

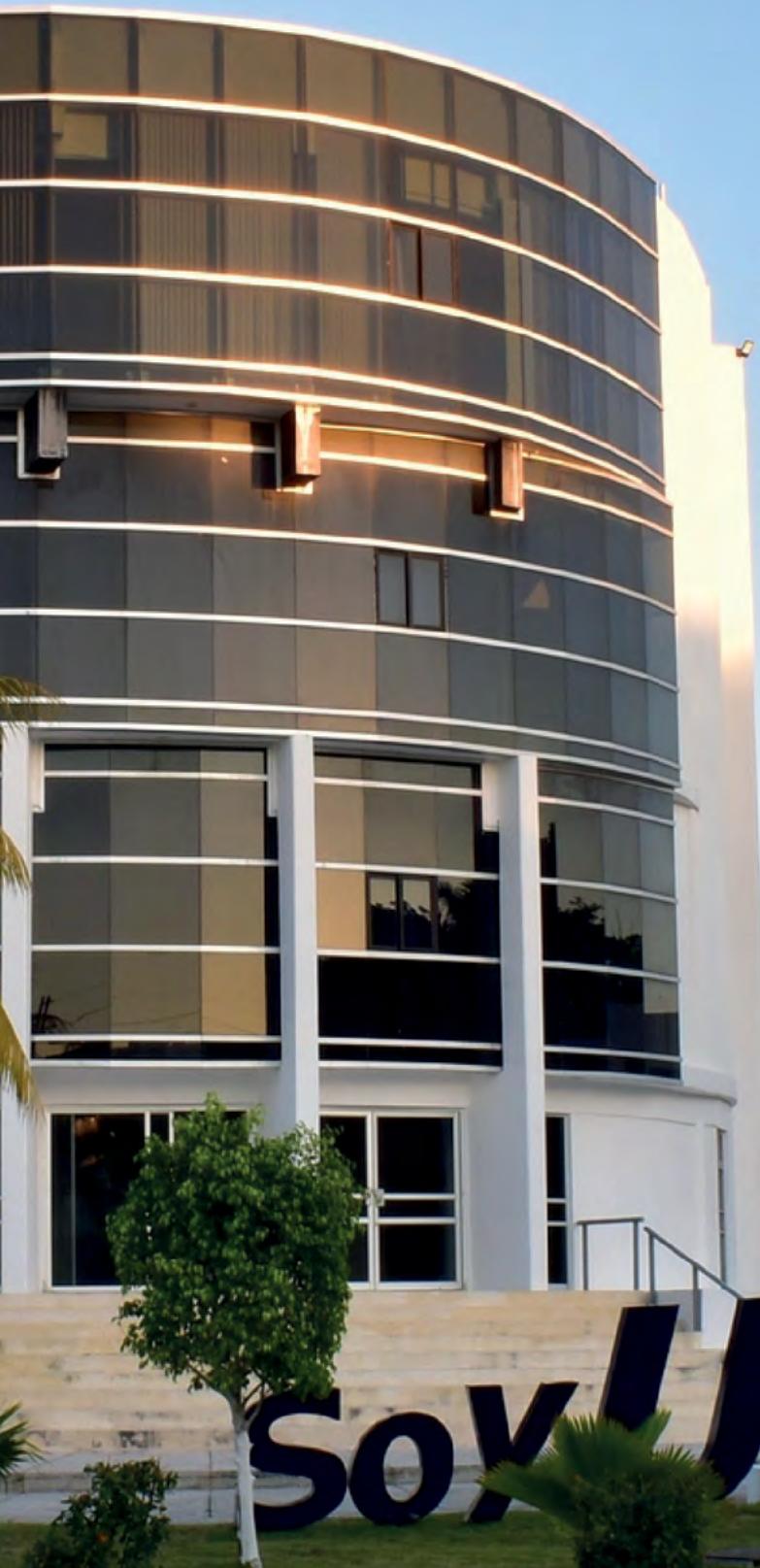
UNIVERSCIENCIA

Universidad de Oriente
Enero - Abril 2025
Número 68, Año 23
DOI:10.63358/uc.v23i68

Revista de divulgación científica



Número especial: **Liderazgo Positivo**

**Soy UO**

En Universidad de Oriente se ofrecen más de 100 programas académicos en las áreas de salud, humanidades, económico administrativas, ingenierías y posgrados, abarcando licenciaturas, maestrías, diplomados y doctorados en diversas modalidades. Con un campus internacional en Cancún y la modalidad 100% en línea que ofrece UO Global Universidad, se consolida una proyección y vinculación universitaria a nivel internacional.

CAMPUS:

- PUEBLA • VERACRUZ • CANCÚN
- POZA RICA • COATZACOALCOS

+ 100 programas**LIDERÁ EL
MUNDO DEL
FUTURO.**

CRÉDITOS

DIRECTORIO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Dr. R. Enrique Agüera Ibáñez

Presidente Fundador

Mtra. Aida Ordoñez Muñoz

Rectora General C.E.O.
Consortio Educativo de Oriente

Mtro. Armando G. Guadarrama Luyano

Rector UO Puebla

Mtro. Carlos Alberto Acosta Flores

Director de Posgrado

Mtra. Erika de la Rosa Silva

Directora Académica

UNIVERSCIENCIA

Mtra. Sofía Zacatzi Rosas

Coordinador General

Lic. Rafael Cruz Sánchez

Revisor y Corrector de estilos

Grupo Nobula

Editor



CONSEJO CONSULTORIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Dr. René Valdiviezo Sandoval

Presidente

Dr. Jorge David Cortés Moreno

Dr. Carlos Aguilar Ibáñez

Dr. Pedro Ángel Palou García

Dr. Juan de Dios Pineda Guadarrama

Dra. Isis Luz María Juárez Rodríguez

Dr. José Luis Hernández

Dra. María Elena Méndez Guzmán

Dra. Araceli Espinosa Márquez

Dr. Carla Irene Ríos Calleja

Consejeros

UNIVERSCIENCIA CONSEJO EDITORIAL

Dr. Miguel Ándel Pérez Maldonado

Editor de Unidiversidad

Dr. Juan de Dios Pineda Guadarrama

New México Institute of
Mining and Technology

Dr. Jorge David Cortés Moreno

BUAP

Dr. Pedro Ángel Palou García

BUAP

Dra. Isis Luz María Juárez Rodríguez
CISDE

Dr. Humberto Morales Moreno
ICGDE

Dr. Omar Mayorga Gallardo
BUAP

UNIVERSCIENCIA

Revista de divulgación científica

Creatividad en nombre: Neographos Diseño

Diseño de cabezal: LDG Francisco Aguilar Gámez

Diseño Editorial: DG Alex Ruiz Cárdenas

Corrección de Estilo: LH Rafael Cruz Sánchez

Universciencia Revista de divulgación Científica , Año 23, No. 68, enero - abril 2025, es una publicación arbitrada, de periodicidad cuatrimestral, editada por Universidad Estatal de Oriente, A.C., Campus Puebla, a través de la Dirección de Posgrado e Investigación, Av. 21 Oriente, No. 1816, Col. Azcárate, Puebla, Puebla, México, C.P. 72501. Tel: (222) 21116 98, <https://www.uo.edu.mx/inicio>, universcience@soyuo.mx . Editora responsable Aida Ordoñez Muñoz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-2024-070812591500-102, ISSN: 1665-6830, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, Licitud de Título en trámite y Licitud de Contenido en trámite, por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Impresa por Talleres de Juan S. Sánchez Domínguez, Prolongación de la 16 Sur, No. 9513, Col. Granjas de San Isidro, Puebla, Puebla, México. Whatsapp: 2224133741. Este número se terminó de imprimir el 30 de abril de 2025, con un tiraje de 1,000 ejemplares.

PRESENTACIÓN

René Valdiviezo Sandoval

Universciencia entrega en este número, una edición especial en donde se aborda un tema de gran relevancia, aunque de poca difusión, el Liderazgo Positivo.

El liderazgo ha sido un tema abordado por distintas disciplinas, tanto de las Ciencias Humanas, como por las Ciencias de la Naturaleza y, en el caso de las primeras, por disciplinas que estudian desde el comportamiento humano y social, hasta las que se ocupan de los aspectos organizativos y de administración y gestión de la vida y relaciones sociales.

De esta manera, se aborda un tema de gran importancia en los tiempos actuales. Por ello, ponemos a su consideración cinco colaboraciones de estudiosos y expertos en la gestión, en los aspectos laborales, en los de bienestar social, en las condiciones mundiales y en el gobierno, en sus relaciones con el liderazgo positivo.

Esperamos con ello, aportar elementos de análisis y reflexión sobre la importancia y características del fenómeno contemporáneo del liderazgo.

Este número de Universciencia se enriquece también, con una aportación cultural y artística sobre el tema que abordamos, complementando con ello, las reflexiones al respecto.

En primer lugar, Jorge David Cortés Moreno, en su artículo titulado *Gobierno y liderazgo mundial*, analiza la transformación del liderazgo en el contexto político actual, donde la efectividad ha superado al carisma como criterio de elección. Examina cómo los ciudadanos han priorizado resultados tangibles en áreas como economía, seguridad y bienestar social sobre la imagen personal de los líderes.

En el texto, se exploran casos de América Latina, Europa y Estados Unidos, destacando la emergencia de liderazgos regionales que responden a necesidades inmediatas más que a proyectos ideológicos a largo plazo.

Se realiza una reflexión importante sobre la creciente preferencia de gobernantes que garantizan estabilidad, sobre amplias libertades sociales, para llegar a la conclusión de que el liderazgo global enfrenta una crisis de legitimidad, en donde se redefine la forma en que se ejerce el poder por la búsqueda de resultados efectivos y eficientes.

Su reflexión final es muy importante, y afirma que: "Los liderazgos mundiales están ausentes en lo político y los que se alcanzan a ver, pueden ser rebasados por personajes como Jeff Bezos, Elon Musk y William Gates, no se diga de algunos famosos, ya sea del deporte, la farándula y las redes sociales. A partir de lo anterior, será misión de los ciudadanos exigir resultados y, a cambio, reconocer competencias. (...) Hay liderazgos que nos gustan y otros que apenas debemos conformarnos con tenerlos."

Mauricio Saldaña, en su texto titulado Liderazgo en un mundo extremo, analiza los desafíos del liderazgo en un mundo caracterizado por cambios acelerados, por crisis globales y por incertidumbre.

Nuestro autor parte de un enfoque basado en la psicología positiva y modelos del bienestar, y analiza las competencias esenciales para liderar en entornos extremos, como la resiliencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad.

Destaca en su trabajo, que presenta estudios de caso que evidencian cómo el liderazgo efectivo requiere una combinación de toma de decisiones estratégicas, comunicación clara y fomento del bienestar organizacional.

Su investigación destaca la importancia de generar entornos de trabajo positivos para potenciar la motivación, la innovación y la cohesión, en tiempos de crisis.

En su conclusión, Saldaña sostiene que el liderazgo en escenarios extremos debe centrarse en la construcción de confianza, en la gestión del cambio y en la implementación de estrategias sostenibles que equilibren el rendimiento y el bienestar de los colaboradores.

En su trabajo, *Liderazgo efectivo, evaluación, innovación 2025*, David Villanueva L. explora la relación entre liderazgo efectivo, evaluación organizacional e innovación como elementos clave para mejorar la efectividad en las instituciones públicas y privadas.

Argumenta que un liderazgo transformacional, basado en la motivación y el compromiso, impulsa la creatividad y la implementación de nuevas estrategias, lo cual es central para cualquier institución.

A través de una metodología mixta, que incluye estudios de caso y análisis de indicadores de desempeño, nuestro autor examina el impacto de la evaluación en la toma de decisiones y en la optimización de procesos.

Sus hallazgos sugieren que un entorno de trabajo con liderazgo inspirador y evaluaciones constantes fomenta la mejora continua y la adaptabilidad ante desafíos cambiantes.

Por último, en sus conclusiones, sostiene que la integración de estas prácticas favorece la sostenibilidad organizacional, promoviendo tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los colaboradores.

Roberto Enrique Agüera Ibáñez, en su texto titulado: La relación del bienestar, significado de vida y el desempeño laboral, analiza la relación entre el bienestar, el significado de vida y el desempeño laboral en la Alta Gerencia del Consorcio Educativo de Oriente (CEO).

En su análisis explora, a partir de la aplicación de los modelos de bienestar de Martin Seligman y el liderazgo positivo de Kim Cameron, cómo la percepción de una vida con propósito influye en el compromiso y rendimiento de los líderes organizacionales.

El trabajo utiliza, de manera rigurosa, una metodología mixta, con pre-test y post-test, lo que permite presentar resultados empíricos con objetividad y, con ello, evaluar el impacto de una intervención basada en la psicología positiva.

Los resultados indican que, nos dice el autor, fortalecer el significado de vida en los colaboradores mejora la satisfacción laboral, la motivación y la productividad.

Concluye finalmente que, integrar estrategias de liderazgo positivo y propósito en el entorno organizacional, no sólo eleva el bienestar de los líderes, sino que también optimiza el desempeño empresarial y la rentabilidad.

Finalmente, Juan Manuel Agüera Castro, en su texto titulado: *Relación de la comunicación efectiva a través del liderazgo positivo y el desempeño laboral*, examina el impacto de la comunicación efectiva en el ámbito de la Alta Dirección del Consorcio Educativo de Oriente (CEO) y su relación con el desempeño laboral, bajo el marco teórico del liderazgo positivo.

Basado, al igual que el texto anterior, en los importantes modelos de bienestar de Martin Seligman y liderazgo positivo de Kim Cameron, se indaga cómo una comunicación organizacional clara, alineada con un liderazgo que fomente el reconocimiento y la motivación, influye en la satisfacción y productividad de los directivos.

A través de un diseño de investigación mixto secuencial explicativo, incluyendo encuestas y análisis cualitativos, los resultados evidencian que una comunicación eficaz reduce el estrés, fortalece el compromiso y mejora el rendimiento organizacional.

Concluye que la implementación de estrategias de comunicación efectiva y liderazgo positivo son clave para optimizar la cultura corporativa y la eficiencia en la gestión educativa.

Debe destacarse en los dos últimos artículos, el trabajo empírico realizado en el ámbito de la Dirección del Consorcio Educativo de Oriente el cual, no sólo da soporte objetivo a los estudios presentados, sino que aporta en la aplicación práctica de las reflexiones que se incluyen en este número especial de Universcienza.

Quede pues a su disposición y análisis el material aquí presentado.

Puebla, Pue., Abril 2025

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.303](https://doi.org/10.63358/uc.v23i68.303)

LIDERAZGO CONSCIENTE, POSITIVO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL

ÍNDICE

Los oficios incómodos
por: Miguel Maldonado.

A quienes desazolvaron cañerías,
llevan perros a la hoguera,
limpián excreciones en estatuas,
atienden de noche los negocios,
hacen algo útil sin ser vistos;
separan
que cuando corren la tubería
o sostengo en las manos un frasco,
pienso en ustedes.
Y no sé
de qué va hacer este gesto.

09

Gobierno y liderazgo mundial: entre gustar y tener
Jorge David Cortés Moreno

15

Liderazgo en un mundo extremo
Mauricio Rodríguez Saldaña

21

Modelos del bienestar y felicidad en instituciones educativas. Caso de estudio Consorcio Educativo de Oriente CEO: análisis de la relación del bienestar e impacto del significado de la vida en el desempeño laboral de los líderes en la alta dirección
Roberto Enrique Agüera Ibáñez

31

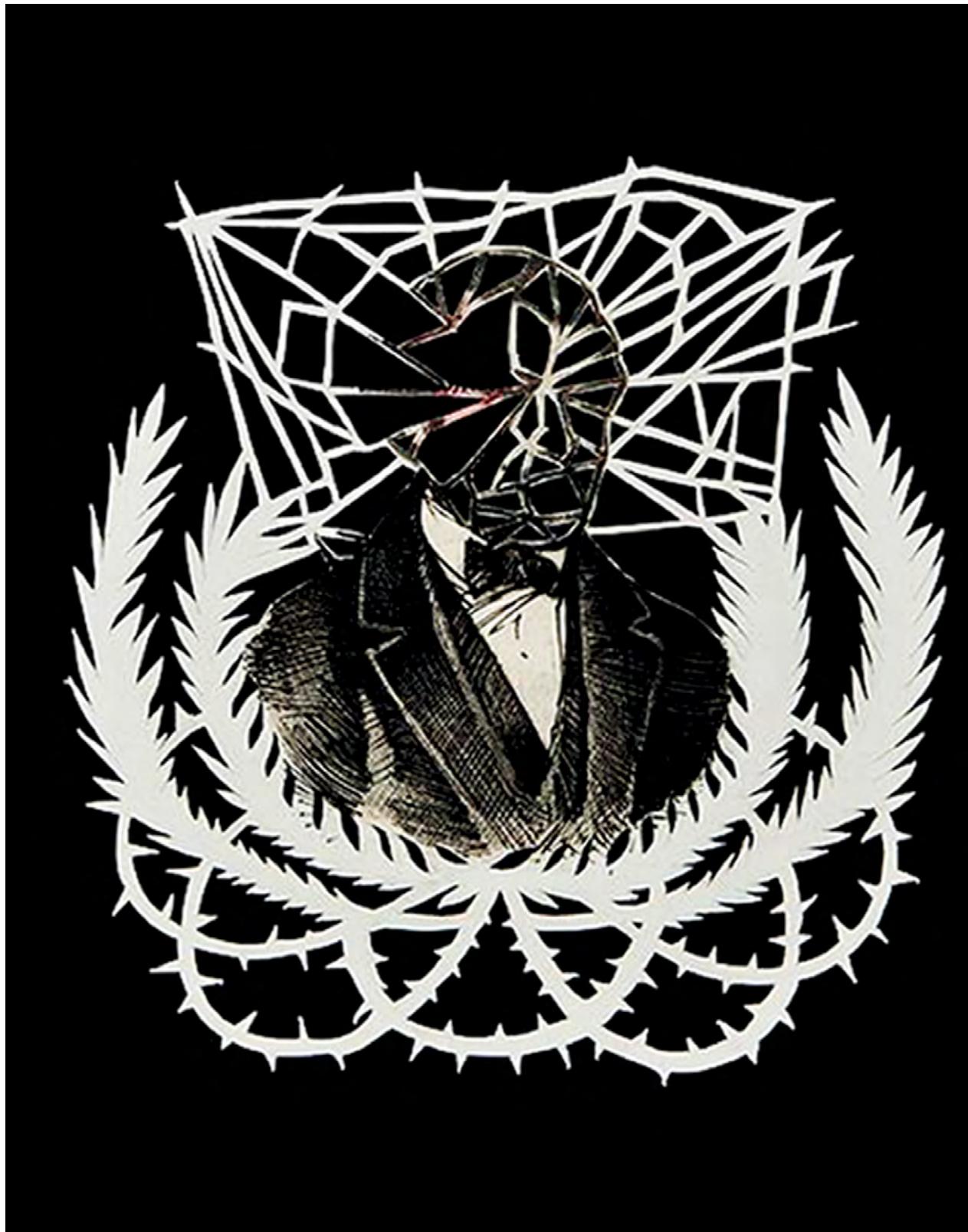
Dossier cultural y artístico
“Arquetipos visuales del poder”, de Omar Árcega
Adriana G. Alonso Rivera

51

Liderazgo y evaluación como elementos que favorecen la innovación y la efectividad
David Villanueva Lomelí

65

Modelos del bienestar en instituciones educativas. Caso de estudio Universidades de Oriente CEO: impacto de la Comunicación efectiva, a través del liderazgo positivo y el desempeño laboral
Juan Manuel Agüera Castro



Omar Arcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

GOBIERNO Y LIDERAZGO: ENTRE GUSTAR Y TENER

GOVERNMENT AND LEADERSHIP: BETWEEN LIKING AND HAVING

JORGE DAVID CORTÉS MORENO

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.304](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.304)

Resumen

Este artículo analiza la transformación del liderazgo en el contexto político actual, donde la efectividad ha superado al carisma como criterio de elección. A partir de un enfoque pragmático, se examina cómo los ciudadanos han priorizado resultados tangibles en áreas como economía, seguridad y bienestar social sobre la imagen personal de los líderes. Se exploran casos en América Latina, Europa y Estados Unidos, destacando la emergencia de liderazgos regionales que responden a necesidades inmediatas más que a proyectos ideológicos a largo plazo. A través de un análisis comparativo, se identifica la creciente preferencia por gobernantes que garantizan estabilidad, incluso a costa de restricciones democráticas. Se concluye que el liderazgo global enfrenta una crisis de legitimidad, en la que la búsqueda de resultados eficientes redefine la forma en que se ejerce el poder y se construye la gobernabilidad.

PALABRAS CLAVE:
LIDERAZGO POLÍTICO,
PRAGMATISMO,
GOBERNABILIDAD,
RESULTADOS, CRISIS
DEMOCRÁTICA.

Abstract

This article analyses the transformation of leadership in the current political context, where effectiveness has overtaken charisma as a criterion for choice. Using a pragmatic approach, it examines how citizens have prioritised tangible results in areas such as the economy, security and social welfare over the personal image of leaders. Cases in Latin America, Europe and the United States are explored, highlighting the emergence of regional leaderships that respond to immediate needs rather than long-term ideological projects. Through a comparative analysis, the growing preference for rulers who guarantee stability is identified, even at the cost of democratic restrictions. It concludes that global leadership faces a crisis of legitimacy, in which the search for efficient results redefines the way in which power is exercised and governability is built.

KEY WORDS:
POLITICAL LEADERSHIP,
PRAGMATISM,
GOVERNABILITY, RESULTS,
DEMOCRATIC CRISIS.

*jorged.cortesmoreno@viep.com.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

**LOS NUEVOS
LIDERAZGOS NO SOLO
NO SERÁN GLOBALES
SINO REGIONALES
Y SU CARISMA NO
SERÁ TAL SINO SUS
COMPETENCIAS
PARA PRODUCIR
RESULTADOS.**

En los tiempos que corren, no se identifican líderes mundiales capaces de conducir a las democracias hacia buen puerto, considerando la evidente ola del autoritarismo que se está experimentado en distintos lugares del planeta. Rusia, Venezuela, Corea del Norte, Irán y China están moviendo sus piezas para ir conquistando distintas arenas, ya sea territoriales, comerciales y no se diga las bélicas.

Del lado democrático occidental, no se alcanza a ver la llegada de alguien que pudiera ser identificado como un nuevo Winston Churchill, quien fue capaz de unir esfuerzos para enfrentar a Alemania.

Tampoco se alcanza a ver en el horizonte a un Franklin D. Roosevelt, con las competencias necesarias para emprender la recuperación de la economía occidental, no como la que aquel enfrentó en 1930, sino en plena pospandemia y con un escenario complejo a más no poder. La característica más importante de la crisis que está viviendo el mundo en 2025 radica en su combinación de factores:

- La grave condición en la que la pandemia del COVID-19 ha dejado a no pocos países, con economías decaídas y sin evidencias de haber sorteado un huracán de desempleo, pérdida de la capacidad productiva, erosión de los mercados comerciales y ausencia de políticas públicas detonadoras de inversión.
- En forma complementaria, distintos especialistas han señalado que pueden presentarse otras pandemias con capacidades similares a la que inició en Wuhan, lo que traerá consigo la devastación de pocas economías, dado que no ha habido recuperación plena.
- El panorama en Estados Unidos da una idea clarísima de las cosas: los demócratas eligieron a Joseph Biden y después a Kamala Harris no como el mejor candidato sino como el menos malo en el caso del primero, y una gran sustituta después para sacar la cara enfrente de la maquinaria furibunda de Donald Trump y al final de la historia, se confirmó que la polarización es la divisa corriente entre su electorado.
- En la parte política, la llegada de Donald Trump a la Presidencia de los Estados Unidos no solo ha sido vista como la segunda parte de una zaga del autoritarismo sajón, sino como la victoria del proteccionismo en la economía de la Unión Americana, combinada con una declaración de guerra hacia la migración ilegal. ha traído consigo; de lo anterior se desprende la obsesión de Putin por establecer un mecanismo de transferencia de fondos paralelo al SWIFT.
- Del lado de la Unión Europea, las cosas tampoco andan boyantes, considerando los bruscos movimientos que se han dado en torno a la derecha, no se diga de lo que ha ocurrido en el Reino Unido y las divergencias laboristas en torno a la política social y económica de la nación.
- En América Latina se identifica un resquebrajamiento sistémico de la visión democrática “suave” y el avance del pensamiento autoritario, con Nicaragua como principal promotor de una política en la que el disenso no solo es diferencia sino causal de guerra.
- Seguramente entre tanto desastre, apenas hay casos de interés como el de México o El Salvador. En el caso de éste, en donde se ha visto que el establecimiento de un híbrido entre la restricción de las libertades civiles y la recuperación de la seguridad pública, pueden producir condiciones apropiadas para la gobernabilidad y la paz social.

- Y en el caso mexicano, se observan indicios de que al menos en el corto plazo, la actual mandataria logre conjuntar y configurar un portafolio de políticas públicas y acciones de gobierno que van delineando la configuración más amplia de un nuevo sistema político en un contexto internacional complejo y caótico. En ambos casos, cada liderazgo tiene una base conceptual y de pensamiento completamente diferente y opuesto.

Las crisis complementarias

En todos los países o al menos en la aplastante mayoría de la comunidad internacional no se identifican liderazgos, así sean regionales, que gocen del reconocimiento pertinente para establecer una dirección que garantice el trabajo colectivo en torno al pensamiento democrático y al libre mercado, paradigmas cada vez más ausentes en las mesas de las conversaciones globales. Al parecer se acercan al tiempo de hibernación dejando a las diversas sociedades en el umbral de la somnolencia y oscuridad.

De hecho, cada vez más se nota que la democracia tiene complicaciones para seguir funcionando y el libre mercado se asemeja paulatinamente como un mero intercambio de mercancías, incluyendo totósigos proteccionistas detodaralea. Al mismo tiempo en algunas regiones del mundo, la llegada de organizaciones y grupos vinculados a oligarquías van deformando las reglas del juego comercial y político, visualizando al Estado como mera corporación, impactando en los equilibrios sociales de las regiones.

Probablemente, Nueva Zelanda, Dinamarca y Suecia sean las excepciones a una lógica política digna de electroshock, en donde se mantienen indicadores económicos razonables y sus clases medias no estén repartiendo puñetazos a la clase gobernante.

Otro punto que llama la atención es la esquizofrenia vigente en términos de direccionamiento político de la realidad y de las redes sociales. Si se miran las declaraciones de un sinnúmero de políticos de todo el mundo en sus direcciones de Facebook y X, sólo por tomar ejemplo de redes sociales, parece que saben exactamente hacia dónde ir, pero cuando se les ve en la arena política, su errático desempeño sugiere todo lo contrario.

Es palpable un signo común en los supuestos liderazgos mundiales: en las redes sociales, su discurso es moldeable hasta la ocurrencia, cuando se trata de complacer a la tribuna que los lee y ovaciona su pensamiento; sin embargo, en la acción política real, se observa que no es lo mismo ser convenenciero digital que un ser congruente y objetivo en la calle.

Es de entenderse que las redes sociales han logrado entrampar viscosamente a los dirigentes mundiales, de tal forma que a falta de resultados medibles y palpables, se opta por emitir declaraciones pomposas que se quiebran apenas se les da seguimiento en el mensaje que les sigue, casi siempre embadurnado de corrección política.

Si en el pasado, era notable ver la transformación de los dirigentes políticos en una entrevista de televisión respecto a su comportamiento en la arena pública, ahora hay que agregar la combinación con las redes sociales, en las que se intenta promover un pensamiento que claramente no funcionará en la realidad, pero ofrece recompensas efímeras en forma de likes.

Las nuevas fallas

A últimas fechas se ha dejado ver un fantasma que podría tener algo más que una composición nublosa en los próximos escenarios políticos: que la inteligencia artificial comience a tomar posiciones en la persuasión electoral, generando candidatos que ya ni siquiera obedecen a sus consejeros propagandísticos sino a las ocurrencias de un algoritmo.

Si en el pasado se desconfiaba de la sinceridad en los pronunciamientos de toda clase de candidatos, ahora habrá que mirar con escepticismo a aquel personaje que apunte con prodigiosa precisión lo que el electorado quiere escuchar, habida cuenta que la inventiva maquinal puede ser quien mueva los labios de dicho contendiente.

Así, se observa a un mundo polarizado, dividido, con pocas energías para preservar los avances de la democracia y con menores tesones para enfrentar las crisis comerciales que no solo confirman que el proteccionismo será la nueva medida con la que distintas naciones querrán sustituir a su malograda competitividad. Y a pesar de todo ello, no es la única ocasión que el mundo enfrenta estas

situaciones, por tanto los liderazgos hoy deben estar súper formados en diversos conocimientos y con amplio desarrollo de capacidades y actitudes antes estos nuevos retos.

En el caso latinoamericano, pocas buenas noticias se observan en un horizonte a donde el crimen organizado avanza en la creación de micro estados paralelos, que confirman una y otra vez que donde no hay gobernabilidad y gobernanza institucionalizadas, se encuentran territorios propicios para la feudalización. Tema complejo de enfrentar por la diversidad de aristas y elementos que intervienen para buscar soluciones.

