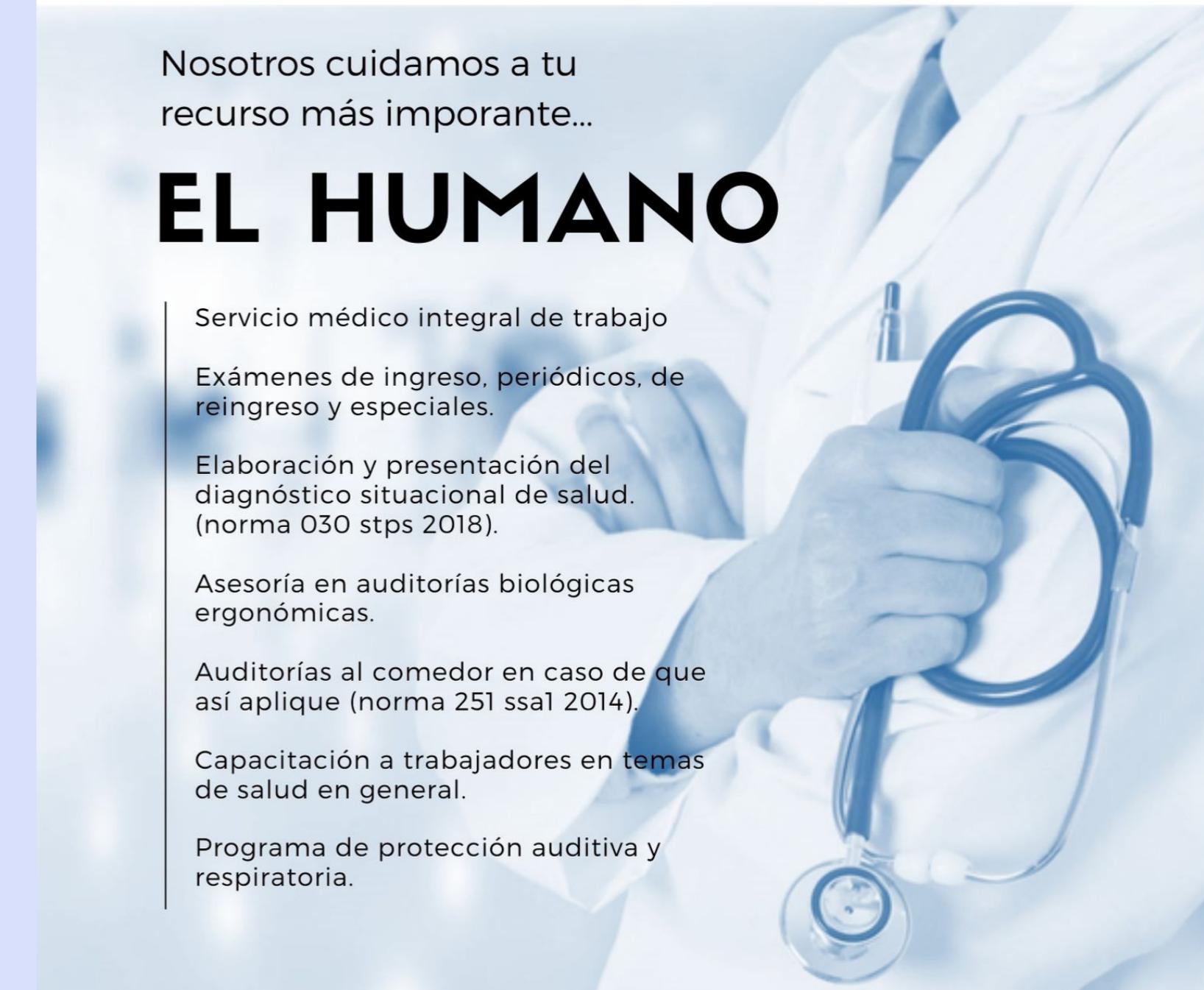
Elaboración y presentación del diagnóstico situacional de salud. (norma 030 stps 2018).

Asesoría en auditorías biológicas ergonómicas.

Auditorías al comedor en caso de que así aplique (norma 251 ssa1 2014).

Capacitación a trabajadores en temas de salud en general.

Programa de protección auditiva y respiratoria.



**Dr.Guido Zamarini De La Garza**

Av. Industrias 878 Int. F Col. Valle Dorado

Tel: 444 139 70 53

medica-ocupacional@hotmail.com

Cel:444 430 20 56

Haciendo una pausa en el recuento de la sesión, quisiera comentar respecto a la Curva de Bradley<sup>1</sup>, a partir de la cual mencioné la “interdependencia”. El primer paso para llegar a ese nivel de conciencia, de acuerdo a lo que nos señala este modelo, es una respuesta **reactiva** en la que la gente no asume una responsabilidad real y actúa de manera instintiva. Un ejemplo de este estadio sería el personal que, sin experiencia previa, se incorpora a la empresa, y sin mala intención de romper las reglas, no logra interiorizar todas ellas.

El siguiente paso es el **dependiente**, en el que solo si existe supervisión, se seguirán las reglas, pues aún no se estiman como prioritarias. Después, y en una muestra de madurez, continúan a la etapa de **independencia**, en la que aún sin supervisión, la gente seguirá las reglas porque las cree o asume como correctas. En el cuarto y último peldaño está la **interdependencia**, la que habla de un equipo que no solo se cuida a sí mismo, sino que toma acciones activamente para cuidar de otros.

De vuelta al tema de la sesión, como última actividad, quienes participaban se volvían parte de una cadena de suministro en la que necesitaban seguir las reglas de construcción, utilizar el equipo de protección personal adecuado y conseguir la meta en el tiempo especificado. Tras esta actividad, la gente hacía importantes reflexiones respecto a los momentos en los que incumplían con alguno de los tres requisitos; y lograban así trasladarlo a acciones específicas para mejorar en su equipo y organización.

Para el éxito de una intervención de este tipo la responsabilidad del programa no corre solo por cuenta de MÁS, sino también de la empresa a través del seguimiento e involucramiento para que quienes participan estén enteramente presentes en la sesión, y posteriormente puedan implementar las mejoras que se analizaron.

Como mencionaba inicialmente, la sesión tuvo un éxito tal, que el semáforo rojo e seguridad pasó a verde de manera sostenida por al menos seis meses

(hasta la fecha en que escribo este artículo [mayo 2021]). Además, con este diagnóstico, intervención y seguimiento que vivió la empresa, sabemos que estamos mejorando no solo su seguridad –que es suficiente por sí misma–, sino la calidad, productividad y ganancias.