Y las juventudes de distintas naciones se encuentran envueltas en un manto pegajoso en el que la defensa legítima de sus derechos y su renuncia a la violencia en cualquiera de sus manifestaciones, se ha hecho trampa al evadir el enfrentamiento directo con sus némesis, para dejar que las redes sociales tomen su lugar.

Lo que ahora vivimos

A partir de todo lo anterior, se concluye que 2025 se presenta como un territorio en el que buena parte de las naciones están trabajando bajo un modelo de liderazgo autoritario y agresivo hacia sus ciudadanos, quienes han aceptado claramente las consecuencias de hacerlo. No hay que confundirse: ahora mismo, la gente está de acuerdo en ser gobernada por manos duras y autoritarias.

En su momento, Samuel Huntington lo vaticinó en el sentido que hay olas en las que la gente pide control y autoritarismo, para después pedir laxitud y así sucesivamente. No es que la sociedad esté siendo engañada por aquellos por los que ha votado: es su voluntad vivir ahora mismo bajo una dureza sistemática y estructural, sin importar si es de izquierda o derecha.

Los resultados apenas publicados en el Latinobarómetro 2024 señalan claramente que la gente no está votando manipulada por torvos, sujetos que se disfrazan de gobernantes amigables y una vez en el poder, mostrarán su verdadero rostro. En lo absoluto, lisa y llanamente, el autoritarismo consensuado está regresando.

Así, en tales condiciones la pregunta no radica en cómo regresar a las antípodas del autoritarismo sino en la puesta en marcha de mecanismos de gobernabilidad y gobernanza que funcionen y generen riqueza social para los gobernados.

La pregunta se da en torno a la aparente ruptura epistemológica que trae consigo el suponer a liderazgos autoritarios como depositarios de la voluntad popular, en el marco de un mundo polarizado, con distintos frentes comerciales abiertos y encima, con la posibilidad de nuevas pandemias que azoten a la humanidad.

La realidad es que la ruptura epistemológica no es tal si se observa con pragmatismo: habida cuenta que las sociedades actuales han decidido darle nuevos aires al autoritarismo de izquierda y de derecha, lo que hay que hacer no es preguntarse cómo devolverlos al closet, sino como asistirlos para que gobiernen correctamente.

No se está hablando entonces de un liderazgo que arrastre con su testimonio a las masas sino un modelo de dirección que convenza con sus resultados, como ocurrió con Roosevelt, Obama o Eisenhower, Walesa (Polonia), Mandela (Sudáfrica) o Mújica (Uruguay) o Jacinta Arden (Nueva Zelanda) o Merkel (Alemania), Sanna Marin (Finlandia), Sheinbaum (México) o Erna Solberg (Noruega), todos ellos y ellas, sobre todo ellas lograron enfrentar un momento de crisis global muy complejo en pleno siglo XXI, y lograron dar no sólo grandes resultados, sino gran inspiración, coraje y valentía ante la adversidad. Su ejemplo de humanidad de ellas debe ser hoy caso de estudio profundo para lo que resta de este siglo, en el entendido que no es carisma lo que necesariamente se demanda en las distintas naciones del concierto mundial, sino búsqueda de resultados con inteligencia y humanismo.

Si las urnas están votando indistintamente por izquierdas o derechas, pero el factor común es que se obtengan resultados en temas financieros, tributarios, económicos, medio ambientales, de salud y generación de empleo, por decir unos cuantos, lo que importa es la mejora en esos indicadores y no el carisma en sí.

Pragmatismo, nombre del juego

El cómo se llegue a esos resultados que se esperan, debe ser la causa relevante de la acción política. En la medida que el ciudadano identifique que mejora su nivel de vida y que hay avances en su bienestar, será la oportunidad para establecer otras metas, como la de la construcción de un nuevo liderazgo social y político, por ejemplo.

La construcción de satisfactores públicos en términos de empleo, salud, vivienda, educación, seguridad y medio ambiente, debe darse ahora mismo en función de las metas que deben generarse, independientemente de quien haya votado o no por quienes ostentan el gobierno que sea, ahora mismo.

Usualmente, liderar una sociedad u organización requiere de un trabajo continuo en la construcción de modelos de conducta soportados por el consenso. Sin embargo, si los nuevos aires señalan que la gente está harta de la ideología y buscan híbridos que de alguna forma conecten satisfactores de vida con nuevas formas de interrelación social, habrá que trabajar en ese sentido.

El mejor ejemplo de todo lo dicho es Donald Trump: es refractario, sin ninguna clase de magnetismo personal. El magnate de los casinos es en todo caso, antipático, pero su forma de hacer las cosas es agradable para muchísima gente porque representa al tipo duro que hace a un lado las simpatías y busca los resultados por encima de quien sea.

Así, cabe pensar que los nuevos liderazgos no solo no serán globales sino regionales y su carisma no será tal sino sus competencias para producir resultados. Por una temporada los Clinton, los Obama y los Blair se irán al cajón de los recuerdos y se deberá trabajar con personajes refractarios pero que deberán esforzarse por ser eficientes.

Los liderazgos mundiales están ausentes en lo político y los que se alcanzan a ver, pueden ser rebasados por personajes como Jeff Bezos, Elon Musk y William Gates, no se diga de

algunos famosos, ya sea del deporte, la farándula y las redes sociales.

A partir de lo anterior, será misión de los ciudadanos exigir resultados y a cambio, reconocer competencias. Decía José Saramago que, gustar es probablemente la mejor manera de tener y tener debe ser la peor manera de gustar. Hay liderazgos que nos gustan y otros que apenas debemos conformarnos con tenerlos.

LIDERAR UNA
SOCIEDAD U
ORGANIZACIÓN
REQUIERE DE UN
TRABAJO CONTINUO
EN LA CONSTRUCCIÓN
DE MODELOS
DE CONDUCTA
SOPORTADOS POR EL
CONSENSO.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

LIDERAZGO EN UN MUNDO EXTREMO

LEADERSHIP IN AN EXTERNAL WORLD

MAURICIO SALDAÑA

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.305](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.305)

Resumen

El artículo analiza los desafíos del liderazgo en un mundo caracterizado por cambios acelerados, crisis globales e incertidumbre. A partir de un enfoque basado en la psicología positiva y modelos del bienestar, se analizan las competencias esenciales para liderar en entornos extremos, como la resiliencia, la inteligencia emocional y la adaptabilidad. Se presentan estudios de caso que evidencian cómo el liderazgo efectivo requiere una combinación de toma de decisiones estratégicas, comunicación clara y fomento del bienestar organizacional. La investigación destaca la importancia de generar entornos de trabajo positivos para potenciar la motivación, la innovación y la cohesión en tiempos de crisis. Se concluye que el liderazgo en escenarios extremos debe centrarse en la construcción de confianza, la gestión del cambio y la implementación de estrategias sostenibles que equilibren el rendimiento y el bienestar de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE:
LIDERAZGO EXTREMO,
RESILIENCIA, BIENESTAR
ORGANIZACIONAL,
INTELIGENCIA
EMOCIONAL, GESTIÓN DEL
CAMBIODEMOCRÁTICA.

Abstract

The article analyze the challenges of leadership in a world characterized by accelerated changes, global crises and uncertainty. Using an approach based on positive psychology and well-being models, the article analyses the essential competencies for leading in extreme environments, such as resilience, emotional intelligence and adaptability. Case studies are presented that show how effective leadership requires a combination of strategic decision making, clear communication and promoting organizational well-being. The research highlights the importance of generating positive work environments to enhance motivation, innovation and cohesion in times of crisis. It concludes that leadership in extreme scenarios should focus on building trust, managing change and implementing sustainable strategies that balance employee performance and well-being.

KEY WORDS:
EXTREME LEADERSHIP,
RESILIENCE,
ORGANIZATIONAL WELL-
BEING, EMOTIONAL
INTELLIGENCE, CHANGE
MANAGEMENT.

*Instituto Nacional de Administración Pública

La agenda del presente

Los presidentes y directores de empresas en México se están enfrentando a un mundo que prácticamente no existía apenas hace diez años. La velocidad a la que se están dando cita estos retos es tan extrema como los cambios que traen consigo y que afectarán a todo el ecosistema empresarial, ya sean productores, distribuidores y comercializadores.

Contrario a lo que pudiera pensarse, los cambios que considero no solamente están impactando a las grandes empresas sino a las medianas, pequeñas y aun a las micro, siendo estas últimas las más propensas a experimentar resultados adversos, considerando sus mínimas capacidades para resistir los vendavales del cambio.

Más lejos: aquella vieja conseja de que en el norte se trabaja, en el centro se piensa y en el sur se sueña, tampoco ya están funcionando para considerar que los ciclones del cambio global se ensañarán con el norte mientras el centro y el sur mantienen sus inercias.

Y, por si hiciera falta algo más, estos cambios incluyen un brusquísimo movimiento que sacudirá a todas las profesiones, la inteligencia artificial de por medio.

Considerando que el cambio que se está experimentando ahora mismo, será más extremo que los augurios más salvajes que pudiera haber imaginado Alvin Toffler. No hay que olvidar que este cambio ya está en acción, por lo que no puede dejarse la adopción de contramedidas para mejor momento.

El cambio en comento se está dando cita en distintos campos de la actividad empresarial en todo el mundo y para el caso de México, seguramente se están experimentando vaivenes aún más bruscos, considerando la coincidencia con el cambio en el gobierno federal.

Cambios en calidad

Usualmente se considera que en términos empresariales, la calidad se mueve en dos grandes arenas de entendimiento: el de las normas que pueden ser de cumplimiento obligatorio y cumplimiento voluntario y, el de los esquemas de mejora continua que a su vez se asisten de un sinnúmero de herramientas, con sus respectivos modos de entendimiento.

En la calidad, la lógica que se mantiene es la del cliente, en el entendido que este es el punto esencial para cualquier proceso de trabajo. Se sabe que hay requerimientos que el cliente no conoce a profundidad, pero que los especialistas y autoridades han entendido como esenciales para la seguridad y la funcionalidad de lo que opera un usuario final.

Así, desde la lógica de las normas, se entiende que el juego de los negocios es la adopción de ese catálogo de imperativos técnicos y posteriormente la vigilancia en el cumplimiento de los mismos. Se implementan las normas y a partir de ello, se dan ciertos comportamientos en el producto o servicio que se consideran, “óptimos” o “esperados”.

En la perspectiva de la mejora continua, esta se da a partir de una identificación constante y escalable de los requisitos que exige el cliente sobre lo que adquirirá y se toman en cuenta todas las dimensiones posibles en las que se da la relación entre el bien adquirido y el usuario.

El portafolios de la mejora continua es inmenso y hay que aceptar que en tiempo real, hay una gran cantidad de herramientas que supuestamente son innovadoras pero que en realidad se mueven a partir de lo que hace décadas pusieron en marcha Edward Deming, Kaoru Ishikawa y Joseph Juran.

Hasta aquí, las cosas son predecibles; empero, adonde ya no lo son es cuando la calidad deja de ser un proceso en el que intervienen personas, herramientas, maquinarias, métodos y medio ambiente para abrir la puerta a la inteligencia artificial y a las redes sociales.

La interferencia comunicativa

De un proceso claramente técnico y predecible, se está migrando a toda velocidad a un territorio en el que el cliente, el producto y el medio ambiente han tenido que abrir espacio para recibir a una especie de sistema de información subjetiva y objetiva que opera en todo momento (redes sociales) generando un gigantesco conjunto de datos que producen interferencia comunicativa y, un operador que está sacudiendo brusquísimamente al andamiaje productivo como se conocía hasta hace pocos años.

La llegada de estos dos elementos exógenos al proceso de calidad, no solamente produce efectos estocásticos en la generación de productos y servicios, sino que está arrasando

con el conocimiento objetivo que se tenía razonablemente cimentado en forma de grados universitarios y ciertas capacidades susceptibles de aprendizaje en el campo laboral.

Hasta hace unos pocos años, ciertos territorios de la manufactura eran dominados por especialistas que no necesariamente debían de contar con un posgrado para hacer su trabajo, sino que se habían hecho expertos a partir de la repetición y el análisis exhaustivo de la causa efecto en cualquier proceso productivo.

Dice el lugar común que el movimiento se demuestra andando. En esa visión de las cosas, el experto en manufactura, mantenimiento, calidad, desarrollo de producto, ventas o servicio postventa, adquiría su mejor perfil a partir de la repetición de ciertos procesos y con ellos, el perfeccionamiento de su función.

Con la llegada de la inteligencia artificial, las estructuras organizacionales están modificándose velozmente, haciendo movimientos cada vez más bruscos para sacudirse de los trabajos repetitivos y al mismo tiempo, establecen patrones de análisis causa raíz con tal velocidad que están desplazando a los viejos expertos en un campo dado.

Dicho de otra forma, la inteligencia artificial es el nuevo censor que se encargará de definir quién puede asirse de la nueva ola competitiva y quien será enviado a esa enorme maquinaria de los empleos informales.

Las redes sociales

La llegada de las redes sociales a los campos productivos han terminado por producir tres efectos complementarios:

A partir de la lógica de que todo puede visibilizarse en las redes sociales, se puede golpear a cualquiera por cualquier motivo en cualquier tiempo. Sobran casos en los que una empresa que pretende atender sus procesos en secrecía y formalidad, tiene que moverse a establecer contramedidas porque de la nada, sus procedimientos de trabajo “tienen” que someterse a un escrutinio que poco o nada tiene que ver con el ámbito técnico en el que se dan las funciones de una empresa privada.

El segundo efecto, peor que el anterior, es la inmediatez obsesiva que es característica de las generaciones más jóvenes.

Hasta hace unos pocos años, el desarrollo tecnológico y la investigación, bases de cualquier proceso productivo competitivo, operaban con cierta calma, sabiendo que la mejora continua no se da por decreto.

Ahora, hay una ansiedad devastadora para ver los resultados de aquello que se está haciendo, generando una fricción innecesaria en los procesos productivos. Parece raro pero en más de un campo laboral se está dando una nula tolerancia a la frustración y a la calma para dar lugar a un vendaval de fallas que no habrían sido tales si se manejaran tiempos razonables y no basados en la mecha corta de las redes sociales.

Y, el tercer factor es que cualquier persona con un teléfono celular puede subir una historia a su Instagram o a su Facebook y señalar que ha sido violentada, vulnerada, invisibilizada, cosificada o lo que sea, porque se pasó de tener una organización con reglas y disciplinas a un ente en el que la tolerancia hacia las normas se ha abatido.

Las normas de cristal

No son pocos los casos de trabajadores, generalmente muy jóvenes, que hacen una batahola mediática porque han sido amonestados o sancionados en alguna empresa, a consecuencia de algún dislate y que lejos de aceptar la sanción y seguir su camino, convocan a una sociedad digital a darle puntual escarmiento al supervisor. El trabajo sucio de la asertividad lo debe hacer alguien más y no quien es el ofendido.

Así, es de entenderse que una buena parte del tiempo en ciertas áreas de empresas en todo el mundo, no está dedicado a generar valor para los clientes sino a atajar verdades a medias en las redes sociales, en las que se pone a arder en leña verde a todo aquello que huele a disciplina, reglas y nula tolerancia a la fiaca como conducta profesional.

La sensibilidad más demandada y necesaria se enfoca a la aceptación asertiva de las nuevas generaciones, particularmente en términos de la hipersensibilidad en el trato en términos de autoridad, retroalimentación y liderazgo.

Jerarquías y metamensajes

En el pasado se daba la elección directiva en dos posibilidades: la jerarquía burocrática y la jerarquía celular, en el entendido que la primera se mostraba en forma de una pirámide con base muy ancha y una punta filosa, al tiempo que la segunda se refería a equipos de trabajo en los que se unían competencias y saberes en forma cooperativa.

En la actualidad, la elección directiva en función de la autoridad juega con ambas posibilidades. Ahora, se mezclan trazos propios del autoritarismo más severo con un arsenal de mensajes y metamensajes que coquetean con el trabajo en equipo, la delegación de responsabilidades, la gestión a distancia y la iniciativa bajo una supervisión discreta.

Por lo que se refiere a la retroalimentación, ésta juega en un terreno pantanoso en el que el resbalón está presente, dado que si un funcionario pierde los estribos, se enfrentará a una avalancha de filtraciones por redes sociales en las que se escucharán términos alejados de la gestión de empresas, incluyendo al consabido cliché de los derechos humanos.

En la retroalimentación que las actuales generaciones exigen, se da un abanico gigantesco para cometer errores: si se es demasiado duro con los subordinados, se es un monstruo machista y violentador de derechos humanos; por el contrario, si se es laxo, entonces no se sabe dirigir personal y seguramente se favorece a quien le sigue sus ocurrencias directivas.

Y, el método más eficiente y eficaz para dirigir personal era mediante el llamado liderazgo situacional, que ha demostrado funcionar por mucho tiempo bajo la lógica de que al personal más competente se le den prerrogativas, apoyos y estímulos para crecer, al tiempo que al personal menos apto se le mantenga bajo vigilancia y con una constante reeducación y reentrenamiento.

Ahora, no solo se debe estar en permanente cuidado de las necesidades de los clientes, el medio ambiente y el gobierno: es menester cuidar la agenda de las redes sociales, vigilar a los ciberdelincuentes y moverse con pies de plomo ante la volatilidad de innumerables profesionistas que confunden la

disciplina con la arbitrariedad y la generación de resultados con la explotación laboral.

El efecto mariposa

A todo lo anterior, habrá que agregar el efecto mariposa que en términos de negocio significa que una decisión tomada en Rusia, impactará en Ucrania y desde ahí producirá una tormenta en América Latina que pegará los resultados de una empresa en México. Y en minutos.

No se mencione la que viene en corto tiempo con Donald Trump como mandatario de una nación que promete enviar a algunos cientos de miles de connacionales de regreso a la frontera y de paso hacer lo propio con personajes que al menos en la mente de la autoridad estadounidense, eran probados traficantes de fentanilo.

Cabe señalar que buena parte de los factores que se han ido delimitando, también pegarán de lleno en millones de microempresas, que no solo deben apañárselas con el pago de los sueldos y de los impuestos, sino el cobro de piso y ahora, evaluar en qué forma deben manejar sus inventarios para que las tiendas de conveniencia no los saquen del negocio.

Y, sin óbice de un gobierno federal que aún no termina de mostrar lo que pretende hacer en materia tributaria, pese al machacante argumento mediatisado de que no habrá reforma fiscal en los próximos años.

Es así que, el empresariado mexicano se enfrenta a lo que considero es el cambio estructural y sistemático más agresivo del que se tenga memoria, al menos desde la llegada de las computadoras personales al ámbito de negocios, en donde solo cabía el asumir el reto y establecer toda clase de contramedidas para enfrentarlo.

No serán pocos los negocios que sucumbirán en los próximos años, tras esta combinación de nuevas tecnologías, ambientes depredadores, trabajadores con una poderosa resistencia a la autoridad, legislaciones viscósas, socios comerciales agresivos y ahora, con una inteligencia artificial que promete más taquicardias que calma.

Si en las estadísticas de negocios estándar, por cada 100 negocios que se abren, la mitad muere al año siguiente y no más de uno es el que tiene posibilidades de crecer y hacerse rentable, bajo este nuevo portafolios de dilemas no hay motivos para pensar que las cosas mejorarán, sino al contrario: han llegado tiempos rapaces.

Ante la complejidad que se ha presentado ante nosotros, solo cabe mantenerse informado y con el interés para enfrentar los desafíos con la cabeza fría, con la entereza necesaria para tomar decisiones en plena ventisca, sin perder el rumbo.

Eso o claudicar. Pero ser presidente o director de una empresa no admite hacer del fracaso un lugar permanente. Son los tiempos que toca vivir y de ahí en adelante, solo cabe adaptarse y seguir adelante.

EL SER PRESIDENTE
O DIRECTOR DE UNA
EMPRESA, YA NO ES
ESTRICTAMENTE IGUAL
A COMO ERA HACE
MUY POCOS AÑOS.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

MODELOS DEL BIENESTAR Y FELICIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

CASO DE ESTUDIO CONSORCIO EDUCATIVO DE ORIENTE CEO: ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DEL BIENESTAR E IMPACTO DEL SIGNIFICADO DE VIDA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS LÍDERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

WELL-BEING AND HAPPINESS MODELS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS. CASE STUDY OF THE EASTERN EDUCATIONAL CONSORTIUM CEO: ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WELL-BEING AND LIFE MEANING IMPACT ON SENIOR LEADERSHIP PERFORMANCE

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.306](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.306)

ROBERTO ENRIQUE AGÜERA IBAÑEZ

Resumen

Este estudio analiza la relación entre el bienestar, el significado de vida y el desempeño laboral en la alta gerencia del Consorcio Educativo de Oriente (CEO). A partir de los modelos de bienestar de Martin Seligman y el liderazgo positivo de Kim Cameron, se explora cómo la percepción de una vida con propósito influye en el compromiso y rendimiento de los líderes organizacionales. Utilizando una metodología mixta, con pretest y post-test, se evaluó el impacto de una intervención basada en psicología positiva. Los resultados indican que fortalecer el significado de vida en los colaboradores mejora la satisfacción laboral, la motivación y la productividad. Se concluye que integrar estrategias de liderazgo positivo y propósito en el entorno organizacional no solo eleva el bienestar de los líderes, sino que también optimiza el desempeño empresarial y la rentabilidad.

Abstract

This study analyzes the relationship between well-being, meaning in life, and job performance in senior management at the Consorcio Educativo de Oriente (CEO). Based on Martin Seligman's well-being models and Kim Cameron's positive leadership, it explores how the perception of a life with purpose influences the commitment and performance of organizational leaders. Using a mixed methodology, with pretest and post-test, the impact of an intervention based on positive psychology was evaluated. The results indicate that strengthening the meaning of life in employees improves job satisfaction, motivation, and productivity. It is concluded that integrating positive leadership and purpose strategies in the organizational environment not only increases the well-being of leaders, but also optimizes business performance and profitability.

PALABRAS CLAVE:

BIENESTAR, SIGNIFICADO DE VIDA, DESEMPEÑO LABORAL, LIDERAZGO POSITIVO, PSICOLOGÍA POSITIVA.

KEY WORDS:

WELL-BEING, MEANING IN LIFE, JOB PERFORMANCE, POSITIVE LEADERSHIP, POSITIVE PSYCHOLOGY.

*enrique.aguera@sayuo.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Análisis sobre la relación del bienestar e impacto del significado de vida en el desempeño laboral de la alta gerencia. El caso del Consorcio Educativo de Oriente, CEO.

El Consorcio Educativo de Oriente (CEO) se integra por instituciones educativas comprometidas con la educación y el humanismo, cuya misión consiste en formar a sus estudiantes a través de un sólido conocimiento científico, con profundos y arraigados valores.

Como parte del modelo educativo y la filosofía institucional, también ofrece a sus alumnos, las mejores herramientas para el desarrollo pleno de sus competencias profesionales, su inteligencia emocional, su bienestar y felicidad.

El equipo de la alta gerencia del CEO, integrado por la Rectoría General y Vicerrectores, ha trabajado en la implementación de un ecosistema que mejora las relaciones interpersonales, el significado de la vida, la comunicación efectiva y un clima organizacional positivo.

Para lograr tal ecosistema, se trabajó en la identificación de necesidades y búsqueda de alternativas de solución, a través de la psicología positiva (Seligman, 2002) y el liderazgo positivo (Cameron, 2012), lo que ayuda a implementar las acciones pertinentes para construir un modelo organizacional de bienestar y felicidad.

Dado que estas acciones se perfeccionan con el paso del tiempo, se espera la mejora del desempeño laboral de los líderes colaboradores y en general, de todos los integrantes de la comunidad del CEO, basados en los mejores estándares para el desarrollo integral.

Durante el análisis, se observaron comportamientos relacionados con la alineación de los líderes colaboradores con la misión y visión de la organización que requerían ser fortalecidos. Ahí se identificó la pertinencia de establecer condiciones y herramientas que enriquecieran la alineación de su significado de vida con la misión institucional.

Todo lo anterior se asocia a un clima organizacional positivo, difusor del liderazgo colaborativo y participativo, propicio para entrenar y desarrollar habilidades para el pensamiento y comportamiento positivo, tanto individual como corporativo.

Otro elemento observado fue el fomento de acciones con métodos y técnicas de mentoría para los equipos de trabajo de la alta dirección. Estas acciones se enfocaron en el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo, resaltando cómo cada rol o tarea contribuía al propósito más alto de la organización.

Lo anterior fue útil para orientar acciones hacia una comprensión clara del propósito compartido, incrementando la cohesión del equipo, mejorando la satisfacción laboral y elevando los niveles de rendimiento.

Siendo presidente fundador del CEO, identifiqué como una de las problemáticas a atender, al liderazgo de la alta gerencia de este corporativo, en términos del significado de vida y su relación con la mejora en el desempeño laboral, el clima organizacional, las relaciones positivas y el trabajo colaborativo.

Para sustentar el marco teórico, propuse el significado y las metas de vida de los líderes colaboradores, basado en la psicología positiva y el liderazgo positivo, de acuerdo a los modelos de bienestar de Martin Seligman (2002) y Kim Cameron (2012).

Ambos teóricos destacan la importancia de encontrar y cultivar un sentido de propósito como componente crucial para el bienestar, la felicidad y el rendimiento óptimo en diferentes esferas de la vida, incluida la laboral.

En el modelo PERMA, Seligman distingue cinco elementos fundamentales para el bienestar y felicidad: las emociones positivas (Positive Emotion), el compromiso (Engagement),

las relaciones positivas (Relationships), el significado (Meaning) y los logros (Accomplishment).

Variable Independiente: Significado y/o Propósitos de Vida

Si bien es cierto que con el paso del tiempo se dieron avances importantes adentro de la organización, en relación a la búsqueda del propósito y afinidad con el trabajo, se consideró importante fortalecer la identificación del significado y/o propósitos de vida (variable independiente), lo cual reflejó la búsqueda de sentido, propósito y conexión con el trabajo.

El “significado” (Meaning) se vinculó a la percepción sobre la vida, la cual tenía un propósito y un sentido que iba mucho más allá del individuo, contribuyendo a un bienestar profundo y sólido.

En el entorno organizacional, incentivar el “significado” estableció un compromiso para apoyar a los miembros de la alta gerencia, a conectar sus tareas cotidianas con un propósito más profundo, influyendo en una mayor satisfacción laboral, motivación y compromiso.

Este vínculo dio a los funcionarios intervenidos, un sentido de identidad y aportación a algo valioso, lo cual se transformó en un componente esencial para su bienestar y rendimiento.

Siguiendo el modelo de liderazgo positivo de Cameron, se destacó la importancia de impulsar ambientes organizacionales donde las personas no sólo pretenden lograr objetivos estratégicos, sino que también identificaran un significado en los roles donde se desempeñan.

Cameron ha señalado que los líderes positivos son quienes establecen una visión compartida, inspiran significado al trabajo y facilitan un propósito más allá de las actividades cotidianas. Desde esta óptica, los líderes positivos emprenden estrategias que alinean a los empleados con los valores de la organización y su repercusión en la que contribuyen a la sociedad.

Este enfoque mejora el bienestar emocional y fortalece tanto su compromiso como su desempeño, ya que perciben al trabajo con un sentido de vocación y propósito más amplios.

El significado y el propósito han sido elementos esenciales tanto en la teoría del bienestar de Seligman como en el liderazgo positivo de Cameron, sin olvidar su aplicación práctica en las organizaciones que se dirigen a un rendimiento excepcional y un bienestar sostenido.

Variable dependiente: Desempeño Laboral

Seligman y Cameron han generado modelos del bienestar que demostraron incidir de manera significativa a la mejora del desempeño laboral.

El modelo PERMA permite comprender el rol del bienestar y su impacto en el desempeño laboral. Este modelo considera crucial al “significado”, ya que conduce a la sensación de que la vida y el trabajo tienen un propósito que trasciende al individuo.

Tal sentido fomenta la motivación intrínseca, un factor que influye en la mejora de la calidad del trabajo, reduce el ausentismo y la rotación de personal, al tiempo que eleva la productividad.

Cameron considera que los líderes capaces de inspirar significado y propósito en sus equipos pueden cambiar la cultura organizacional, generando un impacto directo en el desempeño. Tales líderes promueven un ambiente donde los empleados se saben valorados y conectados con la misión y filosofía institucional, orientándose a una mayor satisfacción y compromiso.

Este enfoque mejora el bienestar emocional de los empleados, quienes pueden mostrarse dispuestos a contribuir con esfuerzo extra y creatividad, alcanzando un desempeño superior. Así, los modelos de Seligman y Cameron ofrecieron un marco teórico sólido que dio sustento a la intervención emprendida en la alta dirección del CEO.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación se refirió a la relación existente entre las variables independiente “significado de vida” y la

variable dependiente “desempeño laboral”, basada en el planteamiento: ¿existe una relación del bienestar entre la identificación del significado de vida de los líderes colaboradores del CEO y un factor que incide en su desempeño laboral y misión educativa?