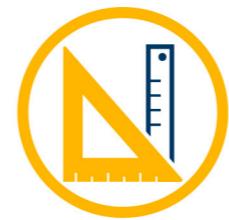
**¿Quisieras tener estos resultados en tu empresa?**

**¡Contáctanos!** [▲](#)



Nicole Massieu Arvizu

Directora de operaciones, consultora y facilitadora en MÁS



### ESCUELA DE CREATIVIDAD

#### LICENCIATURAS

- Diseño de la Imagen y del Bienestar
- Diseño de Espacios y Ambientes
- Ingeniería en Diseño Industrial
- Diseño de Modas
- Arquitectura

#### CUATRIMESTRALES

- Ingeniería en Logística, Operaciones y Transportes



### ESCUELA DE NEGOCIOS

#### LICENCIATURAS

- Derecho
- Negocios Internacionales
- Creación, Dirección y Administración de Empresas

#### MAESTRÍAS

- Finanzas
- Derecho Fiscal
- Derecho Privado
- Derecho Empresarial
- Derecho Constitucional
- Derecho Penal con Énfasis en Juicios Orales

#### CUATRIMESTRALES

- Lic. en Creación, Dirección y Administración de Empresas
- Maestría en Alta Dirección con Énfasis en Administración Financiera

#### ESPECIALIDADES Y DIPLOMADOS

- Especialidad en Costos
- Diplomado en Costos Industriales y de la Construcción



### ESCUELA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

#### LICENCIATURAS

- Psicología

#### MAESTRÍAS

- Desarrollo Humano
- Educación

#### CUATRIMESTRALES

- Maestría en Psicología Jurídica y Criminológica



Hoy queremos compartirles la entrevista que realizamos al capitán en retiro, Francisco Antonio Fernández Sardá, quien durante 40 años de su vida trabajó en Aeroméxico, y quien también destaca dentro de su trayectoria por haber sido instructor de DC-9, B-757/67, jefe de equipo B-777, jefe de adiestramiento pilotos, gracias a lo cual ayudó a formar, entrenar y evaluar pilotos en su empresa; realizó los vuelos inaugurales de la compañía cuando abrieron las rutas a Shanghái, y el primer vuelo a Sudáfrica para el mundial de futbol. Cuenta con más de 23,000 horas de vuelo en su experiencia. En Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) fungió como secretario de la Comisión de Honor y Justicia, y en el Colegio de Pilotos de México, como presidente de la Comisión de Vigilancia.

Paco, como le llamamos todas aquellas personas que, además de profundo respeto, le tenemos un enorme cariño, aceptó conversar con ImpulsaRH para compartirnos algunas de sus vivencias y visiones tanto como miembro de la ASPA, como piloto en sus diferentes cargos, con los que aportó sus conocimientos y experiencia a la empresa Aeroméxico durante sus años de carrera.

**ImpulsaRH:** Muchas gracias, Paco, por dedicar el tiempo para conversar con nosotros.

**Paco:** Me da mucho gusto poder compartir hoy con ustedes.

**ImpulsaRH:** Para comenzar, ¿podrías contarnos un poco sobre la ASPA?

**Paco:** Claro, para ello, debo comenzar por su origen. ASPA se fundó el 4 de agosto de 1958 tras una firme lucha nacional por mejorar las condiciones laborales de pilotos mexicanos. Fue parte del trabajo intenso de muchas personas que lograron, incluso, el respaldado del presidente de la República (antes Secretario del Trabajo y Previsión Social) Adolfo López Mateos, y que con ello ayudaron a que se consolidara el que considero el mejor y más democrático sindicato que hemos tenido en este país. Originalmente las empresas se oponían a la existencia de un sindicato, y eso llevó a un paro de pilotos que se unieron, arriesgándose todo, para que esta institución surgiera y fuera reconocida por las autoridades y empresarios de aviación del país.

La historia de la ASPA está también íntimamente ligada a la Liga de Pilotos y al Colegio de Pilotos Aviadores de México, pero la razón de ser de la ASPA estuvo desde el inicio dedicada al trabajo por los derechos laborales de los pilotos.

Aunque el amor al sindicato y el impulso inicial que tuvo, conectado con su razón de ser, duraron muchos años, los problemas empezaron a surgir cuando llegaron al liderazgo de la ASPA quienes buscaban solo sus intereses personales y utilizaban al sindicato como un trampolín político y hasta como un refugio cuando no cumplían con las competencias necesarias para pilotear. Cuando las personas dejaron de pensar en el interés común, fue cuando iniciaron los problemas.

**ImpulsaRH:** ¿Entonces, por qué hablas de este como el mejor sindicato de México?

**Paco:** Porque en ASPA hay elecciones democráticas y transparentes para los cargos, lo cuales duran, según se establece en los estatutos, 3 años; todas las asambleas se dan dentro de las regulaciones de la Ley Federal del Trabajo; cuando se hacían modificaciones a los contratos colectivos de trabajo (un año en términos laborales y otro en los salariales), se involucraba a la mayor cantidad de personas para que pudieran emitir su voto al respecto. Lo que decía la mayoría absoluta era lo que se aprobaba.

**ImpulsaRH:** Sueno muy bien, aunque seguro había problemas también.

**Paco:** Regreso a mi punto anterior. Las situaciones más difíciles se daban cuando las personas veían por su propio interés, en lugar de ver por el bien de la mayoría. Por ejemplo, cuando se daban incrementos salariales diferenciados entre los pilotos o se modificaba de alguna forma el escalafón, había partes que se quejaban por resultar afectados, sin entender la importancia de que estos casos beneficiaban a la mayoría. De hecho, una de las máximas ASPA es:

### **“Nadie puede anteponer sus intereses personales o de grupo a los intereses generales de la asociación”,**

y todo eso está sancionado por los Estatutos y el Reglamento de Sanciones y Reconocimientos de la Comisión de Honor y Justicia.

Otro ejemplo fue que mientras todas las personas tenían la posibilidad de formar parte del Comité Ejecutivo, no todos tenían la capacidad de hacerlo. La inmensa mayoría que participaba contaba con las credenciales necesarias para hacerlo (además de

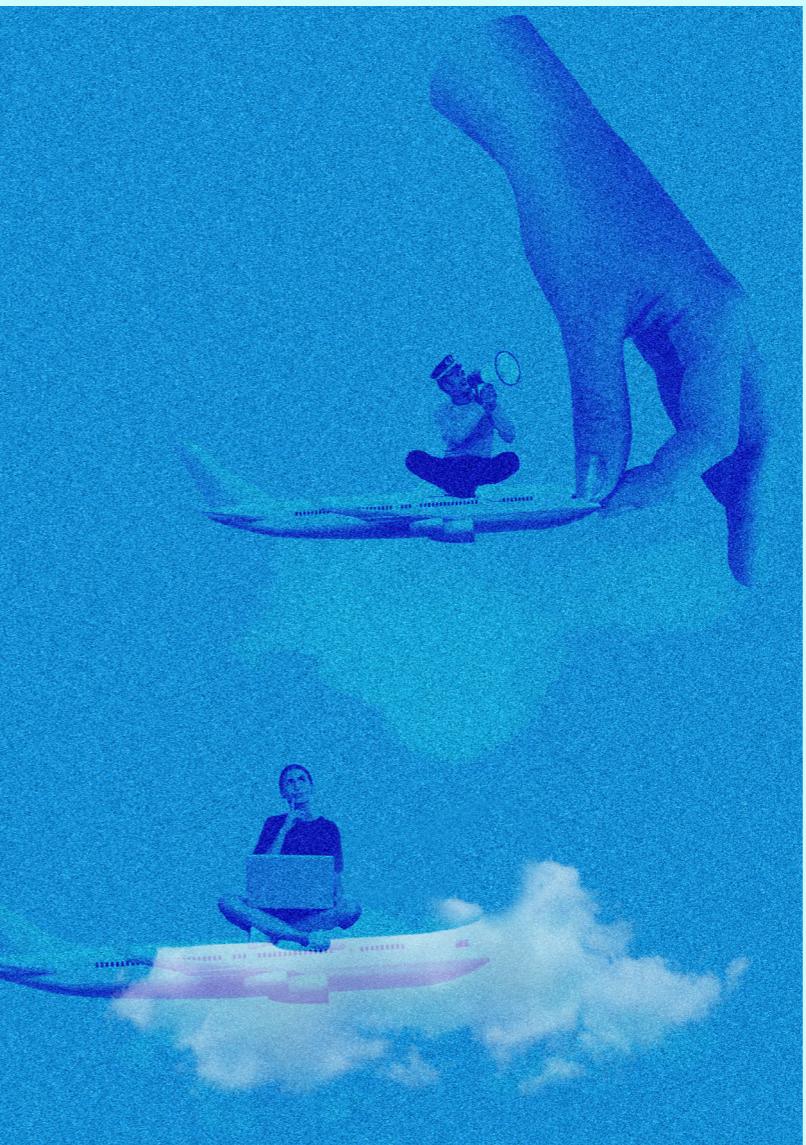
sus competencias aeronáuticas, había personas con estudios en contabilidad, administración, finanzas) pero, aunque habían llegado a ese puesto de manera democrática (como es el proceso), no siempre contaban con una visión que les permitiera velar por los intereses colectivos por encima de los individuales.

**ImpulsaRH - Entonces, ¿sindicatos sí o no?**

**Paco:** Los sindicatos son maravillosos por los principios y objetivos que tienen. Los problemas se presentan, la mayoría de las veces, por las personas que están trabajando dentro de ellos. De hecho, al menos en México, muchas veces se generan sindicatos ricos con empleados pobres.

Existen algunas personas que piensan equivocadamente que hay pilotos de ASPA y pilotos de la empresa, como si no fueran lo mismo; puesto que los pilotos que laboran en la empresa (para hacerlo, de hecho es un requisito pertenecer al sindicato y estar en la empresa) representan también los intereses de las y los pilotos de ASPA, porque cuidan desde dentro que las personas que laboran en ella reciban un trato justo y digno, y al mismo tiempo se cuidan, por ejemplo, los aspectos técnicos que se dan desde la Secretaría de Asuntos Técnicos de ASPA, el Colegio de Pilotos y organismos como la Dirección General de Aeronáutica Civil, la Organización de Aviación Civil Internacional y la Administración Federal de Aviación, que regula la aviación civil en EE.UU., y por tanto a quienes realizamos vuelos hacia allá. Todo esto para garantizar la seguridad y el profesionalismo de la planta de pilotos.

Otro problema que hay en México a nivel sindical es que hay gente que exige sus derechos, pero no cumple sus obligaciones pensando que el sindicato tiene la obligación de defenderlos, lo que genera conflictos entre empresa y sindicato. De esta forma, unos cuantos afectan a la gran mayoría de los pilotos. No olvidemos que puede existir empresa sin sindicato, pero no sindicato sin empresa, y lo digo como orgulloso miembro de ASPA.



**ImpulsaRH:** No por ser parte del sindicato, dejas de ver el lugar que tiene la empresa, ¿cierto?

**Paco:** Así es. Como lo dije anteriormente, una de las máximas establecidas en los estatutos de ASPA es: “Nadie puede anteponer sus intereses personales o de grupo a los intereses generales de la asociación”. Faltar a esto está penado con la expulsión del sindicato. Como una lamentable anécdota, lesuento que en 1988 Aeroméxico quebró, lo que ocasionó una grave situación para las y los pilotos de la empresa. Afortunadamente, por necesidades del país que con esto había quedado incomunicado, se creó la sindicatura. **[La empresa volvió a volar con la mitad de los empleados, entre ellos los pilotos con la mitad del salario; sin embargo, todos en la empresa hicimos hasta lo imposible para mejorar y para que los compañeros que habían quedado fuera regresaran lo antes posible.]**

La empresa se vendió y comenzó a crecer. Dentro de la administración se crearon problemas muy serios, entre los dos grupos más importantes de inversionistas, uno terminó por vender su participación al otro. Posteriormente, se creó una empresa paralela para tratar de terminar con los contratos colectivos de trabajo. El objetivo era que esa nueva empresa despegara y Aeroméxico fuera desapareciendo poco a poco creando división entre los pilotos y generando un problema muy grave por parte de quienes pensaron que iban a tener los mejores puestos y los mejores salarios. Estos pilotos ahora son repudiados por ASPA. A raíz de esto comenzaron los problemas en la Caja de Jubilaciones y Retiros de ASPA, misma que quebró porque un pequeño grupo de personas antepuso sus intereses personales. El resultado fue no solo la quiebra de la Caja de Jubilaciones, sino la pérdida de vidas humanas, pues hubo varios casos de suicidios de pilotos que tenían en ella no solo su patrimonio, sino también el de sus familiares. Fue gravísimo. Y es nuevamente debido a lo mismo: egos de personas soberbias que olvidaron al colectivo y a la organización. Recordemos que los derechos de las personas terminan donde inician los derechos de los demás. Para

eso se hicieron las leyes y las normas, aunque a veces quieran que se nos olvide en este país. **Debe existir un delicado balance: la empresa debe cuidar de las personas que le dan vida, y las personas tienen que cuidar a la empresa de dónde obtienen lo necesario para vivir.**

No se vale que busquemos exprimir a la empresa hasta llevarla a la muerte, situación que se ha dado en muchas ocasiones. Pero al final, triunfó la cordura y la voluntad de la mayoría con sacrificios de muchos de los empleados. Ahora, nuevamente por la pandemia, Aeroméxico ha vivido una durísima crisis económica (como tantas otras en el mundo); se tuvieron negociaciones muy difíciles para llegar a un acuerdo de disminución de salarios y prestaciones a fin de mantener a la empresa con vida. Por otro lado, tampoco se vale que la empresa, que ha tenido los recursos durante épocas de vacas gordas, que ha estado en posibilidad de dar un aumento razonable, haya podido recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores, e incluso mejorarlo, pero que no lo haga.