Método

Enfoque, tipo y diseño

La investigación planteó un proyecto de intervención de carácter explicativo, a partir de necesidades sentidas identificadas, con un enfoque mixto que incluyó la aplicación de instrumentos para recopilar información orientada a detectar la identificación y conocimiento con el concepto de significado de vida y el valor que se le otorga a éste.

Se identificó en los sujetos encuestados, el impacto que ha tenido el trabajo significativo, los propósitos y la misión organizacional, además del impacto en el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones laborales, los entornos y ambientes de trabajo, el desempeño, además del rendimiento laboral y la atención en la prestación de servicios educativos.

La investigación se definió como aplicada, orientada a la vida y el trabajo con propósito y significado, así como la incidencia de estos en la misión del corporativo.

También se indagó sobre la importancia que estos conceptos y formas de comportamiento aportaron al clima organizacional y la construcción de posibles procesos de mejora que impactan en el rendimiento laboral y, por tanto, en la rentabilidad de la organización.

Se centró en el valor, el compromiso y la aportación que la noción de vida y el trabajo significativo tuvieron en los procesos de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones laborales, los entornos y ambientes de trabajo y la rentabilidad.

La investigación aplicó conocimientos teóricos a situaciones reales para resolver problemas específicos o mejorar prácticas existentes, con una orientación de utilidad práctica sobre los hallazgos y su aplicación directa en contextos específicos.

Se estableció un diseño de investigación descriptiva de tipo mixto explicativo, lo que permitió identificar las características de la población de estudio mediante la recolección de datos a través de cuestionarios y análisis de evaluaciones, complementado con datos cualitativos, así como el análisis y la descripción teórica del tema objeto de estudio.

Esto se fundamentó en necesidades sentidas detectadas durante la indagación dentro de la organización, considerando evaluaciones documentadas sobre las necesidades e identificación de causales que establecieron efectos en los resultados de acuerdo a las variables seleccionadas.

Población

La población incluyó a 4 colaboradores de la alta dirección (Rectoría General y Vicerrectores) del CEO. El método de muestreo fue no probabilístico.

Se eligió la técnica de recolección de datos mediante cuestionarios o encuestas. Esta técnica permitió captar información en forma sistemática y estandarizada, facilitando el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos. Los cuestionarios o encuestas se proveyeron mediante formularios online.

Primer instrumento para la aplicación de pre-test elegido

Se seleccionó como primer instrumento al “Work and Meaning Inventory” (Inventario de Trabajo y Significado, WAMI), desarrollado por Michael F. Steger para la realización del pre-test, el cual orienta su aplicación para medir el trabajo significativo.

El WAMI evalúa tres componentes fundamentales del trabajo significativo:

- El grado en que las personas consideran que su trabajo tiene significado y propósito.
- La contribución que hace el trabajo para encontrar un significado más amplio en la vida.
- El deseo y los medios para que el trabajo individual haga una contribución positiva para el bien común.

El WAMI fue útil para evaluar cómo los líderes de la alta dirección en el CEO experimentan el bienestar en relación con el significado y el propósito en sus vidas.

Segundo instrumento para la aplicación de post-test elegido.

El instrumento aplicado para la sesión de post-test es de diseño y autoría propia, teniendo como objetivo evaluar el impacto posterior a la intervención del “Taller de liderazgo con significado en nuestra misión educativa”.

También pretende identificar el desarrollo del entendimiento y alineación de los sujetos de estudio para establecer la variación obtenida en cuanto a su impacto experimentado: cómo se identifican las acciones del bienestar y liderazgo positivo en relación con el significado y propósito de sus vidas, alineado a la visión corporativa.

Este instrumento de salida se definió sobre la base de estudio de los tres componentes fundamentales del trabajo significativo en referencia y seguimiento al planteamiento que hace Steger con el WAMI.

El método de aplicación para los instrumentos utilizados se estableció de la siguiente manera:

- Formato: Cuestionario autoadministrado.
- Número de Ítems: Entre 1 y 10.
- Tipo de Escala: Likert de 1 a 5 (1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”).
- Medio de captación de datos: formulario Google y/o grupos institucionales de WhatsApp

Procedimiento

Los colaboradores recibieron los instrumentos a través de correo electrónico y/o WhatsApp institucional. Se les solicitó responder en un espacio relajado y sin distracciones. La duración estimada para completar el cuestionario fue de 5 a 10 minutos.

Tras ser analizadas las mediciones y resultados, se emplearon gráficos estadísticos para identificar patrones y evaluar el impacto de la intervención en las diferentes dimensiones del bienestar psicológico.

La aplicación de este instrumento permitió obtener una comprensión detallada de cómo los colaboradores encontraban y experimentaban el significado en sus vidas y cómo esta percepción se vería afectada por la intervención.

Diagrama Proceso de Intervención



* Autoría propia

Conclusiones

El análisis e interpretación de los datos confirmó la hipótesis planteada en la investigación a través de la variable independiente, que fue el significado de vida, y la variable dependiente que refirió el impacto que una vida con significado tiene en la significación laboral, la mejora del rendimiento y de los resultados.

Los datos obtenidos a través del pre-test y del post-test, permitieron concluir la confirmación de la relevancia para la población analizada, respecto a los conceptos abordados.

Por su parte, el taller permitió transmitir los conceptos desarrollados por Seligman a través de la psicología positiva y su modelo PERMA, como el sustento teórico a partir del cual se destacó el concepto de significado de vida para entender y asumir la relevancia del mencionado modelo para la vida.

Asimismo, la noción de liderazgo de Cameron proporcionó los argumentos para impulsar una reflexión profunda sobre el liderazgo positivo y las consecuencias favorables para impulsar procesos de mejora en las organizaciones, sustentados en el valor de los recursos humanos y su bienestar.

El objetivo de esta investigación fue conocer el nivel de conocimiento y valor que se le otorgaba al significado de vida en la alta dirección del CEO y cómo esto se alineaba con el trabajo significativo y el impacto que tiene en su rendimiento y desempeño laboral.

La investigación se enfocó en la identificación de una necesidad sentida, para lo cual la metodología fue mixta, teórica y aplicada. Las variables definidas fueron el significado de vida como independiente y el impacto que esto tuvo en la mejora del desempeño y rendimiento laboral.

Se empleó la encuesta con un pre-test (el instrumento WAMI) y un post-test; este último fue aplicado después de la intervención, de autoría propia. Se realizó un taller cuyo objetivo fue aportar a los sujetos de la muestra los conocimientos básicos sobre significado de vida y el modelo PERMA de Seligman, así como el liderazgo positivo y significado positivo de Cameron. La muestra seleccionada fueron integrantes de la alta dirección del CEO.

El primer instrumento confirmó la necesidad sentida, en tanto se identificó un mediano nivel de conocimiento y valoración del significado de vida y de su importancia en la significación en el trabajo, lo que llevó a la implementación de una intervención.

Tal intervención consistió en un taller que aportó los conocimientos fundamentales para profundizar en el conocimiento del significado de vida, desde los conceptos de Seligman, y del significado positivo a partir de los conceptos de liderazgo positivo de Cameron.

La investigación hizo patente la importancia de ser persona con significado, capaz de ofrecer los mejores resultados con trascendencia, vocación de servicio, amor y pasión por lo que se hace, en términos de transformar vidas en forma positiva.

Díaz, D., & Rodríguez-Carvajal, R. (2004). Bienestar psicológico: Teoría, evaluación e intervención. Editorial Desclée de Brouwer.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. Journal of Personality and Social Psychology, 69(4), 719-727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Meaningful Work / Michael F. Steger. (2010). Michaelsteger.com. http://www.michaelsteger.com/?page_id=105

REFERENCIAS

Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Free Press.

Cameron, K. (2012). Liderazgo positivo: Estrategias para un rendimiento extraordinario. Conecta.

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Atria Books.

Narvaez, M. (2023, January 17). Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>

Pearson, K. (1901). On Lines and Planes of Closest Fit to Systems of Points in Space. Philosophical Magazine, 2(11), 559-572.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55.

Piaget, J. (1970). The Science of Education and the Psychology of the Child. New York: Viking Press.

Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1956). The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures. Glencoe, IL: Free Press.

Morgan, D. L. (1997). Focus Groups as Qualitative Research (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Deusto.

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento 1

A continuación se presenta el instrumento The Work and Meaning Inventory (WAMI) desarrollado por Michael F. Steger para la realización del pretest, el cual orienta su aplicación para medir el trabajo significativo.

Instrucciones

A partir de la siguiente serie de afirmaciones. Por favor, lea cada una de ellas y marque el número que mejor describa su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Ítems

¿Consideras haber encontrado el camino hacia una carrera profesional significativa con propósito?

¿Considera que su trabajo actual contribuye a su crecimiento personal?

¿Considera que su trabajo realmente no hace ninguna diferencia para el mundo?

¿Entiende claramente cómo es que su trabajo contribuye al sentido de su vida?

¿Tiene un sentido positivo en su vida las actividades que

realiza y hacen que su trabajo sea significativo?

¿Sabe que su trabajo marca una diferencia positiva en el mundo?

¿Su trabajo le ayuda a entenderse mejor a sí mismo?

¿Ha descubierto que su trabajo tiene un propósito satisfactorio en su vida?

¿Su trabajo le ayuda a darle sentido al mundo que le rodea?

¿Considera que el trabajo que realiza tiene un propósito mayor?

Instrumento 2. Autoría Propia.

Objetivo:

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación que se centra en el significado y propósitos de vida de los líderes que encabezan la alta gerencia en una organización. Se fundamenta en el contexto de la psicología positiva y el liderazgo positivo, y se enfoca en la importancia de encontrar y cultivar un sentido de propósito como componente crucial para el bienestar, la felicidad y el rendimiento óptimo en diferentes esferas de la vida, incluida la laboral.

El trabajo puede significar muchas cosas diferentes para ti y diferir de la interpretación que le dan otras personas. Los siguientes enunciados preguntan sobre cómo ve el rol del trabajo en su propia vida. Indique honestamente qué tan cierta es cada afirmación para usted en relación a su vida y su trabajo.

Instrucciones:

A continuación encontrará una serie de afirmaciones. Por favor, lea cada una de ellas y marque el número que mejor

describa su grado de acuerdo o desacuerdo utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Ítems

¿Una vida con significado laboral mejora mi desempeño?

¿Contribuye el trabajo que realizo a mi sentido de vida, aumenta mi entusiasmo , compromiso y rendimiento laboral?

¿Liderar a los colaboradores impulsando y motivando el significado de vida laboral a través de nuestra misión educativa traerá consigo mejores resultados y una mayor rentabilidad empresarial?

¿Reconocer la misión y el significado de lo que hago en mi vida profesional y laboral como un fin mayor me inspira para ser mejor persona y despeñarme mejor?

¿Liderazgo positivo, bienestar laboral y hacer mi trabajo en un entorno satisfactorio que impulse una vida con significado y trascendencia es fundamental para una cultura que favorezca los buenos resultados?

Interpretación y Puntuación (Instrumento 1 y 2)

- **Puntuación:** Suma las respuestas de los ítems.
- **Análisis:** Una puntuación más alta en cada dimensión indica un mayor nivel de experiencia percibida del bienestar en relación con el significado y el propósito en sus vidas y el trabajo significativo Corporativo.

Anexo 2

Taller liderazgo con significado en nuestra misión educativa

Objetivo:

Este taller está diseñado para lograr que los participantes

identifiquen el valor que le dan a una vida con significado, puedan auto conocerse y fortalecer su desempeño laboral, construir la mejor versión desde su ser, potenciar sus talentos y ser mejores líderes ,inspirando, motivando, trascendiendo a través de nuestra misión educativa de transformar vidas.

También reflexionarán sobre cómo una vida con significado alineada a un trabajo significativo, motiva y genera altos niveles de compromiso, bienestar, y por tanto eleva y mejora el rendimiento y logros, impactando así la rentabilidad organizacional.

Descripción del Taller

El taller es un ejercicio académico y reflexivo en donde los participantes conocerán sobre algunos conceptos básicos sobre el significado de vida , trabajo significativo a partir de autores como Martín seligman y Kim cameron. Así mismo podrán identificar y conocer sobre el liderazgo positivo y el impacto positivo que este enfoque tiene en su vida laboral.

- Se entregará previamente dos lecturas, una de Martín seligman y otra de Kim Cameron
- El ponente y coordinador del taller dará una exposición teórica sobre significado de vida, trabajo significativo, en el contexto de la psicología positiva, liderazgo positivo y el impacto que estos conceptos y enfoques tienen en el comportamiento humano y organizacional.
- Se abrirá un diálogo entre participantes sobre los temas tratados.
- Se harán reflexiones individualmente y se discutirán en grupo poniéndolas por escrito, y al final se expondrán y de esa manera profundizar, reafirmar y sobre todo identificar los beneficios y aporte de los conceptos en su vida diaria personal y profesional.
- Los participantes concluirán manifestando a partir de lo aprendido y reflexionado en el taller el valor que le dan

a una vida con significado y si después de este ejercicio identifican que tiene un impacto en su vida laboral aportando a su bienestar, compromiso, liderazgo, mejor desempeño y rendimiento

Contenido

1.- Concepto de significado de vida en los procesos de gestión y liderazgo positivo.

2.- Propósitos de vida individual y propósitos de vida corporativa.

2.1 Misión: Cómo se relaciona e influye lo individual en la vida laboral.

3.- Vidas que inspiran.

3.1 3 Ejemplos los de vidas que hemos transformado desde la educación como ejemplo de el significado de nuestra misión y al mismo tiempo 2 ejemplos de vidas históricas con significado , líderes: Gandhi , Disney...

4.- Cómo cambia la percepción sobre su liderazgo y su aportación al mejor desempeño (Rendimientos, efectividad, productividad).

4.1 Maximización de la rentabilidad del Consorcio Educativo del Oriente CEO.

Anexo 3

Resultados e interpretación pretest (Ver ANEXO 1 la descripción del Instrumento 1):

Con el propósito de indagar sobre el nivel de conocimiento y de identificación con el concepto de significado de vida ,así como la interpretación que de este hacen cada uno de los

colaboradores sujetos de esta investigación, tanto en su vida personal como en la laboral, se utilizó el WAMI, el cual fue aplicado a la muestra elegida integrada por la rectoría general, la vicerrectoría de finanzas, la vicerrectoría de evaluación seguimiento y aseguramiento de la calidad y la vicerrectoría académica que integran los puestos de mayor jerarquía administrativa y de liderazgo en nuestra institución.

Los resultados obtenidos reflejan con claridad una identificación en los distintos participantes con el concepto aplicado a su vida personal y en una media del 75% en lo referente al valor y la identificación que cada uno de ellos tiene con el impacto de una vida con significado en la significación laboral.

De acuerdo con los datos arrojados de este pre-test , se identifica que la variable dependiente y la independiente como hipótesis planteada en esta investigación se confirma, es decir la muestra seleccionada a través de la indagación de este instrumento permite confirmar que el significado de vida tiene, para cada uno de los sujetos una importancia fundamental en lo individual y en lo referente a su vida laboral.

El resultado también nos confirma que asumen el impacto que esto tiene en su compromiso, vocación y rendimiento. Un dato significativo que nos permite conocer esta encuesta es el nivel de trascendencia que interpretan tiene su trabajo como misión de vida pero sobre todo en la trascendencia más allá de su ser. Los datos arrojados por el instrumento nos indican que alrededor del 50% tienen dudas en lo referente al impacto que su colaboración tiene en su entorno y el mundo, así como el impacto en su desarrollo personal.

En esta primera aplicación de la encuesta se concluyó como resultado de las respuestas que dieron los sujetos de la muestra, que aunque estos reflejan empatía con el concepto de significado de vida, también reflejan desconocimiento

del concepto desde la perspectiva científica sustentada en la psicología positiva y en el liderazgo positivo. Al mismo tiempo el resultado indica que a la hora de ponderar desde su vida personal, desde el ser y trasladarlo a la vida laboral y sobretodo dimensionarlo a partir de la trascendencia y del impacto con su entorno y con el mundo, se genera un cierto nivel de confusión que confirma una vez más la necesidad de poder generar una intervención que pueda mejorar estos niveles de conocimiento, de identificación, aplicación y mejora de el comportamiento individual y corporativo a partir de el reforzamiento de el significado de vida,la significación laboral y la aportación que esto tiene en el desempeño laboral institucional (Ver gráficos con resultados en ANEXO 4).

Resultado e interpretación del post-test:

El postest que se aplicó un instrumento de elaboración propia integrado por cinco preguntas (Ver ANEXO 1: Instrumento 2).

Éstas fueron aplicadas inmediatamente después de la intervención que consistió como ya se mencionó, en un taller con el objeto de lograr que los participantes pudieran identificar el valor que le dan a una vida con significado reforzar los conceptos que tienen su origen en la psicología positiva de Martín Seligman y de liderazgo positivo de Kim Cameron.

El resultado es altamente satisfactorio toda vez que indica que el nivel de conocimiento sobre el concepto y su interpretación en su vida personal y la trascendencia de una vida con significado y el trabajo significativo mejoró de manera sustancial, asimismo se hace manifiesto en este post, la interpretación y el valor que le dan al concepto en sus procesos de liderazgo positivo, de acuerdo a su responsabilidad y compromiso institucional.

Por tanto este segundo resultado ratifica que los liderazgo de más alto nivel y jerarquía en nuestra corporación reconoce

y asume como fundamental una vida con significado y su relación con la significación laboral y el impacto que esto tiene en su desempeño y en la mejora de los resultados logros y misión organizacional.

El pretest como se señaló anteriormente nos mostró como resultado niveles medios de conocimiento sobre el significado de vida y confusión en la interpretación que esto tiene con la significación laboral en cada uno de ellos y la consecuente trascendencia e impacto en su desempeño.

La intervención realizada a través del taller, de acuerdo a la indagación y los resultados de la misma, utilizando el instrumento de la encuesta, nos indica que se consiguió, una total identificación con el valor que tiene para cada uno de ellos profundizar en su significado de vida y cómo esto impactó su significado de vida laboral, así como la mejora de su liderazgo bajo un enfoque positivo, que los inspire y motive, y que tenga a su vez un efecto cuántico en su responsabilidad y compromiso para inspirar a otros. (Ver gráficos con resultados en ANEXO 5).

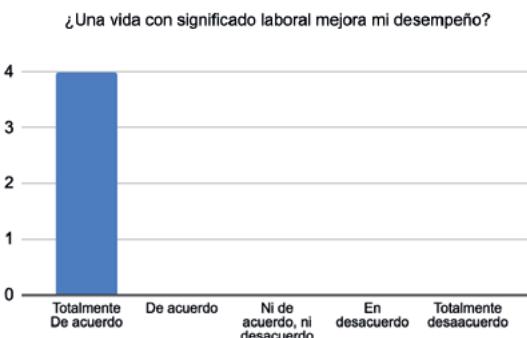
Anexo 4

Gráficos y resultados de la aplicación del instrumento 1 de pretest:

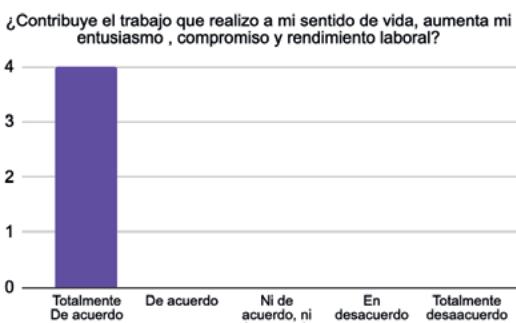
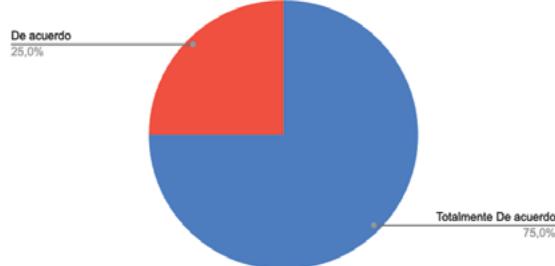


Anexo 5

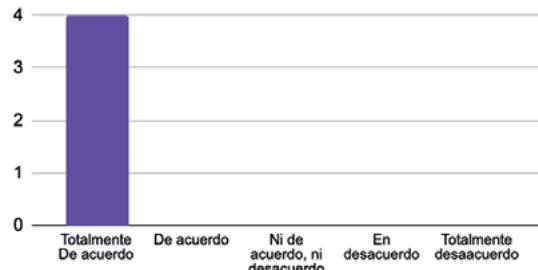
Gráficos y resultados de la aplicación del instrumento 2 de pretest:



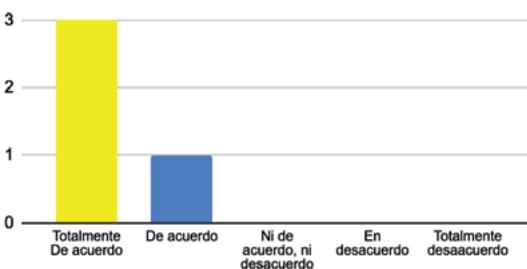
Frente a ¿reconocer la misión y el significado de lo que hago en mi vida profesional y laboral como un fin mayor me inspira para ser mejor persona y desempeñarme mejor?



¿Liderazgo positivo, bienestar laboral y hacer mi trabajo en un entorno satisfactorio que impulse una vida con significado y trascendencia es fundamental para una cultura que favorezca los buenos resultados?



Frente a ¿lledar a los colaboradores impulsando y motivando el significado de vida a través de nuestra misión educativa traerá consigo mejores resultados y una mayor rentabilidad empresarial?



Anexo 6

Evidencia de la intervención realizada. Consultar el siguiente drive:

<https://drive.google.com/drive/folders/1bjxtBZMPfbl-hUjnJAHPBVJ0XFU80A-6t?usp=sharing>



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

“ARQUETIPOS VISUALES DEL PODER”, DE OMAR ÁRCEGA

Adriana G. Alonso Rivera

Artista visual egresado de la Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado “La Esmeralda”.
Miembro del Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).

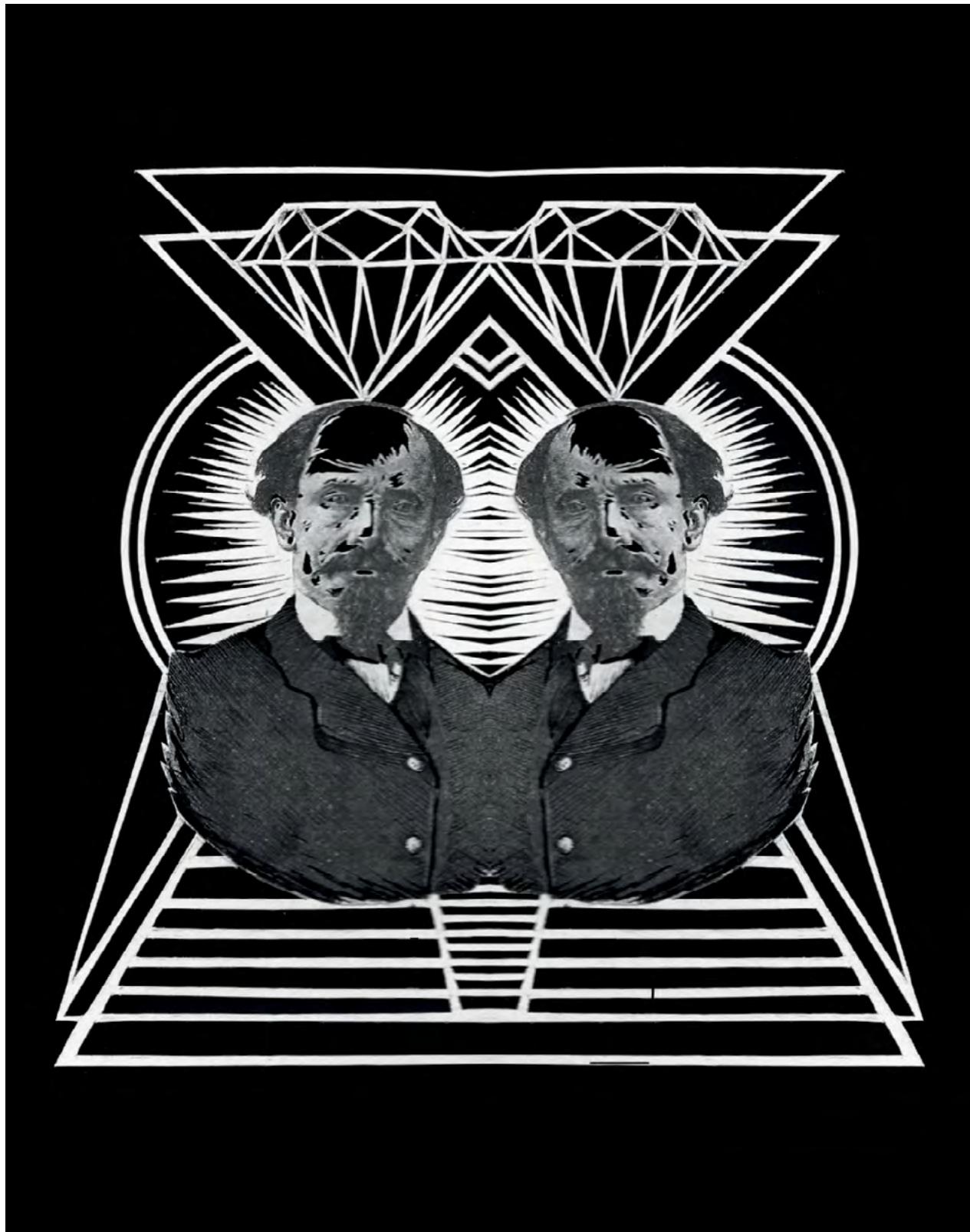
Doctora en Historia del Arte por la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores de México (SNII). Investigadora postdoctoral por México en la Maestría en Estética y Arte de la BUAP.

La serie “Arquetipos visuales del poder”, del artista visual Omar Árcega (Puebla, Puebla, 1981), surge de un proceso de abstracción y síntesis de la heráldica imperial y los símbolos nacionales, con el fin de transgredir su carácter identitario y alienante, convirtiéndolos incluso en hologramas perceptibles, originados de una representación bidimensional derivada del dibujo geométrico. Consciente de que una insignia heráldica no hace referencia a la imagen de un cuerpo, sino a un signo de este que caracteriza al portador de la *auctoritas*, Omar Árcega se vale de una serie de metodologías constructivas que parten de la suma y conceptualización del signo a partir de la unión de dos convenciones: por un lado, la fórmula matemática (notación) y por otra parte, la teoría holográfica como construcción tridimensional de la información contenida en un plano bidimensional.

En los últimos años, el trabajo de Omar Árcega se ha centrado en el dibujo como herramienta de investigación, reflexión y traducción de la experiencia sensible, en este caso del poder, que permea y atraviesa todos los estratos de la sensibilidad humana: la percepción, el pensamiento, las emociones e incluso el espíritu. El punto de partida de este proceso, que posee como resultado final la producción de obra gráfica, radica en la exploración de la inmensidad de posibilidades de percepción, interiorización, selección y construcción de las imágenes.