Se han escuchado comentarios (no tengo prueba de ello), por ejemplo, que si la empresa tiene la capacidad de otorgar en 8 %, ofrezca bonos millonarios a aquellas personas que negocien algo inferior (digamos un 4 % o un 6 %), aun atentando contra lo que sería justo y equitativo para sus trabajadoras y trabajadores.

**ImpulsaRH:** ¿Qué pasos viste que diera la empresa en la búsqueda de este balance?

**Paco:** Las habilidades sociales y humanas son fundamentales, y tenemos que empezar por ahí, porque en la profesión que ejercí durante 40 años vi de todo. En un lejano 1972, no había prácticamente nada en términos de estructura, lo que provocaba que se diera hasta cierto libertinaje profesional (algunas personas se apegaban a los procedimientos y otras no), y solo cuando se daban incidentes o accidentes, se revisaba y se ponía atención a ello.

Esto no solo pasaba en México, sino a nivel mundial: Delta Air Lines tuvo este tipo de problemas, y la auto-

ridad aeronáutica de los EE.UU. (FAA) llamó a Delta en su momento para buscar que la organización cambiara, con su ayuda, integrando instructores, manuales de procedimientos y toda la estructura necesaria (el Advance Qualification Program [AQP]) para que hubiera un mínimo aceptable en las operaciones.

Cuando Delta compró parte de Aeroméxico, puso como requisito que se siguiera dicha metodología, que no solo se conforma con cumplir con lo establecido en leyes y reglamentos, sino que va más allá, creando estándares de vuelo y procedimientos tanto de adiestramiento como de evaluación.

Me tocó participar en la implementación de esta metodología de trabajo (AQP) con la finalidad última de que todos los pilotos operaran de la mejor manera, pero con un particular énfasis en el que me parece el valor fundamental de la aviación: la seguridad.

Existen otros cursos que llevan muchos años. De hecho, la última versión que me tocó a mí fue el programa Manejo de Recursos en Cabina (CRM, por sus siglas en inglés) de sexta generación, en el cual se incluía el Manejo de las Amenazas y el Error (Threat and Error Management o TEM en inglés), en el cual se dan las herramientas necesarias para un trabajo en equipo, liderazgo, cómo observar las posibles amenazas y evitar el error, y cuando el error ya se cometió, ver la mejor salida y no caer en otro que pudiera ser peor. El objetivo es atrapar el error a tiempo para garantizar la seguridad.

Comenzamos por sustentar la confianza que nos tenían quienes viajaban con nosotros, al tener el rigor a la hora de adiestrar a todas las personas que fueran a hacerse cargo hasta de la más mínima parte del proceso, y que todo el mundo estuviera asumiendo su responsabilidad personal para garantizar que todo se diera conforme a los procedimientos. Quizá esto haya sido otro de esos motores que facilitan las relaciones de las que hemos estado hablando.



**ImpulsaRH:** ¿A qué te refieres?

**Paco:** Al hecho de que las personas sean capaces de asumir su responsabilidad en cada situación, desde el proceso de preparar el vuelo, hasta la finalización del mismo; en los procedimientos de seguridad durante un vuelo, la relación entre todos los involucrados en la operación, hasta en la relación misma durante las conversaciones y negociaciones entre el sindicato y la empresa. Necesita venir de arriba hacia abajo la implementación de procesos para que cada quien sepa su rol y responsabilidad.

**ImpulsaRH:** ¿Qué otros elementos verías como indispensables para lograr esta colaboración tanto al

interior de la empresa o el sindicato, como entre ambas entidades?

**Paco:** Primero está entender la relación simbiótica que existe entre empresa y sindicato; que las empresas sean conscientes del valor de las personas y que las personas sean conscientes del valor de la empresa. Solo desde ahí se puede generar un diálogo abierto, honesto y buscar un verdadero ganar – ganar, para conseguir con ello personas más felices, que trabajen con alegría y a su máximo potencial por saber que les están tratando con respeto y dignidad.

Lo segundo sería precisamente esa capacidad de dialogar. Tenemos que volver a lo básico: la productividad de nuestras organizaciones no está ligada a las mejores fórmulas financieras ni a la última tecnología, sino a la capacidad de vernos como personas, y saber establecer mejores relaciones interpersonales. Por tanto, el diálogo me parece fundamental.

**ImpulsaRH:** ¿Qué otras condiciones encuentras necesarias para que se dé ese diálogo?

**Paco:** Honestidad y apertura de ambas partes. Si entramos en un juego de ocultar información, de guardar nuestras cartas, de no hablar de nuestros intereses porque estamos adoptando una posición defensiva; difícilmente lograremos algo.

**Conciencia sobre la situación en la que estamos viviendo.** Tenemos que situarnos en la realidad del momento: la nuestra, la de la otra parte y la del entorno. **Si somos capaces de mirar primero nuestro interior para entender cómo estamos**, qué necesitamos, qué motiva nuestras acciones, etc., tenemos la capacidad de mirar también esto en la otra persona (o en su caso, en la empresa o el sindicato) para tratarnos con dignidad, y así poder generar mucho más para todas las partes.

La competencia de escuchar, siempre escuchar: es la única manera de resolver cualquier conflicto. Escucharme a mí, pero también escuchar a la otra parte. Y, si estamos en un rol de mediador, escuchar ambos lados de la situación y lograr que se escuchen entre sí. Tengo muy buenos ejemplos de la necesidad de escuchar las dos versiones, y cuyos resultados pudieron haber sido muy injustos y con grandes consecuencias; de no haber sido por pedir la versión de la otra parte, aunque esto inicialmente parecía innecesario. Vencer el deseo de imponer mi postura desde mi autoridad o poder. Muy frecuentemente no nos per-

catamos de que colaborar y encontrar maneras para que la otra parte gane también termina dando grandes frutos para nuestros intereses.

**ImpulsaRH:** Paco, ha sido una conversación interesantísima y con tanto que aprender de tu experiencia. Antes de cerrar, ¿hay algo que te gustaría añadir?

**Paco:** Sí. Quiero compartirles un par de frases que me han encantado. La primera me gustó tanto cuando la escuché en el radio, y la quise compartir con todos, así que la agregué al inicio del manual de adiestramiento que elaboré. Dice:

### “Un maestro debe saber hacer y hacer saber”.

Y la segunda estaba escrita en las paredes del Colegio Madrid, donde estudié de niño: “Ganarse la vida en algo que a uno le gusta es duro. Pero ganarse la vida en algo que a uno no le gusta, es un fracaso.”

Les agradezco mucho la invitación, espero verles pronto.