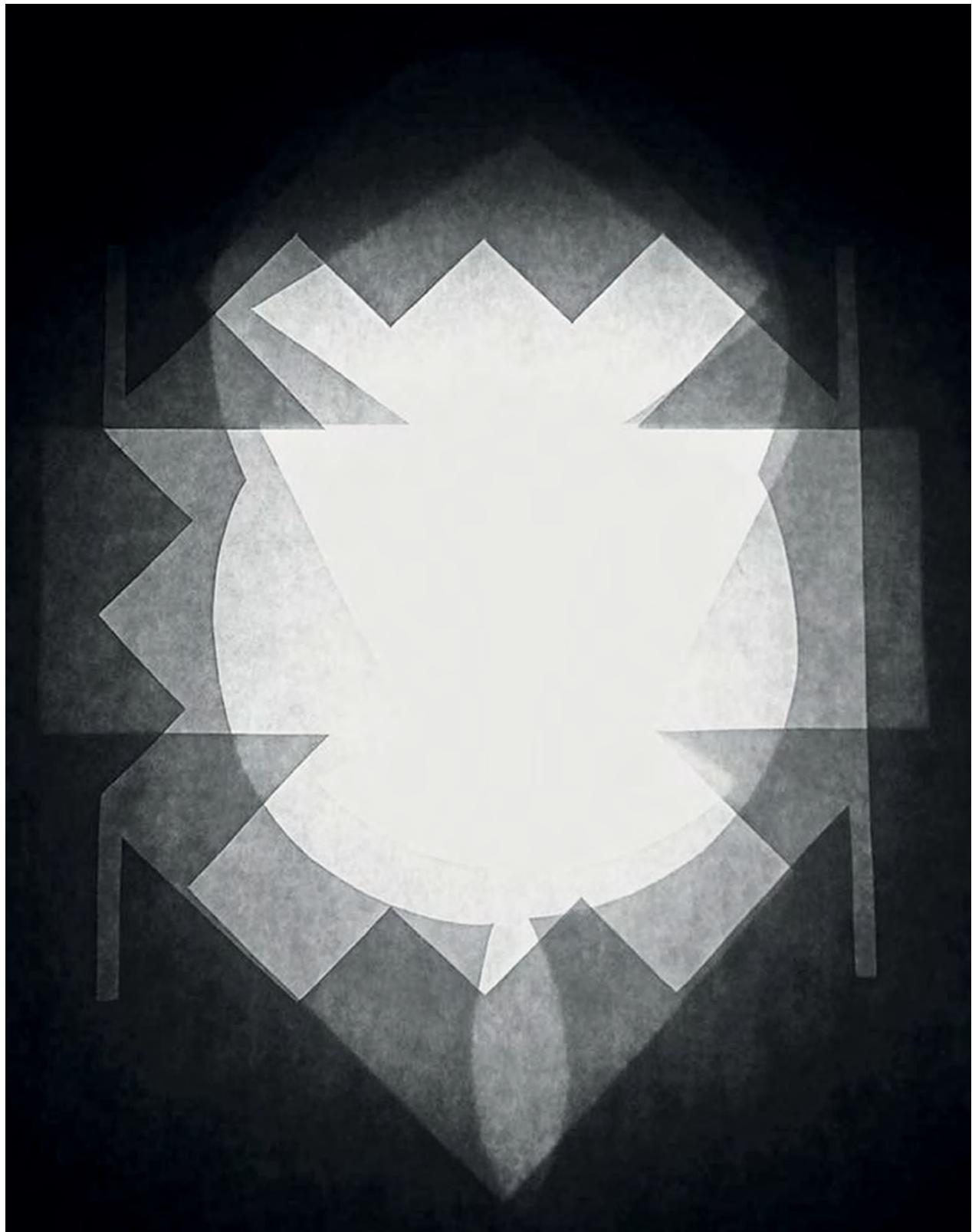


Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

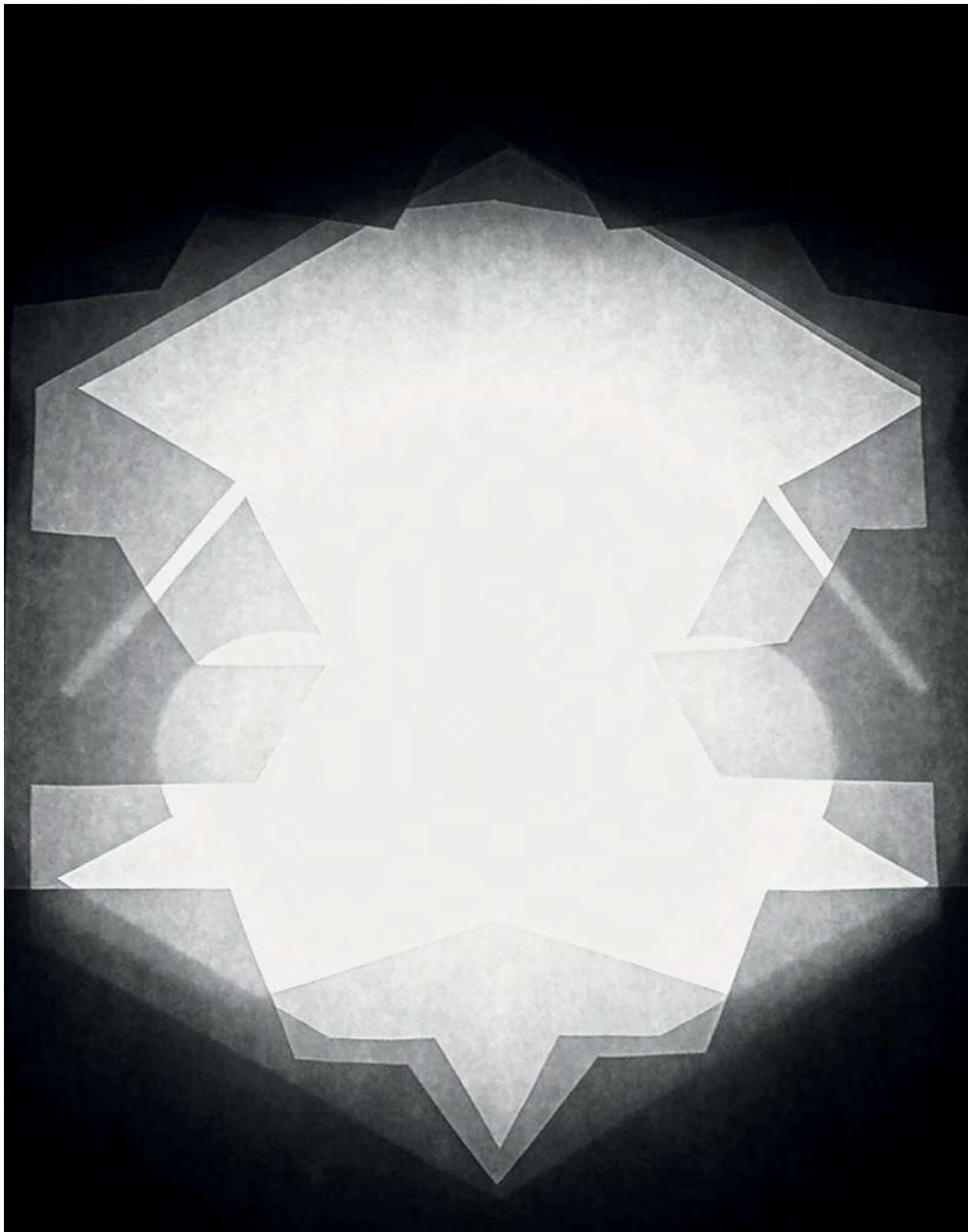


Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

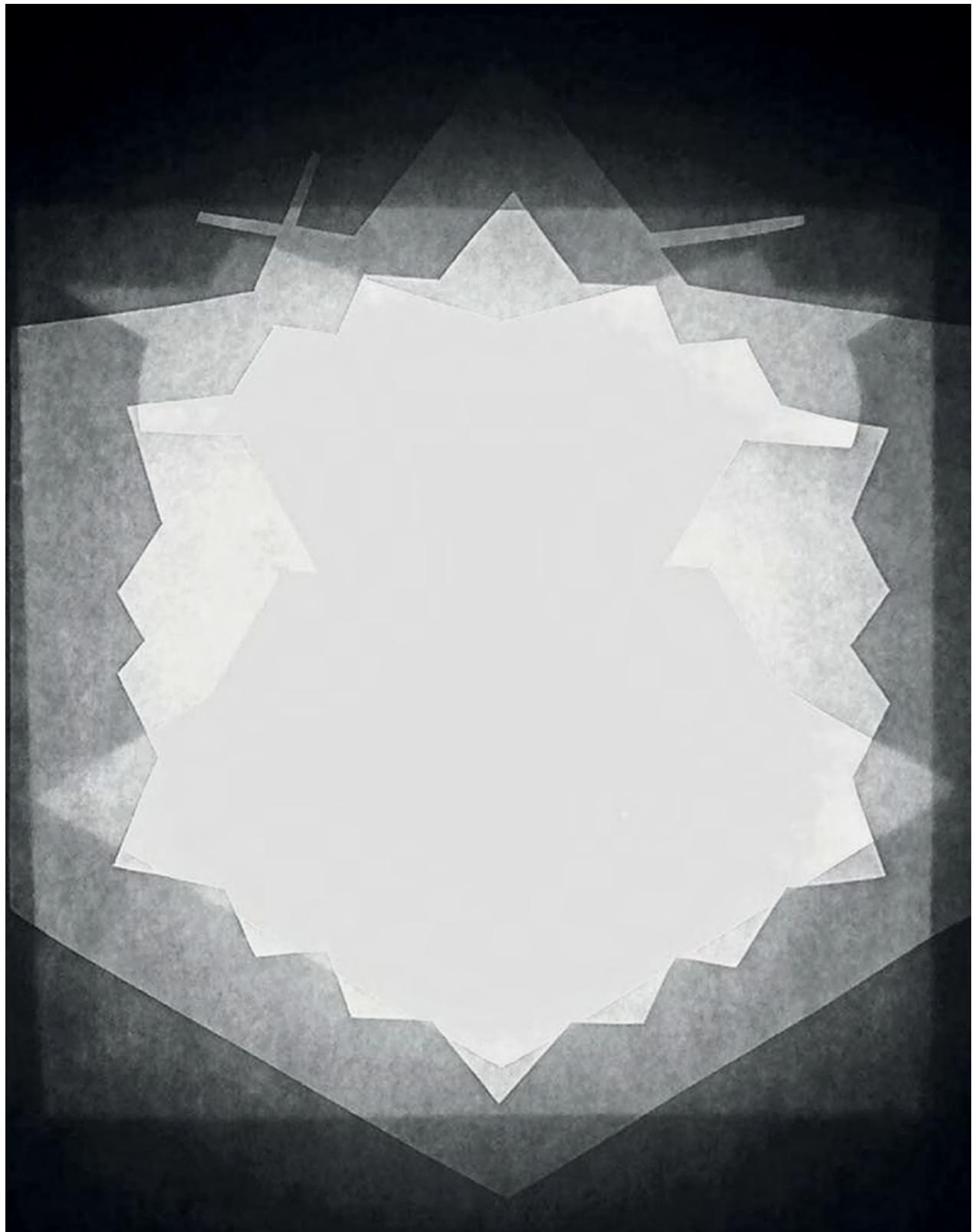


Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

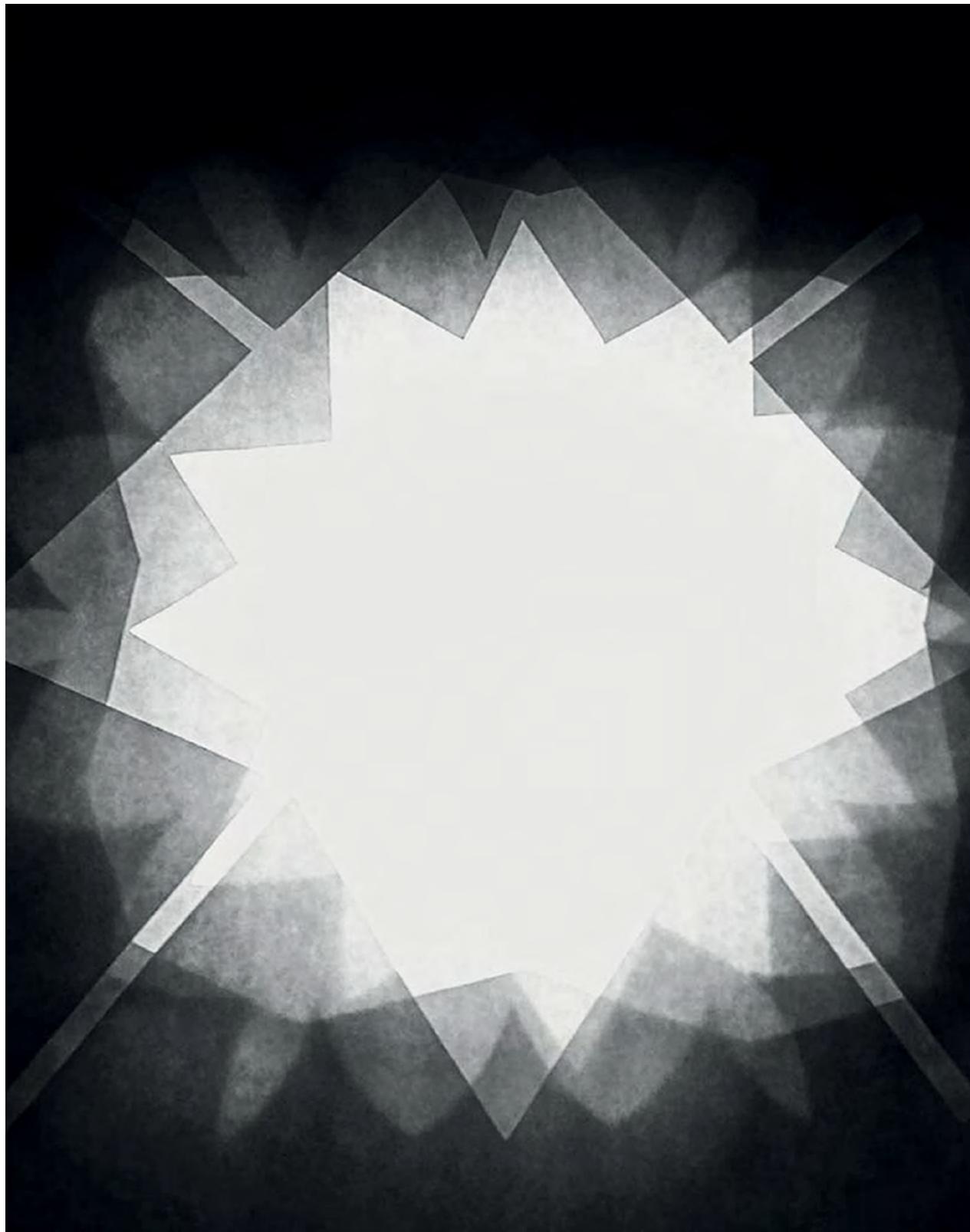


Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.

Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.

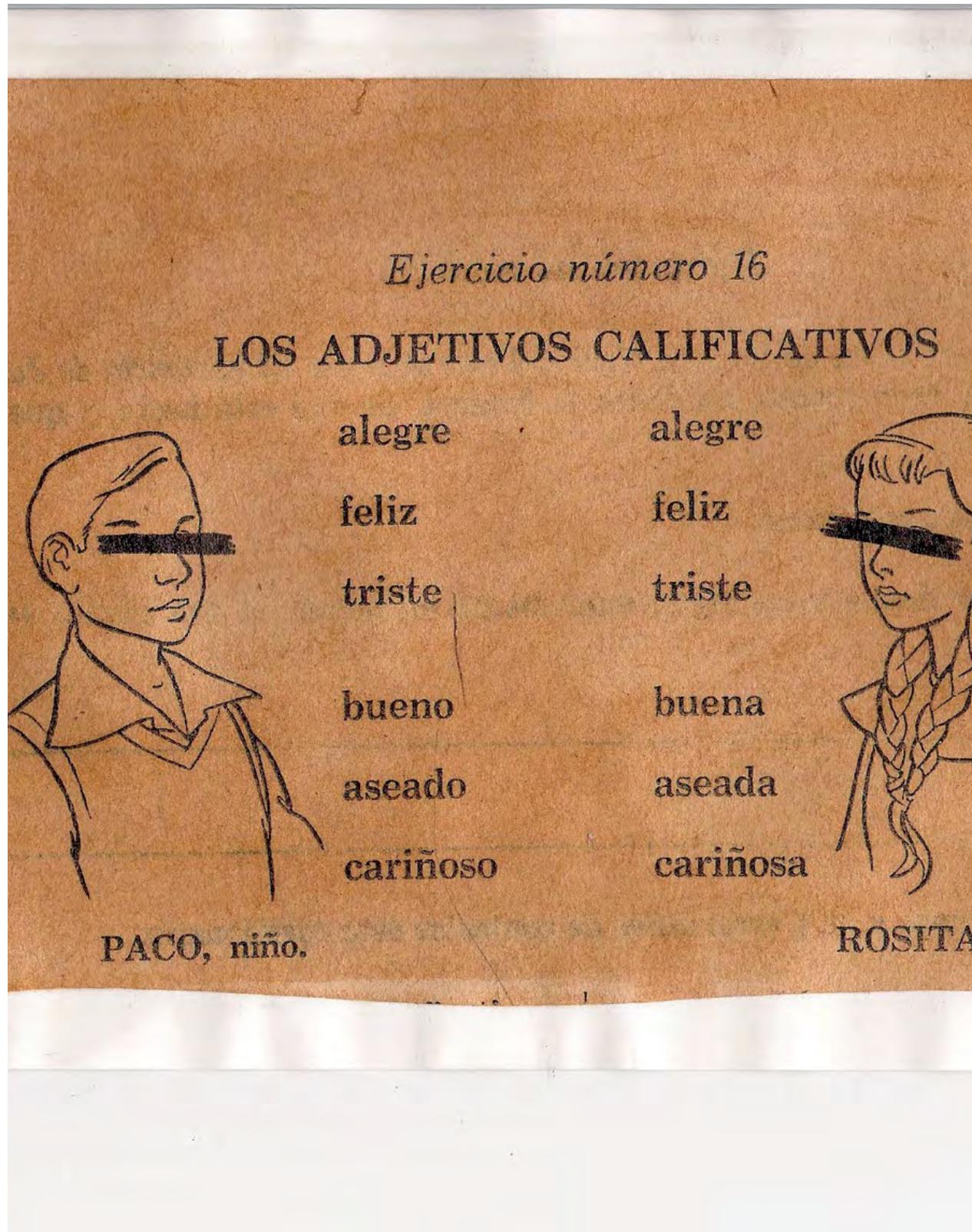


Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.

*Ejercicio número 16***LOS ADJETIVOS CALIFICATIVOS****PACO, niño.**

alegre
feliz
triste
bueno
aseado
cariñoso

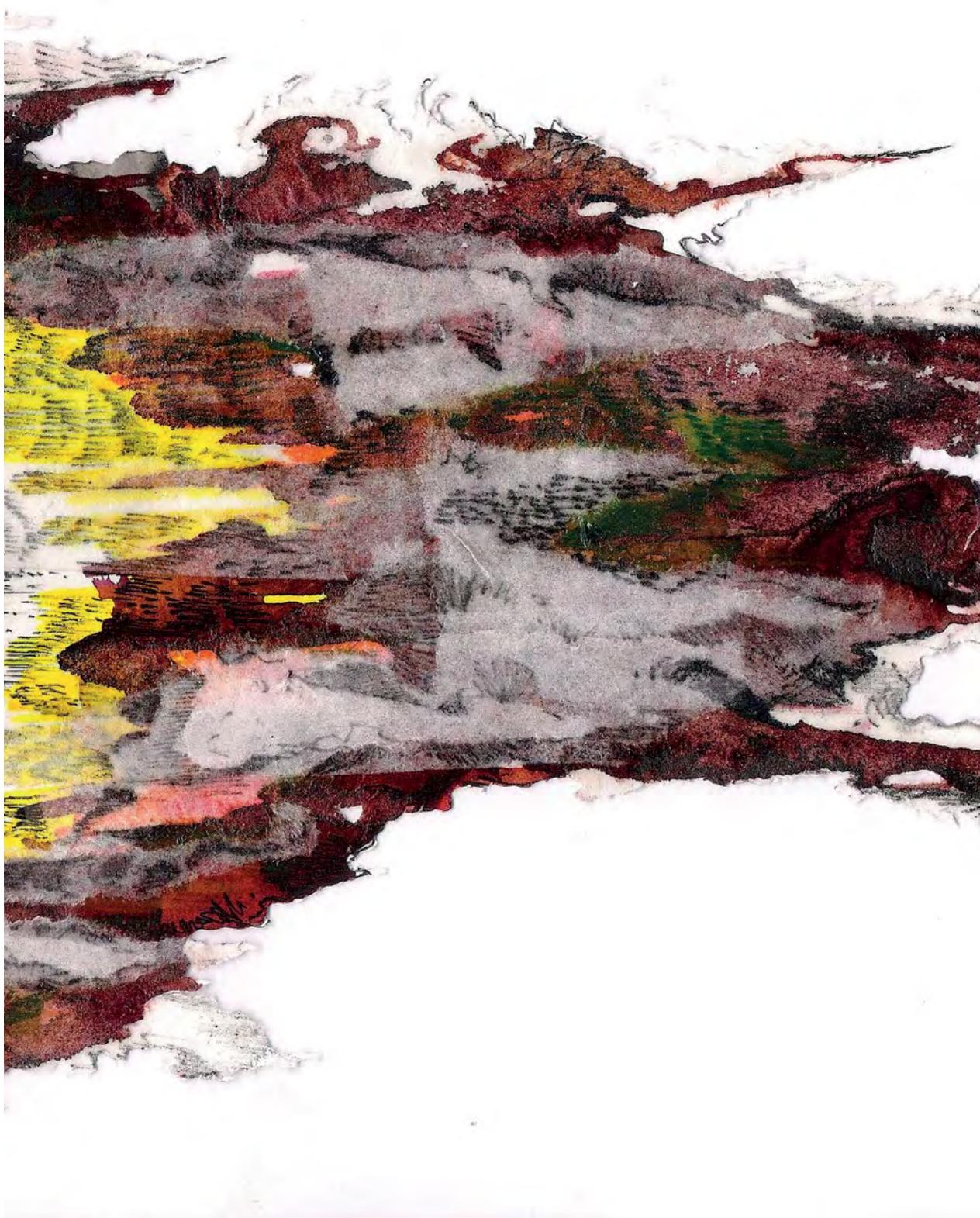
alegre
feliz
triste
buena
aseada

**ROSITA**

Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



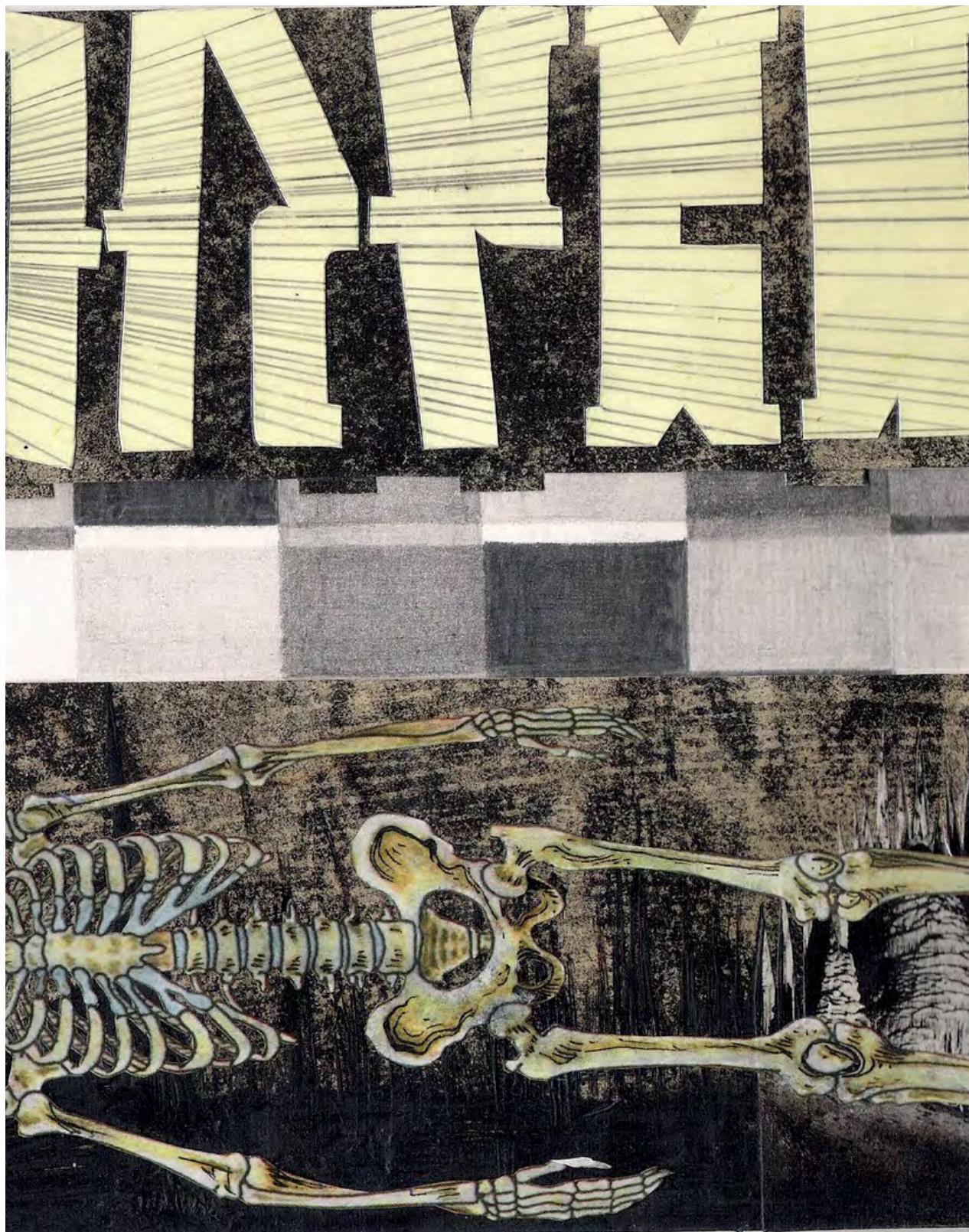
Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



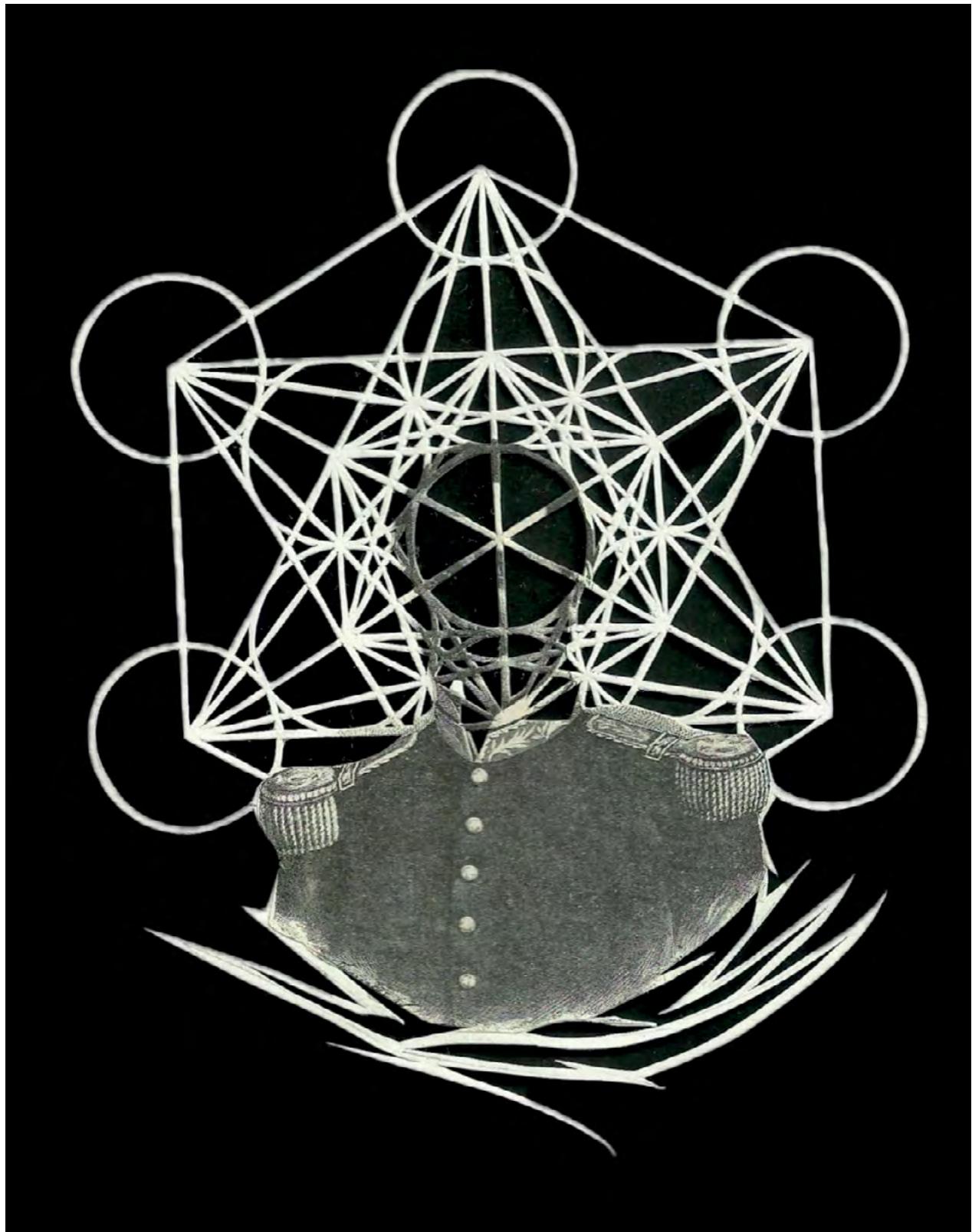
Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



Omar Árcega: serie Aggressive Hunting Pictures. 13 x 21cm c/u. Estrategia de dibujo: manipulación del lenguaje en collage. Intervención y manipulación de imágenes provenientes de libros de texto gratuitos de los grados: primaria y secundaria en los períodos de 1990 – 2012 en técnicas mixtas (grafito, tinta china, acrílico, óleo, esmalte, pastel, etc) sobre papel fabriano satinado de 300g recortado. 2011 – 2012.