**ImpulsaRH:** De esta manera cerramos nuestra conversación con este extraordinario y muy exitoso piloto.[A](#)

# ¿En qué zona se encuentra tu equipo?

Radical collaboration®



## Aquí comienza la colaboración

Adopta métodos para manejar los conflictos. La cultura del conflicto en una organización determina su capacidad para colaborar y su potencial para realizar alianzas exitosas.

Aquí los resultados en las empresas al implementar, o no, una cultura de colaboración según un estudio realizado a **más de 200 empresas de 22 giros**.

Periodo de 11 años	Empresas conflictivas	Empresas colaborativas
Ingreso neto	1%	756%
Precio de las acciones	74%	901%
Expansión de la fuerza laboral	36%	282%
Incremento en utilidades	166%	682%

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

# REFLEXIONES SOBRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO Y SU CORRECTA IMPLEMENTACIÓN

Estoy seguro que conoces los beneficios que la colaboración trae consigo. Probablemente hayas pensado en implementar alguna estructura de trabajo en equipo que lleve a tu organización al siguiente nivel. Pues bien, es precisamente acerca de eso que quiero comentar en esta ocasión.

Antes de comenzar, me permito recordarte algunos de los múltiples beneficios que estos sistemas (equipos de trabajo) posibilitan: mejoran la productividad y la calidad; incrementan la flexibilidad mientras se reducen costos operativos; aumentan la capacidad de atracción y retención del talento en nuestras organizaciones; las personas se involucran más en la consecución de las metas estratégicas de la organización; el ambiente de trabajo suele mejorar considerablemente y la motivación de las personas suele crecer.

Comencemos entonces, "Sistema de Alto Desempeño" (SAD), "equipos autodirigidos", "equipos de trabajo de alto desempeño", son algunos de los nombres con los



que encontrarás este modelo de trabajo en diferentes organizaciones. Es un sistema que busca, entre otras cosas, crear una estructura de trabajo lo suficientemente robusta que permita a las empresas maximizar su productividad, calidad, seguridad y desarrollo de su equipo por medio de la generación formal de equipos de trabajo que son soportados por toda la organización que se esfuerza para facilitar su desempeño.

A lo largo del año nos hemos involucrado en proyectos sumamente interesantes para nuestro equipo, no solo por la complejidad de los mismos sino por su poder transformador dentro de las organizaciones que depositan su confianza en nuestra consultoría. Un ejemplo ha sido la implementación del sistema de alto desempeño en una mina (es la primera vez que lo hacemos en una mina) con más de 500 empleados. Ahora desmitificaré un par de creencias y a partir de esto les comparto mis reflexiones:

**1. "En nuestra organización ya tenemos algunos equipos trabajando... no nos será tan complicado hacer la transición a este sistema".** Si bien es cierto que habrá algunos elementos de su forma de trabajo actual que les resultarán relativamente fáciles de adaptar y lograr cambiar el modelo, algo clave es que optar por un sistema así representa un cambio muy profundo en la organización, que va desde un nivel de creencias y valores or-

ganizacionales, hasta lo más superficial (no por eso menos importante) en la manera en que se modificará el reporte de resultados o se hará la asignación de tareas.

¿Vale la pena? Desde mi punto de vista, en definitiva, pero requerirá trabajo, "cabildeo", cocreación y mucha venta de ideas.

**2. "Una vez echado a andar, el sistema camina solo". ¡Falso! Hablamos de equipos autodirigidos, no de un sistema autodirigido.** Explico: previo al lanzamiento, hay trabajo de planeación y diseño. En la fase inicial se trabaja mucho desde el punto de vista socio-afectivo, tanto para la adopción de esta nueva forma de trabajo, como para la integración misma de los equipos.

Seguido de ello viene un periodo largo de monitoreo y ajustes frecuentes sobre el funcionamiento operativo de este (básicamente una iteración constante del CA si lo pensamos desde el PDCA - Plan,

Do, Check, Act), así como de acompañamiento a los equipos y quienes los lideran para asegurarse que vayan madurando en un ritmo adecuado. Esto último puede requerir la inversión de al menos un par de años. Una vez ahí, sí resulta mucho más fácil mantener en operación el sistema, y la cantidad de recursos destinados a ello que serán menores y más esporádicos.

Sin embargo, permítame usar esta analogía: es como volar un papalote (cometa o volantín para quien nos lee fuera de México); para levantarla en vuelo, hay que prepararse, revisar el espacio, esperar el momento adecuado, correr y esforzarse para que despegue, cuidarlo y poco a poco soltarle el hilo y si es necesario, recortarlo de cuando en cuando o correr un poco más, antes de poderse relajar y disfrutar de él, mientras con poco esfuerzo lo mantiene en el aire. Pero si lo amarra a la silla y lo descuida prolongadamente, puede que no soporte demasiado y termine por caer o reventarse el hilo.

Quisiera compartir un poco sobre los pasos que nos han resultado mejor seguir para el arranque del sistema, desde que se empieza a involucrar a más personas en el diseño fino de este, hasta que se echa a andar tras formar a los equipos.

Para construirlos, pequeñas células de trabajo –los equipos– toman algunos talleres para descubrir y adquirir algunas de las habilidades sociales más importantes que requerirán. Posteriormente se hace una sesión de trabajo que tendrá como finalidad facilitar su integración mediante actividades lúdicas de conocimiento interpersonal, generación de confianza, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos; para posteriormente (y hago la analogía con los 4 elementos usados en varios modelos que describen el temperamento, comportamiento o personalidad), sentarse a conversar sobre cuál será el nombre que les identifique (aire), el lema que les

inspire (fuego), las reglas que les normen (tierra) y los roles y responsabilidades que les convoquen (agua). Para finalizar, se esclarecen las inquietudes y dudas que emergen para, a partir de entonces, dar un seguimiento cercano tanto a su desempeño, como a su proceso y dinámica grupal (que en la etapa inicial es mucho más importante que el desempeño mismo).

Considéralo una inversión mediante un equipo multidisciplinario que brindará soporte a quienes lideren los equipos y a las áreas que procurarán: productividad, calidad, relaciones y talento, ética, seguridad, etc. Todo esto no sería realmente posible o sustentable a menos que se haya trabajado primero con el resto de la organización empezando por su nivel uno y dos, que serán quienes codisen el sistema de manera que se adueñen de él tanto como para incorporarlo al ADN mismo de la organización en un compromiso a largo plazo que puede rendir grandes frutos en múltiples niveles, pero que también requiere trabajo y paciencia. A partir de las bases que les ha dejado el equipo anterior, y para que aterricen un poco más algunos métricos de los que se harán cargo a partir de ahora, se ha de integrar a este proceso de diseño al siguiente nivel organizacional.