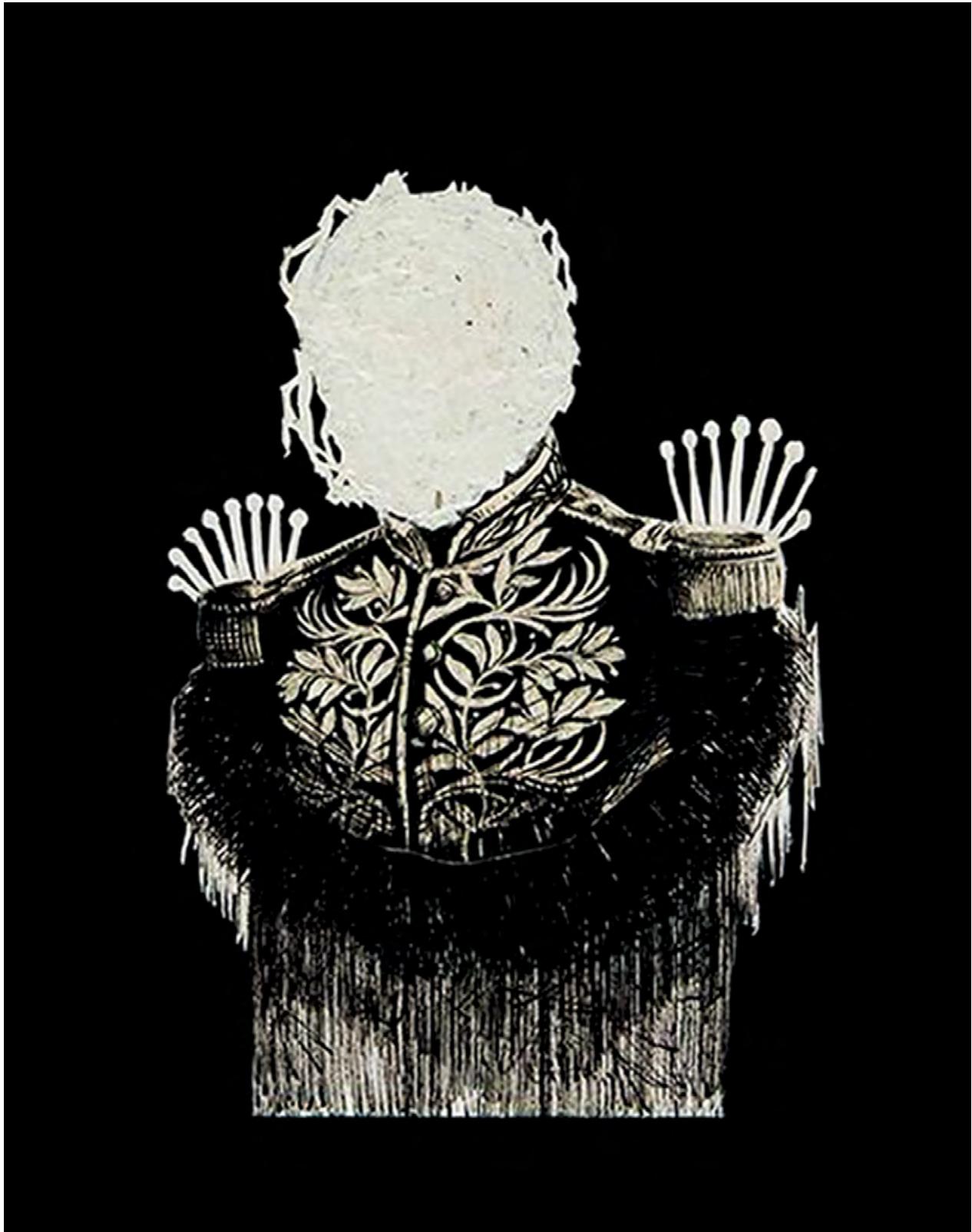
Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

OMAR ÁRCEGA SE VALE DE UNA SERIE DE METODOLOGÍAS CONSTRUCTIVAS QUE PARTEN DE LA SUMA Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL SIGNO A PARTIR DE LA UNIÓN DE DOS CONVENCIONES: LA FÓRMULA MATEMÁTICA Y LA TEORÍA HOLOGRÁFICA.

En un escenario marcado por la excesiva y sofocante exposición a los estímulos visuales, la amplia disponibilidad de recursos compositivos digitales y el acceso a innumerables plataformas de exhibición masivas como Instagram o TikTok, pareciera obviarse que, tanto la imagen mental, como visual, obedecen a procesos de construcción complejos en los que la idea es imagen primigenia y representación interior de un concepto dado por el entendimiento.

La imagen, por tanto, encarna la vida, la muerte, el tiempo y el espacio. Es realidad y artificio de la experiencia humana. El cuerpo es medio, en tanto funge como lugar de las imágenes, al tiempo en que estas, se apropián de él y es el cuerpo mismo quien vuelve a reproducirlas. Consciente de todo ello, Omar Arcega concibe y visualiza interiormente; para posteriormente, construir, destruir, potencializar y neutralizar el vasto universo de representaciones visuales que cuidadosamente selecciona, a partir de criterios en los que, tanto la forma, como el contenido, protagonizan un binomio inexpugnable.

El hilo del dibujo es la piedra angular de este complejo proceso de visualización, selección, intervención, construcción y disyunción de la imagen. En cada una de las piezas que conforman esta serie, se nos revelan, sin ser obvias, las meticulosas pulsiones formales del artista: patrón, trazo, achurado, pincelada, disección. Dichas pulsiones, presentes no solo en términos de intervención, sino de selección y organización de las imágenes que pueblan el espacio compositivo, son justamente aquello que le brinda un carácter de autenticidad a cada obra. De este modo, como un traductor de secuencias, Omar Árcega explora los diferentes niveles de abstracción y síntesis que recupera, yuxtapone e interviene mediante las posibilidades del dibujo, la inmensidad de sus propios archivos visuales y numerosos textos provenientes de distintas fuentes relacionadas con la experiencia visual y subjetiva del poder.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: collage sobre papel recortado.
Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

LIDERAZGO Y EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA INNOVACIÓN Y LA EFECTIVIDAD

LEADERSHIP AND EVALUATION AS ELEMENTS THAT FOSTER INNOVATION AND EFFECTIVENESS

DAVID VILLANUEVA LOMELÍ

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.307](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.307)

Resumen

Este artículo explora la relación entre liderazgo efectivo, evaluación organizacional e innovación como elementos clave para mejorar la efectividad en instituciones públicas y privadas. Se argumenta que un liderazgo transformacional, basado en la motivación y el compromiso, impulsa la creatividad y la implementación de nuevas estrategias. A través de una metodología mixta, que incluye estudios de caso y análisis de indicadores de desempeño, se examina el impacto de la evaluación en la toma de decisiones y la optimización de procesos. Los hallazgos sugieren que un entorno de trabajo con liderazgo inspirador y evaluaciones constantes fomenta la mejora continua y la adaptabilidad ante desafíos cambiantes. Se concluye que la integración de estas prácticas favorece la sostenibilidad organizacional, promoviendo tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE:
LIDERAZGO EFECTIVO,
EVALUACIÓN
ORGANIZACIONAL,
INNOVACIÓN, MEJORA
CONTINUA, BIENESTAR
ORGANIZACIONAL.

KEY WORDS:
EFFECTIVE LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL
ASSESSMENT, INNOVATION,
CONTINUOUS
IMPROVEMENT,
ORGANIZATIONAL WELL-
BEING.

Abstract

This article explores the relationship between effective leadership, organizational assessment, and innovation as key elements to improve effectiveness in public and private institutions. It is argued that transformational leadership, based on motivation and commitment, drives creativity and the implementation of new strategies. Through a mixed methodology, including case studies and analysis of performance indicators, the impact of evaluation on decision-making and process optimization is examined. The findings suggest that a work environment with inspiring leadership and constant assessments fosters continuous improvement and adaptability to changing challenges. It is concluded that the integration of these practices favors organizational sustainability, promoting both operational efficiency and employee well-being.

Introducción

El liderazgo y la evaluación se consideran elementos que favorecen la innovación, la mejora continua, el enfoque a resultados y, por ende, la rendición de cuentas, además promueven mejores condiciones de desarrollo para la comunidad, para una región o un país.

En este contexto, el Liderazgo Efectivo (LE) se plantea como la capacidad de un tomador de decisiones para activar, motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia por el bienestar y la igualdad, de manera ética, productiva y sostenible, para producir valor social compartido.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, ASÍ COMO EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS HÁBITOS DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES, PERMITEN APlicAR Y GENERAR IDEAS INNOVADORAS.

El desarrollo de habilidades, así como el uso de herramientas y prácticas permiten al Líder Efectivo ejercer un liderazgo transformador en el desarrollo organizacional, la implementación de estrategias y políticas, la actualización constante del personal, la apuesta por la innovación y la entrega de resultados de manera efectiva.

Prácticas y herramientas como la evaluación, auditorías de control interno, la Matriz de Indicadores de Resultados, el análisis de factibilidad, la comunicación efectiva, así como el conocimiento sobre los hábitos de cada uno de los trabajadores de las instituciones públicas y privadas, permiten aplicar y generar ideas innovadoras, que traen como consecuencia la implementación de métodos, productos, procesos y servicios que generan resultados con eficiencia, eficacia y calidad.

Por ello, se plantea que la innovación y la efectividad en el ámbito público y en el privado van de la mano con un liderazgo efectivo. Por lo que resulta importante fortalecer estas prácticas y habilidades en diferentes niveles micro (persona), meso (equipos de trabajo), macro (organizaciones), para que de forma assertiva se logren resultados que sean sostenibles en el largo plazo y que redunden en beneficios sociales.

Liderazgo Efectivo

Antes de abordar el tema del Liderazgo Efectivo (LE) es importante responder a la pregunta ¿quién puede ser un líder?: Los primeros estudios que se hicieron sobre liderazgo señalaban que el líder nace con características y habilidades únicas que lo hacían diferente a los demás. Sin embargo, existen otras teorías

que proponen que esto no es totalmente cierto, que toda persona puede ser un LE si se lo propone.

Estudios realizados a comienzos del siglo XX intentaron identificar, a través de la Teoría de Rasgos del Líder, una serie de características físicas, psicológicas o cualidades como el nivel de energía, apariencia, agresividad, confianza en sí mismo, inteligencia, responsabilidad, entre otras, con las que el líder nacía y que propiamente le hacían ser un líder. Con base en esta teoría los investigadores clasificaron a quienes eran líderes y a quienes eran seguidores (Gómez, 2002).

Para finales de la década de 1940, surgió la Teoría del Comportamiento que menciona que los líderes pueden ser catalogados de acuerdo con su tendencia a las tareas y a las relaciones, concentrándose en lo que hace el líder y cómo lo hace, más que en sus rasgos. Los investigadores trataron de identificar las diferencias entre el comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos (Lussier y Achua, 2011).

Más adelante, después de la desilusión con los enfoques sobre el análisis del liderazgo, los estudiosos se inclinaron por la creencia de que los líderes son el producto de determinadas situaciones. Se realizaron investigaciones bajo la premisa de que el liderazgo está influido por la situación en la que surge el líder y en la que este actúa. Por ejemplo, Franklin D. Roosevelt surgió en el contexto de la Gran Depresión en el decenio de 1930 en los Estados Unidos y Mao Tse-Tung emergió en China, posterior a la Segunda Guerra Mundial (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Sin embargo, con James Burns (1978) y Bass (1985) surgió un enfoque sobre el liderazgo más moderno, práctico y actual.

Su teoría establece que el líder adquiere la responsabilidad de estimular a sus colaboradores para realizar más de lo que ellos esperan, elevando el deseo de logros, la superación personal y la autorrealización, lo que produce cambios en la organización. La Teoría Transformacional señala que, a través de la interrelación con su equipo de trabajo, los líderes ejercen influencia y conducen a buscar, tanto en lo individual como en lo colectivo, el desarrollo y cambio en beneficio de la colectividad, es decir, de la organización (Mendoza y Ortiz, 2006).

A partir de esta teoría se confronta la tesis de que el líder “nace no se hace”. John C. Maxwell (2015) lo llama “capacidad de liderazgo” y se define como el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Para elevar la efectividad en las organizaciones es necesario elevar el tope de la capacidad de liderazgo. Sin embargo, menciona que hay personas que se les dificulta menos asumir el rol de líder, pero que el liderazgo puede adquirirse y puede desarrollarse.

Desde este enfoque es importante conocer los perfiles de cada uno de los colaboradores en el ambiente de trabajo para identificar y desarrollar sus capacidades y habilidades de liderazgo. Ricardo Homs (2015), en su libro Liderazgo de masas en la era de las Redes Sociales, propone una tipología de los líderes de apoyo, definidos como aquellos que ejercen su liderazgo para favorecer a otro líder:

- Líder de ejecución: este tipo de liderazgo es funcional y operativo. Destacan en la realización de proyectos, en la organización de campañas políticas y sociales de todo tipo.
- Líder creativo: es especialista en la ejecución táctica de campañas, desarrolla las actividades de comunicación y propaganda de un candidato o gobernante, diseña proyectos y campañas sociales o políticas, definiendo las actividades novedosas y de alto significado.
- Líder intelectual: es el estratega que centra su atención en la solidez ideológica de las acciones de gobierno y en las propuestas de campañas electorales. Es el visionario que plantea de modo integral la estrategia fundamental.
- Líder de sostenimiento: es aquél que ejerce un liderazgo parcial y tiene a su cargo un sector o grupo. Son de bajo perfil, pero determinantes y de alta influencia para el grupo al cual dirigen. Son los héroes cotidianos que resuelven los problemas que surgen día a día en toda organización.
- Líder de mando: es el kamikaze que maneja generalmente el grupo de choque, el incendiario que polemiza, defiende con gran lealtad a su líder y afronta los conflictos de coyuntura.
- Líder conciliador: este tipo de líder es el que negocia y resuelve de modo civilizado los conflictos.

Tener el conocimiento del tipo de líder que puede llegar a ser cada uno de los integrantes del equipo de trabajo permite colocarlos en los puestos donde puedan desarrollar más y mejor sus habilidades y en el que puedan destacar.

En la gestión pública es indispensable contar con un líder con los conocimientos y herramientas suficientes para generar eficacia, eficiencia y economía en cada una de sus acciones, que tenga la capacidad de establecer comunicación, así como la de evaluar, innovar y guiar a su equipo de trabajo.

A partir del enfoque transformacional, se hace posible la profesionalización del líder mediante la transmisión de la motivación y pasión por el trabajo, así como el desarrollo de habilidades como la comunicación, la perseverancia, la negociación y la toma de decisiones.

En cualquier tipo de organización, pública o privada, se vuelve indispensable evolucionar de ser solo directivos o managers a líderes que transformen su ambiente de trabajo, generen resultados e inspiren a sus colaboradores. Es necesario dejar de administrar a las instituciones y empezar a liderarlas.

Al respecto, Warren Bennis (2009) señala que existen diferencias entre líderes y gerentes que son enormes y cruciales:

- Los directivos (managers) administran; los líderes (leaders) innovan.
- Los directivos son copias; los líderes son originales.
- Los directivos se centran en los sistemas y estructuras; los líderes se centran en las personas.
- Los directivos se basan en el control; los líderes se basan en la confianza.
- Los directivos tienen una visión de corto plazo; los líderes tienen una perspectiva a largo plazo.
- Los directivos preguntan cómo y cuándo; los líderes preguntan qué y por qué.

- Los directivos limitan procesos; los líderes originan procesos.
- Los directivos aceptan el “status quo”; los líderes cambian el “status quo”.
- Los directivos hacen las cosas bien; los líderes hacen las cosas que se deben hacer.

Limitarse únicamente a administrar, reduce la generación de valor para los colaboradores y para los usuarios de los bienes o servicios, tanto públicos como privados.

El líder tiene iniciativa, apoya e influye con honestidad; es efectivo en sus tareas; es eficiente en el uso de los recursos y eficaz en la consecución de resultados; además, posibilita la mejora y el desempeño de las instituciones.

Partiendo de teorías según las cuales el liderazgo no solo no es innato sino que puede desarrollarse potencialmente, se presenta desde una perspectiva teórica y práctica, una iniciativa que invita a abordar el liderazgo se denomina

Liderazgo Efectivo. Esta propuesta se concibe como la capacidad de un tomador de decisiones para activar a la sociedad a participar, para crear equipos de trabajo responsables, comprometidos y motivados, y para evaluar los resultados.

El LE no solo plantea la oportunidad de generar más y mejores líderes dentro de una organización, sino que logren efectividad en sus labores diarias, siendo eficaces en la consecución de resultados como eficientes en el uso de los recursos. El LE se debe entender como la capacidad de un tomador de decisiones para activar, motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia por el bienestar y la igualdad, de manera ética, productiva y sustentable, para producir valor social compartido.

Existen tres facultades que confluyen para darle forma al liderazgo efectivo:

1) El líder es un visionario. Refiere a que el líder debe ser capaz no solo de establecer metas, sino de proporcionar las rutas a seguir para alcanzarlas. Si un líder carece de visión, sus

liderados deambularán según sus caprichos, desperdiциando recursos valiosos y sin concretar acciones significativas.

2) El líder es un facilitador. El líder tiene la capacidad de generar las condiciones idóneas para que el equipo de trabajo pueda desarrollarse personal y profesionalmente, con una comunicación efectiva, la creación de un entorno laboral sano y con espacios de aprendizaje y superación para facilitar el trabajo.

3) El líder es un energetizador. El líder sabe administrar la energía de sus liderados, motivándolos cuando es necesario y brindándoles los incentivos para realizar su trabajo con pasión y profesionalismo.

El campo de acción del líder comienza con un enfoque en las características de la persona y evoluciona hacia el resto de los elementos que le rodean. El centro, que puede definirse como el primer nivel, empieza con el líder como individuo y se abordan rasgos de la persona para ejercer un determinado tipo de liderazgo. En el segundo nivel se encuentran las personas que tienen un contacto directo con el líder, los liderados, los que eligen seguir al líder. En el tercer y último nivel, en el que opera el LE, se busca transformar a la sociedad a través de crear valor público compartido generando mecanismos que perduren en el tiempo y otorgando incentivos que estimulen el involucramiento de los ciudadanos en los temas públicos.

El LE se enfoca en metodologías, procesos y herramientas hacia el largo plazo, porque su objetivo es la trascendencia de sus acciones.

Asimismo, el LE se enriquece con herramientas, conocimientos, experiencias y retroalimentación constante, fortaleciendo sus aptitudes y competencias. Este tipo de liderazgo favorece el surgimiento de otros líderes efectivos comprometidos con la ética, vocación de servicio, transparencia y rendición de cuentas, así como con la innovación y la mejora continua.

La evaluación como herramienta de mejora

Las evaluaciones generan información que permite conocer el desempeño, incrementando el conocimiento y el

aprendizaje de las entidades gubernamentales. Esta información puede ser de utilidad en 4 aspectos: 1) reporta información que el público o los usuarios necesitan saber; 2) agrega nuevos datos al acervo existente de conocimientos necesarios para la acción en el ámbito público o privado; 3) desarrolla las capacidades de análisis y de aprendizaje al interior de las organizaciones, y 4) fomenta un gobierno honesto (Chelimsky, 2006). De manera general, las evaluaciones sirven para rendir cuentas y mejorar la gestión interna, siendo el segundo uso de interés para el presente documento.

A pesar de los beneficios que pudiera generar el empleo de la información derivada de evaluaciones, en muchas ocasiones no se le da la debida importancia y es ignorada. El uso de la información de evaluaciones está influenciado por factores individuales, laborales, organizacionales y ambientales, por ejemplo: el liderazgo, la vocación al servicio público y la cultura organizacional (Moynihan & Pandey, 2010).

Asimismo, la utilización de la información de evaluaciones depende de sus propias características. Los resultados de las evaluaciones deben ser fiables, objetivos y, en la medida de lo posible, inequívocos (Carter, 1991). Asimismo, la información debe de ser oportuna, suficiente y con un diseño que le permita a las organizaciones e individuos generar cambios e innovar (Carter, 1991). De esta manera, la evaluación tiene que ser vista, tanto por los evaluadores como por los evaluados, como un diálogo que permite el aprendizaje.

Adicionalmente, el uso de datos de las evaluaciones depende de los gerentes y de la visión de la organización (Kroll, 2015). La utilización de la información con fines gerenciales tiene efecto sobre la organización. Sin embargo, el empleo de información por parte de los gerentes tiene un mayor efecto si la organización se centra en la prospección y, por tanto, se esfuerza en innovar y cambiar (Kroll, 2015).

De esta manera, la evaluación permite generar información que retroalimenta a las organizaciones sobre su desempeño. Si dichos datos son oportunos y suficientes, pueden ser gestionados con una visión enfocada en la prospección, favoreciendo la efectividad y la innovación. Por ello, el siguiente cuestionamiento se centra en qué tipo de gestión se requiere para que la información derivada de las evaluaciones tenga un impacto en el cambio organizacional.

Liderazgo y evaluación

Muchas entidades de cualquier tipo y tamaño están obligadas a generar información sobre sus logros y desempeño, utilizando evaluaciones de diversos tipos. Sin embargo, en la actualidad esa generación de datos no es suficiente, hay una demanda generalizada de mejoras al desempeño gubernamental (Taylor, 2011). La gestión es uno de los elementos clave para el aprovechamiento de la información. Como se señaló previamente, el entorno organizacional influye en el uso de datos. En este sentido, si los gerentes se encuentran en un entorno que recompense la innovación y les permita cuestionar las rutinas existentes, es más probable que utilice la información de desempeño. Sin embargo, el LE permite combinar aspectos estructurales y culturales de la organización para alentar la motivación individual y el aprendizaje organizacional.

De esta manera, las características de un líder (visionario, facilitador, energetizador) generan flexibilidad organizacional, toda vez que los líderes dan la libertad de proponer y experimentar, incentivando el análisis de los datos para encontrar los fundamentos de innovación (Moynihan & Pandey, 2010). Es decir, los líderes fomentan la flexibilidad en las decisiones, teniendo más probabilidad de utilizar información sobre el desempeño (Moynihan & Pandey, 2010).

De lo anterior se concluye que las prácticas de evaluación son herramientas que permiten al LE desarrollar estrategias con una visión centrada en la prospección. A través de la evaluación se genera información y conocimiento que parte del análisis de los indicadores de metas y resultados de determinado programa o política pública, lo cual también es usado en las empresas y negocios de la iniciativa privada.

Innovación y efectividad

Algunas de las razones para innovar son que permiten mejorar la prestación y los resultados de los bienes y servicios en cualquier ámbito de nuestra vida; desarrollar

mejores formas de satisfacer y responder a las necesidades y expectativas de los usuarios; hacer más eficiente la prestación de servicios, especialmente para atender las áreas donde las políticas públicas no han dado resultados o generado impacto en la ciudadanía, y para aprovechar todo el potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) (Mulgan y Albury, 2003). Esto se puede traducir en que la innovación trae consigo mejores gobiernos, mayor interacción social, mejores vínculos entre las empresas y la administración pública, además de incentivar la efectividad institucional y la obtención de mejores resultados, logrando la satisfacción de los usuarios.

La innovación es una idea creativa nueva que conlleva su aplicación. Puede incorporar elementos nuevos, una combinación de elementos existentes o un cambio o alejamiento significativo de la forma de pensar y actuar tradicional, asociada a productos, políticas y programas, planteamientos y procesos nuevos, es decir, la innovación se traduce en una respuesta eficaz, creativa y única a problemas nuevos o a problemas viejos. Asimismo, una innovación es una solución abierta, transformada por quienes la adoptan.

Los ámbitos de innovación son también variados, con inclusión del desarrollo y la gestión de los recursos humanos, la prestación de los servicios públicos, las aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones a las actividades de los gobiernos, etc. (Grandinetti, 2017).

Sin duda, la innovación mejora el desempeño institucional, genera resultados, agrega valor público, contribuye al fortalecimiento institucional, mejora los índices de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos y, por supuesto, contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo (Ramírez, 2011).

Consideraciones finales

El LE ejerce un liderazgo transformador, en el que la mejora continua e innovación están presentes en su ambiente de trabajo, utilizando las herramientas que están a su alcance y

con la adquisición de habilidades que le permitirán impulsar procesos de mejora dentro de la institución. Las prácticas innovadoras van acompañadas de una correcta motivación, facilitación y visión del LE.

El papel que desempeña el LE en la innovación y la efectividad en el sector público se podría resumir en el correcto ejercicio de las herramientas y el desarrollo de habilidades y capacidades del líder para dirigir a sus liderados.

Algunas de esas herramientas son las prácticas de evaluación, las cuales le permiten dar seguimiento y medir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, verificar el avance y logro de los proyectos estratégicos, así como de las funciones sustantivas de las áreas.

El líder genera, acompaña y supervisa la innovación de su equipo, lo motiva a mejorar y dar lo mejor de sí, impulsándolo y colocándolo en los puestos en los que pueden desarrollar de mejor manera todos sus talentos y habilidades. El líder conoce a su equipo de trabajo, genera consenso, evita los conflictos, genera las facilidades y aplica las herramientas y prácticas para obtener mejores resultados.

Poner en práctica las ideas innovadoras a través de un correcto liderazgo permitirá generar efectividad a las organizaciones o instituciones, que se traduce en satisfacer las necesidades públicas y crecientes expectativas ciudadanas, hacer frente al adelgazamiento de los recursos disponibles, mejorar la prestación de servicios públicos, así como de bienes y servicios de cualquier tipo de empresa o negocio. Asimismo, someter a examen el impacto que se ha obtenido con las innovaciones, da oportunidad para hacer ajustes a lo que no está dando los resultados esperados.

Desarrollar las capacidades de la o el líder permitirá crear más y mejores líderes, con el interés de servir a la población e innovar constantemente para lograr efectividad. Mulgan y Albury (2003) señalan que la “innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad” (p. 3). El trabajo de innovación debe desarrollarse con profesionalismo, rendición de cuentas y que permita que los cambios o la aplicación de nuevas ideas generen mejores resultados y buen gobierno. Para ello se debe contar con un rumbo definido, un ambiente de trabajo propicio, hacer uso eficiente de los recursos incentivando el potencial humano con la capacitación y desarrollo de habilidades y fortalecimiento de sus competencias. Como se ha planteado en este documento, es posible desarrollar al Líder Efectivo que favorezca la innovación en prácticamente cualquier tipo de organización.

EL LÍDER CONOCE
A SU EQUIPO DE
TRABAJO, GENERA
CONSENSO, EVITA
LOS CONFLICTOS,
GENERA LAS
FACILIDADES
Y APLICA LAS
HERRAMIENTAS Y
PRÁCTICAS PARA
OBTENER MEJORES
RESULTADOS.

REFERENCIAS

- Bennis, W. (2009).* On becoming a leader. New York: Basic Books.
- Carter, N. (1991).* Learning to Measure Performance: The Use of Performance Indicators in Organizations, Public Administration, 69(1), 85-101.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013).* Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/informes/coordinacion/publicaciones%20oficiales/manual_para_el_diseño_y_contrucción_de_indicadores.pdf, 14-09-2018
- Chelimsky, E. (2006),* "The Purposes of Evaluation in a Democratic Society", en The Sage Handbook of Evaluation, I. Shaw, J. Greene y M. Mark (eds.), London, Sage Publishing.
- Corzo, J. F. (2017).* Diseño de políticas públicas. 3a edición. México: IEJE.
- Gómez, C. (2002).* Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77.
- García, M. (2015).* Formación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado, Vol. II, núm. I, pp. 60-79.
- Grandinetti, R. (2017).* Gobierno abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la Administración Pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva. Trabajo preparado para su presentación en el 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACP). Montevideo. 26 al 28 de julio de 2017.
- Homs, R. (2015).* Liderazgo de masas. En la era de las redes sociales. México: Ediciones Urano.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012).* Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14a ed. México, D. F.: McGraw Hill.
- Kroll, A. (2015).* Exploring the Link Between Performance Information Use and Organizational Performance: A Contingency Approach, Public Performance & Management Review, 39:1, 7-32
- Lussier, R. y Achua, C. (2011).* Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (4ta ed.). México, D. F.: Cengage Learning Editores.
- Maxwell, J. (2015).* El ABC del liderazgo. 3a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: V&R Editoras.
- McGregor, D. (1957).* The human side of Enterprise. Reflections, vol. 1, núm. 2., pp. 6-15.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006).* El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), pp. 118-134.
- Moynihan, D. & Pandey, S. (2010).* The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? Journal of Public Administration Research and Theory 20 (4): 849-866.
- Mulgan, G. y Albury, D. (2003).* Innovation in the public sector. London: Cabinet Office.
- Nosnik, A. (2013).* Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2002.* Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París, OCDE/CAD.
- Palomo, M. (2017).* Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 9a edición. México: Alfaomega, ESIC.
- Preskill, H. y Russ-Eft D. (2016)* Building Evaluation Capacity. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Ramírez, A. (2003).* Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿el eslabón perdido? Bases para

la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Revista chilena de Administración pública, número 19, pp. 5-50.