Los puestos que normalmente realizaban las funciones de coordinación o supervisión se verán fuertemente afectados en tanto habrán de dejar un poco de lado el rol de supervisión para transformarse en facilitadores que cumplirán la “triple función” de soporte, habilitación y demanda de resultados. Es por esto que resulta vital la inclusión de este grupo, que propiamente serán quienes operen el sistema en una etapa tan temprana del proceso.

Finalmente, se habilita a aquellas personas que habrán de sostener el despliegue de la iniciativa mediante el entrenamiento y formación de los equipos de trabajo, ya que mientras esto último es posible tercerizarlo, no lo recomendamos por no convenir a los intereses de nuestros clientes, puesto que por un lado resultaría demasiado costoso para la organización, y por otro, habría una parte de ella que no

Encontrar la propiedad ideal para ti o los tuyos es cuestión de **hacer equipo.**

**Acércate a Jom! y confía en que nuestros asesores escucharán tus necesidades y encontrarán lo que estás buscando con el poder de la comunidad.**



Escanea el código QR y **déjanos tus datos**, o llámanos a

4442215761

Síguenos en nuestras **redes sociales**

@ComunidadJom

comunidadjom

Jom! Comunidad Inmobiliaria

<https://www.jom.mx>

# Jom!



**La nueva  
normalidad  
es colaborativa**

\*Siquieres ofrecer tu propiedad  
también te podemos ayudar



quedaría suficientemente vinculada con los equipos y esto podría poner en riesgo la sostenibilidad de esta estructura de trabajo.

Por último, no puedo dejar de hacer énfasis en la importancia de ver este sistema de manera multi-dimensional, puesto que si bien es cierto que en el mediano y largo plazo puede traer resultados por mucho superiores para la organización, esto es solo la consecuencia visible de todo el trabajo que hay detrás de la creación y mantenimiento de una estructura donde la organización trabaja al servicio de los equipos, donde existe un adecuado diseño de equipos, tareas, indicadores, roles, etc., así como del trabajo de ayudar a formar y acompañarles en su proceso interpersonal como sistema (equipo) formado por personas que suman su trabajo aportando -y sacrificando a veces- su individual forma de ser, de relacionarse, pensar, hacer, motivarse, etc.

Así es que con una mirada balanceada y equitativa (subrayando la diferencia entre equidad e igualdad) entre resultados, procesos y personas, tendrá en sus manos uno de los mejores motores que pueden impulsar a una organización: **la colaboración.**



**Paul Massieu Arvizu**

Fundador, Socio y Director General  
Consultoría MÁS

# En Pixie & Tonsie

Ofrecemos servicio de:



*Desayunos  
Sorpresa*



*Cajas  
Sorpresa*



*Obsequios  
Corporativos*

#creamosconexionescon:  
Clientes, colaboradores,  
familia y amigos



pixieandtonsie



pixie&tonsie



4442394330



pixieytonsie@gmail.com

**Pixie &  
Tonsie**  
Gifts/Wellness



El día de hoy te quiero compartir un tema que cada vez salta más a la luz, y es el de la internacionalización de la práctica de Recursos Humanos (RR. HH.) en el mundo. De Oriente a Occidente y de norte a sur, cada vez observamos más la fuerza que está tomando el área de gestión de talento en las organizaciones. La movilidad internacional de profesionales de RR. HH. está en boga, pero ¿cómo podemos prepararnos para ser un profesional de RR. HH. de clase mundial?

Para responder esta pregunta, nos referiremos a la institución que por más de cuarenta años ha certificado la práctica internacional de RR. HH. en el mundo:

**El HR Certification Institute®. Con origen en los EE. UU., ha certificado a más de 500,000 profesionales en más de 125 países, lo que lo consolida como la institución por excelencia más respetada en el campo de la validación de conocimientos de RR. HH. en el mundo.**

Anteriormente, profesionales de RR. HH. de Hispanoamérica viajaban recurrentemente a EE. UU. a prepararse y obtener estas certificaciones altamente valoradas por empresas de alto nivel que conocen la importancia de tener profesionales internacionalmente certificados en sus filas. Una excelente noticia es que, con la finalidad de hacer más accesibles sus certi-

ficaciones en la comunidad de RR. HH. hispanohablante, hace algunos años el HR Certification Institute® puso a disposición algunas de ellas en idioma español, por lo que ahora más que nunca vale la pena considerar esta opción si se es un profesional de RR. HH., especialmente en cualquiera de estas circunstancias:

- Trabaja en una empresa trasnacional.
- Busca implementar procesos de RR. HH. bajo estándares internacionales.
- Busca distinguirse como un profesional de RR. HH. de clase mundial en el mercado laboral.
- Desea competir para un puesto internacional directivo en dentro de dicha área.
- Tiene como objetivo migrar a otro país y seguir desempeñándose en departamentos similares.

La movilidad laboral internacional de profesionales de RR. HH., la implementación de estándares internacionales y la competencia por los mejores puestos de trabajo continuarán incrementándose; por lo que nunca es tarde para voltear a ver la opción de obtener alguna de las certificaciones internacionales del HR Certification Institute® y clasificarse como un profesional de RR. HH. de clase mundial.

Si deseas más información acerca de estas formaciones en español, así como programas de preparación para certificarte, puedes encontrarlos aquí:

[www.grupo-prho.com](http://www.grupo-prho.com)



\*Escanea el código QR para ser dirigido a este sitio web.

Gume Arzola  
Coordinador Académico de Grupo-PRHO

# Team coaching:

**LA SOLUCIÓN DEL EQUIPO FRENTE A CUALQUIER CRISIS.**



Hace unos años no creía o sabía que el team coaching pudiera tener efectos tan positivos en una empresa, hasta que yo misma lo pude presenciar. Existen muchas intervenciones para llevar al equipo a su mayor rendimiento, que utilizadas en el momento preciso pueden detonar acciones que definitivamente cambiarán el rumbo de su historia<sup>1</sup>. Aquí te cuento un caso de éxito de team coaching que seguro se parecerá a lo que vive y necesita tu equipo de trabajo.

El coaching de equipos (team coaching en inglés) consta de una serie de sesiones diseñadas para un equipo de trabajo cuyo fin es no solo alcanzar un objetivo específico que suene retador por el tiempo, los recursos o la capacidad, sino que tiene como meta principal transformar la dinámica de éste de tal manera que se genere el fortalecimiento de las relaciones entre sus miembros, la toma de conciencia de las normas que comparten, la claridad de funciones y objetivos y la solución compartida de tareas, para que al final todas estas competencias desarrolladas o realineadas puedan llevarlos a resolver cualquier situación que se les presente como equipo.<sup>2</sup>

De frente a la pandemia, un equipo de trabajo contrató este servicio de team coaching con nosotros y tuvo una duración de seis sesiones, cada una de cuatro horas. Era una organización que daba servicio al cliente y que no había cerrado en este periodo, ya que parte de sus operaciones eran esenciales, pero que desde 2019 había experimentado el cambio de un nuevo director.