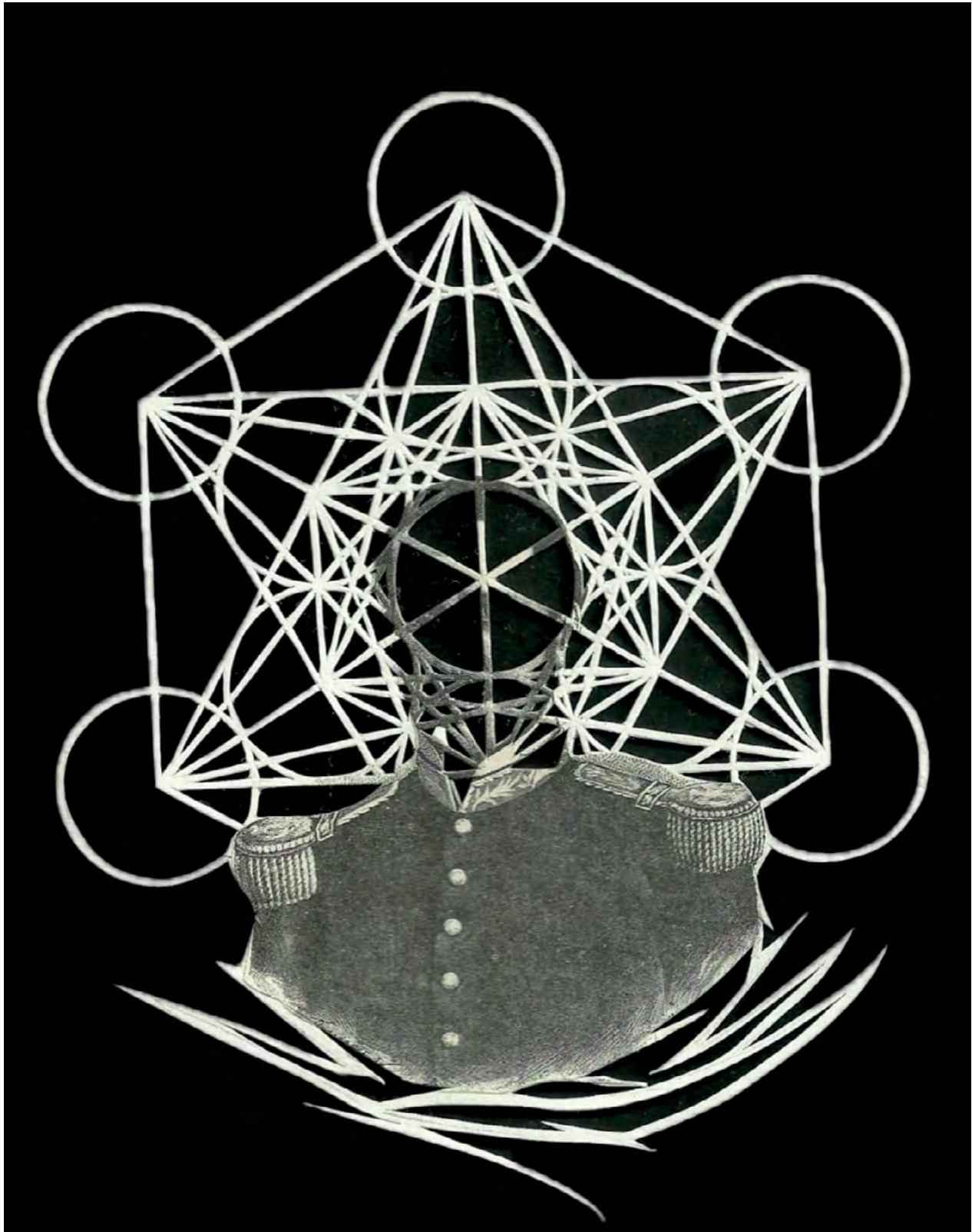
Ramírez, A. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: estado del arte, alcances y perspectivas. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228124703_Sobre_la_Aplicacion_y_Desarrollo_del_Concepto_de_Innovacion_en_el_Sector_Publico_Estado_del_Arte_Alcanes_y_Perspectivas_On_the_Implementation_and_Development_of_the_Concept_of_Innovation_in_the_Publi, 21-09-2018.

Rossi, P., Lipsey, M. y Freeman, H. (2004). Evaluation. A systematic approach. Los Angeles, CA: Sage Publication.

Taylor, J. (2011). Strengthening the Link Between Performance Measurement and Decision Making. Public Administration 89 (3): 860–878.

Villanueva, D., et-al. (2016). Evaluación y Auditoría de Desempeño en México. México: IEXE Editorial, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Villanueva, D., (2019). Abecedario del Liderazgo, Conceptos clave para ejercerlo. México: IEXE Editorial.



Omar Árcega. Arquetipos Visuales del Poder (Heráldica - Notación - Holograma). Técnica: Collage sobre papel recortado. Medidas: 27 x 24 cm. 2014. Proyecto apoyado en el programa Jóvenes Creadores, Gráfica 2013 - 2014.

MODELOS DEL BIENESTAR EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS. CASO DE ESTUDIO UNIVERSIDADES DE ORIENTE CEO: IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, A TRAVÉS DEL LIDERAZGO POSITIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

WELL-BEING MODELS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS. CASE STUDY OF EASTERN CEO UNIVERSITIES: IMPACT OF EFFECTIVE COMMUNICATION THROUGH POSITIVE LEADERSHIP AND JOB PERFORMANCE

JUAN MANUEL AGÜERA CASTRO

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.308](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.308)

Resumen

El presente estudio examina el impacto de la comunicación efectiva en el ámbito de la alta dirección del Consorcio Educativo de Oriente (CEO) y su relación con el desempeño laboral, bajo el marco teórico del liderazgo positivo. Basado en los modelos de bienestar de Martin Seligman y liderazgo positivo de Kim Cameron, se indaga cómo una comunicación organizacional clara, alineada con un liderazgo que fomente el reconocimiento y la motivación, influye en la satisfacción y productividad de los directivos. A través de un diseño de investigación mixto secuencial explicativo, incluyendo encuestas y análisis cualitativos, los resultados evidencian que una comunicación eficaz reduce el estrés, fortalece el compromiso y mejora el rendimiento organizacional. Se concluye que la implementación de estrategias de comunicación efectiva y liderazgo positivo son clave para optimizar la cultura corporativa y la eficiencia en la gestión educativa.

Abstract

This study examines the impact of effective communication in the senior management of the Consorcio Educativo de Oriente (CEO) and its relationship with job performance, under the theoretical framework of positive leadership. Based on Martin Seligman's well-being models and Kim Cameron's positive leadership, it investigates how clear organizational communication, aligned with leadership that fosters recognition and motivation, influences the satisfaction and productivity of managers. Through a mixed sequential explanatory research design, including surveys and qualitative analysis, the results show that effective communication reduces stress, strengthens commitment and improves organizational performance. It is concluded that the implementation of effective communication strategies and positive leadership are key to optimizing corporate culture and efficiency in educational management.

KEY WORDS:

EFFECTIVE COMMUNICATION,
POSITIVE LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL WELL-BEING,
JOB PERFORMANCE,
POSITIVE PSYCHOLOGY.

Esta investigación se aplica al equipo de alta dirección (rectores) de 5 instituciones que forman parte del Consorcio Educativo de Oriente CEO, correspondiente al grupo de las Universidades de Oriente, ubicadas en las ciudades de Puebla, Poza Rica, Veracruz, Coatzacoalcos y Cancún, las cuales tienen una cobertura geográfica en la región centro-sur del país, y cuenta actualmente con 28 años desde su fundación del campo matriz en la ciudad de Puebla, Puebla.

Estas instituciones han tenido una evolución que hoy en día requiere implementaciones que enriquezcan y mejoren el ambiente laboral en todas sus extensiones como parte de su crecimiento, presentando exigencias y/o requerimientos del mercado, asociados a estándares de competitividad en el ramo educativo de educación superior, donde se observan necesidades sentidas para implementar mejores prácticas en la comunicación efectiva organizacional (variable independiente), y liderazgo positivo, orientada a optimizar el desempeño laboral (variable dependiente), considerando el adoptar propuestas de acciones dirigidas para dar primeros pasos en la construcción de un modelo del bienestar, alineado a la misión, visión y filosofía institucional, que incluye el enfoque humanista y forma parte del modelo educativo que caracteriza a las Universidades de Oriente.

En este contexto, el proyecto se alinea a acciones que permitan establecer en el mediano y largo plazo un proyecto de implementación que favorezca el desarrollo de la comunicación efectiva, el liderazgo positivo en ambientes/climas laborales favorables con el propósito de aportar acciones dirigidas al logro de un mejor desempeño laboral que influya en el bienestar de los trabajadores y un crecimiento sostenible para el futuro.

De lo anterior, se identifica a la comunicación efectiva organizacional como variable independiente, directamente relacionada con la mejora en el desempeño laboral (variable dependiente) y la satisfacción de los líderes colaboradores.

En este sentido, se establece un marco teórico que se sustenta sobre las referencias de modelos de bienestar en las organizaciones basados en la psicología positiva y el liderazgo positivo, los cuales presentan en su aplicación práctica un impacto significativo en el desempeño laboral.

Según la teoría del bienestar de Martin Seligman (2011), conocida como el modelo PERMA (Positive Emotion,

Engagement, Relationships, Meaning, and Accomplishment), generar escenarios de trabajo que fomenten estos cinco elementos esenciales puede mejorar el bienestar de los empleados y, en consecuencia, su desempeño.

Un ambiente promotor de emociones positivas, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales saludables, un sentido de propósito, y el logro de metas personales y organizacionales, genera un entorno más inspirador y productivo.

Kim Cameron, por su parte, ha desarrollado el concepto de liderazgo positivo, el cual se centra en potenciar los recursos y capacidades humanas para generar resultados extraordinarios en las organizaciones. Este enfoque no solo se basa en minimizar lo negativo, sino en amplificar lo positivo, lo que implica el reconocimiento frecuente, la creación de una cultura de apoyo mutuo, y el fomento de un ambiente de crecimiento y desarrollo continuo. Cameron argumenta que un liderazgo basado en la gratitud, la resiliencia, y el optimismo, tiene efectos profundos en la satisfacción laboral y en el compromiso organizacional. Estos líderes son capaces de crear una visión compartida y de inspirar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, lo que se traduce en un mejor desempeño y en una mayor innovación dentro de la organización.

Además, la comunicación efectiva dentro de la organización juega un rol clave en la implementación exitosa de estos modelos. La comunicación transparente, inclusiva y abierta no solo refuerza la confianza y la cohesión dentro de los equipos, sino que también facilita la alineación de los objetivos individuales con los de la organización. De acuerdo con Seligman y Cameron, una comunicación efectiva fortalece las relaciones positivas, uno de los pilares del bienestar según el modelo PERMA, y facilita la transmisión de valores y expectativas claras, esenciales para el liderazgo positivo.

Por tanto, la aplicación de modelos de bienestar y liderazgo positivo tiene un impacto directo en el desempeño laboral, al crear entornos laborales se minimizan los aspectos negativos y maximiza el potencial humano. Estos modelos, sustentados en teorías sólidas y probadas de la psicología positiva, proporcionan un marco efectivo para el desarrollo organizacional y el éxito sostenible.

Variable Independiente: comunicación efectiva

Las Universidades de Oriente en su crecimiento sostenido de los últimos años, presentan oportunidades de actualización y mejora de prácticas de liderazgo en sus puestos de alta dirección, donde se observan oportunidades para robustecer y aplicar mejores prácticas de comunicación para ser más efectivos y generar escenarios que fomenten una mayor afinidad con los principios y valores institucionales, impulsen la visión estratégica en el ámbito de sus funciones, incentivando una mayor empatía entre los colaboradores de tal forma que fortalezca a los equipos de trabajo comprometidos con la filosofía institucional, impulsando el desempeño individual y grupal que beneficien al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Necesidad sentida: es altamente observable la necesidad sentida en materia de comunicación organizacional, toda vez que no se cuenta con una intranet/canal interno institucional formal de comunicación para notificar los acontecimientos que van desde los que se dan de manera cotidiana, hasta los estratégicos con alcance de alto impacto a todos los rincones de la organización. Lo anterior aunado a la falta de consolidación en el buen hábito de consulta y gestión del buen uso, careciendo de alta recurrencia esperada de los medios de comunicación electrónica formales, como son el correo electrónico o grupos de WhatsApp internos, provocando retrasos en los tiempos de consulta/respuesta a la gestión de las actividades diarias y entorpeciendo la agilidad en la ejecución de tareas y cumplimiento de requerimientos para la ejecución de procesos aplicables a todos los ámbitos de gestión directiva, administrativa y operativa dentro de la organización.

La comunicación efectiva es un elemento fundamental al establecer modelos y/o ecosistemas de bienestar en una organización, especialmente desde la perspectiva del liderazgo positivo, conforme al planteamiento de Martin Seligman (2011) y Kim Cameron (2012). La experiencia práctica en la implementación de modelos de bienestar revela que la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también es una herramienta

estratégica para cultivar un entorno de trabajo saludable, productivo y resiliente.

En la práctica, los líderes de la alta dirección en una organización que adoptan una comunicación efectiva y positiva, experimentan un impacto directo en su bienestar y satisfacción laboral. Una de las claves para lograrlo, es instaurar una comunicación que sea transparente y basada en la confianza. En entornos de alto estrés laboral, como sucede en la alta dirección, la claridad y la coherencia en la comunicación son esenciales para reducir la confusión y el estrés. Cuando los líderes que encabezan la cúpula directiva reciben y proporcionan retroalimentación de manera constructiva, la cual esté alineada a un enfoque positivo, crea un escenario donde las preocupaciones y las ideas pueden expresarse de manera abierta, sin prejuicios o miedo a represalias, e incide en una mejora significativa del bienestar emocional y psicológico de los líderes.

Adicionalmente, la comunicación efectiva propicia la autenticidad, favoreciendo a los líderes en alinear sus valores personales con los objetivos organizacionales. Esta alineación es fundamental para el bienestar intrapersonal, ya que les permite actuar con integridad y congruencia, lo que refuerza su rol integrando con un sentido de propósito y satisfacción.

Desde el punto de vista organizacional, la comunicación efectiva tiene un efecto profundo en la cultura de una organización. La implementación de modelos de bienestar ponen de manifiesto que una comunicación clara y positiva entre la alta dirección y los equipos de trabajo potencia una cultura de participación, innovación y apoyo mutuo. Donde la comunicación es abierta y se centra en soluciones, los colaboradores se sienten más empoderados y comprometidos con la misión y visión empresarial.

Este empoderamiento se traduce en un mayor sentido de identidad, pertenencia y de compromiso, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo de una organización.

Los ecosistemas de bienestar que se basan en una comunicación efectiva y positiva también promueven la resiliencia organizacional. Cuando la alta dirección establece canales de comunicación que fomentan la transparencia y la

participación activa, se genera un entorno donde los equipos de trabajo se adaptan mejor a los cambios y retos.

Esta perspectiva mejora la satisfacción laboral y el bienestar general de todos los miembros de la organización, y fortalece la capacidad de la empresa para innovar y prosperar en un contexto de dinamismo empresarial.

Variable dependiente: desempeño laboral

La implementación de modelos de bienestar en psicología positiva y liderazgo positivo, sobre la base de los planteamientos de Martin Seligman y Kim Cameron, ofrecen un efecto significativo en la mejora del desempeño laboral, así como en el bienestar y la satisfacción de los líderes de alta dirección. Estos modelos impulsan una visión holística integral para el desarrollo personal asociado al logro de objetivos organizacionales, promoviendo entornos de trabajo productivos y saludables.

En la práctica, los modelos de bienestar fundamentado en la psicología positiva se enfocan en desarrollar las fortalezas individuales y colectivas, lo cual es determinante para el mejoramiento del desempeño laboral. Cuando los líderes de alta dirección están alineados con sus fortalezas, son más eficaces en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, e inspiran a sus equipos a lograr altos estándares de rendimiento. Esta alineación afianza el sentido de propósito y la motivación intrínseca de los líderes, traduciéndose en una mayor afinidad y compromiso con la organización y optimiza la capacidad para hacer frente a desafíos.

El liderazgo positivo, como lo define Kim Cameron (2012), enfatiza la creación de un ambiente organizacional que promueve el bienestar a través de prácticas como la comunicación efectiva y positiva, el reconocimiento, la empatía y el establecimiento de relaciones positivas. Estas prácticas son esenciales para la alta dirección, coadyuvando a reducir el estrés, la ansiedad, mejorar la satisfacción laboral e impulsar una cultura de resiliencia. La implementación de estos modelos muestra que los líderes que acogen una perspectiva positiva en el ejercicio de su liderazgo, maximizan su bienestar personal, y conciben un efecto cascada que mejora el bienestar y la satisfacción en general

dentro de una organización, impactando positivamente en la productividad y la retención del talento.

Adicionalmente, estos modelos tienen un alcance organizacional que va más allá del bienestar individual. Al promover una cultura de apoyo mutuo y reconocimiento, se mejora la cohesión y la colaboración entre equipos. Estos escenarios positivos no solo retiene a los empleados clave, sino que también atrae nuevo talento, fortaleciendo la competitividad y posicionamiento de la organización en el mercado.

Por consiguiente, el ejercicio de implementación de modelos del bienestar en las organizaciones, respaldado con acciones de comunicación efectiva desde el liderazgo positivo, muestra que este enfoque mejora el bienestar y la satisfacción de los líderes de alta dirección, y conlleva un impacto duradero en la cultura y el rendimiento organizacional. Crear las condiciones de un ambiente de trabajo que valore la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo mutuo es esencial para construir organizaciones resilientes, innovadoras y altamente productivas.

Relación de la comunicación efectiva y la mejora del desempeño laboral

Entre los requerimientos sensibles en materia de bienestar, se presentan la relación existente entre una comunicación efectiva y positiva, sobre el impacto que podría incidir en el desempeño de los integrantes en una organización y por ende su productividad; así como aspectos inherentes como lo es la administración del tiempo, componente estrechamente relacionado con las reuniones ejecutivas que se realizan entre los diferentes roles de Alta Dirección Corporativa, en los niveles de Direcciones y Rectorías que representan a los diferentes campus de la organización.

La optimización efectiva en los tiempos designados para las reuniones de trabajo de nivel ejecutivo, se torna en ocasiones excesivo y de alto consumo del tiempo de la jornada laboral, la poca eficiencia de su administración provoca que los tiempos productivos de los niveles directivos se reduzca y en algunos casos impacte en los horarios de atención fuera de sus jornadas de trabajo, considerándose implícito debido a la importancia y nivel de responsabilidad, donde

se presenten circunstancias para atención de situaciones o actividades que no siempre son de alta prioridad en horarios extensibles, lo cual no debiera ser una constante, toda vez que al normalizarse se vuelve un componente que provoca descontento y por ende impacto en el bienestar de los colaboradores.

Lo anterior, repercute en la administración del tiempo efectivo de la Alta Dirección en las diferentes áreas para atender de mejor forma las acciones y actividades de carácter estratégico, seguimiento y evaluación operativo, adicional a ser un factor que impacte en los que hoy conocemos como el efecto burnout, el cual es una realidad al cual debe darse un tratamiento formal que proporcione medios, herramientas y acciones orientadas hacia su mejora y por ende el bienestar y fortalecimiento de la cultura organizacional de los colaboradores.

Una comunicación corporativa eficiente y eficaz, es un componente fundamental para el funcionamiento óptimo y saludable en la operación de cualquier organización.

La eficiente comunicación incide de manera significativa en la consecución de objetivos y metas, a través de las estrategias, acciones y valores se transmiten y se perfilan en todos los ámbitos y niveles jerárquicos. Sin embargo, cuando la comunicación organizacional se ve desfavorecida por problemas de organización del tiempo, reuniones ejecutivas ineficaces y un mal manejo del estrés (como el burnout), no solo se pone en riesgo la productividad, sino también la satisfacción en la contribución y el bienestar de los trabajadores.

Considerando el enfoque del liderazgo positivo, la inclusión de acciones para la mejora de estos elementos es esencial para mantener un entorno organizacional favorable y sustentable.

Comunicación corporativa y su impacto en la efectividad organizacional

No es algo nuevo para las organizaciones, el hacer conciencia sobre una comunicación clara y precisa como medio por el

cual pueden alcanzar sus objetivos y metas. De acuerdo a García y Ramírez (2018), “la comunicación corporativa bien gestionada es capaz de construir una cultura organizacional sólida y de alta cohesión, lo que a su vez promueve la productividad y la innovación”. No obstante, al presentarse escenarios donde la comunicación es deficiente, pueden surgir malentendidos, conflictos y retrasos en la toma de decisiones, siendo factores de incidencia en la afectación de los resultados organizacionales, que a su vez pueden influir en afectar el clima laboral, descomponiendo la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral.

Reuniones ejecutivas improductivas y organización del tiempo

La alta dirección comunica estrategias y acciones, a través de los espacios que define en las reuniones ejecutivas, donde se toman las decisiones donde se espera que impacten la alineación efectiva de los equipos de trabajo. Si en su caso, estas reuniones son mal gestionadas, carentes de propósito claro o se prolongan sin necesidad, regularmente se transforman en tiempo desperdiciado y poco productivo, impactando en la eficiencia e incrementando la frustración. Según Martín (2020), “la falta de efectividad en las reuniones afecta directamente la productividad, ya que la alta dirección pierde tiempo que podría emplearse en actividades estratégicas y los equipos se sienten desorientados”. Esto no solo reduce la eficiencia, sino que genera un agotamiento cognitivo y físico que puede contribuir al burnout.

Una buena administración del tiempo, tanto a nivel ejecutivo como en el conjunto de la organización, puede representar un factor determinante. Las prácticas ineficientes en el uso del tiempo, no solo afecta la productividad individual, sino que provoca un efecto cascada de estrés que puede impactar en la salud mental y física de los empleados. La teoría del liderazgo positivo, infiere que una buena gestión del tiempo incluye la promoción de una cultura que valore el balance entre la vida laboral y personal, fomentando el uso del tiempo para actividades que generen sentido y propósito, inherentes a la visión de vida de cada individuo.

Burnout y satisfacción laboral: un enfoque desde el liderazgo positivo

Maslach (2016) define el burnout como “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal en el trabajo”, siendo este, uno de los factores primordiales en el deterioro de la satisfacción laboral y el bienestar organizacional. En un ámbito donde la comunicación es ineficaz y la organización del tiempo es inefficiente en su gestión, los colaboradores experimentan mayor estrés y fatiga, siendo propensos a desarrollar burnout. Considerando el punto de vista del liderazgo positivo, con base en las teorías de Seligman y Cameron, el factor clave de prevención del burnout se encuentra en la implementación de entornos de trabajo que promuevan el florecimiento humano. Esto infiere una implicación significativa en el estilo de liderazgo que fomente las relaciones positivas, crear entornos para mejora de las oportunidades en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y facilitar una cultura de apoyo y reconocimiento.

El bienestar de los colaboradores debe considerarse un elemento central de la estrategia corporativa y no visualizarse o tratarse como un fin secundario; toda vez, que los empleados felices son más productivos, leales y resilientes. Según Jiménez y Calderón (2021), “un liderazgo positivo es aquel que busca desarrollar el potencial máximo de sus empleados, promoviendo el bienestar, la motivación y la satisfacción en el trabajo”.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación expone la correspondencia existente entre la variables independiente “comunicación efectiva” y la dependiente “desempeño laboral”, de la siguiente forma:

¿Cuál es el impacto de capacitar a los líderes de la alta dirección del CEO (rectores) en una comunicación interna efectiva con orientación de liderazgo positivo sobre su desempeño laboral?

Método *Enfoque, tipo y diseño*

La investigación propuesta se define como un proyecto de intervención de carácter explicativo, el cual surge de necesidades y/o requerimientos identificados por la

observación que se presenta en los últimos años de operación en 5 instituciones que conforman el grupo de universidades de oriente.

Se plantea como investigación aplicada que incluye una intervención haciendo uso de instrumentos para recopilar información e identificar mejoras centradas en áreas de comunicación interna, que inciden en el desempeño laboral.

La investigación establece un diseño descriptivo de tipo mixto, para obtener una visión integral y detallada de la situación actual y sobre los efectos de la intervención propuesta, considerando el grupo de 5 universidades de Oriente que forman parte del Corporativo CEO, orientado a reconocer los atributos y rasgos de la población de estudio, haciendo uso de métodos y técnicas de recolección de información como cuestionarios, entrevistas, focus group y análisis de evaluaciones/documentos, agregando observaciones recolectadas con datos cualitativos.

Población

El tamaño de la población se estableció en 5 individuos (rectores) líderes de la alta dirección, y se consideró el método de muestreo no probabilístico.

Ubicación geográfica: los colaboradores (rectores) se encontraban en campus universitarios de la Universidad de Oriente en Puebla, Poza Rica, Veracruz, Coatzacoalcos y Cancún.

- Edad: entre 28 y 65 años.
- Género: la población estaba compuesta por hombres y mujeres.
- Años de antigüedad: la antigüedad de los individuos en sus puestos variaba entre 1 y 20 años.
- Convocatoria: la convocatoria se realizó a través de correos electrónicos y grupos de trabajo interno de WhatsApp.

Mediciones *Fundamento teórico*

El instrumento propuesto para medir el nivel de comunicación efectiva y positiva en la Universidad de Oriente para niveles de alta dirección se establece con base en la psicología positiva

y el liderazgo positivo de Kim Cameron (Cameron, K. S., 2012): por tanto se plantea la encuesta estructurada con ítems relacionados con los principios de comunicación positiva y eficiente, dentro del marco del bienestar organizacional. Este instrumento recogerá información clave para el diagnóstico y posterior implementación de mejoras.

Objetivos del instrumento

Tiene como objetivo evaluar cómo la comunicación dentro de la organización y como se relaciona con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva dentro de la organización.

Características del instrumento

El instrumento se estructura en cuatro dimensiones clave aplicables al liderazgo positivo :

- Claridad de la información.
- Frecuencia y oportunidad de la comunicación.
- Relaciones comunicacionales positivas.
- Feedback y retroalimentación constructiva.

Tipo de escala: Likert de 1 a 5.

Número de ítems: 10.

Medio de captación de datos: formulario Google.

Escala de interpretación de datos

Para interpretar los resultados de la encuesta, se utilizará la siguiente escala que clasifica la puntuación promedio obtenida en cada ítem y en la encuesta general. La puntuación promedio por ítem se calcula sumando las respuestas de todos los encuestados y dividiendo entre el número de respuestas.

0.00 - 1.00: comunicación deficiente

1.01 - 2.00: comunicación baja

2.01 - 3.00: comunicación moderada

3.01 - 4.00: buena comunicación

4.01 - 5.00: comunicación excelente

Interpretación global de resultados

- Comunicación deficiente (0.00 - 1.00): indica que existen grandes fallas en la comunicación organizacional. Se requiere una intervención urgente para evitar consecuencias negativas en el rendimiento, el clima laboral y el bienestar de los empleados.
- Comunicación baja (1.01 - 2.00): existen problemas importantes en la comunicación que pueden estar afectando la efectividad y el bienestar de los equipos. Es necesario tomar medidas correctivas de corto plazo.
- Comunicación moderada (2.01 - 3.00): la comunicación es funcional, pero presenta áreas de mejora. Las intervenciones deben enfocarse en fortalecer los puntos débiles para alcanzar un nivel óptimo de efectividad.
- Buena comunicación (3.01 - 4.00): la organización tiene una comunicación efectiva, pero puede haber margen para mejorar en algunos aspectos específicos.
- Comunicación excelente (4.01 - 5.00): la comunicación en la organización es clara, transparente y promueve un entorno positivo y de bienestar. No se requieren cambios significativos, pero siempre es posible fomentar la mejora continua.

Aplicación del diagnóstico

Este diagnóstico permite identificar las áreas problemáticas y asignarles un nivel de prioridad de intervención. Las áreas con puntuaciones más bajas deben ser abordadas primero para mejorar el flujo de información, la toma de decisiones y el bienestar organizacional.

Instrumento: evaluación de la comunicación efectiva en la organización

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con la comunicación dentro de su organización. Por favor, indique el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación usando la siguiente escala de Likert:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Ítems de la encuesta

Diagrama de intervención

- Claridad de la información
- La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender
- Retroalimentación constructiva
- Recibo retroalimentación constructiva de mis compañeros y superiores de manera regular
- Disponibilidad de canales de comunicación
- La organización proporciona múltiples canales efectivos para que podamos comunicarnos entre equipos
- Escucha activa
- Mis compañeros y superiores demuestran una actitud de escucha activa en nuestras interacciones
- Transparencia en la comunicación
- Siento que la información clave de la organización se comparte de manera transparente y oportuna
- Oportunidad en la comunicación
- La información que necesito para realizar mi trabajo llega a tiempo.
- Ambiente de confianza
- Existe un ambiente de confianza que facilita la comunicación abierta en la organización
- Resolución de conflictos
- Cuando surge un conflicto, la comunicación es efectiva para encontrar soluciones
- Participación en decisiones
- Tengo la oportunidad de participar en discusiones y decisiones que afectan mi trabajo
- Comunicación para el bienestar
- La comunicación en la organización promueve un ambiente de bienestar y apoyo emocional

**Diagrama
Proceso de Intervención**



*Autoría propia

Actividades a desarrollar en el proceso de intervención (taller)

Objetivo de la actividad (taller): mejorar la comprensión y hábitos del uso de los canales de comunicación dentro de la organización, relacionados con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva.

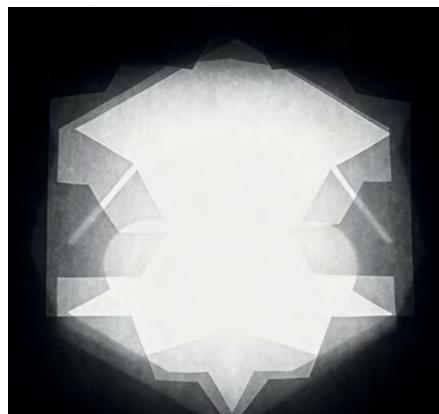
Duración del taller. 45 mins.