El equipo estaba formado por distintas áreas: Operaciones, Ventas, Administración, Finanzas, Procesos y Dirección. Había seis personas que habían trabajado por lo menos siete años juntas, y algunos integrantes hasta veinte años, y se encontraban frente al reto de rediseñar la organización para hacerla sostenible, pues acababan de pasar por un periodo de reestructura y reasignación de funciones, lo que había impactado en todas las áreas desde enero de 2020. En el momento en que inicia la pandemia todo se agravó por la falta de comunicación entre ellos, porque cada área buscaba adaptarse de forma separada a la nueva realidad con horarios restringidos y formas diferentes de hacer lo que hasta entonces había estado haciendo.

**MODELO PARA DIAGNOSTICAR INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES A NIVEL DE EQUIPO**



Aunado a esto, el proyecto no era bien visto, pues en lugar de querer invertir en el equipo había opiniones divididas: la mitad de ellos no creía que tomado tiempo para “trabajar juntos” se resolviera lo que ya hacían trabajando en el día a día, y además el presupuesto designado para el proyecto había sido visualizado por algunos para incorporar personal más capacitado para cubrir puestos que se habían quedado vacantes a finales de 2019. El proyecto era una iniciativa de la alta dirección, por lo que para el día del inicio del programa estaban expectantes sobre lo que sucedería en ese primer encuentro. Aquí les comparto nuestra vivencia.

El inicio del programa se hizo en una sala fuera de la organización con servicio de desayuno a la carta. Los integrantes del equipo pudieron interactuar treinta minutos antes como lo harían en cualquier convivio, y posteriormente se reunieron en la mesa de trabajo para comenzar el trabajo. Se les mostró el modelo del team coaching que se estaría utilizando y también el número de sesiones que tendrían para conseguir el objetivo que ellos acordaran en estas primeras dos sesiones sin perder de vista las interacciones entre ellos como equipo y organización.

Los integrantes del equipo eran personas de entre treinta y cincuenta años que se encontraban muy comprometidas con la organización y cuyos lazos los unían de mucho tiempo atrás. En el prediagnóstico que se hizo con cada uno de ellos antes de esa primera sesión, se identificó que les costaba darse retroalimentación en sus áreas de responsabilidad, y que al resolver alguna situación no se llegaban a comunicar las iniciativas y podían llegar al retrabajo.

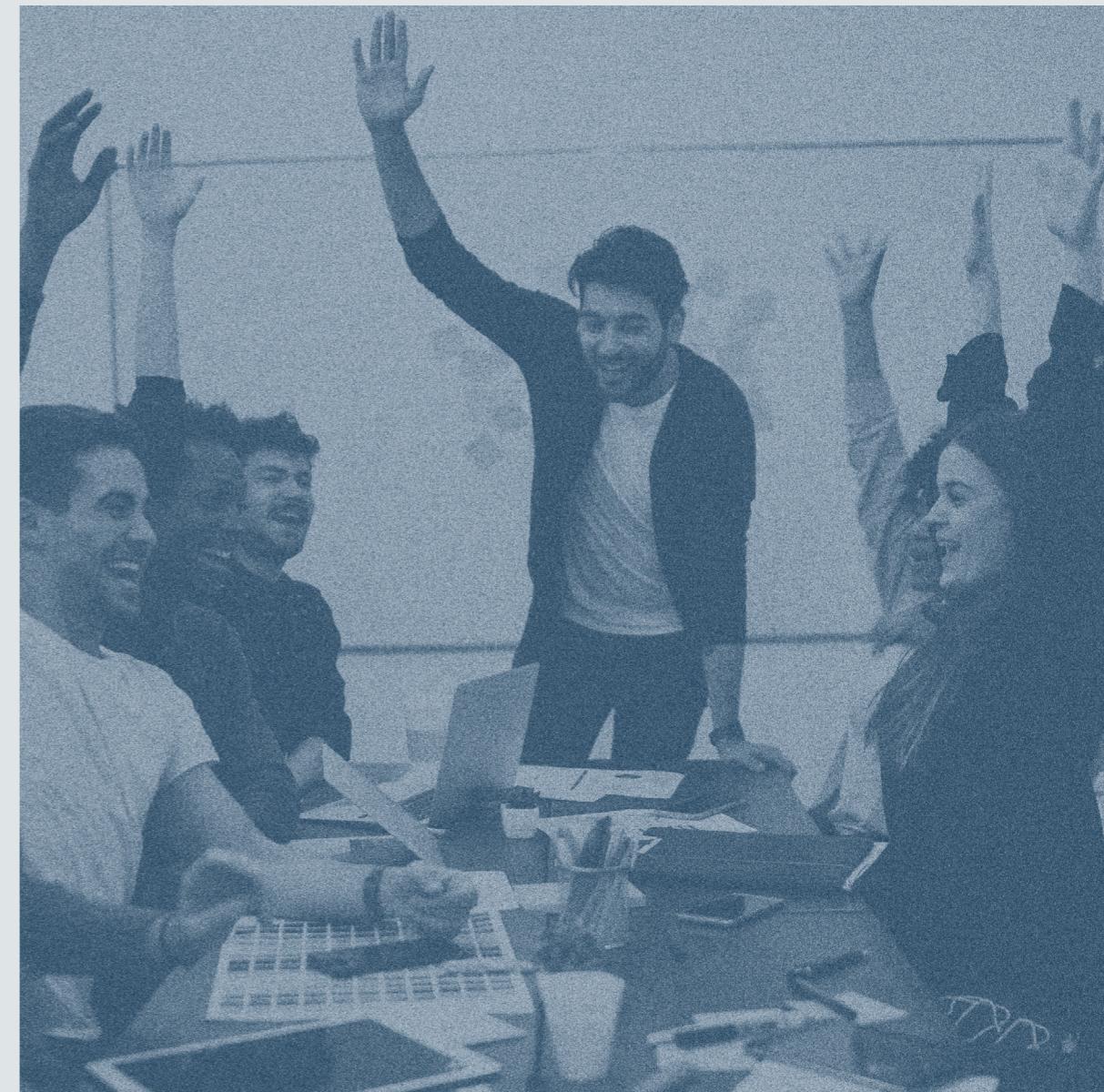
El primer día se propuso una dinámica en donde cada quien contaba una experiencia que para los demás no fuera fácil de adivinar. Las situaciones que compartieron los seis fueron muy personales, y nadie de los presentes las conocía hasta ese momento. Las experiencias compartidas fueron agridulces, y fue una dinámica de arranque en donde permitieron una mirada hacia sí mismos más profunda, lo que

promovió un inicio formal de un proceso diferente al que se da en el día a día.