Descripción de la actividad (taller). implementación de taller que presenta describe la Guía de Comunicación Institucional.

Método de evaluación de la actividad (taller): actividad práctica para elaborar un plan de acción por campus para dar a conocer e implementar la “Guía de Comunicación Institucional” para establecerse como instrumento relevante en materia de políticas, estándares de comunicación interna/externa con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

REFERENCIAS

- Cameron, K. S. (2012).* Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Seligman, M. E. P. (2011).* Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016).* The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. International Journal of Wellbeing, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw.v6i3.526
- Seligman, M. E. P. (2011).* Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).* Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Narvaez, M. (2023, January 17).* Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen.
- QuestionPro.* <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002).* Very happy people. Psychological Science, 13(1), 81-84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002).* Very happy people. Psychological Science, 13(1), 81-84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>
- Seligman, M. E. P. (2011).* Florecer: Una nueva comprensión visionaria de la felicidad y el bienestar. Editorial Kairos.
- Narvaez, M. (2023, January 17).* Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/>
- García, R., & Ramírez, L. (2018).* La comunicación corporativa y su impacto en la productividad. Editorial Alfa.
- Martín, P. (2020).* Gestión del tiempo en las organizaciones: La clave de la eficiencia ejecutiva. Ediciones Beta.
- Jiménez, S., & Calderón, M. (2021).* Liderazgo positivo: Teoría y práctica para un bienestar organizacional. Editorial Gama.



ANEXOS

ANEXO 1

Taller: Comunicación Positiva y Efectiva para Ejecutivos de Alta Dirección

Duración: 45 minutos

Objetivo general: Fortalecer las habilidades de comunicación efectiva entre los colaboradores que integran el Consorcio Educativo De Oriente, con la finalidad de fomentar el desarrollo y la utilización de formas y canales funcionales y fluidos, tanto en la emisión, como en la recepción de mensajes; teniendo como consecuencia procesos robustos y en una constante mejora continua.

Objetivo específico. Presentar y elaborar un plan de acción de comunicación por campus para dar a conocer e implementar la guía de comunicación Institucional para implementarse como instrumento relevante en materia de políticas, estándares de comunicación interna/externa con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

Estructura y contenido del taller Guía de Comunicación Institucional

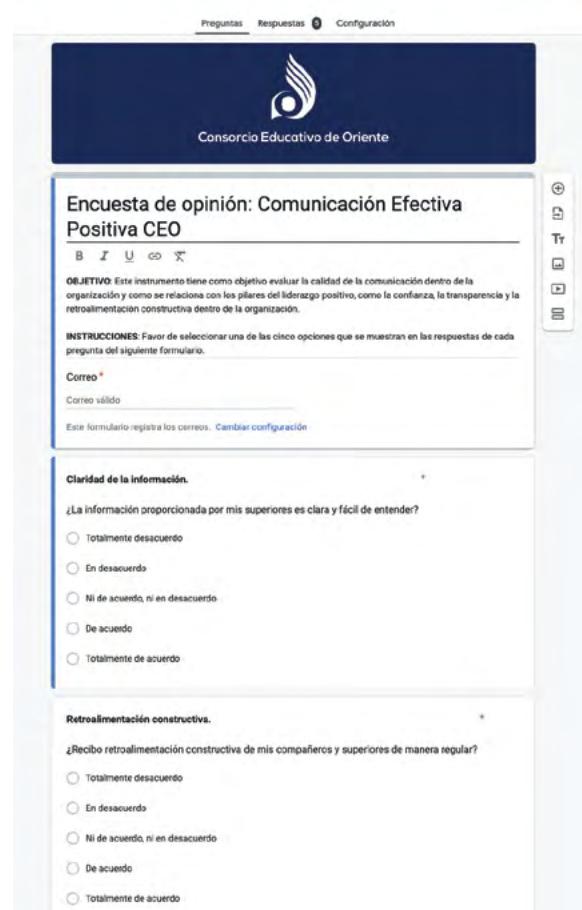
1. Objetivo general
2. Objetivos particulares
3. Alcance
4. Guía de comunicación institucional
5. Uso de lenguaje institucional
6. Referencias
- 6.1 Canales formales y principales
- 6.2 Canales informales o secundarios
- 6.3 Instrumentos de comunicación
- 6.4 Canales de comunicación formales/principales
- 6.5 Canales/instrumentos de comunicación

complementarios/secundarios

- 6.6 Instrumentos de comunicación institucional
- 6.7 Medidas para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión
- 6.8 Recomendaciones de fomento para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión
7. Políticas de comunicación institucional
8. Recomendaciones para el fortalecimiento de procesos y procedimientos aplicable a la dirección de finanzas
9. Recomendaciones
10. Anexo de formatos

Anexo 2

Resultados del Pre-Test



The screenshot shows a survey interface with the following details:

- Header:** Encuesta de opinión: Comunicación Efectiva Positiva CEO
- Logo:** Consorcio Educativo de Oriente
- Section 1: Claridad de la información.**
 - Question: ¿La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender?
 - Options: Totalmente desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.
- Section 2: Retroalimentación constructiva.**
 - Question: ¿Recibo retroalimentación constructiva de mis compañeros y superiores de manera regular?
 - Options: Totalmente desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

Resultados Gráficos Pre-Test

Del total de la muestra, el 40% está de acuerdo en que se le proporciona la información que recibe de sus superiores de manera clara y fácil de entender, otro 40% responde de manera media y el 20% está en desacuerdo. Lo anterior representa niveles por debajo del 50% en la manera que perciben la claridad y facilidad de la gestión de la información que reciben.



En cuanto a la disponibilidad de canales de comunicación, el 20% está totalmente de acuerdo, el 40% mencionó estar de acuerdo, y el resto con opiniones divididas del 20% totalmente desacuerdo y 20% en desacuerdo. Lo que representa que más de la mitad de los encuestados manifiestan contar con una buena disponibilidad de canales de comunicación.



Solo el 20 % está de acuerdo sobre la transparencia y oportunidad con la que se comparte la información. El 60% percibe que se realiza de manera mediática, y el resto de los encuestados se manifiestan totalmente en desacuerdo.



El 20% está totalmente de acuerdo en un ambiente de confianza que facilita la información, el 40% expresa estar de acuerdo en percibir un ambiente de confianza que facilita la comunicación abierta, el 40% restante se manifiesta por debajo de la media.



El 80% se percibe integrado en la participación de discusiones y decisiones que afectan su trabajo sobre la media de los intervenidos, y sólo el 20% expresó estar en total desacuerdo.



Sobre la retroalimentación constructiva, el 80% tiene una postura de ni de acuerdo, ni en desacuerdo (media), y solo el 20% está en total desacuerdo. Esto representa índices bajos en la práctica de retroalimentación por parte de los compañeros o superiores.



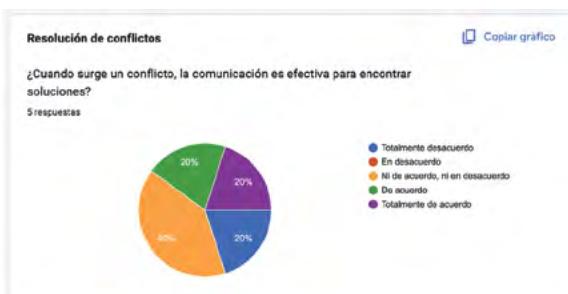
El 40% está de acuerdo en percibir una escucha activa en las interacciones, y se observa que el 60% expresa una percepción de niveles medios y bajos en relación a la escucha activa con otros.



El 40% está de acuerdo en que la organización promueve un ambiente de bienestar y apoyo emocional, el 40% se expresó indiferente (sobre la media), y solo el 20% expresó estar en total desacuerdo.



El 20% manifiesta estar de acuerdo en recibir información a tiempo para realizar su trabajo, el 40% señaló recibirla de manera mediática, presentándose una percepción del 40% por debajo de la media (en desacuerdo y totalmente desacuerdo).



En cuanto a la comunicación y gestión de conflictos, el 80% expresa una percepción sobre la media, solo el 20% está en totalmente desacuerdo.

Anexo 3

Resultados del Post-Test

Preguntas Respuestas Configuración

Consorcio Educativo de Oriente

POST - TEST | Encuesta de opinión: Comunicación Efectiva Positiva CEO

OBJETIVO: Este instrumento tiene como objetivo evaluar la calidad de la comunicación dentro de la organización y cómo se relaciona con los pilares del liderazgo positivo, como la confianza, la transparencia y la retroalimentación constructiva dentro de la organización.

INSTRUCCIONES: Favor de seleccionar una de las cinco opciones que se muestran en las respuestas de cada pregunta del siguiente formulario.

Claridad de la Información.

¿La información proporcionada por mis superiores es clara y fácil de entender?

Totalmente desacuerdo
 En desacuerdo
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 De acuerdo
 Totalmente de acuerdo

Resultados Gráficos Post-Test



El 80% de los intervenidos respondieron su postura sobre la media en cuanto a su percepción sobre la información clara y fácil que les proporcionan sus superiores, el 20% expresó estar en desacuerdo.



En relación a contar con múltiples canales efectivos para la comunicación, el 60% expresó estar sobre la media positiva, el 40% se manifestó en desacuerdo, y el 20% en total desacuerdo.



El 60% opinó estar sobre la media, y el 40% refirió estar en desacuerdo.



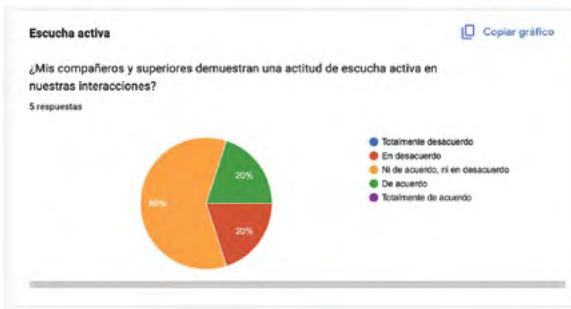
80% de los intervenidos refiere estar sobre la media en relación a percibir un ambiente de confianza que facilita la comunicación, sólo el 20% opinó estar en desacuerdo.



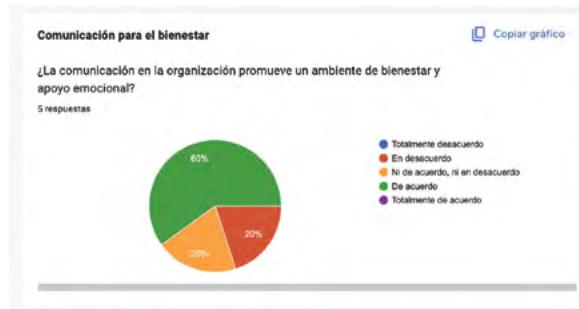
Un alto índice con el 80% opinó tener oportunidad de participar en discusiones y decisiones que afectan su trabajo, y de manera relevante el 20% manifestó estar completamente de acuerdo.



El 40% manifestó una percepción sobre la media en cuanto a la retroalimentación constructiva recibida de sus compañeros y superiores, el 40% está en desacuerdo, y solo el 20% expresó estar completamente desacuerdo.



Sobre la actitud de escucha activa, el 80% se manifestó sobre la media, solo el 20% manifestó estar en desacuerdo.



El 60% expone estar de acuerdo en relación a la promoción de un ambiente de bienestar y apoyo emocional, el 20% expresó su opinión en la media y solo el 20% refirió estar en desacuerdo.



El 60% manifiesta recibir la información necesaria en tiempo para realizar su trabajo, el 40% opina estar en desacuerdo.



En cuanto a la comunicación efectiva para la resolución de conflictos, 80% se manifestó sobre la media hasta el totalmente de acuerdo, solo el 20% opinó estar en desacuerdo.

Anexo 4

Guía de Comunicación Institucional

Introducción

La gestión profesional y estratégica de la comunicación institucional es esencial para el logro de los objetivos en cualquier organización, sobre todo para lograr un óptimo clima de armonía y cooperación.

Establecer medios de comunicación formales proporcionará las condiciones idóneas para la gestión de trabajo estratégico que tenga como objetivo el desarrollo integral de las organizaciones, brindando información contundente a los miembros de las instituciones sobre el acontecer integral del entorno interno, externo y la interrelación de estos factores con sus funciones y el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional.

Cuando el acto comunicativo ocurre, la transacción de estos mensajes co-producidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: Por un lado, un sujeto que en teoría “busca transmitir significado” (puede ser el caso de los directivos de la organización), para lo cual deberá buscar

códigos apropiados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditórios particulares y generales en la organización, como pueden ser sus pares, colaboradores y/o superiores (Garrido, Putman 2018).

Consciente de la importancia que tienen los procesos de comunicación en la sociedad, el Consorcio Educativo De Oriente a través de la Dirección de Planeación y Presupuesto y con el fin coadyuvar en las actividades estratégicas de planeación y ejecución ha tenido a bien desarrollar esta Guía para la gestión de comunicación institucional.

Objetivo general

Fortalecer las habilidades de comunicación efectiva entre los colaboradores que integran el Consorcio Educativo de Oriente, con la finalidad de fomentar el desarrollo y la utilización de formas y canales funcionales y fluidos, tanto en la emisión, como en la recepción de mensajes; teniendo como consecuencia procesos robustos y en una constante mejora continua.

Objetivos particulares

La responsabilidad del logro de estos objetivos recae sobre todas las personas que interactúan directa o indirectamente con algún otro colaborador, proveedor, institución y/o cualquier organización que busca garantizar la productividad y generar un clima laboral de bienestar y cordialidad.

- Eficientar comunicación orientada a la optimización y mejora de la productividad.
- Establecer políticas y criterios de comunicación para la mejora del clima organizacional, mediante la generación de un lenguaje formal, claro, concreto y cordial.
- Generar e instrumentar información oportuna para la toma de decisiones, que sean fundamento para generar incentivos, políticas, y propuestas de valor estratégico para el desarrollo institucional.
- Fortalecer la cultura del bienestar, a través del uso de los canales formales de comunicación de ida y vuelta, con el objetivo de generar armonía y aportar congruencia y estándares para la mejora del clima laboral.
- Establecer indicadores institucionales de comunicación

- para el alcance y logro de objetivos institucionales.
- Búsqueda de sistematización como un compromiso para la mejora continua de la comunicación interna, externa e institucional.

Alcance

Esta guía va dirigida y es aplicable para las áreas administrativas y operativas de la Vicerrectoría de Finanzas y su interrelación con las Vicerrectorías de marketing, Académica, CSA e instituciones del Consorcio Educativo De Oriente.

Guía de comunicación institucional

Las organizaciones como entes vivos conformados por personas con distintos enfoques deberán desarrollar un sistema cordial y eficiente de comunicación.

La guía de comunicación Institucional se implementa como medio e instrumento relevante en materia de políticas, estándares con base a las necesidades del crecimiento orgánico de las instituciones, conforme a la cultura e identidad organizacional.

Uso de lenguaje institucional

La comunicación verbal y uso apropiado del lenguaje, se vuelve un elemento clave para establecer estándares de comunicación efectiva orientados a garantizar la productividad y generar un clima laboral de bienestar y cordialidad. Por tanto, es altamente recomendable que la comunicación verbal y escrita entre otros se lleve a cabo con respeto, cordialidad y cuidando las formas institucionales.

Referencias

Canales de comunicación

Desde el punto de vista teórico se puede confirmar que los canales de comunicación son los medios por donde las empresas satisfacen la necesidad del envío de mensajes a colaboradores o de colaboradores a cargo superiores, como lo explica (Pratima 2014) al añadir incluso que estos se dividen

en niveles como la estructura organizacional o la dirección del mensaje, variando el uso de los canales. Asimismo, estos se relacionan con los cinco sentidos y los mensajes no solo se perciben con los sentidos del oído o la vista. La elección correcta del canal de comunicación, dependerá del receptor si es capaz de decodificar el mensaje. Dividiendo dichos canales en formales e informales.

Medio de comunicación vs. canal de comunicación

Un medio de comunicación es el lenguaje utilizado por los emisores para realizar la comunicación. El canal se identifica con la tecnología que lo permite. El soporte es el elemento físico que plasma la información.

Canales formales y principales 1

Según (Ariza 2018) son aquellos que están establecidos por las normas y la comunicación de la empresa, además de ser desarrollados de acuerdo con normas y organigramas. La comunicación a través de estos canales puede ser de manera descendente, ascendente, vertical, horizontal y demás; es decir, dependerá de la empresa definir cuáles son esos canales oficiales por donde los mensajes relevantes serán enviados a los colaboradores.

Canales informales o secundarios 1

Según (Ariza 2018) son aquellos que circula la información de manera espontánea entre los colaboradores y departamentos, mayormente, con un tipo de comunicación horizontal. Estos, además, son herramientas muy útiles y poderosas, pero se debe tener cuidado porque es en donde aparecen las barreras como rumores o desinformación, necesitando realizar acciones comunicativas para enfrentar estas.

Instrumentos de comunicación 2

Instrumentos interdependientes para facilitar el proceso comunicacional entre los miembros de la organización, y entre esta y su entorno, dichos instrumentos podrán clasificarse en tradicionales, como los impresos y no tradicionales, como los on line, así como de un modelo bidireccional, cuyo principal objetivo será la evidencia de la interacción derivada de las funciones y los procesos comunicativos de los colaboradores.

Canales de comunicación formales/principales 2

Dentro de la empresa, la comunicación formal se diseña y planifica de acuerdo con la cultura y las características propias de la organización, definiendo las estructuras que faciliten la transmisión de información y los flujos para que esta información circule con rapidez y exactitud. Las funciones fundamentales que cumple la comunicación formal son la de permitir la toma de decisiones y la de motivar a los componentes de la empresa.

Para el Consorcio Educativo de Oriente se definen a continuación los medios de comunicación formales en los canales disponibles por la organización:

- Correo electrónico
- Oficios, Circulares, fichas de trabajo
- Minutas
- Estados financieros
- Plataforma zoom
- Google Drive
- Manuales, políticas y procedimientos

Canales/instrumentos de comunicación complementarios/secundarios

Para el Consorcio Educativo de Oriente se define como canales de comunicación complementarios o secundarios los siguientes:

- Llamadas telefónicas individuales/grupales
- Mensajería individual o grupal de W. App
- Redes Sociales
- Portales web

Instrumentos de comunicación institucional

Para el Consorcio Educativo de Oriente el instrumento de comunicación formal definido para el registro de evidencias de interacción, funciones, acuerdos, compromisos y seguimiento será: el correo electrónico institucional, por tanto el CEO lo considera el medio idóneo para lograr este fin.

Medidas para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión

Como política institucional, el proceso comunicativo de índole laboral a través de medios digitales no podrá tener lugar entre la finalización de la jornada laboral y el inicio de la siguiente. En caso de que este tipo de comunicaciones sean emitidas y/o recibidas fuera del citado horario, el emisor de las mismas deberá tener presente que el receptor podrá ejercitar su derecho a la desconexión digital y contestarlas únicamente dentro de su horario laboral.

Lo anteriormente indicado no resultaría de aplicación en:

Situaciones de urgencia, extrema necesidad, a saber: supuestos que puedan suponer un grave riesgo hacia las personas o un potencial perjuicio empresarial hacia el negocio, cuya urgencia requiera de la adopción de medidas especiales o respuestas inmediatas.

Situaciones de fuerza mayor.

Recomendaciones de fomento para garantizar el ejercicio del derecho a la desconexión

- Jornadas y tareas de trabajo planificadas para la optimización y aprovechamiento de tiempos y recursos.
- Capacitación constante respecto al uso y explotación de los recursos y tecnologías de comunicación.
- Informar con por lo menos una semana de anticipación posibles ausencias por temas de vacaciones o permisos, así como también se deberá informar quien asumirá dicho rol en la ausencia del colaborador.
- Planificación de reuniones presenciales o virtuales dentro de los horarios laborales, se recomienda de 09:00 a 14:00 horas y 16:00 a 18:00 horas, salvo casos extraordinarios o de emergencia y fuerza mayor.

Políticas de comunicación institucional:

<i>Canales e instrumentos de comunicación</i>	<i>Política</i>	<i>Responsable</i>
Correo electrónico (Consultar anexo de formatos)	<p>Hacer uso de los correos institucionales de uso exclusivo de asuntos laborales en la comunicación interna/externa.</p> <p>Los correos institucionales deberán ser proporcionados desde el momento de la contratación y designados por el responsable del área de TI.</p> <p>Su estructura será:</p> <p>1- Definición del asunto: Descripción breve</p> <p>Cuerpo del e-mail</p> <p>A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)</p> <p>B).- Breve párrafo descriptivo que no exceda de media cuartilla</p> <p>C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)</p> <p>D).- Firma electrónica institucional. (Emitida y autorizada por la Vicerrectoría de Marketing)</p> <p>E).- Archivos adjuntos</p>	Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Oficios/circulares/otros
(Consultar anexo de formatos)

Hacer uso de la hoja membretada y de la tipografía institucional (calibri) emitida y autorizada por la Vicerrectoría de marketing.

Encabezado del documento:

1.-Fecha

1-1.-Asunto: descripción breve.

2.-Clave/Nomenclatura del documento:

Clave del área emisora /tipo de documento/fecha y número consecutivo.

Cuerpo del documento:

A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)

B).- Párrafos descriptivos con extensión máxima de una a tres cuartillas

C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)

D).- Firma autógrafa/escaneada indicando nombre y título del puesto de quien emite documento.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Oficios/circulares/otros
(Consultar Anexo de formatos)

Hacer uso de la hoja membretada y de la tipografía institucional (calibri) emitida y autorizada por la Vicerrectoría de MKT.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Encabezado del documento:

1.-Fecha

1-1.-Asunto: descripción breve

2.-Clave/nomenclatura del documento:

Clave del área emisora /tipo de documento/fecha y número consecutivo

Cuerpo del documento:

A).- Breve y cordial saludo. (Estilo personalizado)

B).- Párrafos descriptivos con extensión máxima de una a tres cuartillas

C).- Pie de página de cierre y despedida. (Breve descripción con estilo personalizado)

D).- Firma autógrafa/escaneada indicando nombre y título del puesto de quien emite documento

Minutas

(Consultar anexo de formatos)

Deberá ser un instrumento de registro obligatorio para establecer acuerdos, compromisos, seguimiento y cumplimiento, el cual deberá ser emitido a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Las áreas o departamentos que requieran integrar plataformas de automatización para el control y seguimiento de acuerdos, pueden hacerlo, previa aprobación por Rectoría Nacional y comunicación a las áreas involucradas, siempre y cuando se cuente con un repositorio de las mismas que pueda ser consultado y auditado

Elementos de Minuta.

Formato Institucional.

Deberá realizarse en hoja membretada previamente autorizada por la Vicerrectoría de marketing.

Utilizar tipografía institucional (Calibri) ver formato anexo.

1.-Encabezado:

- A).- Lugar y fecha de trabajo.
- B).- Objetivo de la reunión de trabajo.
- C).- Hora de inicio y término de reunión.
- D).- Nombre de quien convoca y asistentes.
- E).- Orden del día.

2.-Cuerpo

- A).- Acuerdo.
- B).- Fecha de cumplimiento/Status
- C).-Responsables
- D).- Anexo de evidencias.

Minutas

(Consultar anexo de formatos)

Los mensajes de WhatsApp tanto individuales como grupales deberán ser utilizados con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (Causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral)

WhatsApp es una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo y/o conversación individual o en grupo debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

En caso de grupos de WhatsApp creados en común acuerdo con los colaboradores para uso colaborativo Se deberá:

- A).- Respetar la temática y objetivo por el cual fue creado, evitando usarlos para promover conversaciones ajena y asuntos que no sean de carácter laboral.
- B).- Ratificar y aplicar el acuerdo establecido de privacidad/confidencialidad para evitar que se difunda información confidencial.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

C).- La máxima autoridad de cada institución deberá tener un registro y control de los grupos de WhatsApp Oficiales dentro de la institución y/o área a su cargo.

Estructura de mensaje personal (Texto y Audio)

- 1.-Breve saludo personalizado.
- 2.- Expresar solicitud o mensaje de forma concreta y precisa.
- 3.- Breve despedida personalizada.
- 4.- Transferencia de archivos de uso institucional y con fines laborales.

La extensión máxima recomendada de un mensaje escrito, deberá ser de un tercio de cuartilla.

La duración máxima recomendada en un mensaje de audio será de 40 segundos.

Llamadas telefónicas

Las llamadas telefónicas tanto individuales como grupales deberán ser utilizadas con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral).

La duración máxima recomendada de una llamada de carácter laboral, no rebase los cinco minutos, salvo casos extraordinarios donde se utilice como medio de reunión.

Las llamadas telefónicas son una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo y/o conversación debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Emisor correspondiente de todas las áreas administrativas y operativas que hagan uso de este instrumento.

Reuniones remotas ZOOM

(Consultar anexo de formatos)

El canal de interacción vía plataforma zoom deberá ser utilizado con fines laborales, en los horarios y días de las jornadas de trabajo establecidos por cada área.

Es importante considerar el uso de este medio en horarios no establecidos, para los casos que requieran atención especial y/o de alta prioridad (causas de fuerza mayor, desastres naturales, pandemias, y/o casos extraordinarios de carácter laboral).

Zoom es una alternativa valiosa de comunicación, sin embargo, cualquier acuerdo una reunión zoom debe formalizarse a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

La estructura para compartir la liga de conexión de una reunión zoom deberá cumplir con:

- A). Nombre de quién convoca.
- B). Tema
- C). Fecha y hora /huso horario por zona
- D). Link de conexión.
- E). ID de Reunión y código de acceso (según aplique el caso)

Ratificar y aplicar el acuerdo establecido de privacidad/confidencialidad para evitar que se difunda información confidencial.

La duración recomendada de reunión será de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo.

Para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 min a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día.

Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Se recomienda realizar la grabación de sesiones zoom y crear un drive de consulta según aplique el caso.

Se recomienda que quien convoca a una reunión zoom sea el responsable de administrar para consulta las sesiones grabadas.

Reuniones de trabajo

La convocatoria y orden del día de las reuniones ordinarias deberá ser compartida con al menos una semana de anticipación por el área responsable. a través de los correos electrónicos institucionales asignados a cada colaborador.

Preferentemente para reuniones recurrentes debe estipularse un día y una hora la cual se respetará a excepción de causas de fuerza mayor (que deberán ser notificadas en medida de lo posible con 24 horas de anticipación).

El Consorcio Educativo de Oriente debe evitar tener más de dos reuniones a la semana por área o departamento con el personal del Colegio Sn. Ángel, Universidad de Oriente, UO Global Universidad online y el Instituto Angelopolitano de Estudios Universitarios.

Para tratar asuntos generales se recomienda que el área de finanzas, académica y de marketing integren sus temas y seguimientos a las órdenes del día de las sesiones ordinarias que encabeza para las Universidades la Rectoría Nacional los días jueves a las 16:00 horas y para los colegios la Vicerrectoría CSA los martes a las 13:00 horas.

En caso de reuniones que necesiten ser ampliadas con las Rectorías o Direcciones

Generales por el área de finanzas, académico y marketing deberán de ser coordinadas previamente con la Rectoría Nacional y la Vicerrectoría CSA para Universidades y Colegios respectivamente.

Las reuniones de trabajo deberán tener una duración promedio de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo; para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 min a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día.

Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Calendarios de reunión de Direcciones y Vicerrectorías

Este deberá ser un instrumento de planificación, por lo que su cumplimiento implica compromiso y empatía en la programación de actividades de todas las personas responsables.

Se deberá revisar periódicamente, de forma simultánea al transcurso de la ejecución. Revisar el contenido de este calendario y ponerlo al día es necesario ya que siempre pueden identificarse nuevos riesgos o surgir la necesidad de cambios.

Las sesiones programadas deberán especificar:

- A. Lugar, fecha y hora de reunión. (huso horario por zona)
- B. Personas convocadas
- C. Nombre de quién convoca
- D. Orden del día
- E. Duración estimada de la reunión

Se recomienda que la duración promedio de 1 hora a 1 hora 30 min como máximo; para casos extraordinarios en donde las reuniones deban extenderse a 2 horas, deberá haber un receso de 5 minutos a la mitad del tiempo. La duración estimada de la reunión debe notificarse junto con el orden del día. Los acuerdos y compromisos deberán ser documentados en minuta, indicando fechas y responsables que deberán informarse a través de correo electrónico.

Google Drive

La generación y uso de drive's deberá ser exclusivamente con fines laborales, conforme a las políticas y reglamentos de confidencialidad, así como la organización y estructura de la información que el titular del área defina.

Establecer autorización de consulta, edición y descarga de información deberá ser definida por el titular del área.

Los drive's colaborativos deberán ser generados con las cuentas de correo electrónico genéricas de área; ejemplo un drive colaborativo de nóminas deberá ser generado con la cuenta: nominas@soyuo.mx.

Los drive's generados a través de cuentas de correo institucional personalizadas deberán ser meramente de respaldo de información.