La segunda parte de esta primera sesión sirvió para hacer un proceso de **Constelaciones Organizacionales**, donde se agradecía y se reafirmaba el compromiso de ellos con el equipo, representado por la persona que había entrado a la empresa antes que ellos y la que lo había hecho de forma posterior. Esto permitió hacer una historia en el tiempo de los treinta y cinco años, que además se quedó como un entregable para la inducción de nuevo personal. Fue un momento emblemático de reconstrucción del equipo que permitió romper con su statu quo y el reconocimiento de ellos inicialmente como seres humanos y luego como parte de la organización<sup>3</sup>.

En la segunda sesión se evaluaron a sí mismos como equipo de trabajo en rubros como comunicación, trabajo en equipo, escucha, cumplimiento de objetivos, entre otros; y posteriormente al mostrar los resultados se habló de los paradigmas que se tenían en el equipo sobre la manera de tratar a cada uno de los integrantes. Por ejemplo, se tenía el “fantasma” de que no se podía retroalimentar a uno de ellos porque se enojaba. Al revisar la historia, se vio que desde el surgimiento de esta creencia al presente habían pasado más de cinco años, e incluso había cambiado ya la etapa de vida de la persona. Salió a la luz que esto no había seguido sucediendo, pero los demás no lo habían vuelto a intentar.

De la tercera a la quinta sesión se trabajaron dinámicas de equipo, y debido a que escogieron como objetivo hacer mejoras en el servicio más demandado a través de un diagnóstico inicial para posteriormente ir proyectando una mayor demanda, mejores tiempos y mayor satisfacción del cliente; se revisó el diagrama de flujo del proceso completo que involucraba a todas las áreas de la organización y que permitió hacer un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por departamentos, de tal forma que pudieron dar retroalimentación cruzada hacia cada líder. Se efectuó un mapeo de procesos y se



acordaron los indicadores de productividad y positividad (valores humanos dentro del grupo) a presentar para el final del proyecto<sup>4</sup>.

En la última sesión se hizo la presentación de los logros. Fue la primera vez que todos se oían entre sí y que incluso estaban involucrados en la obtención de los resultados financieros, debido a que la consigna era que entre, por lo menos, dos personas elaboraran la exposición, y sobre todo corroboran la información con los departamentos que estaban alrededor del

proceso; así que cuando el director preguntaba sobre algún dato, no era únicamente el dueño del procedimiento quien respondía. Mostraron los alcances del momento que iniciaron el proceso y un trimestre después ya con las mejoras que habían iniciado, y al compararlos se demostró que se obtuvo una mejoría del 20 % de trámites en tiempo, y había habido importantes comentarios de clientes estratégicos sobre la buena atención brindada. El director reportó también que tenía no solo más conocimiento de lo que pasaba en la organización, sino que podía observar

la influencia que cada líder tenía en los resultados de cada área y desde ahí un mayor control sobre los números que daba la organización, incluso al enfrentar una demanda atípica por la suspensión de actividades en tiempos de pandemia.

Para cerrar, escogieron al azar una fotografía y un concepto que les hablara sobre el aprendizaje de este proyecto de team coaching; uno de los más significativos fue la palabra “agradecimiento”, que le tocó al nuevo director, con la cual expresó su gratitud a cada uno de los coordinadores. Se sintió un momento de vulnerabilidad y fortaleza dentro del equipo, pues al estar resolviendo las urgencias diarias no había tomado un momento para expresarles esto como líder de la organización, y ellos de sentirse valorados como soporte de sus decisiones. Ellos compartieron que el covid-19, lejos de dañarlos como organización, los había enseñado a replegar fuerzas y trabajar en la estrategia como líderes de la agrupación para vivir la misión con la visión en la mente.

Tres meses después de esto, se le dio seguimiento al equipo para ver si los objetivos habían podido sostenerse a lo largo del tiempo y se reportó la misma sinergia en la dinámica del equipo. Para este entonces no todo habían sido metas alcanzadas, sin embargo, en los momentos difíciles habían aprendido a encargar parte de la responsabilidad en el equipo y todos se sentían más involucrados y más acompañados en sus propios objetivos y los de la organización en general. En esos días una nueva legislación cambiaba algunos procesos. Lo que en años anteriores les generaba ansiedad, estrés y conflictos por no compartir la información entre departamentos, este año había sido diferente, ni siquiera lo veían como un obstáculo, sino como parte de las adaptaciones que hacían mes con mes. Todos estaban enterados de cómo iban los indicadores incluso antes de la junta formal, y se sentía más integración entre ellos.

Al leer este artículo, ¿algo te parece familiar? La inversión a mediano plazo es la solución adecuada para hacer frente a cualquier situación del entorno

VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo, por las siglas en inglés), como la influenza, el covid-19, el nuevo gobierno, los fenómenos de la bolsa, cambios de dirección, entre otros; y pudimos demostrar que la organización desarrollada y ejercitada con team coaching puede lograrlo.<sup>5</sup>

¿Tu equipo se encuentra preparado para sus próximos retos?



**Michel Villaseñor González**  
Lideresa de Administración, Consultora y Facilitadora en Consultoría MÁS.

1. Cummins y Worley. (2005). Work Design - Team process interventions. Organization, Development and Change (342 - 349). EUA: Thomson South-Western.

2. Anwanderter, P. y Escobar, R. (2015). Team Coaching: Cómo desarrollar equipos de alto desempeño. Chile: Chan! Editores.

3. Echegaray, G. (2008). Para comprender las constelaciones organizacionales. España: Editorial Verbo Divino.

4. Team Coaching International. (2021). TCI's Industry, Leading Methodology Catapults Teams to Peak Performance. Recuperado de <https://teamcoachinginternational.com/tcis-methodology/>

5. Strategic Foresight, (2018). VUCA: el cambio como nueva normalidad. Strateg Capitalismo Consciente. Recuperado de <https://www.strategicforesight.es/blog/imprescindibles/vuca-cambio-como-nueva-normalidad/>

## ¡FORTALECE EL PATRIMONIO DE TUS COLABORADORES!

Sí, tú puedes apoyar e impulsar a tu equipo de trabajo para que obtengan la casa de sus sueños, cambien su hipoteca actual para mejorar sus condiciones de crédito, compren un terreno o incluso construir.



### CONTACTO:

Tel. 44 4592 7366

Cel. 44 4481 9783 / 44 4593 5599

[heherrera@socasesores.com](mailto:heherrera@socasesores.com)  
[desparza@socasesores.com](mailto:desparza@socasesores.com)

Vista Hermosa No. 325 Col. Jardín, S.L.P.

## **Las personas no dejan un trabajo dejan un mal jefe.**

¿Cómo es un buen jefe?

---

## **La importancia de una campaña de valores en la organización**

Crea una cultura  
organizacional  
fuerte y sólida.

---

## **¿Tienes potencial de liderazgo?**

Te invitamos a  
hacer el test.

---

## **¿Para qué sirve el coaching de fortalezas?**

Un gran valor  
para las organizaciones.

---