Recomendaciones para el fortalecimiento de procesos y procedimientos aplicable a la dirección de finanzas

<i>Proceso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Objetivo</i>
<p>Todo colaborador de nuevo ingreso no podrá acceder a su centro de trabajo hasta que:</p> <p>1.- Firme contrato laboral y se le explique su contenido.</p> <p>2.- Se registre en biométricos</p> <p>3.- Cuente con correo institucional.</p>	<p>Dirección De Recursos Humanos. Gerente Administrativo</p>	<p>Acción preventiva en materia laboral al existir la relación laboral entre el colaborador y la institución</p>
<p>Garantizar la actualización de puestos y de los canales de comunicación correspondiente en el caso de bajas, promoción y ascenso.</p>	<p>Responsables de áreas, Gerentes Administrativos y Dirección de R.H.</p>	<p>Acción preventiva orientada al aseguramiento de procesos al depender de las acciones de los colaboradores</p>
<p>Revisiones mensuales de los conceptos que integran los sueldos de personal administrativo y de tiempo completo, con el objetivo de realizar con apego a normas las remuneraciones a colaboradores.</p>	<p>Dirección Financiera. Dirección de planeación y presupuestos.</p>	<p>Acción preventiva en materia de obligaciones laborales, así como también aporta al clima laboral al asegurar la correcta remuneración a los colaboradores</p>
<p>Se construirá con vicerrectorías, gerencias y rectorías un canal de comunicación Institucional para avisos de eventos, cambios de personal, comunicación de incidentes.</p>	<p>Rectores Vicerrectores Gerentes Decanos Direcciones</p>	<p>Concretado el canal de comunicación se deberá realizar procedimientos de generación, validación y aprobación de la información divulgada</p>
<p>Generación de estadística en las desviaciones a los procedimientos tales como:</p> <p>1- Número de personas con faltas y retardos.</p> <p>2.- Solicitud de gastos sin planeación.</p> <p>3.- Incidencia en pagos a profesores.</p> <p>4.- Incumplimiento a políticas</p>	<p>Dirección de Planeación y Presupuesto</p>	<p>Acción que generará datos para el análisis y la determinación de acciones correctivas y preventivas</p>
<p>Asegurar que los colaboradores identifican de forma clara y precisa a las personas responsables de brindarles ayuda o soporte en cada uno de los procedimientos de las vicerrectorías</p>	<p>Vicerrectorías. Rectorías. Gerencias Dirección Financiera Dirección de planeación y presupuesto</p>	<p>Acción que generará datos para el análisis y la determinación de acciones correctivas y preventivas</p>

Proceso oportuno de altas y bajas de R.H

Gerencias Administrativas.

Jefatura de nóminas y prestaciones laborales.

3 días será el plazo máximo para la actualización de movimientos a la planta laboral.

Recomendaciones

La comunicación, término esencial para la construcción de objetivos debe ser pilar fundamental en las organizaciones, sin embargo, como en todo proceso existen desviaciones o incumplimiento a normas y/o políticas; por tanto, es inevitable el abordarlo con instrumentos institucionales y sugerencias orientadas a robustecer la cultura organizacional. En ese sentido se emite como parte del presente documento las siguientes recomendaciones que buscan fomentar la sana y óptima convivencia a través del fortalecimiento a la cultura de profesionalismo en el trabajo.

- Brindar el ejemplo: el responsable de área deberá mantenerse a la vanguardia al comunicarse con los colaboradores, abordar los rumores de frente y dar el ejemplo con un estilo de liderazgo basado en la credibilidad, la apertura y la confianza.
- Erradica oportunamente chismes: Tomar medidas inmediatas para abordar el problema de raíz ayudará a los empleados a que se sientan seguros en su entorno de trabajo y se mantengan enfocados en sus labores. Esto incluye no divulgar comentarios sin tener evidencias o que sean ajenos a las funciones y tareas laborales.
- Nada es personal: Separar en todo momento lo personal de lo laboral, esto permitirá tener objetividad y respeto en el trabajo propio y en el de los demás.
- Auditorías del clima laboral: realizar con objetividad acciones correctivas y preventivas a las observaciones derivadas de las auditorías que por norma laboral se deben aplicar en las empresas.
- Establece consecuencias: cuando existan conductas que contradigan la política de comunicación institucional se deberá aplicar amonestaciones y sanciones de forma clara y contundente, las cuales forman parte del reglamento interno de trabajo y código de ética institucional.

Anexo de formatos

Correo electrónico



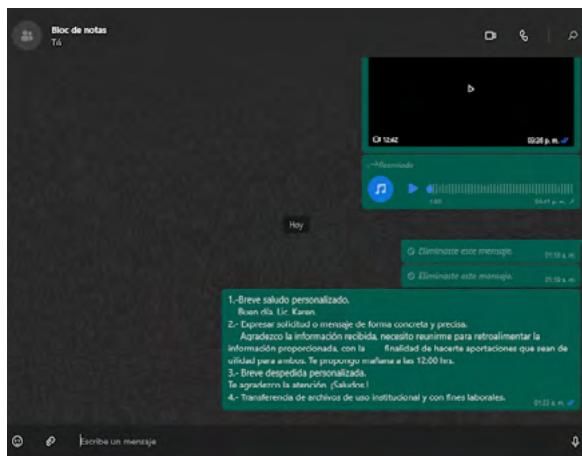
Oficios/Circulares/Otros.



Minutas

Reunión con: Equipo UO Global Universidad Online.		
MINUTA DE ACUERDOS		
Fecha de reunión: 27 de septiembre del 2022.	Hora: 16:00 h.	
Convoca: Mtro. Juan Manuel, Rector Campus Virtual, Digital y Tecnológico.		
Reunión con: Equipo UO Global Universidad Online.		
Lugar: Sala de Juntas de UO Global.		
ASISTENTE	CARGO	
ORDEN DEL DÍA		
1. Presentación de la estructura de la agenda de trabajo agosto 2022- enero 2023. 2. Acuerdos de entrega sobre información de puntos de la agenda de trabajo.		
ACUERDOS	FECHA/STATUS	RESPONSABLE

Mensajes de WhatsApp



Reuniones zoom



REFERENCIAS

1/*Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas/trabajo de investigación para obtener el grado en ciencias de la comunicación/Lima Perú Diciembre 2020/* Francesco Martín Salinas Legua/Asesor: César Augusto Smith Corrales.

2/*Cruz Lablanca, I. D. L. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo.* Madrid, Spain: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. Recuperado de <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/anahuac/49382>

3*Rodríguez Rowe, M. V. (2008). <i>Comunicación corporativa: un derecho y un deber.</i>* RIL editores.
<https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/anahuac/68045>

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

La revista indexada de divulgación científica UNIVERSCIENCIA es un órgano de expresión académica de la Universidad de Oriente para publicar trabajos de difusión y divulgación de ciencia y tecnología, previa revisión del Comité Editorial y de pares académicos. Para someter trabajos a consideración del Comité, los colaboradores deberán de cubrir las siguientes normas:

El autor que desee enviar artículos para consideración por parte del Comité Editorial de la Revista deberá alinearse a las siguientes normas:

Los artículos que la revista reciba deberán ser resultado o avances de trabajos de investigación dentro del ámbito multidisciplinar.

Los autores deberán comprometerse a no someter el artículo simultáneamente para ser considerado en otras publicaciones.

Los artículos propuestos para publicación serán seleccionados por un dictamen emitido por especialistas de la materia de acuerdo con el método “doble ciego”, tomando en cuenta: pertinencia temática, coherencia y consistencia del contenido, así como los requisitos básicos de redacción.

Una vez aceptados los trabajos, los autores deberán hacer la cesión de derechos a la revista para imprimirla, reimprimirla e incluirlo en la página electrónica o cualquier otro medio de difusión.

Los trabajos podrán ser individuales o colectivos.

Los autores deben anexar una breve nota bibliográfica con la siguiente información: nombre completo, grado académico, institución de procedencia, ocupación, ORCID, Google Scholar y correo electrónico.

. Enviar el artículo al correo electrónico: universciencia@soyuo.mx, el artículo debe cumplir con las normas propuestas por la Revista para artículos científicos.

. La Revista busca publicar resultados de investigaciones experimentales y teóricas de gran importancia en forma de

artículos originales, revisiones, artículos cortos o cartas al editor.

Artículos originales: artículos que representan una investigación en profundidad en Ciencias Sociales, deben comprender como máximo 20 cuartillas.

Artículos de revisión: normalmente deben comprender entre 15 y 30 cuartillas. Los metaanálisis son considerados como revisiones. Se prestará especial atención a las referencias actualizadas en la revisión.

Reseñas: las reseñas constan de un escrito relacionado con la inclusión de una valoración personal con base a argumentos, ubicando en el contexto actual los textos abordados, también se incluye información del autor y su trabajo. Estos escritos no deben superar las 7 cuartillas.

El artículo debe estar en formato Word. De igual forma debe incluir: título del artículo, autor/a o autores/as y afiliaciones. Las afiliaciones deben ser lo más detalladas posible y deben incluir universidad, ciudad y país. Además, todos los autores deben tener correo electrónico (institucional), ORCID (<http://orcid.org/>) y Google Scholar (<https://scholar.google.com/>).

Puede emplearse el siguiente formato:

https://docs.google.com/document/d/1jQzYO-Tme3UU3_W5oWq3UZeco8UMcRjkedit?usp=sharing&ouid=11412555025408976509&rtpof=true&sd=true

4. La remisión del artículo debe ir acompañada de la hoja de vida de cada uno de los autores y de la carta de cesión de derechos firmada por todos los autores, en caso de ser colectiva (Anexo 1).

5. El artículo debe tener una extensión máxima de 30 cuartillas.

El artículo debe tener la siguiente estructura: título, resumen, palabras clave, introducción, desarrollo (según el tipo de artículo puede, o no, incluir apartados de materiales y métodos, resultados, discusión (los resultados y la discusión se pueden combinar en un solo apartado), conclusión, referencias, anexos (en caso de ser necesarios).

Título:

El título debe ser breve, conciso y descriptivo. No debe contener referencias, números compuestos o abreviaturas no estandarizadas. En castellano y en inglés.

Resumen: el resumen debe ser de tipo analítico (objetivo, metodología, resultados y conclusiones), que no supere las 250 palabras. Este debe describir brevemente el propósito u objetivo del estudio, cómo se realizó la investigación, los resultados más importantes y las principales conclusiones que se extrajeron de los resultados, respectivamente. Se deben evitar las referencias y las abreviaturas. En castellano y en inglés.

Palabras clave: se pide a los autores que proporcionen de tres a seis palabras clave para identificar las principales temáticas abordadas. Estas palabras clave se utilizan para fines de indexación, para ello deben estar incluidas en el Tesauro de la UNESCO (<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/>). En castellano y en inglés.

Introducción:

Los autores deben esforzarse por definir el significado del trabajo y la justificación de su publicación. Cualquier discusión de fondo debe ser breve y restringida al material pertinente.

Desarrollo: dependiendo del tipo de artículo puede incluir, o no, los siguientes elementos: materiales y métodos (los autores deben ser lo más concisos posible en las descripciones teóricas y experimentales. La sección debe proporcionar toda la información necesaria para garantizar la reproducibilidad. Los métodos publicados anteriormente deben indicarse con

sus referencias y sólo deben describirse las modificaciones relevantes).

Resultados:

Los resultados, en caso de existir, del estudio deben ser claros y concisos. Restrinja el uso de tablas y figuras para representar datos que son esenciales para la interpretación del estudio. No duplique datos tanto en las figuras como en las tablas. Los resultados deben presentarse en una secuencia lógica en el texto, tablas e ilustraciones; se incluye la Discusión (se debe explorar la importancia de los resultados del trabajo, no repetirlos. Incluya en la discusión las implicaciones de los hallazgos y sus limitaciones, cómo los hallazgos encajan en el contexto de otro trabajo relevante y las direcciones para futuras investigaciones).

Conclusiones:

Pueden ser independientes y estar vinculadas a los objetivos del estudio, con nuevas hipótesis cuando se justifique. Incluya recomendaciones cuando sea apropiado. Se deben evitar las declaraciones y conclusiones no calificadas que no estén completamente respaldadas por los datos obtenidos.

Referencias: es responsabilidad de los autores garantizar que la información en cada referencia sea completa y precisa. Las referencias deben tener el formato APA séptima edición. Cada referencia enlista debe ser citada en el texto y viceversa. Se recomienda que las fuentes bibliográficas sean tomadas de Scopus y Web of Science.

6. Enviar las figuras, mapas e imágenes en una resolución mínima de 266 dpi en formato jpg o gif. Todos estos recursos se deben enumerar consecutivamente e indicar con claridad la(s) fuente(s) correspondiente(s). En las tablas se deben usar únicamente líneas horizontales de acuerdo a las normas APA, séptima edición, tal como se muestra en el ejemplo:

TABLA

Tabla 1 → Número de tabla en negrita
Ejemplo de tabla en formato APA 7 → Nombre de la tabla en cursiva

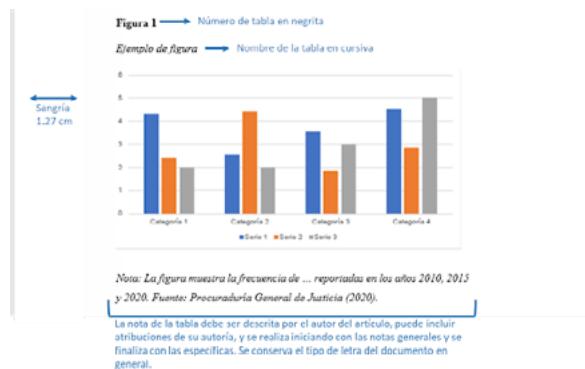
Variable	Años	
Sangría 1,27 cm	X	X
Factor 1	X	X
Factor 2	X	X
Factor 3	X	X
Total de casos	X	X

Notas: Datos tomados de Apellido paterno del autor-Apellido materno del autor [en caso de que el autor lo coloque] (2019). Cuando es autoría propia, la nota deberá decir "elaboración propia".

Se deben resaltar las líneas horizontales y el interlineado puede ser 1,0 o 1,5

La nota de la tabla debe ser descrita por el autor del artículo, puede incluir atribuciones de su autoría, y se realiza iniciando con las notas generales y se finaliza con las específicas. Se conserva el tipo de letra del documento en general.

FIGURA



7. Para citar de manera textual las fuentes bibliográficas menores a 40 palabras dentro del texto se debe hacer del siguiente modo: (autor [primer apellido] o [primer apellido]-segundo apellido], año, página). Ejemplo: (Rodarte, 2011, p. 52). Las referencias con más de 40 palabras se escriben aparte del texto, con sangría a ambos lados, sin comillas y sin cursiva. Al final de la cita se coloca el punto antes de los datos. Recuerde que en las citas con menos de 40 palabras el punto se pone después y con comillas. En este sentido, existen dos tipos de citas: las directas o narrativas, y las indirectas o parentéticas. Las primeras reciben su nombre porque el autor, el año y el número de página se incluyen dentro del paréntesis; y las segundas porque el nombre del autor forma parte de la narración y lo que se coloca entre paréntesis es el año y por separado el número de página. Por ejemplo:

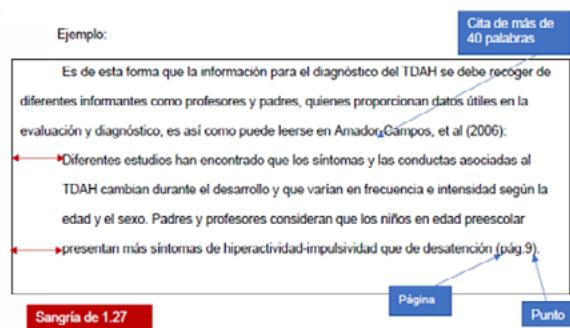
CITA CORTA TEXTUAL NARRATIVA

González (2010) menciona en su libro que "cuando las citas textuales se realizan deben siempre incluirse los números de página" (p. 32)

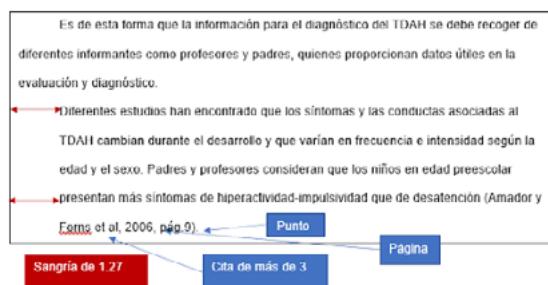
CITA CORTA TEXTUAL PARENTÉTICA

Es importante recordar siempre en una redacción académica que "cuando las citas textuales se realizan deben siempre incluirse los números de página" (González, 2010, p. 32)

CITA DE BLOQUE NARRATIVA



CITA TEXTUAL LARGA PARENTÉTICA



8. Las paráfrasis implica colocar en propias palabras lo que es entendido de la obra de uno varios autores, estas se diferencian de las narrativas porque no tienen número de página.

9. Las notas a pie de página deben numerarse en orden consecutivo, y solo se utilizarán para aclaraciones, comentarios, discusiones y envíos por parte del autor, y deben ir en su correspondiente página, con el fin de facilitar al lector el seguimiento de la lectura del texto.

10. Las referencias bibliográficas se harán con base en las normas APA, séptima edición. Recuerde que todas deben llevar sangría francesa. Así:

Libro:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título del libro (Número de edición). Editorial.
Foucault, M. (1996). El orden del discurso (2da edición). Las Ediciones de La Piqueta.

Libro con editor:

Apellido, Iniciales nombre del autor (Ed.). (Año). Título del libro (Número de edición). Editorial.
Shapiro, S. (Ed.). (2007). The Oxford Handbook of Philosophy of Mathematics and Logic (4ta edición). Oxford University Press.

Capítulo de libro:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título del capítulo. En Apellido, Iniciales nombre del editor o compilador (Ed.) o (Comp.). Título del libro (pp. xx-xx). Editorial.
Beamish, P.W. (1990). The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. En Rugman, M. (Ed.). Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-First Century; Canada??s New Research Agenda (pp. 77-92).
Jai Pr.

Artículo de revista:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título artículo. Nombre de la revista, volumen(número), pp-pp.
Sharpley, R. and Jepson, D. (2011). Rural tourism: A spiritual experience? Annals of Tourism Research, 38(1), 52-71.

Artículo con DOI:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año).
Título del artículo. Nombre de la revista,
volumen(número), pp-pp. DOI: xx.xxxxxxx.

Canelas, C. y Salazar, S. (2014). Gender and ethnic inequalities in LAC countries. IZA Journal of Labor & Development, 3(1), 18. DOI: <https://doi.org/10.1186/2193-9020-3-18>.

Artículo de periódico:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Fecha). Título artículo. Nombre del periódico, pp-pp (si la tiene). Rodríguez Pérez, M. (2016, 12 de mayo). El chocolate es mexicano, pero en México se consume poco. El Economista.

Tesis de grado o posgrado:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Año). Título de la tesis (Tesis de pregrado, maestría o doctoral). Nombre de la institución, lugar. Díaz, M. A. y Landaeta, H. (2014). Diseño de un sistema de aprovechamiento de aguas lluvia para la alimentación de la planta de producción de Herrajes Dudi S.A.S en la localidad de Fontibón (tesis de pregrado). Programa de Ingeniería Ambiental, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

Online:

Apellido, Iniciales nombre del autor. (Fecha). Título del artículo. URL [Consultado el...]
Mincer, J. (1974). Schooling, Experience, and Earnings. National Bureau of Economic. <https://www.nber.org/books/minc74-1> [Consultado el 18 de marzo de 2021].

ANEXO 1

CARTA DE DECLARACIÓN ÉTICA, EDICIÓN DE OBRA LITERARIA Y DERECHOS DE AUTOR

Obra colectiva/individual

CONSEJO EDITOR DE LA REVISTA UNIVERSCIENCIA

CONSORCIO EDUCATIVO DE ORIENTE

PRESENTE:

El/La/ que suscribe, C. _____

Declaro bajo protesta de decir verdad que el artículo “nombre del artículo” que aparecerá publicado en la Revista UNIVERSCIENCIA con ISSN 1665-683 de la Universidad Estatal de Oriente A.C. con domicilio en 21 Oriente 1816 en la Colonia Azcarate en la ciudad de Puebla, Puebla, en el año 2022 el volumen ___ y número ___, es un trabajo producto de mi esfuerzo como autor(a), por lo que la información contenida es de propia autoría y/o debidamente referenciada, que no ha sido publicada de manera total o parcial para su revisión en otra revista de formato impreso o electrónico; hechos que de no ser ciertos, implican en una falta ética en la comunicación científica, aumento en la carga de trabajo editorial y gastos económicos innecesarios; ante lo cual, la revista aquí mencionada se reserva el derecho de tomar medidas necesarias para corregir o enviar una advertencia a los autores sobre las faltas mencionadas.

Declaro ser responsable del contenido presentado en el texto, que las opiniones emitidas son responsabilidad mía en calidad de autor(a) y que la publicación no viola los derechos de terceros, por lo que estoy consciente de las sanciones legales que pudieran suscitarse en caso de plagio, de copia parcial o total de la obra intelectual. Así mismo, autorizo, la reproducción total o parcial del artículo, la revisión gramatical y ortográfica del texto, además de la reproducción en una colección de trabajos en cualquier medio, incluyendo el digital.

Declaro que la información referida en los párrafos anteriores es verídica, por lo que en caso de existir falsedad en tengo pleno conocimiento que se aplicarán las sanciones administrativas señaladas en la “Ley Federal de Derechos de Autor”.

La presente se extiende a los ___ días del mes de ___ del año 20___ para los fines administrativos y legales a que haya lugar. Lo manifestado en los párrafos anteriores es de carácter permanente e irrevocable, teniendo efecto desde el momento que esta carta sea firmada.

ATENTAMENTE

Nombre y firma del autor(a)

Correo electrónico: _____

Procedencia: _____

Nota: El contrato deberá ser registrado de manera individual.

CITA TEXTUAL LARGA PARENTÉTICA

8. Las paráfrasis implica colocar en propias palabras lo que es entendido de la obra de uno varios autores, estas se diferencian de las narrativas porque no tienen número de página.

9. Las notas a pie de página deben numerarse en orden consecutivo, y sólo se utilizarán para aclaraciones, comentarios, discusiones y envíos por parte del autor, y deben ir en su correspondiente página, con el fin de facilitar al lector el seguimiento de la lectura del texto.

Enfoque y alcance

Universciencia, revista arbitrada de divulgación e investigación, se mantiene por más de 15 años en la divulgación de conocimiento científico con la vocación de difundir y expandir la investigación de los docentes en América y el mundo. Su consejo editorial, junto a las autoridades, se encargan del proceso editorial y la revisión de los trabajos siguiendo los parámetros establecidos en la revisión de doble pares ciegos.

Universciencia se dedica a la publicación cuatrimestral de artículos, resultado de investigaciones originales en español e inglés que abarcan una variedad de temas relacionados a la investigación científica, por lo que se la considera una revista multidisciplinaria.

Universciencia es una publicación arbitrada por la Universidad de Oriente que se mantiene por más de 18 años en la divulgación del conocimiento científico con la vocación de impulsar la generación, aplicación y desarrollo de investigación básica, aplicada y frontera de América y el mundo. Su consejo editorial, junto con las autoridades, se encargan del proceso del diseño editorial y diseño estructural de la revista, por ello los trabajos postulados siguen los parámetros de revisión de dobles pares ciegos.

Código de ética de UNIVERSCIENCIA

Sobre el Consejo Editorial y la Coordinación Editorial

- a. La Coordinación Editorial y el Consejo Editorial de UNIVERSCIENCIA recibirán, evaluarán y dictaminarán las contribuciones que hayan solicitado ser candidatas a publicarse en la revista, a partir de los criterios académicos y científicos acorde a la normatividad, temática y alcance de la revista.
- b. La responsabilidad final de determinar la publicación o no de un texto, descansa en la Coordinación Editorial, así como las recomendaciones obtenidas por parte de los pares académicos que evalúan las contribuciones. Para lo cual se informará a los autores en caso de existir un fallo.
- c. El proceso de dictaminación científico será a doble ciego por pares, donde por lo menos dos árbitros especialistas en las temáticas de la revista, externos e internos, den fallos positivos.
- d. Los textos elaborados por autores pertenecientes a la Universidad de Oriente, serán evaluados por árbitros externos a la institución.
- e. La coordinación y el consejo editorial resolverán aquellos casos donde se presenten posibles plagios, diferencias en el reconocimiento de derechos de autor, conflictos de interés y/o donde existan posibles violaciones a este código, y/o a los estándares internacionales de buenas prácticas editoriales, entre otros.
- f. El Coordinador Editorial de la revista será el responsable de la absoluta confidencialidad de todo el proceso de dictaminación.

Sobre los autores

- a. Los textos deben ser inéditos y no estar sometidos paralelamente a otro proceso editorial.
- b. Todos los textos deberán contar con una correcta redacción para garantizar su legibilidad.
- c. Los textos deben seguir las instrucciones a los autores hechas públicas por UNIVERSCIENCIA.
- d. Los autores deberán sustentar sus textos de forma clara y precisa de acuerdo a las metodologías de su obtención de resultados.
- e. El autor seguirá una exhaustiva citación y referenciación de los autores o fuentes de información con las cuales elaboró su texto.
- f. El autor asegurará el anonimato y confidencialidad de los sujetos de estudio en sus investigaciones, y evitará ejercer actos de discriminación por cuestiones de raza, género, ideología, religión, condiciones políticas, económicas y sociales.
- g. El autor evitirá en lo máximo posible presentar artículos originales con un uso excesivo de contenido publicado por él en el pasado, con variaciones mínimas o extensas porciones de información.
- h. El autor aceptará que sus textos sean sometidos a procesos de dictaminación doble ciego, y de valoración de pertinencia temática y reglas gramaticales; y a efectuar las correcciones que sean sugeridas por los dictaminadores para su posibilidad de publicación.
- i. Los autores de los textos aceptados para su publicación cederán sus derechos patrimoniales para que éstos se publiquen y distribuyan de forma física y electrónica.

Sobre los dictaminadores

- a. El dictaminador deberá sustentar su evaluación con rigurosidad metodológica y argumentos académico-científicos, de su conocimiento en el campo de estudio de su competencia, y no sobre bases personales o ideológicas.
- b. El dictaminador entregará por escrito un informe de su evaluación al texto que le haya sido asignado, en un formato para tal efecto, donde contemplé todo aquello relevante para asegurar el rigor científico y académico del texto, sugerencias para mejorarlo y sus recomendaciones de publicación o rechazo; y/o posibles evidencias de plagio.
- c. El dictaminador mantendrá absoluta confidencialidad en todo el proceso de evaluación e informará cuando considere que no es idóneo para evaluar el texto asignado por desconocimiento del tema, conflicto de interés y/o motivos personales.
- d. El dictaminador deberá mantener en todo momento el anonimato del proceso de dictaminación, y no podrá utilizar información contenida en el texto que dictamina para su propio provecho y/o distribuirlo con terceros.
- e. El dictaminador deberá hacer la revisión del texto en un plazo estipulado y si precisase más tiempo, lo informará de manera adecuada y oportuna.

Temática y alcances

La revista de divulgación científica UNIVERS-CIENCIA, es una publicación de la Universidad de Oriente-Puebla, editada en la ciudad de Puebla, Puebla, México, la cual se concibe como un espacio propicio para presentar investigaciones empíricas, reflexiones teóricas o reseñas, que permitan promover el diálogo académico-científico continuo entre los diferentes lectores de dicho contenido.

Esta revista es una publicación impresa cuatrimestral, dirigida a investigadores, especialistas, docentes, estudiantes de posgrado y público en general, interesados en la investigación científica en los campos de las ciencias sociales y humanidades ciencias de la ingeniería, diseño, arte y arquitectura, así como de las ciencias exactas y naturales. Por ello, se compromete a publicar trabajos escritos en español e inglés, que sean producto de actividades investigativas de calidad, relevancia y contribución, para el conocimiento científico y la divulgación de la ciencia, a nivel nacional e internacional.

En Universidad de Oriente Campus Puebla, contamos con 3 facultades donde se imparten programas de licenciatura, posgrado, cursos y especialidades, en las áreas de salud, humanidades y ciencias económico administrativas.

A través de 15 programas de licenciatura y 9 posgrados, fusionamos innovación, valores humanistas y tecnología, para que jóvenes visionarios, soñadores y pragmáticos, sean verdaderos agentes de cambio para hacer un mundo mejor.

Contamos con equipamiento de primer nivel en nuestro **International Culinary Center para el área de Gastronomía** y somos la única universidad en Puebla con la formación en equinoterapia para nuestros estudiantes de Fisioterapia.

¡Conócenos!

15 Licenciaturas | 9 Posgrados

LICENCIATURAS

- Estomatología
- Nutrición y dietética
- Animación digital
- Enfermería
- Arquitectura
- Fisioterapia
- Gastronomía
- Y más.

Admisión
2025



Consulta
la oferta
completa



[universidaddeorienteuo](#)



[uouniversidad](#)

[uo.edu.mx](#)

UNIVERSCIENCIA

ISSN: 1665-6830